

Orientación emprendedora en las organizaciones familiares y no familiares de Aguascalientes

*Adrián Carranza Lara
María del Carmen Martínez Serna
José Trinidad Marín Aguilar*

Resumen

Este estudio investiga los niveles de orientación emprendedora en organizaciones familiares y no familiares en Aguascalientes. Con base en una muestra de 100 empresas, se realizó un análisis de varianza para identificar las diferencias o no entre variables. Los resultados revelan discrepancias en los niveles de orientación emprendedora entre organizaciones familiares y no familiares. Las dimensiones de autonomía, innovación y toma de riesgos muestran diferencias notables, destacando la mayor proactividad y capacidad de asumir riesgos de las empresas no familiares. Estos resultados corroboran hallazgos previos que resaltan las distintas manifestaciones de la orientación emprendedora en ambos tipos de organizaciones. Estas diferencias tienen implicaciones significativas para la gestión empresarial, destacando la importancia de comprender y fomentar la orientación

empresadora en ambos tipos de empresas para promover su crecimiento y competitividad en el mercado.

Introducción

La orientación emprendedora, conformada por la innovación, la proactividad, la toma de riesgos, la autonomía y la agresividad competitiva es fundamental para el crecimiento y la competitividad empresarial de acuerdo con Covin y Slevin (1989) así como con Lumpkin y Dess (1996). En el contexto empresarial actual, estas características se han consolidado como elementos cruciales para el desarrollo y la supervivencia de las organizaciones, particularmente en el área de las pequeñas y medianas empresas (pymes) de acuerdo con Rauch *et al.* (2009). A partir de lo anterior, emerge la necesidad de entender cómo se configura dicha dinámica dentro de las organizaciones, en especial si se trata de aquellas que tienen como característica si la organización es familiar o no.

La conjunción de la orientación emprendedora en empresas familiares y no familiares ha despertado interés en comprender la relación y el nivel de influencia de este constructo en dichas empresas. Contrario a la percepción común, Dessi *et al.* (2023), señalan que las empresas familiares no son inherentemente menos emprendedoras que las no familiares. A través de un estudio de caso, identificaron tres formas distintas en que las empresas familiares manifiestan su orientación emprendedora, incluyendo conflictos generacionales, reflejo de dinámicas familiares y adaptación evolutiva. Esto sugiere que las empresas familiares expresan su orientación emprendedora de manera diferente, incluso cuando muestran niveles similares de orientación emprendedora.

Además, Altındağ y Öngel (2023), encontraron que la orientación emprendedora tiene diferentes efectos en empresas gestionadas por familias y empresas sin vínculos familiares. Las empresas familiares tienden a estar menos orientadas hacia el emprendimiento, y la orientación emprendedora tiene efectos más favorables en el rendimiento de las empresas no familiares. Por otro lado, Arzubíaga (2018), descubrió que la presencia de grandes integrantes de la familia en el consejo y el equipo de gestión afecta negativamente a la orientación emprendedora, especialmente cuando hay más personas que toman decisiones; pero la presencia de distintas generaciones en la familia tie-

ne un efecto positivo en la orientación emprendedora, aunque disminuye en equipos directivos más grandes.

Por otra parte, Pimentel y Rodrigues (2022), revelaron que los trabajadores en empresas familiares perciben que sus empresas no poseen orientación emprendedora en comparación con las no familiares. Kusa *et al.* (2022), también observaron disparidades entre organizaciones familiares y no familiares en cuanto a ciertas dimensiones de la orientación emprendedora, como asumir riesgos y ser proactivo, que son cruciales para la resistencia de las empresas durante períodos de crisis. Asimismo, Ingram *et al.* (2022), encontraron que hay pocas diferencias en cómo la orientación emprendedora afecta la innovación y el rendimiento de la empresa en el ámbito de compañías familiares y no familiares. Esto posiblemente se traduce como una sugerencia en la que los gerentes, tanto de empresas familiares como no familiares, deberían centrarse en fortalecer la proactividad de sus organizaciones.

