



FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS

GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD

**La Orientación emprendedora y de mercado en la empresa
social vs la de mercado: un estudio de caso.**

Trabajo Fin de Grado presentado por Ramón Enrique Rodríguez Moreno, siendo el tutor del mismo el profesor D. José Fernández Serrano.

Vº. Bº. del Tutor:

Alumno:

D. JOSÉ FERNÁNDEZ SERRANO

D. RAMÓN ENRIQUE RODRÍGUEZ MORENO

Sevilla. Mayo de 2016



**GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD
FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**TRABAJO FIN DE GRADO
CURSO ACADÉMICO [2015-2016]**

TÍTULO:

**LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y DE MERCADO EN LA EMPRESA SOCIAL
VS LA DE MERCADO: UN ESTUDIO DE CASO**

AUTOR:

RAMÓN ENRIQUE RODRÍGUEZ MORENO

TUTOR:

D. JOSÉ FERNÁNDEZ SERRANO

DEPARTAMENTO:

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA APLICADA I

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

ECONOMÍA APLICADA

RESUMEN:

El presente trabajo de investigación llevará a cabo una identificación y delimitación de los aspectos fundamentales de las orientaciones emprendedora y de mercado, así como una caracterización y una diferenciación de las empresas de economía social y de mercado. El objetivo es analizar las posibles diferencias de ambos tipos de orientaciones en función del tipo de empresa. Para ello, se ha realizado dos estudios de caso, uno para cada tipo de empresa. , las conclusiones obtenidas indican un alto grado de orientación al mercado y orientación emprendedora de la empresa de mercado analizada; mientras que en la empresa social se observa una clara orientación al mercado y algún elemento de la orientación emprendedora.

PALABRAS CLAVE:

Emprendimiento; Empresa Social; Empresa de Mercado; Orientación Emprendedora; Orientación al Mercado.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. OBJETO DE ESTUDIO.....	1
1.2. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN PROPUESTOS.....	1
1.3. ESTRUCTURA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	2
2. CAPÍTULO 2: EMPRENDIMIENTO: EMPRESA SOCIALES VS EMPRESAS DE MERCADO	3
2.1. EL SIGNIFICADO DE EMPRENDIMIENTO.....	3
2.2. EMPRESAS SOCIALES.....	5
2.2.1. Definición de economía social.....	5
2.2.2. Definición de cooperativa.....	6
2.2.3. Tipos y definición de cooperativas.....	6
2.3. EMPRESAS DE MERCADO.....	7
3. CAPÍTULO 3: ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y ORIENTACIÓN AL MERCADO.....	9
3.1. LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y SUS DIMENSIONES.....	9
3.1.1. Capacidad de innovación.....	9
3.1.2. Propensión al riesgo.....	10
3.1.3. Proactividad.....	10
3.1.4. Otras dimensiones de la orientación emprendedora.....	11
3.2. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO.....	11
3.2.1. Dimensiones de la orientación al mercado.....	13
3.2.2. Enfoques de la orientación al mercado.....	13
3.3. RELACIÓN ENTRE AMBAS ORIENTACIONES.....	14
3.3.1. Orientación al mercado – orientación emprendedora.....	14
3.3.2. Orientación emprendedora – orientación al mercado.....	15
3.4. DIFERENCIACIÓN DE LAS ORIENTACIONES EN LOS TIPOS DE EMPRESA.....	16
3.4.1. Orientación emprendedora en empresas tradicionales y sociales.....	16
3.4.2. Orientación al mercado en empresas tradicionales y sociales.....	17
4. CAPÍTULO 4: ESTUDIO DE CASOS.....	21
4.1. METODOLOGÍA E INTRODUCCIÓN A LOS CASOS.....	21
4.2. ESTUDIO DE CASO DE LA EMPRESA DE MERCADO: “CAMPOARAS”.....	23
4.3. ESTUDIO DE CASO DE LA EMPRESA SOCIAL: “COOPERATIVA OLIVARERA NTRA. SEÑORA DE ARACELI”.....	27
5. CAPÍTULO 5: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y CONCLUSIONES.....	33
BIBLIOGRAFÍA.....	36

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1. OBJETO DE ESTUDIO

En la actualidad tanto a nivel nacional como internacional, la segmentación de los mercados y el aumento de la competencia y de la incertidumbre consecuencia de la situación económica que vivimos y del proceso de globalización, han llevado a las empresas a la necesidad de buscar o crear un valor adicional o una ventaja competitiva para sus clientes, buscando con ello su supervivencia y continuidad en este contexto económico (Santos, 2004).

En los últimos años, han ido apareciendo iniciativas de diversa índole que intentan promover la aparición de empresas para la dinamización de la economía o el avance hacia un desarrollo económico a largo plazo, entre otras razones.

La Ciencia Económica ha estudiado todos estos fenómenos. En ella, se ha llevado a cabo un creciente interés por el análisis de la orientación emprendedora y sus relaciones con otras variables como el desarrollo o el crecimiento de las empresas. De igual forma, también se ha analizado la orientación al mercado como una forma de excelencia respecto al cliente en las empresas. Ambas orientaciones pueden suponer un nuevo impulso para cualquier empresa, sea del tamaño que sea, pudiendo traer consigo una mejora y crecimiento generalizados por toda su estructura, ya que estas se centran en el análisis de ciertas capacidades, estrategias y decisiones de carácter relevante para la empresa y que se pueden dar en cualquier departamento.

Estas dos orientaciones van a ser el eje principal de estudio en este trabajo, realizando un análisis en profundidad de cada una de ellas y relacionándolas entre sí. Se mostrarán las definiciones más importantes de cada una y se llevará a cabo una explicación completa de los principales rasgos y/o características que las componen. Ello nos permitirá analizar las posibles diferencias en dos tipos empresas con características distintas: las empresas sociales, por una parte, y las empresas de mercado, por otra. En este sentido, los estudios realizados que analizan las disparidades entre estas distintas empresas son escasos.

1.2. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN PROPUESTOS.

En el presente estudio de investigación se van a tratar de analizar los siguientes aspectos relacionados con el objeto de investigación señalado arriba:

- a) Delimitar el concepto de empresa social y sus diferentes tipologías, dentro de la economía social.
- b) Destacar la importancia de las cooperativas como uno de los ejemplos característicos de las empresas sociales.
- c) Señalar las principales diferencias de las empresas sociales frente a las de mercado.
- d) Exponer la definición y principales componentes que delimitan la orientación emprendedora en las empresas.

- e) Exponer la definición y principales componentes que delimitan la orientación al mercado desarrollada en las empresas.
- f) Analizar la literatura económica que investiga estas orientaciones en función del tipo de empresa.
- g) Exponer la metodología del estudio del caso.
- h) Analizar las diferencias en las orientaciones en dos empresas entrevistadas, una social y otra de mercado.

1.3. ESTRUCTURA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio consta de cinco capítulos, incluida esta introducción que forma el capítulo 1.

En los capítulos 2 y 3 se realiza una revisión teórica. En concreto, en el capítulo 2 se estudia el emprendimiento, para a través de él llegar a la delimitación y caracterización de las empresas de mercado y las empresas de economía social. En esta última, se profundiza en uno de sus principales exponentes, las cooperativas.

Posteriormente, el capítulo 3 se centrará en la orientación emprendedora y en la orientación al mercado. En él se mostrarán los principales aspectos y condicionantes de cada una de ellas, así como un recorrido por su evolución. Para finalizar este capítulo, se relacionarán teóricamente estas orientaciones y se llevará a cabo una diferenciación entre ellas en los tipos de empresa estudiados en el capítulo anterior.

El estudio empírico se realiza en el capítulo 4. En dicho capítulo se desarrollará la metodología de los estudios de casos y se expondrán dos estudios de casos realizados a dos empresas: una social y otra de mercado. Para finalizar, se llevará a cabo, la discusión de los resultados de los mismos, donde se aunarán también conceptos teóricos. El objetivo es analizar las principales diferencias existentes en estas dos orientaciones en función del tipo de empresa.

CAPÍTULO 2

EMPRENDIMIENTO: EMPRESAS SOCIALES VS EMPRESAS DE MERCADO.

2.1. EL SIGNIFICADO DE EMPRENDIMIENTO.

Según la RAE (2015), uno de los significados del término emprender es “acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro”.

Con esta definición, se pueden destacar dos características propias de dicho concepto:

- En primer lugar, no solo se aplica al enfoque económico, se puede aplicar a más de una situación o a más de un enfoque; es decir, también a un enfoque psicológico, sociocultural o gerencial; y no solo a comenzar un negocio, sino también a una obra o empeño.
- En segundo lugar, se pone de manifiesto como una de sus características esenciales la dificultad o el peligro. Relacionado con el enfoque económico, podemos hablar más exactamente de riesgo. Esto supone que la actividad de emprender conlleva ciertos riesgos que se deben tener en cuenta a la hora de su planificación.

En este sentido, la acción y el efecto de emprender, es el emprendimiento. Este término, se podría describirse como una iniciativa de un individuo o empresa que, asumiendo un riesgo económico o invirtiendo recursos tiene el objetivo de aprovechar una oportunidad que brinda el mercado (RAE, 2015).

No obstante, existen diferentes visiones sobre el concepto de emprendimiento desde el comienzo de su estudio hasta la actualidad que ha generado una falta de consenso sobre dicho fenómeno. Este hecho ha sido recogido en los estudios de numerosos y diferentes autores. Por ejemplo, Audretsch (2002) considera paradójica la falta de consenso de *entrepreneurship* –término empleado en la literatura anglosajona sobre este concepto- si se atiende a su importancia en las economías de los países desarrollados. Otros autores como Westhead y Wright (2000) se centran en la confusión que genera el estudio del *entrepreneurship*, debido a la inclusión en ella de numerosos temas que parecen imposibles de unir en una misma denominación. Por su parte, Audrestch (2002) aclara que el *entrepreneurship* en la Economía se ha convertido en un marco de estudio, el cual no solo incluye investigaciones o estudios económicos sino también de otros múltiples campos.

El debate llega hasta nuestros días, ya que, tanto autores como organizaciones económicas y/o empresariales han tratado el tema desde diversos enfoques, dejando patente la falta de uniformidad de criterios en cuanto al emprendimiento en general. Las razones que llevan a esta falta de definición y de uniformidad son, según Liñán y Fernández (2014), el “olvido” en la Teoría Económica Tradicional del emprendedor y del emprendimiento y, la multidimensionalidad y complejidad de este fenómeno en cuanto a sus diferentes formas de definición, dependiendo de la dimensión que el investigador quiera analizar. Fernández (2012) explica que esta falta de consenso hace que cualquier estudio sobre el *entrepreneurship* tenga que esclarecer, definir y delimitar, en qué consiste el propio término antes de adentrarse en dicho estudio.

Es tanta la comentada falta de uniformidad que, en este punto, queremos destacar varias definiciones que nos parecen relevantes para nuestro estudio.

Así por ejemplo, Gartner (1989) consideraba el *entrepreneurship* es un proceso que consiste en la creación y organización de nuevas empresas lo que conlleva, a su vez, prestar una atención especial de factores como el ambiente, el individuo, el proceso y la propia organización. La OCDE (1998) muestra una visión del emprendimiento referida a la búsqueda de nuevas oportunidades para la creación de nuevas y pequeñas empresas, a través de la movilización de sus recursos. Pero, al mismo tiempo, dicha institución aclara que este enfoque es el más obvio y utilizado, aunque no niega la existencia de comportamientos emprendedores en las empresas ya existentes.

Precisamente, hay autores que se centran en una definición de emprendimiento relacionada con la creación de empresas, como Low y MacMillan (1988), mientras que por su parte, Stevenson y Jarillo (1990) hablan del emprendimiento como la toma de conciencia de una persona para crear un negocio como una opción viable, a través del aprendizaje de nuevos procesos e ideas y su posterior desarrollo. Hindle y Rushwort (2000) dan una definición muy similar a la ya dada por Gartner años antes, para estos autores el *entrepreneurship* está centrado en la creación de nuevas empresas partiendo de una idea u oportunidad novedosa, innovadora y única. Mientras, Wennekens y Thurik (1999), consideran que el emprendimiento se centra en los individuos y/o las organizaciones y, más concretamente, en sus habilidades y capacidades para crear nuevas oportunidades de cualquier tipo y su posterior introducción en el mercado, afrontando los riesgos y demás obstáculos que ello conlleva.

Finalmente, también destacaremos aportaciones más actuales como Santos y Fernández (2004), que al igual que los anteriores relacionan al emprendimiento con la influencia de los comportamientos tanto de los empresarios como de la propia empresa. Este enfoque que vincula emprendimiento con determinados comportamientos nos será útil en este estudio por su vinculación con diversas orientaciones estratégicas desarrolladas en las empresas.

