

ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y PYMES: GOBERNANZA COMO MODERADOR DE LA RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DE LA FIRMA EN EL CORTO PLAZO

ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AND SMES: GOVERNANCE AS MODERATOR OF
A FIRM'S SHORT-TERM PERFORMANCE

JEL Classification: M14, O50

Received: September 8, 2021 | Accepted: November 6, 2021 | Available online: December 6, 2021

Cite this article as: Andrade-Valbuena, N., González-Araya, P., & Llanos-Herrera, G. (2021).

Orientación emprendedora y pymes: Gobernanza como moderador de la relación con el performance de la firma en el corto plazo. Estudios de Administración, 28 (2), 52-75.

<https://doi.org/10.5354/0719-0816.2021.64799>

Nelson A. Andrade-Valbuena

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Católica de la Santísima Concepción, Concepción, Chile.
nandrade@ucsc.cl

Pablo A. González-Araya

Departamento de Ingeniería Comercial, Universidad Técnica Federico Santamaría, Valparaíso, Chile.
pablo.gonzalezar@usm.cl

Gonzalo R. Llanos-Herrera

Facultad de Economía y Negocios, Universidad Finis Terrae, Santiago, Chile.
gllanosh@uft.edu

Resumen

El propósito de esta investigación es examinar la influencia de la Gobernanza en la relación de la Orientación Emprendedora (OE) y el Desempeño de las Pymes en el corto plazo. Adoptando la metodología de meta análisis, este estudio contempla una muestra de 45 artículos, que representan en su conjunto a 9.657 empresas. Los resultados indican que la correlación entre OE y el Desempeño en las pequeñas



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

y medianas empresas es significativa ($r = 0.35$), y el grado de Gobernanza de cada país influye en esta relación. Así, la Gobernanza cumple un rol relevante al favorecer un escenario propicio, que permite el desarrollo de emprendimiento e innovación organizacional. De esta forma, se sugiere también que la articulación de instituciones y programas que faciliten el acceso a recursos financieros y formativos, constituyen métodos efectivos para potenciar un buen desempeño de las pequeñas y medianas empresas. Este trabajo constituye el primer estudio en considerar las implicancias de la Gobernanza en la relación de la Orientación Emprendedora y el Desempeño de las pequeñas y medianas empresas.

Palabras claves: Orientación emprendedora, metaanálisis, gobernanza, pymes.

Abstract

The purpose of this research is to examine the influence of Governance in the relationship of Entrepreneurial Orientation (EO) and the Performance of SMEs in the short term. The authors conducted a statistical meta-analysis of the effect size of Governance on a firm's EO and short-term performance relationship in 45 articles, which together represent 9,657 companies. The results indicate that the correlation between EO and Performance in small and medium-sized companies is significant ($r = 0.35$), and the degree of Governance of each country influences this relationship. Thus, Governance plays a relevant role by favoring a favorable scenario, which allows the development of entrepreneurship and organizational innovation. In this way, it is also suggested that the articulation of institutions and programs that facilitate access to financial and training resources constitute effective methods to promote a good performance of small and medium-sized enterprises. This work constitutes the first study to consider the implications of Governance in the relationship of Entrepreneurial Orientation and Performance of small and medium-sized companies.

Keywords: Entrepreneurial Orientation; Metanalysis; Governance; SMEs

1. Introducción

El clima globalizado de los negocios en el que las organizaciones despliegan sus actividades comerciales exige más que nunca desarrollar procesos de innovación para aprovechar nuevas oportunidades (Covin & Slevin, 1989). En este sentido, los esfuerzos organizacionales han estado enfocados en incrementar las capacidades competitivas.

La orientación emprendedora (OE) ha sido designada consistentemente como un conductor estratégico para descubrir y explotar nuevas perspectivas de negocios, aun cuando las firmas no se encuentren en procesos de emprendimiento directamente

(Lumpkin & Dess, 1996; Covin & Miles, 1999). En esa línea de ideas, muchas empresas han adoptado la orientación emprendedora como una estrategia para lograr sus objetivos financieros, entre ellas, las pymes (Andrade-Valbuena *et al.*, 2018).