A partir de estas consideraciones, el presente capítulo se centra en el análisis de los niveles de orientación emprendedora en las pequeñas y medianas empresas familiares y no familiares en el contexto de Aguascalientes. Este interés se fundamenta en la importancia de comprender cómo estas características afectan el desarrollo y la competitividad de las empresas, particularmente en el contexto local de Aguascalientes, donde estas organizaciones desempeñan un papel crucial en la economía regional (INEGI, 2023). Se busca que, con los resultados, exista una apertura a posteriores estudios que identifiquen áreas de mejora, promuevan prácticas empresariales más innovadoras y proactivas, y que fomenten un entorno con las características de la orientación emprendedora para impulsar el desarrollo económico en Aguascalientes.

De esta manera, también se explorarán las variables clave de la orientación emprendedora en empresas familiares y no familiares en Aguascalientes. Comenzando con una revisión de la literatura para comprender mejor este contexto, luego, utilizando un enfoque cuantitativo, se analizará cómo estas variables se manifiestan en las pymes de la región, centrándonos en posibles diferencias entre empresas familiares y no familiares. Finalmente, se discuten los resultados obtenidos en relación con la literatura revisada, resaltando su relevancia para la gestión empresarial en Aguascalientes.

Revisión de la literatura

Orientación emprendedora

La orientación emprendedora, según Dess y Lumpkin (2005), se conceptualiza como una dinámica que permite a las compañías identificar oportunidades innovadoras y tomar medidas para capitalizarlas. Esta cualidad, surgida en el ámbito empresarial, se considera una perspectiva de gestión que aborda tanto las decisiones estratégicas como las operativas, lo que facilita la adopción de una mentalidad y comportamiento emprendedor, como sugieren Covin y Slevin (1989).

Este concepto tiene sus raíces en la investigación de Miller (1983), que caracteriza a una empresa emprendedora como aquella que demuestra innovación, se aventura en iniciativas riesgosas y destaca por identificar proactivamente innovaciones, superando a sus competidores en el mercado. Asimismo, la orientación emprendedora representa una actividad continua que involucra una estrategia específica, como lo discuten Covin y Slevin (1991). Esto implica estar dispuesto a innovar, asumir riesgos, dirigir acciones internamente y adoptar un enfoque más inclinado a la proactividad y la competencia que otros actores del mercado, aprovechando las oportunidades emergentes (Wiklund y Shepherd, 2005).

La evolución del concepto de la orientación emprendedora ha permitido que se configuren diversas dimensiones que representan las características y bondades que tiene dicho constructo; como se ha mencionado en el párrafo anterior, se destacan las dimensiones de la innovación; la toma de riesgos y la proactividad; sin embargo, posteriormente y de acuerdo con Lumpkin y Dess (1996), la orientación emprendedora también se puede conformar de características propias de la autonomía y de la agresividad competitiva.

De esta manera, la innovación puede ser interpretada como la predisposición de una compañía a respaldar ideas novedosas, la originalidad, la creatividad y el ensayo al introducir nuevos productos o servicios, así como los procesos creativos que conducen a la generación de avances tecnológicos (Lumpkin y Dess, 1996). Este concepto de innovación implica demostrar creatividad al introducir nuevos productos o servicios y liderar en términos tecnológicos mediante la investigación y desarrollo de nuevos métodos, como

indican Rauch *et al.* (2009). Asimismo, la innovación se considera como el medio a través del cual se buscan nuevas oportunidades de negocio, un atributo compartido por todas las formas de actividad emprendedora, según lo expuesto por Lumpkin y Dess (1996) y por Covin y Miles (1999).

Por otra parte, la toma de riesgos implica que la empresa esté lista para aprovechar oportunidades, incluso cuando no haya garantías de éxito, y actuar con audacia sin conocer todas las posibles consecuencias (Lumpkin y Dess, 1996). Esta dimensión se expresa por que la empresa opta por opciones más arriesgadas, como asumir altos niveles de deuda, comprometer grandes recursos, lanzar nuevos productos en mercados no explorados o invertir en tecnologías emergentes; en esencia, implica tomar decisiones y emprender acciones sin tener certeza sobre los resultados futuros (Dess y Lumpkin, 2005).

Retomando las ideas de Dess y Lumpkin (2005), la proactividad implica tomar acciones anticipadas para satisfacer las demandas futuras del mercado y obtener una posición de liderazgo en el mismo. Desde la perspectiva de Crant (1996), la proactividad implica estar dispuesto y preparado para modificar el entorno mediante acciones propias, en respuesta a las oportunidades que surgen constantemente. De esta manera, la proactividad, se entiende como la anticipación a la competencia y el aprovechamiento de las oportunidades y recursos existentes; se posiciona como un componente crucial en la orientación emprendedora (Bedoya y Arango, 2017).