Del mismo modo, Liñán y Fernández (2014) plantean diversas clasificaciones de los tipos de emprendedores y de emprendimiento en función de distintos criterios. En este sentido, diferencian los siguientes tipos:

Desde el punto de vista de la importancia para la economía. Este punto de vista está formado por dos tipos de empresario. Uno, productivo que desarrolla actividades que contribuyen con la sociedad; y, otro, improductivo cuyas actividades no contribuyen con la sociedad, sino que la dañan o contribuyen a su beneficio propio.

En segundo lugar, según sus características psicosociales. Estas características presentaría cuatro tipos de emprendedores: empresario tradicional (que busca condiciones estables en la empresa y el entorno), empresario táctico (concentrado en el corto plazo y con una elevada disposición a la adopción de riesgos), empresario estratega (visión a largo plazo, elevada intuición y hábil en situaciones con escasa información), y empresario innovador (comparte las características del anterior, además de buscar continuamente innovaciones y adaptarse a situaciones de cambio e incertidumbre).

Otra clasificación del emprendedor, es la seguida por el GEM considerando el emprendimiento un proceso, por lo que realiza esta clasificación a partir de la etapa en la que se encuentre dicho emprendedor. De esta clasificación obtenemos cuatro tipos de emprendedores, potenciales, nacientes, nuevos, y establecidos.

La última clasificación que realizan estos autores se plantea a través de un criterio funcional del emprendedor en empresas con distinto tamaño. Por un lado, tenemos al emprendedor individual el cual aparece en las microempresas. Y, por otro lado,

aparece el intraemprendedor que ejerce el emprendimiento dentro de una gran organización.

Finalmente, la última clasificación del emprendimiento se relaciona con el fin último de la actividad emprendedora. En este sentido, aparecen dos tipos de emprendimiento que serán claves para la presente investigación: el emprendimiento de mercado que es el más extendido y que se centra en la búsqueda de la maximización del beneficio y, en segundo lugar, el emprendimiento social que se caracteriza por la contribución a la mejora de la sociedad.

Estos dos tipos de emprendimiento, que dan lugar a dos tipos de empresas: las empresas de mercado y las empresas sociales, serán precisamente el objeto de estudio de esta investigación. Por ello, y para clarificar estos dos conceptos de manera más clara, vamos a realizar, a continuación, una definición y delimitación de ambas.

En primer lugar, nos centraremos en la empresa social para realizar una breve definición de ella y del ámbito al que pertenece, la economía social. También, llevaremos a cabo una clasificación de los distintos tipos de cooperativa con el fin de observar la amplitud de temáticas que abarcan, aunque nos centraremos en las cooperativas agrícolas cuyo contenido trabajaremos más adelante.

En segundo lugar, expondremos la definición de las empresas de mercado y describiremos, brevemente, los tipos de empresa que pueden surgir a raíz de los diferentes criterios que se pueden usar para clasificarlas. Para esta definición tomaremos un enfoque relacionado con la teoría económica.

2.2. EMPRESAS SOCIALES

2.2.1. Definición de economía social

Para comenzar, debemos conocer como paso previo la definición de economía social.

La economía social se define y caracteriza como *“el conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando, y en las que la eventual distribución de beneficio excedente así como la toma de decisiones, no están ligadas directamente con el capital o con las cotizaciones aportados por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos. También agrupa a aquellas entidades privadas organizadas formalmente con autonomía de decisión, y libertad de adhesión que producen servicios de no mercado a favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden ser apropiados por los agentes económicos que las crean, controlan o financian”* (CIRIEC, 2006).

A partir de esta definición, se pueden separar dos grupos: subsector de mercado, compuesto por aquellos agentes cuyos recursos proceden de las ventas realizadas en el mercado; y, subsector de no mercado, constituido por entidades privadas cuya producción se distribuye de forma gratuita o a precios no significativos, no distribuyen beneficios, y obtienen sus recursos de aportaciones voluntarias de los hogares, de pagos de las administraciones públicas y de rentas de la propiedad (Guzmán, 2014).

Una vez expuesto este elemento, hay que resaltar que la principal empresa social es la cooperativa. A pesar de esto, las cooperativas no son el único tipo de entidad que conforma la economía social, aunque como afirma Monzón (1992) son la columna vertebral de esta.

2.2.2. Definición de cooperativa

La ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas las define como una sociedad constituida por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para la realización de actividades empresariales, encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático.

En esta misma ley, se determina que las cooperativas pueden ser de primero y segundo grado.

2.2.3. Tipos y definición de cooperativas.

Para la definición de las distintas clases de cooperativas, nos centraremos en la clasificación realizada por la Consejería de Empleo, Empresa y Comercio de la Junta de Andalucía.

a) Cooperativas de primer grado.

1. Cooperativas de trabajo: las que agrupan con la cualidad de socios y socias a personas físicas que, mediante su trabajo en común, realizan cualquier actividad económica de producción de bienes o servicios para terceros. La relación de las personas socias trabajadoras con la cooperativa es de carácter societario. Dentro de éstas, se rigen por un régimen especial los siguientes tipos de cooperativas: de impulso empresarial, de interés social, y de transporte.
2. Cooperativas de Consumo: la que tiene por objeto procurar, en las mejores condiciones de calidad, información y precio, bienes y servicios para el consumo, uso o disfrute de sus socios y socias y de quienes con ellos convivan habitualmente. Tipos: de viviendas, de crédito, y de seguros.
3. Cooperativas de servicios: son las que integran a personas susceptibles de ser socias conforme al artículo 13.1, titulares de derechos que lleven aparejado el uso o disfrute de explotaciones industriales, de servicios, y a profesionales que ejerzan su actividad por cuenta propia y tengan por objeto la prestación de servicios y la realización de operaciones encaminadas al mejoramiento económico y técnico de las actividades profesionales o de las explotaciones de sus socios y socias. Tipos: de transportistas, marítimas y agrarias (vamos a desarrollar esta última debido a que más adelante nos centraremos en ella).
 - Cooperativas Agrarias: las que integran a personas, susceptibles de ser socias conforme el artículo 13.1 LSCA, titulares de algún derecho que lleve aparejado el uso o disfrute de explotaciones agrícolas, ganaderas o forestales, y que tienen por objeto la realización de todo tipo de actividades y operaciones encaminadas al mejor aprovechamiento de las explotaciones de sus socios y socias, de sus elementos o componentes, de la sociedad cooperativa y a la mejora de la población agraria y del desarrollo del mundo rural, así como a atender a cualquier otro fin o servicio propio de la actividad agrícola, ganadera, forestal o que esté directamente relacionado con ellas.

4. Cooperativas especiales: son todas aquellas sociedades cooperativas que no se encuentran comprendidas en ninguna de las clasificaciones anteriores. Tipos: mixtas y aquellas que se creen reglamentariamente (las de integración social, las de servicios públicos y las de explotación comunitaria de la tierra).
- b) Cooperativas de segundo grado.
Son aquellas que agrupan, al menos, a dos sociedades cooperativas de grado inmediatamente inferior, para el cumplimiento y desarrollo de fines comunes de orden económico. Dos tipos: Homogéneas (formadas por sociedades cooperativas, si bien también podrán integrarlas los socios y socias de trabajo a que hace referencia el artículo 15 LSCA, sociedades agrarias de transformación y personas empresarias individuales) y heterogéneas (integradas, además de por sociedades cooperativas, por personas susceptibles de ser socias conforme al artículo 13.1 LSCA).

2.3. EMPRESAS DE MERCADO

Frente a la economía social y las empresas sociales que la desarrollan, según González et al. (2010) se puede definir empresa de mercado como una unidad económica en la que se reúnen una serie de factores de producción como recursos humanos, financieros y materiales e inmateriales, que organiza y gestiona dichos recursos teniendo en consideración las acciones que se producen en el entorno, para producir bienes y/o servicios, que comercializa con otras unidades económicas con el fin de alcanzar sus fines y objetivos, siendo el principal la obtención de beneficio.

Por otro lado, estas empresas de mercado pueden ser de muy diversos tipos y pueden clasificarse a partir de varios criterios. El primero de estos criterios se refiere a la forma jurídica que adopta cada empresa para la realización de su actividad. En este criterio tenemos dos casos, empresario individual y sociedades personalistas (un solo sujeto o varios realizan la actividad en nombre propio, con la correspondiente unión entre el patrimonio personal y empresarial), y las sociedades mercantiles (donde la empresa adquiere una personalidad jurídica independiente de la de sus propietarios o socios). Estas sociedades presentan multitud de subtipos con una amplia variedad de características diferentes, para adaptar a cada empresa que las adopta la opción que más se adapte a sus necesidades.

La actividad que desempeña la empresa (sector primario, secundario o terciario), el tamaño¹, o la titularidad de la propiedad (pública, privada o mixta) son criterios generalmente empleados para clasificar las empresas en general.

Aunque el objetivo de obtención de beneficio supone la principal diferencia entre las empresas de carácter social y este segundo tipo de empresas, Marcuello y Nachar (2013) proponen otras diferencias características entre ellas que pueden ser resumidas en el siguiente cuadro (Cuadro 2.1).

¹ Existen varias formas de medir a las empresas. Por un lado, la medición del tamaño más simple se realiza a partir del número de trabajadores con que estas cuentan. Esta medición tenía gran importancia, pero con la aparición de las nuevas tecnologías que pueden hacer aumentar las ventas y el beneficio sin aumentar el número de trabajadores, han provocado la distorsión de su objetividad. Esto nos lleva a otra medición que ha establecido la Unión Europea que, además, de dicho criterio incluye el volumen anual de negocio, la cifra del balance total y la independencia de la empresa.

DIMENSIÓN	EMPRESA DE MERCADO	COOPERATIVA
Vínculo de agrupación	Participación en el capital de la empresa	Actividad cooperativizada
Fundamento de existencia	Maximización del beneficio de los aportantes de capital	Creación de valor para el colectivo bajo un enfoque sostenible
Esquema de motivación	Motivación económica. Alineación de intereses individuales a objetivos organizacionales	Motivación económica y/o no económica. Interés común como base de agrupación
Estructura de gobierno	Enfoque jerárquico de toma de decisiones	Enfoque democrático de toma de decisiones
Utilización de excedentes	Reparto de dividendos o acumulación de reservas	Reparto de ingresos con obligación de mantener fondos de reserva y educación, pago de intereses o reparto vía precios
Estructura de trabajadores	Contratos de trabajo bajo salario y subordinación	Trabajadores bajo salario y/o socio-trabajador

CUADRO 2.1. Diferencias empresa de mercado y cooperativa.*FUENTE: Elaboración propia a partir de Guzmán (2014)*

CAPÍTULO 3

ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y ORIENTACIÓN AL MERCADO.

A continuación, una vez definido el concepto de emprendimiento y distinguido la empresa social de las de mercado, realizaremos una revisión de la literatura centrada en dos tipos de orientaciones: la orientación emprendedora y orientación al mercado, así como de las diferentes dimensiones que componen cada una de ellas. El objetivo es plantear un primer análisis de las posibles diferencias existentes entre cada una de ellas en función del tipo de empresa.

3.1. LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y SUS DIMENSIONES.

Miller (1983), uno de los primeros estudiosos de esta materia, muestra una visión centrada en la orientación hacia la innovación de una manera proactiva, a través de iniciativas arriesgadas por parte de las empresas emprendedoras para llegar a derrotar a sus competidores. Covin y Slevin (1989), además de lo ya expuesto por Miller, completaron esta definición explicando que la orientación emprendedora depende del grado de implicación de la empresa en la asunción de riesgos, en la competencia agresiva, en la innovación, y, en lo primordial, tener una postura favorable a los cambios. Otros autores como Lumpkin y Dess (1996) usan la orientación emprendedora para referirse a los procesos elaborados de la estrategia en las empresas, sugiriendo a su vez la existencia de cinco dimensiones dentro de ella: capacidad de innovación, asunción de riesgos, proactividad, agresividad competitiva y autonomía.

Para llevar a cabo el estudio de las dimensiones de la Orientación Emprendedora, nos centraremos en los tres elementos que caracterizan dicha orientación en los estudios de Miller (1983), y que son compartidos también por Lumpkin y Dess(1996) y Covin y Slevin (1989).

Estos tres componentes que forman la OE según señala el autor son la capacidad de innovación, la propensión al riesgo y la proactividad.

3.1.1. Capacidad de innovación

La innovación explica la generación de nuevas ideas, procesos, experimentos, etc a través de la capacidad de la empresa; que pueden dar como resultado nuevos productos, procesos, servicios,...

Para completar esta definición, haremos referencia a Lumpkin y Dess (1996) en la que se refieren a este término como el ambiente corporativo que se da en la empresa, y que lleva a la promoción y apoyo de nuevas ideas, procesos creativos,... cuya finalidad es obtener nuevos productos, tecnologías o técnicas.

Este elemento es definido como principal en el comportamiento empresarial y, a su vez, es presentado como primer rasgo del comportamiento emprendedor (Santos, 1998; Guzmán y Santos, 2001).

Esta capacidad de innovación también tiene relación con la asimilación rápida de las tecnologías y sus avances para no perder competitividad en los mercados siguiendo los estudios de autores como Baumol (1990) y Kimberly (1981).