Una gran cantidad de literatura sobre las pymes, identifican esas organizaciones como actores estratégicos e indispensables para cualquier nación, siendo el principal motor de crecimiento económico y generador de empleo para el mundo en el que operan en el marco de la libre competencia (Ayyagari *et al.*, 2011). A pesar de esto, poco se ha entendido sobre el impacto que una estrategia de innovación audaz, como lo es la orientación emprendedora, tiene sobre el desempeño financiero de las mismas.

A nivel mundial, los diferentes estudios señalan que los principales problemas que afrontan las pequeñas y medianas empresas se encuentran enraizados en problemas de supervivencia, que surgen de dos situaciones financieras específicas: problemas de iliquidez (Lugovskaya, 2010; Zainudin, 2006; Mokhova & Zinecker, 2013) y bajas utilidades (Bilderbeek y Pompe, 2005). Adicionalmente, se han encontrado elementos macroambientales que las impactan, incluyendo: competencia desleal por la informalidad y el contrabando, altos impuestos, inseguridad, entre otros (Vallejos, 2007).

Si bien los estudios metaanalíticos de Rauch *et al.*, (2009) y Saeed *et al.*, (2014) han logrado medir el efecto de la orientación emprendedora sobre el desempeño, no permiten evidenciar el impacto que la orientación emprendedora presenta específicamente en las pymes. Sin embargo, se observa que la fuerza de esta relación varía en los diferentes escenarios y como consecuencia de distintas variables que moderan esa relación, como el tamaño de la empresa. Adicionalmente, si bien ambos metaanálisis realizan un estudio comúnmente aceptado de combinar mediciones de desempeño financieras y de mercado como el crecimiento de la empresa, tal hecho no permite evaluar el impacto del uso de la estrategia de la orientación emprendedora sobre el desempeño en el corto plazo, de manera que se dé énfasis a la necesidad primordial de supervivencia, superlativamente superior a la necesidad de crecimiento en este tipo de empresas (Mole, 2000).

Por lo antes mencionado, este estudio se enfoca en medir el impacto de la orientación emprendedora en el desempeño de las pymes, medido en términos de las variables financieras más relevantes en la supervivencia de este tipo de empresas (ventas a un año, retornos a un año y liquidez). Adicionalmente, se pretende investigar el impacto que la gobernanza de un país tiene sobre la relación de orientación emprendedora y desempeño. Así, se plantea que los gobiernos pueden desacelerar el desarrollo de los procesos de innovación, y en general, desincentivar estrategias que promuevan la cultura de emprendimiento, al presentar ambientes políticos regulatorios pobres. De esa manera, se propone que los países que presentan menores niveles de gobernanza (medido desde la eficacia del gobierno, su calidad regulatoria, el Estado de derecho, la expresión y rendición de cuentas, la estabilidad política, y el control de la corrupción) impactarán la relación entre orientación emprendedora y el desempeño en las pymes.

En este orden de ideas, este proyecto indaga sobre la siguiente pregunta de investigación: ¿cómo influye la gobernanza en la relación orientación emprendedora y desempeño en las pymes a nivel mundial? Los objetivos para lograr responder la misma son:

1. Calcular la influencia de la orientación emprendedora sobre el desempeño en las pymes.
2. Dar cuenta de la gobernanza y sus seis dimensiones independientemente, evaluando si existe un efecto moderador significativo sobre la relación orientación emprendedora-desempeño en las pymes.

Esta investigación contribuye a la literatura de EO-Performance desde dos propuestas claras: 1) Realiza la exploración de esta relación en el marco de las pymes, medido desde las variables más relevantes para su desempeño; 2) incluye la gobernanza como un moderador significativo, proveniente del entorno político y legislativo, que previamente había escapado del análisis en otras investigaciones.