La autonomía, descrita por Lumpkin y Dess (1996), implica la habilidad de los individuos o grupos para respaldar y desarrollar de manera autodirigida una idea o visión en la búsqueda de nuevas oportunidades; esta dimensión resalta la habilidad de tomar decisiones de manera independiente y actuar de manera autónoma para alcanzar los objetivos establecidos. Además, se reconoce que la autonomía abarca la capacidad de todos los integrantes de la empresa, en varios niveles jerárquicos, para tomar decisiones independientes y seguir actuando de manera autónoma buscando oportunidades para iniciar nuevos proyectos empresariales, negocios o iniciativas visionarias (Rauch *et al.*, 2009). La autonomía en una organización brinda libertad y flexibilidad para desarrollar iniciativas emprendedoras, asegurando tanto la resolución como la definición precisa de problemas y objetivos empresariales (Lumpkin *et al.*, 2009).

Por último, según Lumpkin y Dess (1996), la agresividad competitiva se define como la predisposición de una compañía para enfrentar de manera decidida y vigorosa a sus competidores, con el propósito de ingresar al mercado

o mejorar su posición en relación con otros actores de la industria. Asimismo, se caracteriza como los esfuerzos de la empresa por participar activa y enérgicamente en la competencia, evidenciados a través de sus acciones y reacciones ante las estrategias de sus competidores, así como en el aprovechamiento de sus propias ventajas comparativas (Setiawan *et al.*, 2015).

Una empresa altamente agresiva estará evaluando continuamente la situación de sus rivales para detectar sus puntos débiles y destacar sus propias fortalezas. Esta competitividad se refleja en una variedad de acciones prácticas, como la competencia en precios, el lanzamiento de productos innovadores que superan a los de sus competidores, la búsqueda activa de cuota de mercado y la implementación de estrategias sorprendentes en el mercado, entre otras tácticas (Hughes y Morgan, 2007; Hussain *et al.*, 2015).

Empresas familiares y no familiares

Existe, desde la visión de diversos autores, una variedad de parámetros que definen lo que es o no es una empresa familiar; de acuerdo con Ingram *et al.* (2022) las compañías familiares representan entidades donde el dueño percibe la empresa como una extensión de la familia, con al menos el 50 % de las acciones en manos de miembros familiares y al menos un integrante de la familia implicado en su gestión. La familia se define como un conjunto social específico unido por lazos de matrimonio, parentesco biológico o adopción, abarcando también relaciones basadas en el compromiso, la dependencia y la cooperación (Rothausen, 1999).

Según Altındağ y Öngel (2023), en las empresas familiares hay fuertes lazos entre los integrantes familiares y sus empresas, buscando obtener ventajas tanto económicas como emocionales de sus negocios; una compañía familiar se caracteriza por tener más de un integrante de la familia con inversiones considerables y participación en las decisiones administrativas o actividades organizacionales. La familia, de acuerdo con Altındağ y Öngel (2023) y en concordancia con las ideas de Rothausen (1999), puede ser definida como individuos vinculados entre sí por lazos de sangre, matrimonio o un compromiso a largo plazo.

En el caso de México, Soto (2013), realiza una revisión del estudio de las compañías familiares y no familiares en el país, donde convergen conceptualizaciones sobre lo que es una empresa de este corte; de manera que Flores y Ve-

ga (2010), con base en Donnelley (1964), describe una empresa familiar aquella que abarca al menos dos generaciones familiares, lo que influye en los objetivos y decisiones de la compañía; por otro lado, se caracteriza como una organización que se sitúa en un modelo tridimensional evolutivo, considerando la interrelación los aspectos familiares, empresariales y de propiedad, esto de acuerdo con Gersick *et al.* (1997). Mientras tanto, Ramírez y Fonseca (2010) definen una empresa donde los integrantes de la familia detentan la totalidad de las acciones, estos integrantes familiares ostentan cargos directivos y donde participan miembros de distintas generaciones en las actividades comerciales.