Downs y Mohr (1976) identifican dos tipos de innovación. Una referida al producto – mercado que se centra en el diseño del producto, su publicidad, su promoción,... Y otra relacionada con la tecnología que entra en el desarrollo de productos y procesos.

3.1.2. Propensión al riesgo

Siguiendo a Miller (1983), este mostraba la propensión al riesgo como la tendencia de la empresa a participar en proyectos de alto riesgo y las preferencias de gestión para tomar acciones prudentes con el fin de alcanzar los objetivos marcados.

Para Lumpkin y Dess (1996) el riesgo supone la propensión a comprometer recursos en proyectos que puedan traer consigo, tanto una posibilidad de fracaso, como una opción de obtener unos ingresos altos.

Como reflejan March y Shapira (1987) el riesgo es una característica inherente y distintiva del emprendimiento y de sus funciones.

En este punto, hay que destacar que la visión de Miller (1983) y la de otros autores cuyos estudios se asemejan en este tema, es la de la propensión al riesgo centrado en la empresa, esto es, la disposición o no que esta tiene hacia el desarrollo de proyectos y/o iniciativas con riesgo y no la relación habitual de este rasgo como característica del individuo.

Diferentes tipos de riesgos han sido relacionados con la orientación emprendedora. Por un lado, siguiendo a Baird y Thomas (1990) está el riesgo estratégico que fue definido por estos autores como los movimientos a nivel estratégico de la empresa que provocan cambios en sus resultados y que conllevan el aventurarse en lo desconocido. Por otro lado, tenemos el riesgo financiero, el cual fue definido por Miller y Friesen (1978) como la disposición de los gerentes a hacer grande y arriesgados compromisos de recursos con una razonable probabilidad de fracaso.

3.1.3. Proactividad

Para Miller (1983) el comportamiento proactivo, que forma parte de una orientación empresarial, se centra en la anticipación y la agresividad hacia la competencia. Es decir, consideró la proactividad como una dimensión de dicha orientación que permitía a las empresas emprendedoras actuar de una manera anticipada y, con dicho comportamiento agresivo respecto a sus competidores y rivales.

Este primer razonamiento sobre la proactividad tuvo una serie de matizaciones por autores como Lumpkin y Dess (1996) que apartaron el comportamiento agresivo de su definición, tomándolo como un componente independiente. Estos autores definieron la proactividad como la implicación de la empresa a tomar la iniciativa, siguiendo la aparición de nuevas oportunidades de negocio y provocando en dicha empresa un esfuerzo por estar a la vanguardia respecto a los cambios en el entorno, lo que puede producir beneficios para esta.

En línea con esta eliminación del comportamiento agresivo que Miller atribuyó a la orientación proactiva, Venkatraman (1989) se refirió a ella como la continua búsqueda de oportunidades en el mercado y de experimentación con potenciales respuestas para cambiar las tendencias del entorno.

Como resultado de estos razonamientos y referencias hacia la proactividad, podemos tomar como un compendio de todas ellas, la siguiente definición que nos dan Fernández, et al. (2012) que considera dicha proactividad como la anticipación y actuación sobre las necesidades futuras mediante la búsqueda de nuevas oportunidades, que puedan implicar nuevos desarrollos de productos, mercados, etc.

3.1.4. Otras dimensiones de la orientación emprendedora.

Una vez explicadas estas tres dimensiones con las que Miller caracterizó la orientación emprendedora, hacemos referencia ahora a la ya comentada eliminación del comportamiento agresivo que se produjo por ciertos autores en la definición del último término.

Dada su importancia, nos centraremos en los estudios de Lumpkin y Dess (1996) en los que se muestra la agresividad competitiva como otra dimensión individual y no unida a la proactividad.

Esta agresividad competitiva podemos definirla como la actitud y tendencia de desafío de la empresa respecto a sus competidores, de una manera constante, intensa y directa, relacionada con el desempeño en los mercados.

Además de esta nueva dimensión, estos autores también incluyeron la autonomía como dimensión individual, la cual, definieron como la puesta en marcha de una idea o visión cuyo nacimiento proviene de la acción independiente de una persona o equipo.

Para finalizar con esta conceptualización, hemos de destacar que según los estudios de Lyon et al. (2000) las dimensiones más utilizadas en los diferentes estudios sobre la orientación emprendedora son las tres propuestas por Miller: capacidad de innovación, propensión al riesgo y proactividad.

3.2. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO.

El auge del interés por la orientación al mercado y su investigación, comenzó en los primeros años de la década de los 90 del pasado siglo, con los estudios de autores como Narver y Slater (1990). Estos autores ya realizaron una primera definición del concepto que nos ocupa. En ella destacaban la orientación al mercado como una cultura organizacional, la cual está orientada a la creación de comportamientos eficientes para generar un valor agregado para el cliente y para la empresa.

Al mismo tiempo, otros autores como Kohli y Jaworski (1990) y Jaworski y Kohli (1993), también propusieron la orientación al mercado como una generación de inteligencia de mercado, a través de la obtención de información sobre los consumidores, los competidores y el entorno por medio de sistemas formales e informales; la diseminación de dicha información entre los departamentos que conforman la empresa; y la capacidad de respuesta de toda la organización ante esta información de manera conjunta.

Anteriormente, otros autores como Deshpandé y Webster (1989) ya consideraron que la orientación al mercado formaba parte de la cultura organizacional. Profundizando aún más, autores como Deshpandé et al. (1993) no solo explico la relación con la cultura organizacional, sino que la relacionó de una manera directa con el concepto de marketing; mientras que, por ejemplo, Vázquez et al. (1999) sí la relacionaron estrictamente como parte fundamental de la estrategia de la empresa y elemento de la cultura empresarial.

Dikson (1992) definió la orientación al mercado como un conjunto de procesos de aprendizaje de la empresa que apoyados en varios sistemas o modelos de inteligencia de mercado puede llevar a la adaptación y aprendizaje de la organización.

Slater y Narver (1994) completaron tras nuevos estudios su definición. Para ellos, la orientación al mercado se centra en una recogida continua de información sobre dos cuestiones externas muy importantes para cualquier empresa, las necesidades de los clientes y las capacidades de sus competidores; la difusión de dicha información a lo largo de toda la empresa; y, por último, la realización de una oferta que presente un valor superior para el consumidor, a través, de la coordinación de los recursos de la empresa.

Por su parte, Rivera (1999) define la OM como “*una estrategia que la organización usa para mantener una ventaja competitiva sostenible*”, basándose en la selección de los mercados que la empresa quiere satisfacer y en el uso adecuado de la información en la parte interna de la organización.

En la misma línea, Ruekert (1992) ya relacionó este concepto con su empleo en la formulación de estrategias para satisfacer las necesidades de sus clientes de una forma más eficaz y eficiente.

Como hemos comentado anteriormente, hubo autores que relacionaban la orientación al mercado con el marketing. Una definición de esta relación es la de LLonch (1993) que la define como un rasgo diferencial de la cultura empresarial que viene de la aplicación del concepto de marketing en la empresa. La aplicación de este concepto presenta una serie de componentes que tienen la misma importancia en dicho proceso en la empresa, como son la orientación a los clientes y la competencia, y la puesta en práctica de una integración y coordinación entre sus funciones para satisfacer las necesidades de sus clientes de una manera continuada.

Otros autores complementan aún más la definición, considerándola como un conjunto de principios y orientaciones que no solo guían la estrategia sino, también, la filosofía y las actividades de la empresa. Tratándose de una parte de la cultura organizativa de la empresa, que afecta y debe ser asumida por toda la organización (Esteban et al, 2002; González-Benito y González-Benito, 2005).

Siguiendo con Esteban et al. (2002), la empresa que desee orientarse al mercado debe conocer muy a fondo a sus clientes y competidores difundiendo todo esto por todas las áreas de la organización; y utilizando, además, esta información para la toma de decisiones estratégicas, que lleva a una adaptación más rápida respecto a las necesidades del mercado.

Para terminar este epígrafe, vamos a mostrar ahora dos definiciones más actuales y desarrolladas.

Por un lado, tenemos la definición de Narver et al. (2004) en la que explican que existen dos orientaciones complementarias en la orientación al mercado. Estas son una orientación receptiva y una orientación proactiva. La primera está dirigida exclusivamente a las necesidades expresadas de los consumidores, mientras que, la segunda se centra en las necesidades latentes del consumidor, es decir, en las oportunidades para crear valor en el consumidor de las cuales éste no tiene conciencia.

Por otro lado, otra definición más actual es la Langerak et al. (2007). Para estos autores, la orientación al mercado es una cultura organizativa cuya prioridad fundamental es la creación y mantenimiento de un valor superior para los clientes y para otros agentes de interés de la empresa; y que proporciona una serie de normas respecto a diferentes comportamientos relacionados con la generación, diseminación y respuesta respecto a la información de mercado, además de para su desarrollo.

3.2.1. Dimensiones de la Orientación al mercado.

Con la definición dada por Esteban et al. (2002) y, a partir de ella, podemos llevar a cabo una delimitación de varios aspectos claves que siempre están presentes en la orientación al mercado y que fueron establecidos por Lafferty y Hult (2001). Son los siguientes:

a) Énfasis en los clientes

El primer aspecto que vamos a tratar es el énfasis en los clientes. Se puede resumir como la búsqueda constante de la satisfacción del cliente y en la obtención de toda la información relativa a este por parte de la empresa, para llevar a cabo un proceso de mejora enfocado en la necesidad de entender a dichos clientes, en determinar sus necesidades, en crear valor para ellos y en situar sus intereses en primer plano.

b) Información

La información resalta en estos aspectos clave debido a la necesidad en la orientación al mercado de generar información para su posterior utilización en todas las partes de la empresa. La necesidad de información que acabamos de nombrar, se refiere a los factores relacionados con los clientes y también a la necesidad de información sobre los competidores y, más concretamente, sobre sus fortalezas y amenazas. Al igual que ocurre con clientes y competidores, las necesidades de información de las organizaciones también incluyen al entorno de dichas organizaciones.

c) Coordinación

Para terminar con estos aspectos clave, vamos a señalar la coordinación.

Dicho término se relaciona con la acción coordinada de la empresa en todos sus departamentos y con todos sus recursos, a través, de la diseminación de la información obtenida por esta. Todo esto, lleva a la organización a ejecutar una estrategia corporativa sensible a las necesidades y deseos del mercado para ofrecer valor a sus clientes.

3.2.2. Enfoques de la Orientación al Mercado.

La orientación al mercado puede dividirse en dos enfoques. Por un lado, un enfoque comportamental y, por otro lado, un enfoque cultural (Lafferty y Hult, 2001). Del primero de ellos se tiene como principal referencia las ideas propuestas por Kohli y Jaworski (1990); mientras que, como hemos hecho referencia con anterioridad, Narver y Slater (1990) representan con sus estudios al segundo de los enfoques.

Estos enfoques presentan una serie de similitudes y diferencias que han sido objeto de numerosos estudios a lo largo de estos años. Vamos a comenzar exponiendo la principal diferencia entre ellos.

Según Álvarez (2014), desde una perspectiva comportamental, la principal diferenciación se centra en que para este enfoque la orientación al mercado implica el desarrollo de un conjunto de actuaciones o comportamientos específicos por parte de la organización. Por el contrario, el enfoque cultural relaciona la orientación al mercado de las empresas desde el punto de vista de las normas y valores de la organización.

Por otro lado, las coincidencias entre dichos enfoques se centran principalmente en el concepto de marketing y, en concreto, en la capacidad de adopción de este por parte de la empresa. Siendo esta la principal similitud, aparecen dos coincidencias más, que no por ello son menos importantes.

La primera es el impacto de la información que proviene del mercado en la parte interna de la organización y, la segunda, la necesidad de analizar los efectos del grado de orientación al mercado sobre la rentabilidad y el desarrollo de los elementos de medición necesarios para obtener los datos necesario para este análisis (Elg, 2002).

Una vez analizadas las similitudes y diferencias entre los enfoques, hay que destacar, que el enfoque que más se ha utilizado y analizado por otros autores en sus estudios sobre la orientación al mercado, ha sido el enfoque cultural que en su día propusieron Narver y Slater (1990).

Además, debido a esta importancia las ideas de estos autores han sido completadas por otros autores. Por ejemplo, David (2003) sugiere que la cultura organizacional debe ser válida para que pueda transmitirse adecuadamente a los nuevos integrantes de la organización. Por su parte, Ávila (2009) muestra la importancia que para los empresarios tiene que tener una adecuada cultura organizacional, ya que, esta puede contribuir a alcanzar el éxito de la organización a través de la creación de una identidad organizacional, a conseguir mayor cooperación e integración, etc.

3.3. RELACIÓN ENTRE AMBAS ORIENTACIONES

Una vez desarrollados los conceptos de orientación emprendedora y orientación al mercado, a través de las diferentes definiciones y delimitaciones que se han seguido para la elaboración de este trabajo, vamos a continuar describiendo la relación existente entre ambas.