El documento se estructura de la siguiente manera: Primero, se hace una revisión de la literatura existente y se presentan los conceptos de orientación emprendedora y gobernanza. Dentro de la misma sección, se revisa la literatura que describe la relación entre estos conceptos y el desempeño de las empresas; en la siguiente sección, se exhibe una descripción metodológica de los métodos metaanalíticos utilizados, además de presentar los instrumentos empleados para medir cada constructo; como tercer punto, se entrega un análisis general de los resultados obtenidos y se esbozan las principales conclusiones e implicaciones para los elaboradores de políticas públicas y los tomadores de decisiones en general; finalmente, se da cuenta de las limitaciones de este estudio, así como también se delinearán futuras investigaciones en el ámbito de las pymes y del emprendimiento.

2. Marco teórico e hipótesis

2.1 Orientación emprendedora

Desde el origen del estudio en orientación emprendedora, un número importante de contribuciones se han hecho para el desarrollo de la OE, que hoy se entiende como los procesos, prácticas y actividades de toma de decisión que llevan a un nuevo ingreso al mercado (Saeed *et al.*, 2014).

La OE se ha conceptualizado preferentemente en tres dimensiones: a) Innovación, entendida como una voluntad de apartarse de las prácticas probadas, lo que resulta en nuevos productos, servicios o procesos; b) Proactividad, referida a la acción de tomar la iniciativa, anticipando y persiguiendo nuevas oportunidades, y adelantándose, inclusive a los competidores; y c) Asunción de riesgos, característica que se refiere a la predisposición de aventurarse en áreas de negocio desconocidas, a pesar de la incertidumbre de los resultados (Covin & Slevin, 1989; Karmann, *et al.*, 2016; Saeed *et al.*, 2014).

A pesar de que OE es un constructo que tiene un amplio reconocimiento, todavía hay discusiones en la literatura acerca de su dimensionalidad. Covin y Slevin (1989) (entre otros investigadores) han sugerido que se trata de un constructo unidimensional, en donde las tres dimensiones contribuyen de igual forma a los resultados relacionados (Karmann *et al.*, 2016). Recientes publicaciones abordan las dimensiones de este constructo como aspectos independientes, dependiendo del contexto (Rauch *et al.*, 2009; Saeed *et al.*, 2014). Consecuentemente, las dimensiones se pueden relacionar diferentemente con las variables dependientes (Karmann *et al.*, 2016).

Otro aspecto bien estudiado en la literatura ha sido la relación entre orientación emprendedora y desempeño de la firma. De esa relación da cuenta la existencia de los metaanálisis de Rauch *et al.*, (2009) y de Saeed *et al.*, (2014). En ambos estudios, se plantea la relación positiva que existe entre OE y Desempeño, con diferencias en las relaciones moderadas por tamaño de la empresa, intensidad tecnológica de la industria, cultura nacional, tamaño del mercado doméstico, estado de desarrollo de la economía, estabilidad política y calidad regulatoria. Estos dos últimos aspectos forman parte del Worldwide Governance Indicators (WGI), desarrollado por el Banco Mundial (Kaufmann *et al.*, 2011), y constituyen indicadores que buscan medir la calidad de la gobernanza en los países.

2.2 Gobernanza

De acuerdo con Kaufmann *et al.*, (2011), la gobernanza es definida como las tradiciones y las instituciones a través de las cuales se ejerce la autoridad en un país. En ese concepto se incluyen: los procesos mediante los cuales los gobiernos son elegidos, controlados y reemplazados; la capacidad del gobierno de formular e implementar de manera efectiva políticas sólidas; y el respeto de los ciudadanos y el estado hacia las instituciones que gobiernan las interacciones económicas y sociales que existen entre ellos.

A partir de esta definición, los autores destacan seis medidas que abordan las tres áreas señaladas:

- Expresión y rendición de cuentas (*Voice and accountability, VA*): Esta medida captura las percepciones del grado en que los ciudadanos de un país son capaces de participar en la elección de su gobierno, así como la libertad de expresión, libertad de asociación y libertad de medios.