Ingram *et al.* (2022) y Jaskiewicz *et al.* (2017) explican que los estudios de empresas familiares sostienen la creencia fundamentada de que diversos aspectos familiares inciden en las estructuras y procesos de gestión, así como en la innovación, el espíritu empresarial y la eficacia financiera, asimismo, la comparación de diversos aspectos entre las empresas familiares y las no familiares se realiza por dos motivos principales: el primero debido a que las empresas familiares tienen un papel fundamental la mayoría de las economías nacionales (Hernández-Perlines e Ibarra, 2018); el segundo motivo es porque las investigaciones validan múltiples disparidades entre ambas clases de compañías (Chrisman *et al.*, 2009).

Metodología

Con el objetivo de analizar los niveles de orientación emprendedora en función de las pequeñas y medianas empresas (pymes) familiares y no familiares de Aguascalientes; el presente estudio adoptó un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental, transeccional para cumplir con el objetivo mencionado anteriormente; esto, en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas de Aguascalientes. El objeto de estudio se centró específicamente en las pymes de esta región, con el criterio de definición basado en el número de empleados. Para fines prácticos, se definió una pyme como una empresa con entre uno y 250 empleados.

La población de estudio incluyó las pymes ubicadas en Aguascalientes que cumplieran con el criterio de tamaño establecido. Para realizar el análisis, se eligió una muestra representativa a manera de conveniencia de 100 pymes. El instrumento principal de recolección de datos fue una encuesta diseñada para

ello, que incluía los datos de la empresa y del respondiente clave, que sería el propietario o gerente con una visión general de la empresa. Se incluyó además una adaptación de la escala de Lumpkin y Dess (2001) y Dess y Lumpkin (2005) sobre orientación emprendedora la cual consta de cinco dimensiones, la escala fue de tipo Likert de 5 puntos donde 1 es total desacuerdo y 5 total acuerdo.

Se realizó el análisis de los datos recolectados empleando una técnica estadística apropiada para el diseño de la investigación y con el objetivo planteado. Esta técnica se llevó a cabo mediante un análisis de varianza (ANOVA) para identificar las posibles diferencias entre las variables estudiadas en las pymes familiares y no familiares de Aguascalientes.

Resultados

En virtud de cumplir con el objetivo de analizar los niveles de orientación emprendedora de las pymes familiares y no familiares de Aguascalientes, se exponen los resultados del análisis ANOVA de acuerdo con las dimensiones de autonomía, innovación, toma de riesgos, proactividad y agresividad competitiva; las cuales conforman a la orientación emprendedora.

Según los datos presentados en la Tabla 1, se observa que, para el ítem relacionados con la autonomía en las empresas, específicamente en lo que respecta a promover la independencia de los empleados a través de medidas flexibles, como reglas y procedimientos adaptables (AU3), se encontraron diferencias significativas entre empresas familiares y no familiares. Se observó que las empresas no familiares destacan con una media más alta en el desarrollo de iniciativas que fomentan la autonomía de los empleados mediante acciones flexibles, en comparación con las empresas familiares. Sin embargo, para los demás ítems no se encontraron diferencias significativas entre empresas familiares y no familiares.

Tabla 1. Análisis ANOVA en la Dimensión de Autonomía de la Orientación Emprendedora.

	Ítem	Empresa no familiar	Empresa familiar	Sig.
AU1	“Desarrolla unidades de trabajo independientes como, por ejemplo: <i>grupos de amigos</i> para reforzar el pensamiento crítico de nuestros trabajadores”.	1.68	2.10	0.297
AU2	“Desarrolla maneras eficaces que permiten a los empleados el acceso a los equipos y los recursos necesarios para poner en práctica sus nuevas ideas”.	4.11	3.25	0.076
AU3	“Desarrolla esfuerzos para crear una autonomía de los empleados por medio de acciones tales reglas y procedimientos flexibles”.	4.21	3.60	0.039 (*)
AU4	“Implementa los cambios estructurales necesarios tales como la formación de grupos pequeños autónomos para estimular nuevas ideas de los trabajadores”.	3.25	2.90	0.875
AU5	“Implementa los cambios necesarios para que los trabajadores y empleados sean responsables de mejorar sus actividades laborales”.	3.79	3.56	0.892
AU6	“Implementa los cambios necesarios para que los trabajadores y empleados tomen las decisiones más apropiadas en sus actividades laborales”.	3.68	3.64	0.777

Nota: Elaboración propia con base en una adaptación de Lumpkin y Dess (2001) y Dess y Lumpkin (2005).

Valoración de los ítems: de 1, que es igual a “totalmente en desacuerdo”, a 5, que es igual a “totalmente de acuerdo”. La significancia del ANOVA se indica de acuerdo con: (*): $p < 0.05$; (**): $p < 0.01$; (***): $p < 0.001$.