Esta relación se puede dar de dos formas. Por un lado, podemos llegar a una orientación emprendedora, a través, de una orientación al mercado. Y, por otro lado, a partir de una orientación emprendedora se puede alcanzar, también, una orientación al mercado.

3.3.1. Orientación al mercado – Orientación emprendedora

Se pueden dar numerosos motivos para pensar que una orientación al mercado puede llevarnos a adoptar comportamientos relacionados con el emprendimiento.

Esta relación es avalada por numerosos autores como Slater y Narver (1994) o Hurley y Hult (1998) que muestran una relación entre la orientación al mercado y los comportamientos emprendedores, en particular a partir de la innovación. Connor (1999) profundiza en esta idea sugiriendo que el fomento de la innovación, puede darse a través del dialogo con los clientes y con un posterior análisis de ciertos aspectos o ideas que dichos clientes hayan sugerido.

Esta relación también podemos describirla, a través, de la respuesta rápida e innovadora por parte de la empresa a nuevas necesidades de los clientes. La

implantación de una orientación al mercado adecuada nos puede llevar a anticiparnos a los competidores en el desarrollo de nuevos productos y/o servicios para nuestros clientes, lo que supondría la respuesta rápida que antes hemos mencionado. Pero para llevar a cabo esta respuesta, es también necesaria una cierta innovación que nos llega de la coordinación de todas las áreas, llevando la información de los competidores, del entorno y de los clientes a toda la empresa. Esto supondría la orientación emprendedora que completa la relación. Son de nuevo Narver y Slater (1990) los que exponen que dicha innovación o proactividad es una característica diferenciadora de los comportamientos de las organizaciones orientadas al mercado. Pero esto es así, según estos autores, cuando no solo se analizan las fuerzas y debilidades a corto plazo sino también la estrategia a largo plazo de los competidores.

Todo esto, nos lleva a entender como la orientación al mercado original se ha ido modificando con la inclusión de un cierto emprendimiento, que se refleja en el conocimiento de las necesidades latentes de los clientes (Kholi y Jaworski, 1990).

3.3.2. Orientación emprendedora – Orientación al mercado

Al igual que acabamos de ver la relación desde el punto de vista de la orientación al mercado, ahora vamos a buscar dicha orientación al mercado partiendo de la orientación emprendedora.

Según Blesa y Ripollés (2005), la orientación emprendedora puede suponer un importante germen para continuar con la adopción de comportamientos orientados al mercado, que nos lleven a detectar las mejoras o innovaciones que requieren los consumidores, adelantarse a la competencia, y asumir el riesgo de estas decisiones.

Por su parte Slater y Narver (1995) señalan que, a partir de una adecuada orientación emprendedora, se puede conseguir una orientación al mercado muy importante.

Como continúan Blesa y Ripollés (2005), para que la orientación emprendedora pueda ser desarrollada eficazmente y aporte todas sus ventajas a una empresa, los comportamientos relacionados con la orientación al mercado pueden suponer el complemento perfecto que ayuden a conseguir dicha eficacia.

Por ejemplo, respecto a la información tanto externa como interna, la orientación al mercado desarrolla un flujo de información que permite explorar con mayor rapidez los cambios en el entorno y las necesidades de los clientes, y su diseminación en la empresa, lo que ayuda en gran medida a una mejor consecución de los objetivos de la orientación emprendedora respecto a la innovación, proactividad, etc.

En esta relación hemos de destacar que los comportamientos innovadores contenidos en el emprendimiento, son los que hacen surgir la orientación al mercado. Esto viene dado por la búsqueda y rastreo de nuevas oportunidades que genera la innovación, y la necesidad de una respuesta previa a los competidores, lo que hace que se necesite el desarrollo de un flujo de información adecuado (Matsuno et al. (2002), Kholi y Jaworski (1993)) como antes hemos mencionado.

Para finalizar este punto y siguiendo de nuevo a Blesa y Ripollés (2005), el desarrollo que venimos comentado de un adecuado flujo de información que hace referencia a la orientación al mercado, está causado por uno de los principales factores de la orientación emprendedora que es la asunción de un cierto riesgo en las acciones que se llevan a cabo. Como es lógico, debe buscarse que este riesgo sea lo menor posible, por lo que, una manera de reducirlo es desarrollar una orientación al mercado adecuada para que esta complemente la orientación emprendedora, y se obtengan unas mejores condiciones de seguridad.

3.4. DIFERENCIACIÓN DE LAS ORIENTACIONES EN LOS TIPOS DE EMPRESA

Una vez que hemos relacionado las dos orientaciones teóricamente, vamos ahora a llevar a cabo una comparación de cada una de ellas en los dos tipos de empresas que estamos estudiando en este trabajo.

3.4.1. Orientación emprendedora en empresas tradicionales y sociales

Buscando clarificar las diferencias existentes en cuanto a la orientación emprendedora entre las empresas “tradicionales” y las empresas sociales – a través de su mayor exponente, las cooperativas-

Comenzamos con la diferenciación en la propia definición de la orientación emprendedora. En este punto, vemos algunas diferencias entre la aplicación de esta en un tipo u otro de entidad. Para mostrar dichas diferencias, tenemos que comenzar por nombrar la siguiente definición que se centra en el emprendimiento cooperativo. Según Díaz-Foncea (2012), este emprendimiento se puede definir como “*grupo de personas, con o sin un líder, que gestionan el proceso emprendedor, asumen el riesgo y toman decisiones críticas con el fin de crear un beneficio mutuo que se distribuyen justamente entre ellos*”.

Si comparamos esta definición con la definición de Miller con la que empezamos esta orientación, vemos algunas diferencias como el fin que se busca en una y otra. La más evidente y clara, es la necesidad de un grupo de personas que compartan la participación y busquen un beneficio mutuo, además de todo lo ya comentado para los empresario y/o empresas tradicionales (Guzmán, 2014).

Otra diferencia importante es que, mientras que en las cooperativas el fin del emprendimiento es la búsqueda de una mejora y un aumento en el beneficio mutuo; en las empresas tradicionales el fin principal es derrotar a los competidores.

Centrándonos ahora en las dimensiones de la orientación emprendedora, podemos destacar que en cuanto a la innovación y como señala Vanek (1970) en las cooperativas las innovaciones que se llevan a cabo son de pequeño grado debido, por ejemplo, a la falta de formación estratégica o a la escasez de recursos entre otras cuestiones. En cuanto a las empresas tradicionales, las innovaciones dependerán de cada empresa pero se podrán llevar a cabo sin ningún problema cualquier tipo de innovación.

Asimismo, según el estudio Novkovic (2007) las innovaciones de tipo organizacional son las que se suelen llevar a cabo en cooperativas; mientras que, en la empresa tradicional estas innovaciones son, principalmente, de carácter tecnológico.

En cuanto a la asunción de riesgos, según Coll y Cuñat (2008) en las cooperativas esta aversión al riesgo es mayor que en las empresas capitalistas, ya que dan preferencia a otras cuestiones como la seguridad del empleo debido a la motivación de la necesidad de sus cooperativistas como elemento principal de su creación. Por el contrario, estos autores explican que en las empresas capitalistas se busca la oportunidad y, más concretamente, la posibilidad de incrementar el volumen de negocio llevando esto a una mayor asunción de riesgo en la realización de inversiones.

Como última dimensión tenemos la proactividad. La diferenciación de esta en los dos tipos de empresa que estamos analizando no es muy clara. Hay estudios que muestran una mayor proactividad en la empresa tradicional que en la cooperativa y estudios que muestran lo contrario.

Para Coll y Cuñat (2008), la proactividad es menor en las cooperativas en comparación con las empresas tradicionales, como consecuencia de una promoción de sus productos muy escasa y por la falta de iniciativa en el mercado de dichas cooperativas a favor de sus competidores; al contrario, que en las empresas tradicionales.

En contraposición a estas ideas, otros autores como Charterina-Abando et al. (2007) señalan que la gestión estratégica es mejor en las cooperativas que en las empresas tradicionales.

Para finalizar con esta diferenciación de la orientación emprendedora, vamos a mostrar ahora dos cuestiones que pueden ser importantes tanto para mostrar la propia diferenciación en cuanto a dicha orientación como la diferenciación entre los dos tipos de entidades (Coll y Cuñat 2007,2008).

En primer lugar, tenemos la ambición. Las cooperativas son poco ambiciosas comparadas con las empresas tradicionales. Esta falta de ambición es mostrada en diferentes cuestiones. Para las cooperativas, como antes se ha señalado, no es una motivación, por ejemplo, el hecho de obtener un mayor volumen de negocio o las oportunidades de crecimiento ya sea por inversiones o por la entrada de nuevos cooperativistas; mientras que, si se priman cuestiones como la seguridad del empleo, el control de dicha cooperativa, el control y seguridad de las inversiones, etc. Mientras, las empresas tradicionales buscan no solo un mayor volumen de negocio o beneficio, sino también, el crecimiento para optar a mayores y nuevas oportunidades de negocio.

Esta falta de ambición y el conformismo existente en las cooperativas resulta de vital importancia, ya que, como veremos más adelante son dos características muy marcadas en ellas y en su devenir.

En segundo lugar, la cooperación es otro concepto diferenciador entre ambos tipos de empresa. Siguiendo con los autores antes mencionados, estos señalan que las cooperativas son entes en los que la cooperación se busca como vía de supervivencia más que como una estrategia de crecimiento. Halary (2006) completa esta idea señalando que dichas cooperativas están más preparadas para cooperar debido a sus similitudes en cuanto a sus valores y su cultura.

Esta misma autora, explica que en el caso de las empresas tradicionales la cooperación es más complicada debido al espíritu competitivo y al comportamiento agresivo que éstas presentan, normalmente, respecto a los competidores.

3.4.2. Orientación al mercado en empresas tradicionales y sociales

Tras una exhaustiva revisión de los estudios relacionados con la orientación al mercado, podemos decir que dicha orientación es muy similar en ambos tipos de empresa. Esta similitud, en cuanto a los elementos principales que la conforman, presenta un diferente grado de aplicación en cada tipo de empresa.

Vamos a ver a continuación la diferencia en la aplicación de los principales aspectos que conforman la orientación al mercado.

Como primer elemento comenzaremos con el énfasis en los clientes. Anteriormente, se ha comentado que Lafferty y Hult (2001) mostraban este elemento como la búsqueda de la satisfacción del cliente y la obtención de la información de este por parte de la empresa, para llevar a cabo un proceso de mejora continua [...]. Esta definición se puede aplicar a la empresa tradicional completamente, ya que, esta busca atender las necesidades del cliente y llevar a cabo un acercamiento a él que les lleve a un liderazgo apoyado en todo esto.

Por el contrario, en las empresas sociales este énfasis en los clientes, aunque es también muy importante y muy tenido en cuenta, no es prioritario como en las anteriores. Esto se debe, como explican Lajara y Server (2015), a la existencia en ellas de dos tipos de clientes. Por un lado, los clientes externos que son los mismos que hemos comentado en el párrafo anterior para el otro tipo de empresa. Y, por otro lado, los clientes internos que son las personas o los cooperativistas que forman parte de dicha empresa social.

Todo esto está explicado en los estudios realizados por Cambra y Fuster (2005), donde se comenta que en el contexto de las empresas sociales también se busca la satisfacción de los cooperativistas, llevando esto a que dicho énfasis en los clientes se vea unido a las también nombradas pretensiones de satisfacción de las necesidades y objetivos de sus cooperativistas.

Por lo tanto, la única diferencia reseñable relacionada con este tema entre los dos tipos de empresa sería la existencia en las cooperativas de un segundo tipo de cliente de carácter interno.

Siguiendo con Lafferty y Hult (2001), estos autores muestran como otro elemento importante en la orientación al mercado la información y su posterior utilización en todas las partes de la empresa. Aunque este elemento tiene cierta relación con el anterior, se centra no solo en la información relativa a los clientes sino también en la información relacionada con los competidores y el entorno.

En las empresas tradicionales, toda esta información es muy necesaria, ya que, en este tipo de empresa se da una alta competitividad con los diferentes competidores buscando obtener alguna ventaja competitiva que lleve a la entidad al liderazgo del mercado y/o a la consecución de sus objetivos.

La información obtenida de los competidores como son sus fortalezas o debilidades, o de las nuevas estrategias que siguen dichos competidores son las recogidas en este punto y que pueden suponer una gran ayuda a la empresa en la planificación y puesta en marcha de su estrategia. Pero no solo esta información es la contenida en dicho punto, también engloba otras informaciones críticas para la empresa como, entre otras, la del entorno que puede ser de muy diversa índole. Por ejemplo, debido a su importancia en este tipo de empresa, vamos a nombrar la información relativa a las vigentes o nuevas legislaciones de carácter legal que pueden afectarle o las medidas medioambientales de carácter obligatorio y/o de responsabilidad social. El conocimiento de ellas y la rapidez con la que sean adoptadas por la empresa puede suponer la obtención de ventajas competitivas por parte de dicha empresa, suponiéndole un mayor reconocimiento por parte de sus clientes o evitar diferentes escenarios no deseables.