- Estabilidad política y ausencia de violencia/terrorismo (*Political stability and absence of violence/terrorism, PV*): Mide la percepción de la probabilidad de que el gobierno sea desestabilizado o derrocado por medios inconstitucionales o violentos, incluidos violencia política y terrorismo.

- Eficacia del gobierno (*Government effectiveness, GE*): Captura la percepción de la calidad de los servicios públicos, la calidad de la formulación e implementación de políticas, y la credibilidad del compromiso del gobierno con dichas políticas.

- Calidad regulatoria (*Regulatory quality, RQ*): Engloba la percepción de la capacidad del gobierno de formular e implementar políticas sólidas o regulaciones que permitan y promuevan el desarrollo del sector privado.

- Estado de derecho (*Rule of law, RL*): Es la percepción del grado en el que un agente tiene confianza y respeto hacia las normas de la sociedad y, en particular, la percepción de calidad del cumplimiento de contratos, derechos de propiedad, la policía y los tribunales. También, abarca la probabilidad de que se cometan delitos y actos de violencia.

- Control de la corrupción (*Control of corruption, CC*): La medida captura las percepciones del grado en que el poder público es ejercido para obtener ganancias privadas, incluidas tanto pequeñas como grandes formas de corrupción, así como la “captura” del Estado por parte de las élites y de intereses privados.

2.3 Emprendimiento, gobernanza y desempeño

La asignación de recursos para la explotación de nuevas oportunidades de negocios no puede ser considerada en forma aislada con respecto al más amplio contexto institucional en el que dicha oportunidad ocurre, pues se han encontrado evidencias de que una institucionalidad débil en un país afecta negativamente el desarrollo del emprendimiento (De Clercq *et al.*, 2013; Aidis *et al.*, 2008).

Investigaciones como la de Grosanu *et al.*, (2015) han encontrado que algunas características de la gobernanza ejercen una influencia significativa en el ambiente de negocios y el emprendimiento. Anokhin y Schulze (2009), en su estudio, dan evidencias de que en la medida en que mejor es el control de la corrupción, mayores son los niveles de innovación y emprendimiento. Otro ejemplo importante de estos hallazgos, aplicado en distintos ambientes de emprendimiento e innovación, es el estudio de Ali *et al.*, (2010), acerca del impacto de los mecanismos de gobernanza sobre las intenciones de emprendimiento a nivel universitario.

Por otro lado, al revisar la literatura existente sobre la relación de emprendimiento

y cada una de las dimensiones de gobernanza, se encontraron distintas investigaciones que señalan una relación significativa entre estas dimensiones y las diversas medidas de actividad de emprendimiento: control de la corrupción (Anokhin & Schulze, 2009; Bologna & Ross, 2015; Chowdhury et al., 2015; Dutta & Sobel, 2016; Karmann et al., 2016); estabilidad política (Bizri et al., 2012); Estado de derecho (Baena, 2012; Chowdhury et al., 2015); eficacia del Gobierno (Farzanegan, 2014); calidad regulatoria (Moscoso et al., 2015; Grosanu et al., 2015); expresión y rendición de cuentas (Estrin & Mickiewicz, 2011).

Por lo anterior, a partir de lo dilucidado por la revisión literaria, se plantean 8 hipótesis, que sirven de base para la presente investigación.

Las empresas que se desempeñan en ambientes en donde el control de la corrupción es menos eficiente pueden verse enfrentadas al aumento de sus costos de transacción, bien sean financieros o de otra índole, lo que impacta en la escala y en el alcance de los proyectos de innovación y emprendimiento, afectando el desempeño de la empresa (Anokhin & Schulze, 2009). De esta forma, el control de la corrupción moderaría la intensidad de la relación entre orientación emprendedora y desempeño, por lo tanto, se propone que:

Hipótesis 1: La relación entre OE y desempeño será más débil en escenarios nacionales donde el control de la corrupción es débil comparada con la de países que exhiben una percepción de control de la corrupción más fuerte.