En la Tabla 2, se observan diferencias significativas en dos ítems relacionados con la innovación entre empresas familiares y no familiares. Para el ítem IN1, se evidencia que las empresas no familiares muestran una media mayor en cuanto al deseo de fomentar la innovación utilizando tecnología, productos o métodos administrativos entre el personal de la empresa, en comparación con las empresas familiares. Para el ítem IN2, las empresas no familiares también

muestran una media mayor en cuanto a incentivar la creatividad y la experimentación entre los trabajadores. Sin embargo, para los otros ítems, no se encontraron diferencias significativas en las empresas familiares y no familiares.

Tabla 2. Análisis ANOVA en la Dimensión de Innovación de la Orientación Emprendedor.

	Ítem	Empresa no familiar	Empresa familiar	Sig.
IN1	“Tiene una fuerte intención para estimular la innovación con tecnología, productos o procesos administrativos entre sus trabajadores y empleados”.	4.04	3.15	0.024 (*)
IN2	“Tiene una fuerte intención para estimular la creatividad y experimentación entre sus trabajadores y empleados”.	4.18	3.51	0.003 (**)
IN3	“Tiene un fuerte compromiso para invertir a largo plazo en nueva tecnología, en innovación y desarrollo y en mejora continua”.	3.07	3.08	0.624
IN4	“Tiene una fuerte intención de implementar iniciativas innovadoras para imitar con éxito a su principal competencia”.	2.29	2.39	0.109
IN5	“Tiene una fuerte intención de implementar actividades para mejorar la innovación, para los productos, servicios o procesos”.	4.11	3.44	0.065
IN6	“Tiene una fuerte intención de introducir nuevas tecnologías, pero aún no han sido probadas en la organización”.	2.61	2.61	0.831

Nota: Elaboración propia con base en una adaptación de Lumpkin y Dess (2001) y Dess y Lumpkin (2005).

Valoración de los ítems: de 1, que es igual a “totalmente en desacuerdo”, a 5, que es igual a “totalmente de acuerdo”. La significancia del ANOVA se indica de acuerdo con: (*): $p < 0.05$; (**): $p < 0.01$; (***): $p < 0.001$.

Según la Tabla 3, existen diferencias significativas en los ítems: TR2, TR5 y TR6. Las empresas no familiares muestran una media mayor en cuanto a la inclinación a invertir en proyectos arriesgados con potencial de altos rendimientos (TR2) y en la obtención de tecnología informática (TR5) en comparación

con las empresas familiares. Además, también muestran una media mayor en cuanto a la voluntad de invertir en obtener información externa a la empresa. (TR6). Por otro lado, no se encontraron diferencias significativas en los ítems TR1, TR3 y TR4.

Tabla 3. Análisis ANOVA en la Dimensión de Toma de Riesgos de la Orientación Emprendedora.

	<i>Ítem</i>	<i>Empresa no familiar</i>	<i>Empresa familiar</i>	<i>Sig.</i>
TR1	“Compromete una cantidad de recursos importantes para crecer”.	3.68	3.46	0.057
TR2	“Invierte en proyectos de alto riesgo que prometen altos ingresos”.	2.71	2.31	0.009 (**)
TR3	“Invierte en grandes proyectos por medio de la solicitud de préstamos”.	2.32	2.31	0.169
TR4	“Utiliza prácticas probadas y técnicas para explorar nuevas oportunidades”.	3.96	3.06	0.244
TR5	“Invierte en la adquisición de tecnología de la información”.	2.96	2.35	0.046 (*)
TR6	“Invierte en la adquisición de información externa de la organización”.	2.68	2.18	0.007 (**)

Nota: Elaboración propia con base en una adaptación de Lumpkin y Dess (2001) y Dess y Lumpkin (2005).

Valoración de los ítems: de 1, que es igual a “totalmente en desacuerdo”, a 5, que es igual a “totalmente de acuerdo”. La significancia del ANOVA se indica de acuerdo con: (*): $p < 0.05$; (**): $p < 0.01$; (***): $p < 0.001$.