En contraposición, en las empresas sociales tradicionalmente esta información no presentaba la misma importancia, debido a que la competitividad no era algo tan marcado en ellas. Pero con la evolución de estas organizaciones y el actual escenario eso ha ido cambiando como explican Cambra y Fuster (2005). Para estos autores la necesidad de la adopción de esta orientación por parte de las empresas sociales se debe a que el actual marco competitivo plantea nuevos retos, por ejemplo, tras la aparición de cierta competencia en dicho marco o por la saturación que sufren los mercados en los que opera, entre otros motivos.

Estos hechos hacen que la necesidad de información del entorno y de los competidores en dichas empresas sociales vaya aumentando para hacer frente a estos nuevos cambios en su mercado. Al mismo tiempo, está haciendo, también, que poco a poco se asemeje más dicha necesidad de información a la existente en las empresas tradicionales.

Como último elemento destacable nombrado por Lafferty y Hult (2001), tenemos la coordinación. Este término se extiende por igual en ambos tipos de empresa, ya que,

aunque presentan diferentes tipos de estrategia y planificación por una u otra razón las dos empresas deben contemplarlo.

En cuanto a las empresas tradicionales, podemos que la búsqueda de la ventaja competitiva ya comentada, es el motivo por el que la coordinación juega un papel tan importante en ellas. Esta importancia se debe a que con dicha coordinación se puede llevar a cabo una mejora en el valor que es ofrecido a los clientes y, también, una mejora en la respuesta hacia estos.

Respecto a la empresa social, lo comentado en el párrafo anterior también es de aplicación en ellas. Pero, además, en este tipo de empresa la coordinación también ayuda al buen entendimiento de las necesidades de los clientes internos y a la mejora de la búsqueda del beneficio de dichos clientes.

CAPITULO 4

ESTUDIO DE CASOS

4.1. METODOLOGÍA E INTRODUCCIÓN A LOS CASOS.

En este apartado vamos a analizar la metodología del estudio del caso que será el instrumento para analizar las dos empresas; una, de carácter social y, otra, tradicional. Mostrando, a partir de su tipología y características propias, la aplicación que se da en cada una de ellas tanto de la orientación emprendedora y sus principales elementos como de la orientación al mercado y los elementos fundamentales de esta. También, hay que destacar que la importancia de este análisis se genera por la muestra de la diferenciación en dicha aplicación en una y otra empresa.

Dicho esto, la manera más adecuada que se ha considerado para dicho estudio o análisis es la utilización del llamado estudio de casos. Esta herramienta de investigación es definida por Yin (1994) como una investigación de carácter empírico que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son evidentes claramente.

Centrándonos en el tema que nos ocupa y en su pertenencia al campo de la economía, autores como Villarreal y Landeta (2010) explican que el estudio de casos se ha convertido en una de las metodologías científicas cuya utilización va creciendo en campos o áreas como, por ejemplo, la economía de la empresa.

A pesar de esto, hace no tantos años, esta metodología no gozaba de una buena imagen. Algunos autores como Stoeker (1991), promulgaban que esta presentaba un bajo prestigio debido a que no cumplía los requisitos de fiabilidad científica, lo que les llevaba a considerar que para la realización de dichas investigaciones científicas este tipo de estudios no era bueno.

Sin embargo, autores como Chetty (1996) presenta una visión muy diferente tras la realización de nuevos estudios sobre el tema, mostrando que dicho estudio es un método riguroso que permite estudiar un tema determinado aunque no haya teoría suficiente, investigar fenómenos, uso de múltiples perspectivas en dicha investigación de fenómenos. Llegando a la conclusión de que no se debe utilizar como exploración inicial debido a la importancia que este tiene en la investigación.

Por lo tanto, como explica Sarabia (1999), todo esto ha hecho que esta metodología haya ido ganando interés e importancia hasta llegar a la primera definición que hemos dado anteriormente de ella. Además, el mismo autor, explica que el estudio de casos es capaz de satisfacer todos los objetivos de una investigación, e incluso se podrían analizar diferentes casos.

Entrando en la utilización del método, esta es válida cuando, como explica Yacuzzi (2005), se presentan preguntas del tipo “cómo” o “por qué” cuyas respuestas son las teorías, se tiene poco control sobre los acontecimientos que se estudian y/o el tema es contemporáneo.

Pero, a pesar de estas virtudes que presenta el estudio de caso, este método también presenta limitaciones. Dichas limitaciones son, por un lado, según Arias (2003) el cierto sesgo que pueden presentar los resultados que se obtienen con esta metodología. Por otro lado, Rialp (1998) explica como la extrapolación del caso hacia

la generalización es ciertamente complicada en muchos casos. Y, por último, según Martínez Carazo (2006), podemos encontrar dos limitaciones más como son la excesiva amplitud que adquieren estos estudios, lo que los lleva a ser demasiados extensos; y una cierta carencia de rigor como resultado de la influencia del investigador respecto a la dirección de los encuentros y a las conclusiones de la investigación.

No obstante, a pesar de estas limitaciones, y siguiendo de nuevo a Martínez Carazo (2006), el investigador debe superar dichas limitaciones a través de la selección de una estrategia de investigación adecuada respecto al tema de estudio y un buen método de recolección de información. Ya que, como afirma Yin (1989) el estudio de caso es considerado como una estrategia suave de investigación, aunque también es considerada como la estrategia más difícil de hacer.

En la figura 4.1 aparece el modelo propuesto por Villarreal y Landeta (2010). En ella se muestran las diferentes fases que todo estudio de caso debe contener según dichos autores.

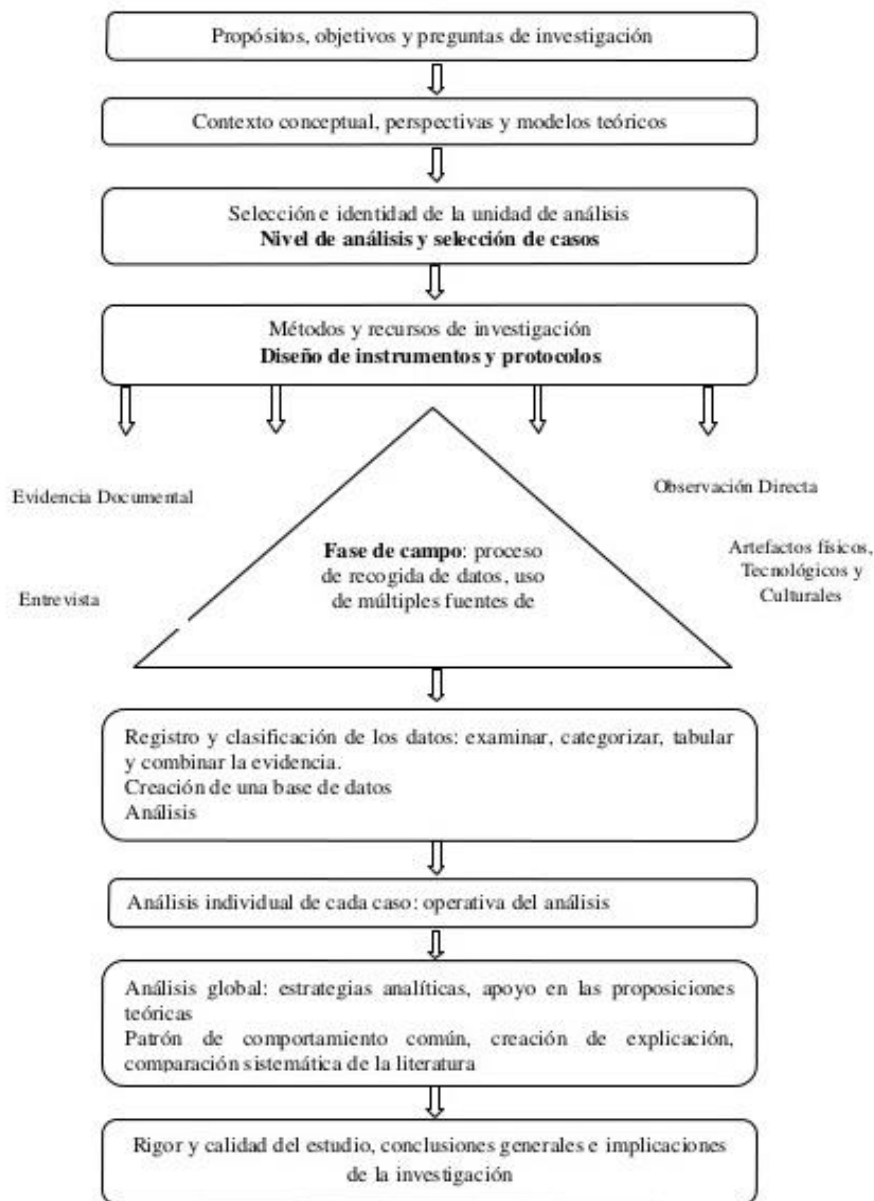


FIGURA 4.1. Propuesta de diseño metodológico del Estudio de Casos.

FUENTE: Villarreal y Landeta (2010).

En dicho modelo se expone la fase de campo donde se procede a la recogida de datos en diferentes formas y formatos. En nuestro caso, hemos llevado a cabo entrevistas personales con personal de las empresas que se expondrán más adelante en este estudio. Estas entrevistas han sido preparadas a través de una serie de preguntas, relacionadas con las dos orientaciones estratégicas.

Para la realización de estas preguntas, hemos tenido en cuenta las premisas y/o cuestiones de algunas de las escalas de medición para dichas orientaciones. En este punto, es importante resaltar que no es objeto de este estudio obtener dicha medición de las orientaciones ya comentadas. La redacción de dichas preguntas sobre la orientación emprendedora, se han llevado a cabo a través de los estudios de Knight (1997) y, más concretamente, a partir de la escala que este autor propone para la medición de esta orientación, la "ENTRESCALE". Por su parte, para la realización de las preguntas referentes a la orientación al mercado, se han seguido los estudios de Álvarez (2014) donde, a su vez, se encontraban dos escalas de medición las cuáles hemos utilizado. Por un lado, la escala "MARKOR" de Kholi, Jaworski y Kummar (1993); y, por otro lado, la escala "MKTOR" propuesta por Narver y Slater (1990).

Por último, hay que destacar, también, que se han incluido una serie de cuestiones generales, para conocer las características principales de la empresa que se estudia y de su evolución.

4.2. ESTUDIO DE CASO DE LA EMPRESA DE MERCADO: "CAMPOARAS"

La empresa Campoaras situada en la localidad de Lucena en la provincia de Córdoba y con más de cuarenta años de historia a sus espaldas, está dedicada a la producción de pan de alta calidad, para cubrir las necesidades de todo tipo de clientes desde la hostelería hasta las panaderías tradicionales, pasando por grandes superficies, supermercados, etc. Además, complementa y completa su principal actividad con el desarrollo de actividades secundarias como el montaje y suministro de maquinaria para hostelería, panaderías, etc.; y con una serie de productos derivados de dicha actividad principal como son harinas, pan rallado o picos, entre otros.

La elección de esta empresa como objeto de estudio, se debe a la cierta relación con el responsable y a la importancia e imagen que tiene en su entorno y entre sus competidores. La creación y evolución de esta empresa ha ido de la mano de su carácter familiar, contando con numerosos reconocimientos de diferentes instituciones y asociaciones, que corroboran dichas importancia e imagen.

Actualmente, presenta una forma jurídica de sociedad de responsabilidad limitada con la participación de un único socio, que ejerce la figura de gerente y administrador, cuya trayectoria profesional ha estado ligada a dicha entidad desde su creación y su formación viene dada por el trabajo que ha desempeñado en ella (desde la propia elaboración del producto, distribución, encargado de fábrica, hasta llegar al puesto que ocupa actualmente) a lo largo de la historia de esta.

Desde su fundación hasta la actualidad, esta empresa ha llevado a cabo una evolución constante en todos los sentidos. Nos vamos a centrar en cuatro elementos clave para mostrar su evolución.

El producto principal para esta empresa en la actualidad es el pan, el cual ha sufrido un proceso de evolución muy profundo pasando de tradicional a congelado. En sus comienzos, se dedicaba a la producción de pan diaria para servir las necesidades de sus clientes, siendo la mayoría de éstos personas individuales. Con la evolución de los tiempos y las necesidades de dichos clientes, y teniendo en cuenta la entrada

como clientes de los sectores hostelero y servicios (supermercados), comenzó a llevar a cabo una pequeña transformación de su producto hacia un nuevo horizonte, el pan precocido congelado.

Esta transformación hacia el pan congelado se fue asentando en la empresa, hasta llegar en la actualidad, a que suponga el 90% de su producción frente al, aproximadamente, 10% que suponía solo una década antes. Además, y siguiendo la misma evolución anterior, se ha ido aumentando la oferta en cuanto a distintos tipos de su producto, ofertando hoy alrededor de 60 tipos distintos de pan.