En ambientes con poca estabilidad política, una de las barreras al emprendimiento más relevantes es la falta de un ambiente de negocios que los fomente (Bizri et al., 2012), lo que impacta en el costo de establecer redes de emprendimiento y financiación. Adicionalmente, la inestabilidad política, sumada a otras variables, generan incertidumbre y arbitrariedad, lo que se traduce en mayores costos de transacción y menor disposición a participar en esos mercados (Baena, 2012). Por lo tanto:

Hipótesis 2: La relación entre OE y desempeño será más débil en escenarios nacionales donde la estabilidad política es baja comparada con la de países que exhiben una percepción de estabilidad política más alta.

Expresión y rendición de cuentas es una variable que permite evidenciar el respeto a los derechos políticos, civiles y humanos. A medida que este índice se deteriora, el nivel de desarrollo del emprendimiento disminuye (Aidis et al., 2008). Ese efecto es aún más considerable en grupos poblacionales del país en donde se ha normalizado la precarización de estos derechos (Estrin & Mickiewicz, 2012).

En aquellas localidades de un país determinado, en donde no existe garantía de respeto de sus derechos civiles, políticos y humanos, habrá menos predisposición a enfrentarse a un ambiente de negocios, por lo que la variable “Expresión y Rendición de Cuentas” ejercería un rol de moderación en la relación a la orientación emprendedora y al desempeño.

Hipótesis 3: La relación entre OE y desempeño será más débil en escenarios nacionales donde la expresión y rendición de cuentas es baja comparada con la de países que exhiben una percepción de expresión y rendición de cuentas más alta.

La medida de eficacia del gobierno, que captura la calidad de la formación e implementación de las políticas, y la credibilidad del gobierno en el compromiso con dichas políticas, tiene un impacto importante en la formación de nuevos negocios (Farzanegan, 2014). Esto lo podemos entender como sigue: en un país con gran eficacia gubernamental habrá

una mayor disposición a la creación de emprendimientos y generación de innovación; mientras que, en el caso contrario, es decir un país con baja eficacia gubernamental, habrá menor disposición a asumir proyectos de emprendimiento, pues aumentarían los costos de transacción no financieros, como tiempo, facilidad, etc. De esta forma, se propone:

Hipótesis 4: La relación entre OE y desempeño será más débil en escenarios nacionales donde la eficacia del gobierno es baja comparada con la de países que exhiben una percepción de eficacia del gobierno más alta.

La capacidad del gobierno de formular e implementar políticas y regulaciones que permitan y promuevan el desarrollo del sector privado está directamente relacionada con la facilidad de hacer negocios en un país, ejerciendo una influencia positiva en el ambiente de negocios y de emprendimiento (Grosanu *et al.*, 2015). Asimismo, la calidad regulatoria de un país se relaciona con los costos necesarios para establecer una empresa, es decir, cuando mayor es la calidad regulatoria, menores son los costos necesarios para iniciar una empresa. En virtud de los anteriormente señalado, se propone lo siguiente:

Hipótesis 5: La relación entre OE y desempeño será más débil en escenarios nacionales donde la calidad regulatoria es baja comparada con la de países que exhiben una percepción de calidad regulatoria más alta.

En países con Estados de derecho débiles y baja confianza en las instituciones, los individuos están menos dispuestos a utilizar el sistema legal y prefieren mantenerse fuera de este (Chowdhury *et al.*, 2015), de esa forma evitan los costos asociados a estar dentro del sistema legal. Sin embargo, países con Estados de derecho más fuertes permiten reducir la incertidumbre y el riesgo a la propiedad privada que podrían sufrir los emprendedores, comparándose con países con un Estado de derecho más débil.

Hipótesis 6: La relación entre OE y desempeño será más débil en escenarios nacionales donde el Estado de derecho es bajo comparado con el de países que exhiben una percepción de Estado de derecho más alto.

Como ya se ha señalado en la revisión de las seis primeras hipótesis, se puede resumir que existe evidencia suficiente de la existencia de una relación positiva entre la calidad de las instituciones (gobernanza) de un país y el desempeño de las empresas.