En la Tabla 4 se destacan algunas diferencias significativas entre empresas familiares y no familiares. Específicamente, para los ítems PR5 y PR6, se encontraron diferencias significativas. Las empresas no familiares muestran una media mayor en cuanto a la iniciativa al esforzarse por ser líder en la obtención de beneficios en la industria (PR5), así como en vigilar los avances tecnológicos y reconocer futuras oportunidades entre sus clientes (PR6) en comparación con las empresas familiares. Sin embargo, para los demás ítems, no se encontraron diferencias significativas entre las empresas estudiadas.

Tabla 4. Análisis ANOVA en la Dimensión de Proactividad de la Orientación Emprendedora.

	Ítem	Empresa no familiar	Empresa familiar	Sig.
PR1	“Adopta métodos creativos de gestión del negocio mejor que la competencia”.	3.68	3.01	0.201
PR2	“Tienen nuevos productos o tecnología mejor que la competencia”.	3.79	2.75	0.801
PR3	“Tiene una mayor capacidad de producción que la competencia”.	3.86	3.06	0.807
PR4	“Busca oportunidades, tales como nuevos mercados o clientes, para mejorar su posición en el mercado”.	3.86	3.65	0.812
PR5	“Se esfuerza por ser <i>el primero</i> en la obtención de los beneficios que genera la industria”.	4.57	3.60	0.000 (***)
PR6	“Supervisa las tendencias tecnológicas e identifica las oportunidades futuras de sus clientes actuales y futuros”.	4.25	3.24	0.007 (**)

Nota: Elaboración propia con base en un adaptación de Lumpkin y Dess (2001) y Dess y Lumpkin (2005).

Valoración de los ítems: de 1, que es igual a “totalmente en desacuerdo”, a 5, que es igual a “totalmente de acuerdo”. La significancia del ANOVA se indica de acuerdo con: (*): $p < 0.5$; (**): $p < 0.01$; (***): $p < 0.001$.

De acuerdo con la Tabla 5, no se encontraron diferencias significativas entre las empresas familiares y no familiares. Sin embargo, para el ítem A6, el valor de significancia es 0.051. Aunque este valor está por encima de 0.05, sugiere que podría haber una diferencia significativa donde las empresas no familiares obtienen una media mayor en la implementación de tácticas del mercado con el objetivo de alcanzar ventajas competitivas superiores a las de las otras empresas; sin embargo, no es lo suficientemente fuerte como para alcanzar un nivel convencional de significancia.

Tabla 5. Análisis ANOVA en la Dimensión de Agresividad Competitiva de la Orientación Emprendedora.

	Ítem	Empresa no familiar	Empresa familiar	Sig.
A1	“Adopta métodos creativos de gestión del negocio mejor que la competencia”.	2.39	3.07	0.611
A2	“Asume una posición agresiva para adaptarse a los cambios que demanda el mercado”.	2.04	2.32	0.980
A3	“Adopta las prácticas comerciales o las técnicas exitosas de la competencia para mejorar su posición competitiva”.	1.89	2.17	0.264
A4	“Adopta la postura competitiva de <i>hacer a un lado la competencia</i> , cuando ésta sea una amenaza para la organización”.	1.82	2.11	0.935
A5	“Utiliza estrategias no convencionales y originales para desplazar a la competencia del mercado”.	1.86	1.99	0.677
A6	“Utiliza estrategias de mercado para obtener mayores ventajas competitivas que la competencia”.	3.07	2.67	0.051

Nota: Elaboración propia con base en una adaptación de Lumpkin y Dess (2001) y Dess y Lumpkin (2005).

Valoración de los ítems: de 1, que es igual a “totalmente en desacuerdo”, a 5, que es igual a “totalmente de acuerdo”. La significancia del ANOVA se indica de acuerdo con: (*): $p < 0.05$; (**): $p < 0.01$; (***): $p < 0.001$.

Discusión

Al examinar los hallazgos del estudio, se observa una significancia estadística en diversas dimensiones de la orientación emprendedora entre empresas familiares y no familiares. En la dimensión de autonomía, se destaca que en las empresas no familiares se tiene un mayor nivel en acciones para crear autonomía en los empleados, en la estimulación e implementación de actividades para la innovación tecnológica y creatividad que las familiares. En cuanto a la toma de riesgos, se observa que en las no familiares se tiene un mayor nivel en la in-

versión en proyectos de alto riesgo y en la obtención de tecnología de la información y de datos externos de la empresa.