De forma complementaria, esta empresa ha ido incluyendo otros productos y servicios a través de la aparición de distintas y nuevas necesidades que se han ido dando en los clientes. Un ejemplo de ello, es el montaje y suministro de maquinaria relacionada con el pan como pueden ser hornos o vitrinas, entre otros, que nace del cambio ya comentado del pan tradicional o “del día” al pan precocido o congelado.

Este cambio en el tipo de pan que ofrece y la inclusión de estos productos complementarios, han llevado a un constante incremento en las ventas. Dichas ventas presentan dos etapas muy marcadas. Por un lado, desde su creación hasta principios de este siglo, donde dicho crecimiento ha venido de una manera progresiva y constante. Y, por otro lado, en los últimos 10 años donde dichas ventas han tenido un crecimiento muy fuerte debido a lo comentado en el elemento anterior.

Estas ventas, como es lógico, han llevado a un aumento de los beneficios, exponiéndose en su evolución las mismas etapas que en dichas ventas, con un cierto intervalo de algunos años en los que no coinciden.

En la primera etapa se produce un crecimiento constante en proporción a dichas ventas y al crecimiento de estas últimas, coincidiendo con la primera etapa de estas. Posteriormente, encontramos una segunda etapa donde caen los beneficios, lo que coincide con el crecimiento muy fuerte de las ventas, debido a la importante inversión que se realizó, la cual comentaremos más adelante. Por último, desde hace varios años, los beneficios han aumentado de forma exponencial siempre en proporción con las ventas, debido a la culminación de dichas inversiones y coincidiendo con la segunda etapa de las ventas.

Esta empresa presenta una idea clara respecto a las inversiones, la continua inversión para mejorar su producción y su producto. Por ello, en un momento en el que la tecnología empezaba a aflorar en su sector, como ya hemos señalado en varias ocasiones hace unos diez años, dicha empresa llevo a cabo un proceso de transformación radical a través de una importante inversión.

Esta transformación se centró en la realización de unas nuevas instalaciones con las últimas y más avanzadas tecnología y maquinaria. Destacando que, para llegar a su actual posición en el mercado, esta inversión ha sido clave, ya que, conllevó también un cambio de estrategia respecto al producto, un cambio de perspectiva respecto al cliente, etc. Realizando la inversión financiadas a través de financiación bancaria y de subvenciones (por ejemplo, sobre i+D), esta empresa consiguió el objetivo que se había propuesto.

Tras esta inversión que es definida por la propia empresa como la más importante, se ha seguido llevando a cabo un proceso continuo de inversión, paralelo a la evolución que se ha dado en cuanto a la tecnología, maquinaria, etc en su sector. De nuevo, 10 años después de esa gran inversión y en palabras del entrevistado, toda la maquinaria que se incorporó en dicha inversión ha sido sustituida por otra nueva, más moderna, con mayor tecnología, etc.

Estas inversiones han hecho que se produzca en la empresa una variación en el empleo desde sus comienzos.

Para exponer este cambio, vamos a tomar dos momentos como referencia. El primero de ellos, es el momento de la creación donde, debido a lo ya comentado anteriormente, el empleo se centraba en la parte de fabricación del producto en detrimento del resto de la entidad, donde era muy inferior.

Al contrario, en el segundo momento y hasta la actualidad, el empleo en la fabricación es mucho menor que en el resto de la empresa. Esto se debe al cambio, ya comentado, de la inclusión de maquinaria, ya que, en la fabricación como consecuencia de esto disminuye la necesidad de empleados. En contraposición, el empleo ha aumentado en otros departamentos como distribución, administración, control de calidad, etc.

Hay que destacar que, a pesar de este cambio en el tipo de empleo, dicho empleo ha crecido en la empresa durante su historia duplicándose su plantilla.

Todo este proceso de cambio, se ha sufrido por igual en todas las empresas de su sector produciendo numerosas complicaciones en muchas de ellas, por la complicada adaptación a los nuevos métodos y tecnologías ya comentados. A pesar de esto, una de las cuestiones más importantes dentro de este sector es esta, a la que podemos sumarle otro elemento de cierta importancia como es la competencia en precios.

Estas dos cuestiones importantes para el sector, han hecho que, a pesar del importante crecimiento de este, se haya producido una disminución de los competidores por la ya comentada falta de adaptación y por el alto grado de inversión que se requiere.

En el caso de la empresa que estamos analizando y como resultado del importante proceso de inversiones ya reseñado, no se ve afectada por ninguna de las cuestiones, pues tiene un alto desarrollo tecnológico con un mayor margen en los precios.

Este desarrollo tecnológico, está apoyado en la constante innovación por parte de los directivos para buscar la mejora continua a través de la inversión en nueva maquinaria de última generación y en la adopción de nuevos procesos adaptados a este avance.

Al igual que se busca una mejora continua a partir de la innovación tecnológica, en esta empresa también se realizan estos procesos de mejora y la introducción o realización de nuevos productos en el mercado. Estos procesos están centrados en la mejora de las características de sus productos, que se llevan a cabo de una forma continua y progresiva con la ayuda de nueva maquinaria, tecnología, etc.

La introducción de nuevos productos y/o variedades de los ya existentes se realizan por medio del cambio de las propiedades de los productos, la forma, la clase de materia prima, etc. Hay que destacar, que antes de ofrecer estos nuevos productos a sus clientes, se realiza un completo proceso previo donde se llevan a cabo numerosos análisis de las materias primas necesarias, numerosas pruebas de calidad, y un proceso de comprobación final para asegurar el perfecto estado y calidad del nuevo producto.

Además de esta búsqueda en la mejora de productos y en la mejora tecnológica, la innovación es llevada por esta empresa al servicio que se les da a los clientes, apoyando su principal producto bien con otros tipos de productos complementarios o bien con acciones de carácter informativo.

El proceso de inversiones tecnológicas al que podemos unir lo que acabamos de comentar respecto a la innovación, supusieron en esta empresa la realización de un cierto estudio para conocer a que se enfrentaban respecto a los cambios que estos supondrían en su actividad y, sobre cuáles eran las mejores opciones para llevar a cabo dichas acciones.

Además, se realizaron estudios para evaluar la viabilidad de las inversiones y buscando al mismo tiempo nuevas oportunidades o acciones que mitigaran el riesgo.

Un elemento fundamental de la evolución de esta empresa ha sido la iniciativa de sus directivos. A esto ayuda, la caracterización del sector al que pertenece, ya que, la anticipación en temas comentados como la tecnología supone una importante ventaja. Esta iniciativa ha llevado a la empresa a adelantarse a sus competidores y conseguir una posición de liderazgo gracias, por ejemplo, a la ya reiterada inversión en tecnología.

Debido a este liderazgo, esta empresa cuenta con una posición "privilegiada" en su sector, lo que le ha llevado a optar por no entrar en la pugna con sus competidores, los cuales se encuentran inmersos en una guerra de precios. Esta empresa se centra en la búsqueda del beneficio del cliente a partir de una idea clara: buena calidad con un precio razonable y competente sin entrar en enfrentamientos con la competencia.

A pesar de esto, hay que señalar que en ciertas ocasiones o con ciertos clientes, la empresa se ve obligada a llevar a cabo una cierta competencia o agresividad respecto a los competidores, teniendo estas situaciones un carácter puntual y, prácticamente, residual.

Volviendo a la idea anterior que se mostraba de la empresa, puede describirse el principal objetivo que persigue como la proporción, no solo un producto de calidad, sino de un servicio completo que presente dicha calidad para satisfacer las necesidades de sus clientes, completándolo con ciertos servicios complementarios que les brinda.

En esta empresa no se busca solo una ventaja competitiva respecto a los competidores. Se busca dar a los clientes, además de lo ya comentado, toda la facilidad respecto al mercado en el que se encuentran. Para ello, se complementa el producto que ponen a disposición de sus clientes con varios servicios como suministro y montaje de maquinaria, formación para el uso de esta maquinaria, servicio de distribución, servicio del producto los 7 días de la semana, etc. Además de esto, colaboran con otras entidades y/o empresas para cubrir otras necesidades que por sí sola no podría satisfacer.

Asimismo, se lleva un seguimiento diario tanto de las necesidades de los clientes como de la satisfacción de estos, a partir de esta información, desde nuevos productos hasta nuevas líneas estratégicas para la entidad. Esta estrategia se centra en toda esta información de los clientes conteniendo, también, el amplio e importante conocimiento del mercado que tienen los directivos de la empresa, como consecuencia de su dilatada trayectoria en el sector. Por último, en dicha estrategia se incluyen ciertas peticiones de los clientes que, tras su análisis, se estiman interesantes para la empresa.

Respecto a los productos, se realizan comprobaciones en las instalaciones constantemente contando con un control de calidad exhaustivo. Esto se complementa con la comprobación directa con los clientes, de manera personalizada, de la calidad de los productos y servicios que estos han recibido, llevándose a cabo esta comprobación con una frecuencia máxima de 20 días. Estas visitas personalizadas, se aprovechan también para la formación, antes comentada, de los clientes respecto al tratamiento de los productos y el aprendizaje sobre este, y para el seguimiento de la maquinaria suministrada.

Por otro lado, la obtención de información respecto de los competidores y el entorno se lleva a cabo, a través, del análisis periódico de las tendencias del sector, las estrategias que ha puesto en marcha la competencia, etc. con una periodicidad superior a la de los clientes; usándola tanto para la mejora de la propia estrategia de la empresa como para una cuestión meramente informativa.

Con esta información obtenida por la empresa, tanto de los clientes como de la competencia y del entorno, se lleva a cabo un proceso de intercambio de la información a lo largo de toda su estructura. Ayudando a una mejor respuesta a las necesidades de los clientes, además de, por ejemplo, una mejora de la productividad en la empresa. Esta mejora viene dada por la más rápida actuación de la empresa al conocer toda su estructura las cuestiones referentes a los clientes.

Los responsables de los departamentos también atienden a las quejas de los clientes. Estas quejas se tienen muy en cuenta, solventándolas lo antes posible para el cliente y en la empresa para que no vuelvan a ocurrir; ya que, esto muestra a la empresa los posibles fallos que pueden cometer y que no son visibles desde su interior. Por último, según el propio gerente, la importancia de todos los departamentos para la dirección es igualitaria, ya que, todos contribuyen al buen funcionamiento de la entidad y con ayuda de la nombrada coordinación hace que se muestre una mejor imagen de la empresa tanto a los clientes como al entorno en general.

4.3. ESTUDIO DE CASO DE LA EMPRESA SOCIAL: “COOPERATIVA OLIVARERA NTRA. SEÑORA DE ARACELI”

La Cooperativa Olivarera Nuestra Señora de Araceli está radicada en el municipio cordobés de Lucena. Esta nació para cubrir las necesidades de una unión de agricultores, cuyo principal objetivo era la búsqueda de un mayor valor añadido para sus productos relacionados con la aceituna. La consecución de este objetivo fue el germen que llevo a su creación a mediados de la década de los años sesenta del pasado siglo XX, teniendo como actividades principales la molturación de aceituna para producir aceite de oliva y el aderezo de aceitunas para la obtención de aceitunas de mesa.

La elección de esta cooperativa, se debe a la relación directa del alumno con ella, ya que, el abuelo de este fue uno de los socios fundadores además de ser el primer secretario de esta, y desempeñar numerosos cargos en ella a lo largo de su historia. Dicho esto, la pertinente entrevista se ha llevado a cabo con el actual gerente de dicha cooperativa, el cual es ingeniero técnico agrícola y cuya relación profesional con esta ronda, aproximadamente, una década.

Continuando con los principales rasgos de la cooperativa, hay que destacar que es una cooperativa agraria de primer grado, asociada con una cooperativa de superior grado. Esto hace que, a pesar de que en este tipo de organización existan dos clases de clientes, por esta asociación se centre solamente en el cliente interno, ya que, la cooperativa de grado superior es la encargada de la distribución y comercialización de los productos fabricados.

Además de los principales productos ya comentados, también presenta una serie de productos y servicios complementarios. Algunos de ellos son: servicios financieros para sus socios, gestión y tramitación de ayudas como la PAC y seguros, venta de abonos fitosanitarios, asesoramiento técnico de campo, tiendas de aceite y ferretería, y servicio de carburantes, entre otros.

En cuanto a estos servicios complementarios, hay que destacar que su implantación en la organización es muy reciente y que se lleva a cabo un proceso continuo de oferta de nuevos servicios que pudieran interesar a los socios cooperativistas.

Si hablamos de las actividades principales, su evolución y desarrollo no tiene un carácter determinable a priori, ya que, depende de factores como, por ejemplo, la

cantidad de la cosecha. Para vislumbrar a grandes rasgos este hecho daremos tres datos en los que se denota lo comentado y el crecimiento de la cooperativa. Estos datos se refieren a la cantidad de kilos de aceituna molturados. En 1964, el año de su creación, la cifra ascendió a 1.200.000 kilos de aceituna molturada, pasando en la actualidad a la molturación aproximada de 20 millones de kilos. Con estos datos, se muestra el crecimiento de la cooperativa, tanto en socios como en capacidad.