De esta forma, cuando existe una mayor calidad de las instituciones de un país, mayor será la relación entre gobernanza y desempeño de la empresa, reduciendo costos de transacción en el cumplimiento de contratos, obtención de permisos y en el cumplimiento de los aspectos regulatorios de un país.

Hipótesis 7: La relación entre OE y desempeño será más débil en escenarios nacionales donde la gobernanza es baja comparada con la de países que exhiben características de gobernanza más alta.

Adicionalmente, las variables de mercado que implican relaciones longitudinales, como el caso del crecimiento, señalan que la orientación emprendedora tiene un efecto a lo largo del tiempo que permitirá un mayor desempeño empresarial. Sin embargo, en el corazón de esta estrategia empresarial residen dimensiones que atañen primariamente al corto plazo como la asunción de riesgos, el adelantarse a la competencia y las tendencias de actuar agresiva y autónomamente en comparación con los competidores en el acto mismo de generar un new-entry al mercado (Lumpkin & Dess,

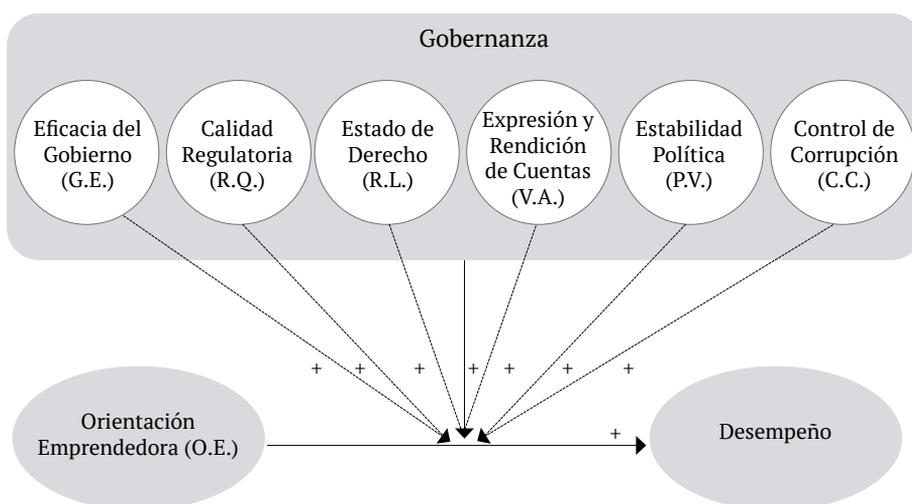
1996).

En ese sentido, la orientación emprendedora es una estrategia con mayor potencial de impacto en las pymes, dados los objetivos primarios de supervivencia que estas persiguen, lo que coincide con un enfoque mayoritariamente del corto plazo. Por lo tanto, se propone que la orientación emprendedora tendrá un mayor efecto sobre el desempeño, en la medida en que sus mediciones prescindan de medidas de desempeño longitudinales. Por lo tanto:

Hipótesis 8: La relación entre OE y desempeño será mayor en la medida en que no se tengan en cuenta variables longitudinales de mercado.

A continuación, en la Figura 1, se resume el modelo planteado.

Figura 1. Modelo planteado para la investigación



3. Métodos y mediciones

3.1. Exploración y selección de literatura

Basamos nuestra búsqueda de información en dos estrategias primarias: Como primera medida, se tomó la base de datos Web of Science (WoS) como una fuente primaria de artículos y publicaciones, ya que permite, de alguna forma, clasificar la información publicada allí como válida y confiable, gracias a la reputación de la más alta calidad a nivel mundial que ostentan los más de 12.000 journals allí indexados. Como segunda estrategia, y para evitar sesgos de publicación en nuestros análisis, se incluyeron en la búsqueda las publicaciones citadas en los dos metaanálisis previamente relacionados con la orientación emprendedora (Rauch et al., 2009; Saeed et al., 2014). En la búsqueda se utilizó el término "Entrepreneurial Orientation", así como las variaciones sugeridas por los estudios metaanalíticos mencionados. Para incluir cada estudio en este análisis, se tomaron en cuenta los siguientes criterios:

1. Su contenido, debía relacionarse con el concepto de orientación emprendedora a nivel organizacional.

2. El estudio debía, de algún modo, incluir la medición de desempeño (performance) y su relación con la orientación emprendedora, reportando alguna medida que condujese al cálculo de los *Effect Sizes* (coef. r de Pearson, F-valor, t-valor, p-valor y χ^2). También, debía reportar el país (desagregadamente) de realización del estudio.