Estos datos nos indican que es preciso que las empresas familiares promuevan más en su gestión acciones para crear autonomía en sus empleados, además es necesario que reflexione sobre la inversión en las tecnologías de información y comunicación para avanzar más rápido en la obtención de información externa que le permita ser más competitiva.

Por otro lado, en la dimensión de proactividad, las empresas no familiares mostraron una mayor proactividad en esforzarse por ser “el primero” en obtener los beneficios de la industria y en supervisar las tendencias tecnológicas, mientras que, en agresividad competitiva, no se destacaron diferencias significativas entre estas empresas. De este modo, sería conveniente que las empresas familiares pongan especial atención en la visión de en los puntos donde exista ventaja competitiva lograr ser proactivos en su posición en el mercado.

Así, los resultados obtenidos pueden contextualizarse según investigaciones previas. Altındağ y Öngel (2023), Arzubiaga (2018), Pimentel y Rodrigues (2022) y Kusa *et al.* (2022) identificaron diferencias en los niveles de orientación emprendedora entre empresas familiares y no familiares, señalando que estas últimas muestran un mayor grado de orientación emprendedora según las dimensiones del constructo. Los hallazgos de esta investigación concuerdan con estos estudios al encontrar similitudes en los niveles de orientación emprendedora. Sin embargo, también es relevante considerar los resultados de Ingram *et al.* (2022), quienes observaron similitudes entre empresas familiares y no familiares en ciertos aspectos, como en la dimensión de agresividad competitiva, donde se encuentran más similitudes que diferencias.

Estos resultados recalcan la relevancia de tener en cuenta la orientación emprendedora en empresas familiares y no familiares para comprender sus comportamientos y estrategias. La evidencia sugiere que, si bien puede haber diferencias en ciertas dimensiones de la orientación emprendedora entre estos tipos de empresas, también existen similitudes en otras áreas. Esto implica que los gerentes, tanto de empresas familiares como no familiares, deben estar atentos a fortalecer aspectos específicos de la orientación emprendedora para contribuir al desempeño y la competitividad de sus empresas.

Conclusiones e implicaciones

Tras analizar los niveles de orientación emprendedora en pequeñas y medianas empresas familiares y no familiares de Aguascalientes, se han obtenido varias conclusiones que arrojan luz sobre los niveles entre este constructo y el tipo de empresa. En primer lugar, se evidencia que entre las empresas familiares y no familiares existen diferencias en la forma en que expresan su orientación emprendedora, la literatura sugiere que esto puede atribuirse a conflictos generacionales, dinámicas familiares y procesos de adaptación evolutiva. A pesar de estas diferencias, ambas tipologías de empresas pueden exhibir rasgos y características propias de la orientación emprendedora

De forma específica, en cuanto a las dimensiones de la orientación emprendedora, se identifican áreas donde las empresas familiares y no familiares muestran diferencias significativas. Por ejemplo, en la autonomía y la innovación, las empresas no familiares destacan en la implementación de acciones para fomentar la creatividad y la experimentación entre sus empleados, así como en la inversión en nuevas tecnologías. Por otro lado, en la toma de riesgos y la proactividad, las empresas no familiares muestran una mayor propensión a asumir riesgos en proyectos de alto potencial y a ser proactivas en la identificación de oportunidades futuras. Por último, no se encuentran diferencias significativas en la agresividad competitiva.

Estas conclusiones tienen importantes implicaciones para la gestión empresarial en Aguascalientes. Los gerentes y propietarios de empresas familiares pueden beneficiarse de comprender cómo pueden manifestar su orientación emprendedora de manera diferente y adaptar estrategias específicas para promover la innovación y el rendimiento empresarial. Por otro lado, las empresas no familiares pueden aprovechar su enfoque más proactivo y su disposición para asumir riesgos para impulsar su competitividad y crecimiento en el mercado. Estos hallazgos ofrecen una guía valiosa para desarrollar políticas y prácticas empresariales orientadas al aprovechamiento de oportunidades y a mejorar el desempeño empresarial en Aguascalientes y en contextos similares.