El año que mayor número de kilos se molturó fue el 2014, con un total de unos 31 millones de kilos. Este último dato, se puede ver cómo influyen los factores comentados anteriormente que no son controlables por la organización, sino que son de carácter natural.

Hay que destacar que su principal evolución está relacionada con la calidad de dichos productos para combatir estos factores no controlables. Esto se debe a la mejora tecnológica de la cooperativa consecuencia de ciertas inversiones llevadas a cabo.

Unidas al desarrollo y evolución de la producción van tanto las ventas como los beneficios.

En este punto, es importante reseñar que, debido a su forma social, su finalidad no es la obtención de un beneficio como tal, sino que este se incluye en el mayor o menor precio que se les paga a los cooperativistas por la entrega de su aceituna a la cooperativa, mostrando esto una de las características básicas de cualquier empresa social. A pesar de esta característica, se hace un balance al alza de dichos beneficios aplicados en dicho precio en cuanto a su evolución, aunque esta depende y va en función de los mercados.

Como es evidente, los cooperativistas buscan que este precio sea lo más alto posible. Por ello, la dirección de esta cooperativa se ha centrado en la mejora de sus instalaciones y procesos a través de la inversión en tecnología para que su producto siga mejorando en calidad y dicho precio sea lo más elevado posible.

Al igual que en el caso anterior, en esta organización hace una década se llevaron a cabo una serie de inversiones muy importantes, que además trajeron consigo un cambio total en dicha política desde ese momento.

Esta inversión, calificada como la más importante realizada hasta la fecha en la cooperativa, consistió en el traslado de las instalaciones de unas muy antiguas y obsoletas; a un nuevo emplazamiento mayor en cuanto a dimensiones y con unas instalaciones totalmente nuevas y modernas. Llevando esto a una mejora muy importante en todas las áreas y departamentos de la cooperativa, así como en cuanto a tecnología.

Fue tal esta inversión, que como ya hemos comentado, supuso un cambio en la política de inversiones. Esto supuso que desde ese momento se lleven a cabo una serie de inversiones bianuales en busca de la continua modernización, principalmente, a través de esta inversión en maquinaria.

La financiación fue llevada a cabo con la venta de las anteriores instalaciones y que las posteriores inversiones en maquinaria se realizan a través de autofinanciación, no recurriendo a financiación externa.

Todo este proceso de inversión tecnológica en concreto y la mejora de las instalaciones en particular, han supuesto un cierto descenso del empleo dentro de la organización. Este descenso se muestra claramente en el área de fabricación, ya que, antes se necesitaba de mucho personal pero, actualmente, se ha producido un fuerte descenso por la introducción de la mecanización.

Al contrario que con el área ya comentada, en cuanto al resto de áreas que conforman la cooperativa se ha aumentado exponencialmente el empleo, en relación

al aumento de los servicios ofrecidos. Debido a este importante aumento, la caída de dicho empleo ha sido menor, a pesar de su disminución.

Esto se une a la situación de total anclaje que vive el sector del aceite y la aceituna a nivel nacional, como consecuencia de su antigüedad y a que la comercialización es realizada por grandes cadenas de distribución.

En contraposición, encontramos la situación que se vive en este mismo sector a nivel internacional, ya que, actualmente está gozando de un gran crecimiento y expansión como consecuencia de una demanda muy fuerte de países como Estados Unidos, China y los Países del Este.

Por su parte, en esta cooperativa se está produciendo un crecimiento, el cual va en línea con las perspectivas del sector. Todo esto, hace que esta cooperativa presente un tamaño medio respecto al sector, y en su zona más cercana, la comarca, sea de las más grandes e importantes.

Esta posición se ve favorecida porque estas cooperativas no presentan unos competidores claros y puros como en ocurría con el caso de la empresa de mercado expuesta anteriormente. Debido a su pertenencia a una cooperativa de grado superior, el único atisbo de competencia está centrado en la atracción del mayor número de socios, ya que, estos van variando de cooperativa en función, principalmente, de la liquidación que reciben por su producto, que en definitiva es el beneficio que da la cooperativa a sus cooperativistas.

Esta atracción de socios tiene su importancia debido a que, si el número de dichos socios aumenta, se lleva a cabo una molturación superior lo que desemboca en una reducción de los costes de producción. Esta reducción se refleja en un aumento de la liquidación.

Además, la implantación y oferta de una mayor cantidad de servicios accesorios, puede ayudar también a este aumento de los socios y pueden jugar un papel muy importante en la fidelización de estos. A pesar de esto, y a efectos de este estudio no se tiene información ni evidencias suficientes para desarrollar esta competencia.

Para conseguir este aumento en cuanto a socios, y para la también comentada implantación y oferta de servicios y productos complementarios, es fundamental el papel de la innovación. A través de dicha innovación, se llevan a cabo una serie de procesos de mejora en los productos que se realizan de una manera progresiva. Otra cuestión importante es la puesta en marcha de nuevos productos, en esta cooperativa no se ponen en marcha ningún tipo de producto, ya que, debido a su cometido respecto a sus socios, sus productos principales son siempre los dos comentados anteriormente.

Esto es completamente opuesto en los servicios accesorios que se les ofrecen a los cooperativistas, intentado siempre buscar la mejora de los que ya se ofrecen y buscando el incremento de estos constantemente para cubrir mayores necesidades de dichos cooperativistas.

Por otro lado, esta cooperativa presenta una innovación en tecnología muy importante, ya que, está centrada en una mejora continua a través de las inversiones bianuales ya comentadas. Se trata de buscar una mejora en la calidad de sus productos y, además, un aumento en la cantidad de producto fabricado apoyado en una mejora de la productividad de la maquinaria.

Todas estas innovaciones representan nuevos proyectos u oportunidades para la cooperativa, suponiendo la adopción de una serie de decisiones respecto a ellos. Para ello, la cooperativa lleva a cabo un estudio muy profundo y pormenorizado, además de su posterior análisis, de todos los datos, consecuencias, etc. que puede conllevar

cualquier tipo de decisión o actuación, mostrando una postura muy conservadora y cautelosa.

Hay que destacar que es tanta esta cautela, que, respecto a los servicios accesorios o complementarios comentados, su inclusión no viene por iniciativa de la propia cooperativa, sino que su origen está en la demanda de ciertas necesidades nuevas de los clientes internos.

Es importante recordar en este punto, que esta cooperativa solo presenta una tipología de clientes internos, ya que, al pertenecer a una asociación con una cooperativa de superior grado los clientes externos se relacionan con esta última.

Si nos centramos en los mencionados clientes internos, los socios cooperativistas, esta cooperativa realiza una serie de investigaciones para buscar nuevas necesidades que pudieran tener estos y buscar las oportunas opciones para satisfacerlas. Estas investigaciones se llevan a cabo a través de sondeos directos y continuos con los propios socios.

Utilizándose también dichos sondeos para la comprobación de la satisfacción y/o insatisfacción de estos clientes, además de para recibir de ellos información de la calidad que perciben tanto en los productos como en los servicios que reciben por parte de la mencionada cooperativa.

Con todos estos datos obtenidos en estos sondeos, la cooperativa realiza el proceso de planificación de su estrategia y, su posterior puesta en marcha contando en todo momento con estos datos, siempre y cuando la información obtenida tenga una cierta viabilidad. Además, otra fuente de información para esta planificación es la obtenida de las quejas y reclamaciones. Una vez que estas llegan a la organización, se lleva a cabo una comprobación y si están justificadas se realiza el estudio pertinente para buscar una mejora, incluyéndose en dicha planificación estratégica.

La cooperativa tiene una serie de servicios accesorios para sus socios, para ayudar a estos en cualquier necesidad que presenten. Por su parte, estos servicios ayudan a la propia organización en la fidelización de sus socios.

Además de la información de los clientes, también es importante conocer cierta información del entorno y los competidores, ya que, puede suponer una ayuda en muchas cuestiones. En esta cooperativa, esta información se busca a título informativo para valorar tanto la situación del sector como de ella misma respecto de este. Este análisis es realizado varias a veces a lo largo del año, para comprobar la evolución de esta y buscar las posibles amenazas que puedan influirle y, así, estudiarlas para ver si son reales o no y, en su caso, obviarlas o buscar algún tipo de solución. Todo este análisis, también se produce con las posibles oportunidades que se pudieran presentar, llevándose a cabo un estudio en profundidad para posteriormente actuar en consecuencia.

Cabe destacar, que en todas estas cuestiones la respuesta de la organización es muy lenta. Esto está provocado por su carácter conservador respecto a este tipo de cuestiones.

Por el contrario, existe en esta cooperativa una total coordinación interna entre todos los departamentos, complementada con una continua comunicación, lo que favorece el trato y/o servicio que se le da al cliente.

En cuanto a la importancia de estos departamentos que hemos nombrado para el órgano rector de esta cooperativa, hay que destacar que podríamos dividirla en dos niveles. En el nivel más alto, estarían las actividades principales de esta organización y los departamentos más relacionados con ellos; y, en un segundo nivel, estarían las actividades accesorias entendidas como un complemento de las anteriores.

La mayoría de socios buscan en la cooperativa, fundamentalmente, las dos actividades principales; de ahí este diferente grado de relevancia entre unas y otras actividades.

CAPÍTULO 5

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y CONCLUSIONES.

A continuación, se plantean las principales conclusiones que se han extraído a lo largo de este trabajo, a través del estudio de caso de las empresas y su relación con las dos orientaciones tratadas. Vamos a mostrar, estas conclusiones a través de dos tablas con los principales datos obtenidos.

En esta primera tabla, se van a tratar los principales aspectos sobre los que está basada la orientación emprendedora, realizando una comparación entre las dos empresas analizadas.

ORIENTACION EMPRENDEDORA	EMPRESA DE MERCADO	EMPRESA SOCIAL
INNOVACIÓN	SI	SI
PROPENSIÓN AL RIESGO	MODERADA	MUY CONSERVADORA
PROACTIVIDAD	SI	NO

TABLA 4.1. Orientación emprendedora en empresa de mercado y social.

FUENTE: Elaboración propia

Como se muestra en la tabla previa y con los datos del estudio del caso, existe en la empresa de mercado que hemos analizado un alto grado de innovación tanto en la mejora constante de la tecnología como en la búsqueda continua de nuevas formas y productos para buscar, por un lado, la satisfacción del cliente y, por otro lado, cubrir las necesidades de estos.

En cuanto al riesgo, no podemos catalogar a esta empresa como arriesgada ni tampoco como prudente. Esto se debe a que aparece una pequeña propensión al riesgo, pero controlado, por ello pensamos que en este punto está en una posición moderada. Por el contrario, en cuanto a proactividad esta empresa tiene en un grado muy importante, como consecuencia de una elevada iniciativa. En el caso de la agresividad competitiva, debido a su situación de liderazgo en su sector y en su mercado no presenta este concepto, aunque hemos de destacar que si la ocasión lo requiere si aparece dicha agresividad. Con esto, podemos decir que esta presenta tiene un alto grado de proactividad.

Por lo tanto, esta empresa muestra un alto grado de orientación emprendedora sustentada principalmente en una elevada innovación y proactividad.

En el caso de la empresa social, esta presenta una innovación muy pronunciada respecto a la tecnología, pero en cuanto a producto – mercado es más reducida. Esto se debe a la cuestión de la falta de competencia al pertenecer a una cooperativa de grado superior, como ya fue comentado en su momento. Con esto, podemos decir que presenta una cierta innovación, aunque no tan elevada como en el caso de la empresa de mercado.

Siguiendo con la propensión al riesgo y la proactividad, en esta empresa las decisiones se toman de una manera muy conservadora y cautelosa necesitando de un proceso muy profundo de estudio y análisis antes de dar cualquier respuesta o llevar a cabo cualquier actuación. Esto hace que la orientación emprendedora en esta cooperativa prácticamente sea residual, mostrando solo un comportamiento innovador muy importante respecto a la tecnología.

Ahora, en esta segunda tabla, vamos a mostrar los aspectos más importantes de la orientación al mercado, a partir de las evidencias obtenidas en los estudios de caso.

ORIENTACIÓN AL MERCADO	EMPRESA DE MERCADO	EMPRESA SOCIAL
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	SI	SI
INFORMACIÓN	SI	SI
COORDINACIÓN	SI	SI

TABLA 4.2. Orientación al mercado en empresa de mercado y social.

FUENTE: Elaboración propia

Como vemos en esta tabla sobre la orientación al mercado, ambas empresas analizadas presentan un alto grado de dicha orientación.

En el caso de la empresa de mercado, esta orientación tan clara hacia el cliente se ve a través de los numerosos servicios que da a estos, además de un producto hecho por y para ellos. En cuanto a la información, se trata de una manera muy importante teniéndola en cuenta para todos los procesos que se dan en esta organización y para mejorar siempre el servicio al cliente. Por último, la coordinación entre todas las áreas de esta entidad es completa y unida al punto anterior, es transmitida a lo largo de todo el organigrama, lo que en sí lleva a una ventaja muy importante para dicha entidad.