3. La medición de performance debía estar basada en ventas o retornos a un año, ya que queríamos indagar sobre medidas de performance en el corto plazo. En este sentido, se eliminaron del análisis los estudios que reportaban crecimiento como medida de desempeño solamente.

4. El estudio debía incluir tamaño de la firma (medida por número de empleados), el cual debía ser menor o igual a 250 empleados, que es la definición más utilizada a nivel mundial para pymes (OCDE, 2001).

Debido a que algunos estudios reportados en los metaanálisis previos fueron imposibles de localizar, la búsqueda inicial, a agosto 2016, nos permitió acceder a 153 estudios potencialmente incluibles para nuestro análisis en total.

Una revisión profunda de cada estudio permitió divisar claramente que las variaciones en las distintas escalas desarrolladas, a pesar de pretender medir el mismo constructo, incluían dimensiones que conducían a mediciones más allá del dominio del mismo, por lo que se decidió aceptar el criterio de exclusión de Saeed *et al.*, (2014), al eliminar estudios que incluyesen escalas diferentes a las propuestas por Miller (1983); Covin y Slevin (1989); Lumpkin y Dess (1996). El anterior proceso condujo a la inclusión de 45 estudios que reportaron un total de 9657 casos en nuestro análisis. Esta reducción en datos es proporcionalmente similar a la reportada por Rauch *et al.*, (2009).

Para evitar errores al digitalizar la información, se realizó conjuntamente un proceso de codificación en una base de datos común, y posteriormente, cada autor, de manera independientemente, realizó una revisión exhaustiva de la misma. Mínimas correcciones fueron necesarias. El Anexo A ofrece la bibliografía completa incluida en el análisis.

3.2. Variables independientes

3.2.1. Orientación Emprendedora

Aunque todavía se encuentra en discusión la dimensionalidad del constructo orientación emprendedora, iniciada por Lumpkin y Dess (1996), sigue habiendo respaldo por parte de la comunidad científica a la propuesta unidimensional realizada por Miller (1983), demostrada en la cantidad de estudios de calidad que utilizan el constructo de esa forma, señalando alta intercorrelación entre sus subdimensiones (Innovación, Asunción de Riesgos, Proactividad) (Saeed *et al.*, 2014).

En nuestro estudio, solamente tres investigaciones utilizaron la propuesta multidimensional de Lumpkin y Dess (1996), aunque también reportaron una medida del constructo total; diez estudios utilizaron la propuesta unidimensional de Covin y Slevin (1989), aunque reportan la correlación de cada subdimensión con desempeño.

3.2.2. Gobernanza

Eficacia del gobierno, calidad regulatoria, Estado de derecho, expresión y redición de cuentas, estabilidad política y control de corrupción fueron medidas con el indicador de rango de percentil, el cual indica el puesto del país obtenido con respecto a los países cubiertos por el indicador agregado, con cero (0) como el nivel más bajo, y cien (100) como el nivel más alto (Kaufmann *et al.*, 2011). La medida de gobernanza fue calculada como el promedio de las medidas mencionadas.

3.3 Variables dependientes

3.3.1. Desempeño/Performance

Como se mencionó, el interés de esta investigación está centrado en variables de rendimiento a corto plazo, por lo que se incluyeron en este estudio variables relacionadas con rendimientos sobre ventas y ganancias financieras a un año: Rentabilidad financiera (ROS, ROA, ROE, ROI, Flujo de Caja) y desempeño global.