Referencias

- Altındağ, Ö., y Öngel, G. (2023). Entrepreneurial orientation as a new aggressive business model in the family and non-family firms: a literature review. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32(1), 262-279. <https://doi.org/10.35379/cusosbil.1123931>
- Arzubiaga, U. (2018). Corporate governance and entrepreneurial orientation of family SMEs: an analysis of the influence of family involvement at different levels. *Cuadernos de Gestión*, 19(1), 119-146. <https://doi.org/10.5295/cdg.170757ua>
- Bedoya, M., y Arango, B. (2017). Orientación Emprendedora, Recursos y Capacidades: Una Revisión de su Marco Conceptual para la Innovación. *Espacios*, 38(38), 11-32.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., y Kellermanns, F. (2009). Priorities, Resource Stocks, and Performance in Family and Nonfamily Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 739-760. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00324.x>
- Covin, J. G., y Miles, M. P. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47-63. <https://doi.org/10.1177/104225879902300304>
- Covin, J. G., y Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Covin, J. G., y Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-26. <https://doi.org/10.1177/104225879101600102>
- Crant, J. M. (1996). The Proactive Personality Scale as a Predictor of Entrepreneurial Intentions. *Journal of Small Business Management*, 34, 42-49.
- Dess, G. G., y Lumpkin, G. T. (2005). The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 147-156. <https://doi.org/10.5465/ame.2005.15841975>
- Dessì, C., Dettori, A., y Floris, M. (2023). Exploring different configurations of entrepreneurial orientation in small artisan family firms: A multi-case study. *Journal of Family Business Strategy*, 14(3), 100503. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100503>

- Donnelley, R. G. (1964). The Family Business. *Harvard Business Review*, 4(2), 149-160. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00427.x>
- Flores, M., y Vega, A. (2010). La sucesión en las empresas familiares del sector textil en Tijuana, B.C., México. *Global Conference on Business and Finance*, 10.
- Gersick, K., Hampton, D., y Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press.
- Hernández-Perlines, F., y Ibarra, M. (2018). The Role of Environment in Sustainable Entrepreneurial Orientation. The Case of Family Firms. *Sustainability*, 10(6), 2037. <https://doi.org/10.3390/su10062037>
- Hughes, M., y Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651-661. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.003>
- Hussain, J., Ismail, K., y Akhtar, Ch. S. (2015). Linking Entrepreneurial Orientation with Organizational Performance of Small and Medium Sized Enterprises: A Conceptual Approach. *Asian Social Science*, 11(7). <https://doi.org/10.5539/ass.v11n7p1>
- INEGI. (2023). *Estudio sobre la Demografía de los Negocios*.
- Ingram, T., Bratnicka-Myśliwiec, K., Kraśnicka, T., y Steinerowska-Streb, I. (2022). Entrepreneurial Orientation as a Determinant of Sustainable Performance in Polish Family and Non-Family Organizations. *Sustainability*, 14(24), 16393. <https://doi.org/10.3390/su142416393>
- Jaskiewicz, P., Combs, J. G., Shanine, K. K., y Kacmar, K. M. (2017). Introducing the Family: A Review of Family Science with Implications for Management Research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 309-341. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0053>
- Kusa, R., Suder, M., Barbosa, B., Glinka, B., y Duda, J. (2022). Entrepreneurial behaviors that shape performance in small family and non-family hotels during times of crisis. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(4), 1545-1575. <https://doi.org/10.1007/s11365-022-00812-7>
- Lumpkin, G. T., Cogliser, C. C., y Schneider, D. R. (2009). Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 47-69. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00280.x>

- Lumpkin, G.T y Dess, G.G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16, 429-451.
- Lumpkin, G. T., y Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135. <https://doi.org/10.2307/258632>
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770-791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Pimentel, D., y Rodrigues, R. (2022). Employee Silence and Entrepreneurial Orientation in Small and Medium-Sized Family Firms. *European Journal of Family Business*, 12(1), 39-50. <https://doi.org/10.24310/ejfbefjb.vi.13536>
- Ramírez, M., y Fonseca, M. (2010). Building social capital across generations. *Family Enterprise Research Conference*.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., y Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Rothausen, T.J. (1999). 'Family' in organizational research: a review and comparison of definitions and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 817-836. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199911\)20:6<817::AIDJOB953>3.0.CO;2E](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199911)20:6<817::AIDJOB953>3.0.CO;2E)
- Setiawan, H., Erdogan, B., y Ogunlana, S. O. (2015). Competitive Aggressiveness of Contractors: A Study of Indonesia. *Procedia Engineering*, 125, 68-74. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2015.11.011>
- Soto, A. (2013). Contaduría y administración. En *Contaduría y administración* (Vol. 58, Issue 2). UNAM, http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422013000200007&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Wiklund, J., y Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>