Por otro lado, para la empresa social se cumple todo lo explicado respecto a la empresa de mercado, con una diferencia. Esta es que la orientación se realiza a un cliente distinto como es el interno. Además, más que centrarse en el producto, está centrada en el beneficio de dicho cliente a través del importe que paga por su producto a estos, y complementando todo esto con la puesta en marcha de unos servicios complementarios que cubran todas las necesidades relacionadas que puedan tener.

Si unimos estas conclusiones por empresas respecto de cada tipo de orientación podemos obtener varias conclusiones relacionadas con la temática que nos ocupa en este trabajo.

En primer lugar, podemos evidenciar a través del estudio de caso que la empresa de mercado presenta un alto grado de orientación emprendedora y de orientación al mercado; mientras que en el caso de la cooperativa, como vimos en la relación entre

las dos orientaciones, se adoptan ciertos comportamientos emprendedores cuyo origen se encuentran en una clara orientación al mercado.

Otra conclusión importante que se ha evidenciado, es que en ambas empresas la orientación al mercado es mucho más profunda que la orientación emprendedora.

En cuanto a la orientación emprendedora, el elemento más importante en ambas entidades es la innovación centrada en la tecnología, viéndose en el caso de la empresa de mercado la cual tiene más desarrollada esta orientación, que esta innovación fue el comienzo para continuar con la proactividad y la propensión al riesgo.

En cuanto a este último punto, la propensión al riesgo, podemos decir con los datos obtenidos en el estudio de caso, que es una decisión crítica en toda empresa y que quizás sea lo más complicado de poner en práctica debido a la incertidumbre.

Por último, se ha de destacar que, a pesar de centrarse en dos tipos de clientes distintos, ambas organizaciones coinciden prácticamente en su orientación al mercado respecto a todas las características relevantes de esta.

Todas estas conclusiones que se han expuesto, tienen una serie de limitaciones, las cuales están centradas en su validez. Dichas conclusiones, no presentan una validez total en la comparación de las dos orientaciones objeto de estudio en las dos empresas comentadas. Hay que destacar, que dichas conclusiones se centran en los elementos, actividades, etc. que conforman las dos empresas que se han seleccionado para la realización de los estudios de casos. En este sentido, el sector o tipo de actividad desarrollado puede implicar diferencias importantes en los resultados.

Bibliografía

- Álvarez, Y. (2014). "La orientación al mercado en el sector turístico con el uso de las herramientas de la web social, efectos en los resultados empresariales".
- Arias, M. (2003). *Metodologías de la investigación emergentes en economía de la empresa*. XVII Congreso Nacional hispano-francés AEDEM (19-28). Bordeaux: Université Montesquieu Bordeaux IV.
- Audretsch, D.B. (2002). *A survey of the literature*. Enterprise Papers nº 14.
- Ávila, H.L. (2009). Análisis de la orientación al mercado y la cultura organizacional de las pequeñas empresas de la industria de artes gráficas local. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 2(1), 19-30.
- Baird, I.S. y Thomas, H. (1990). What it is Risk Anyway? Using and Measuring Risk in Strategic Management. En Bettis, R.A. y Thomas, H. (Eds): Risk, Strategy and Management, Colección: Strategic Management Policy and Planning, 24–52.
- Baumol, W. (1990). Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive. *The Journal of Political Economy*, 98(5), 893-921.
- Blesa, A. y Ripollés, M. (2005). Relación entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora: su influencia en el rendimiento de la empresa. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(3), 165-180.
- Cambra, J. Y Fuster, A. (2005). Importancia de la medición del grado de orientación al mercado en el sector cooperativista como respuesta al nuevo marco competitivo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(3), 67-83.
- Charterina-Abando, J., Gallastegi, E. y Rodríguez, J. (2007). The Quality of Management in Basque Companies: Differences Existing Between Cooperative and Non-Cooperative Companies. *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms*, 10(SUPPL.), 109-150.
- Chetty, S. (1996). The case study method for research in small –and medium- sized firms. *International Small Business Journal*, 5.
- CIRIEC (2006). *Estudio sobre la economía social en los países de la Unión Europea*, Resumen del informe elaborado para el Comité Económico y Social Europeo (CESE) por el Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa (CIRIEC), Madrid: CIRIEC.
- Coll, V. y Cuñat, R. (2007). ¿Contribuyen las cooperativas de reciente creación al desarrollo local? Una visión desde los principios cooperativos. *Revista Venezolana de Economía Social*, 13, 8-29.
- Coll, V. y Cuñat, R. (2008). Nuevas cooperativas de trabajo asociado: un análisis del proceso de creación basado en la teoría fundamentada. *Revista Venezolana de Economía Social*, 15, 11-36.
- Connor, T. (1999). Customer-Led and Market-Oriented: a Matter of Balance. *Strategic Management Journal*, 20(4), 1157-1163.
- Covin, J.G. y Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-88.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. 9ª edición, Ed. Pearson, México.

- Deshpandé, R. y Webster, F. (1989). Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.
- Deshpandé, R., Farley, J.U. y Webster, F. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *The Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Díaz-Foncela, M. (2012). "Sociedades Cooperativas y emprendedor cooperativo: análisis de los factores determinantes de su desarrollo".
- Dikson, P.R. (1992). Toward a general theory of comparative rationality. *Journal of Marketing*, 56.
- Downs, G.W. y Mohr, L.B. (1976). Conceptual Issues in the Study of Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 21, 700-14.
- Elg, U. (2002). Inter-firm market orientation: Its significance and antecedents in distribution networks. *Journal of Marketing Management*, 18(7/8), 633-656.
- Esteban, A., Millan, A., Molina, A. y Martín, D. (2002). Market orientation in service: A review and analysis. *European Journal of Marketing*, 36(9-10), 1003-1021.
- Fernández, J. (2012). "Crecimiento, desarrollo y función empresarial".
- Fernández, A., Alegre, J. y Chiva, R. (2012). Orientación Emprendedora, Capacidad de Aprendizaje Organizativo y Desempeño Innovador. *Journal of Technology Management and Innovation*, 7(2), 157-170.
- Gartner, W.B. (1989). Who is an entrepreneur? is the wrong question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(4), 47-68.
- González, F.J. (2010). "La empresa y el empresario. Concepto y fundamentos", en González, F.J. y Ganaza, J.D.: *Principios y fundamentos de gestión de empresas*, Pirámide.
- González-Benito, J. y González-Benito, O. (2005). Cultural vs Operational Market Orientation and Objective vs Subjective Performance: Perspective of Production and Operations, *Industrial Marketing Management*, 35, 797-829.
- Guzmán, C. (2014). "La calidad macroeconómica de las empresas de Economía Social frente al modelo empresarial tradicional".
- Guzman, J. y Santos, F.J. (2001). The Booster Function and the Entrepreneurial Quality: an Application to the Province of Seville. *Entrepreneurship and regional development*, 13(3), 211-228.
- Halary, I. (2006). Cooperatives in globalization: The advantages of networking, en Kalmi, P. y Klinedinst, M. (eds): *Advances in the economic analysis of participatory and labor-managed firms*, Elsevier Science 9, 237-264.
- Hindle, K. y Rushworth, S. (2000). Global Entrepreneurship Monitor Hawthorne, Victoria, Swinburne University of Technology Australia.
- Hurley, R. y Hult, G. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- Jaworski, B. y Kholi, A. (1993). Market orientation, antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Kohli, A. y Jaworski, B. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kohli, A., Jaworski, B., y Kumar, A. (1993). MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-477.

- Kimberly, J.R. (1981). Managerial innovation. In P.C. Nystrom & W.H. Starbuck (Eds.), *Hand-book of organizational design*. Oxford University Press. 84-104.
- Knight, G.A. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12, 213-225.
- Lafferty, B.A., y Hult, G.M. (2001). A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European Journal of Marketing*, 35(1/2), 92-109.
- Lajara, N. y Server, R. (2015). Orientación al mercado y tipología de las cooperativas agroalimentarias en base a la competitividad. Caso-estudio de las cítrcolas españolas. *Revista de Estudios Cooperativos*, Vol. 121
- Langerak, F., Hultink, E., y Robben, H. (2007). The mediating role of new product development in the link between market orientation and organizational performance. *Journal of Strategic Marketing*, 15(4), 281-305.
- Ley 27/1999 de 16 de Julio, de Cooperativas (B.O.E. núm. 170, de 17 de julio de 1999)
- Liñan, F. y Fernández, J. (2014). El Emprendedor, en Ribeiro-Soriano, D. (Dir.). *Creación de empresas y emprendimiento: De estudiante a empresario*, Ed. Pearson, 1, 14-40.
- Llonch, J. (1993). *Orientación al mercado y competitividad de la empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- Low, M.B. y MacMillan, I.C. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of Management*, 14, 139-161.
- Lumpkin, G.T. y Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management review*, 21(1), 135-172.
- Lyon, D., Lumpkin, G.T. y Dess, G.G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of Management*, 26(5), 1055-1085.
- March, J.G. y Shapira, Z. (1987). Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking. *Management Science*, 33(11), 1404-1418.
- Marcuello, C. y Nachar, P. (2013). La sociedad cooperativa: motivación y coordinación. Un análisis desde las teorías económicas de la empresa y la Economía Social, *REVESCO*, 110, 192-222.
- Martínez Carazo, P.C. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, 20, 165-193.
- Matsuno, K., Mentzer, J.T. y Özsomer (2002). The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, 66, 18-32.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D. y Friesen, P. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24, 921-933.
- Monzón, J.L. (1992). La economía social: Tercer sector de un nuevo escenario; en Defourney, J. y Monzon, J.L. (dir): *Économie sociale: entre économie capitaliste et économie publique / The Third Sector: Cooperative, Mutual and Nonprofit Organizations*, Brussels: CIRIEC and De Boeck-Wesmael, 11-16.
- Narver, J. y Slater, S. (1990), The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- Narver, J.C., Slater, S.F. y MacLachlan, D.L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation*, 21, 334.

- Novkovic, S. (2007). R&D, innovation and networking: Strategies for cooperative survival, *Advances in the Economics of Participatory and Labour Managed Firms*, en Novkovic, S. and Sena, V. (editors): *Cooperative Firms in Global Markets: Incidence, Viability and Economic Performance*, Amsterdam: Elsevier Science, 205-233.
- OCDE (1998). *Fostering Entrepreneurship*, Paris: OCDE.
- RAE (2015). Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española de la Lengua.
- Rialp, A. (1998). *El método de caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva*. IV Taller de Metodología ACEDE. España: ACEDE.
- Rivera, J. (1999). La orientación al mercado como estrategia competitiva de la organización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 5(3), 107-126.
- Ruekert, R. (1992). Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9, 225-245.
- Santos, F.J. (1998). "La Teoría de la Función Empresarial. Una Aproximación Cualitativa al Empresario Sevillano".
- Santos, F.J. (2004). Convergencia, Desarrollo y Empresarialidad en el Proceso de Globalización Económica. *Revista de Economía Mundial*, 10/11, 171-202.
- Santos, F.J. y Fernández, J. (2004). Convergencia y Empresarialidad: el Comportamiento de los Países Periféricos de la UE-15. Reunión de Economía Mundial. Badajoz, España. VI Reunión de Economía Mundial. 126-127.
- Sarabia, F.J. (1999). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, Madrid, Pirámide.
- Slater, S.F., y Narver, J.D. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing*, 58(1), 92-125.
- Slater, S.F. y Narver, J.D. (1995). Marketing Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Stevenson, H.H. y Jarillo, J.C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship. *Entrepreneurial Management*. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
- Stoeker, R. (1991). Evaluating and Rethinking The Case Study. *The Sociological Review*, 39(1).
- Vanek, J. (1970). "The General Theory of Labour Managed Market Economies". Ithaca, (N.Y.): Cornell University Press.
- Vázquez, R., Polo, Y. y Bellos, L. (1999). Recientes aportaciones del marketing a la cultura corporativa y a la obtención de ventajas competitivas. *Papeles de Economía Española*, 78, 190-211.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality and measurement. *Management Science*, 35(8), 942-962.
- Villarreal, O. y Landeta, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internalización. *Investigaciones europeas de dirección de la empresa*, 16, 31-52.
- Wennekers, S. y Thurik, R. (1999). Linking entrepreneurship and economic growth. *Small Business Economics*, 131, 293-309.
- Westhead, P. y Wright, M. (2000). *Advances in Entrepreneurship*. (3 vol.), Aldershot: Edward Elgar Publishing Ltd.

Yaccuzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación.

Yin, R.K. (1989). *Case Study Research and Methods*. London: Sage Publications.

Yin, R.K. (1994). *Case Study Research. Design and Methods. Applied Social Research. Methods Series, 5*. London: Sage Publications.