Según lo señalado por Lumpkin y Dess (2001), las medidas subjetivas de desempeño pueden reflejar con precisión medidas objetivas financieras. En este estudio, solamente se encontraron tres investigaciones que referían medidas financieras objetivas.

3.4. Modelo metaanalítico

Para la realización de todos los cálculos, se utilizó el software Metawin versión 2.1. Se empleó el procedimiento sugerido por Rosenberg (2004), transformando los valores “r” en la transformada Z de Fisher “Zr” y su varianza (Var Zr), y calculando los intervalos de confianza alrededor de la media (95 % CI), asegurándonos de que su valor no incluyese el cero. Los modelos metaanalíticos permiten asumir bien sean modelos con efectos fijos (Fixed Effects Model) o modelos con efectos aleatorios (Random Effects Model), dependiendo de la asunción de la existencia de variación de los Effect Sizes entre los estudios analizados (Rosenberg *et al.*, 2000).

Para esta investigación, se asumió la existencia de variación en los *Effect Sizes* de cada estudio, por lo que se utilizó el modelo de efectos aleatorios. Adicionalmente, el modelo de efectos aleatorios tiene en cuenta la varianza aleatoria y sistemática (Carrillat *et al.*, 2007).

3.4.1. Test de moderadores

Debido a que los moderadores utilizados son continuos, se emplea el análisis de regresión ponderada, la cual, según Rosenberg *et al.*, (2000), al generar coeficientes de regresión (Slope) y Q_m (cantidad de heterogeneidad explicada por el modelo de regresión) estadísticamente significativos, implican que la variable independiente moderadora explica una porción significativa de la variación en los *Effect Sizes*.

Adicionalmente, un Q-estadístico significativo demuestra que la distribución de los *Effect Sizes* es heterogénea e indica que la población varía sistemáticamente de acuerdo con algunos factores distintos a errores de medición y muestreo a nivel del sujeto de estudio (Rosenberg *et al.*, 2000).

Los resultados obtenidos en nuestro análisis se muestran en la Tabla 1.

4. Resultados

La Tabla 1 muestra que la fuerza de la relación entre orientación emprendedora y desempeño en las pymes es de $r = 0,349$ ($k = 45$; $N = 9.657$; 95% IC: 0,298 – 0,431), la cual resulta ser mayor a los reportados por Rauch *et al.*, (2009) ($k = 51$; $N = 14.259$; $r = 0,242$; 95%IC: 0,158-0,225), y por Saeed *et al.*, (2014) ($k = 177$; $N = 47.140$; $r = 0,250$; 95%IC: 0,161-0,289), y esto como consecuencia de la aproximación metodológica, al excluir del análisis las medidas de desempeño de mercado como crecimiento, que por su naturaleza, presentan un carácter más bien longitudinal. Estos resultados, a la luz de la Hipótesis 8 evidencian un grado de relación relativamente mayor de la orientación emprendedora para las pymes.

Nuestras asunciones iniciales, planteadas en las Hipótesis 1 al 7, en lo referente a la variable Gobernanza y sus dimensiones, resultaron estadísticamente soportadas con valores-p menores a 0,05 (exceptuando estabilidad política, que fue soportada al 0,08),

a diferencia de lo reportado por Saeed et al., (2014). Esta divergencia en la estabilidad política pudo darse porque se utilizaron variables de moderación continuas, y no categóricas, en comparación.

En la Tabla 1 se resumen los hallazgos meta analíticos de esta investigación.

Tabla 1. Resultados del metaanálisis

Variable Moderadora	r ^a	Qm-estadístico	Predictor-Pendiente (Slope – Coef. De Regresión) (x 10-3)	95% Intervalo de Confianza		Fail-Safe nb
				Límite Inferior	Límite Superior	
-	0,349	39,63		0,298	0,431	19896,2
Efectividad del gobierno	0,349	45,77**	-4,39**	0,303	0,427	
Calidad regulatoria	0,349	45,72**	-3,6**	0,302	0,427	
Estado de Derecho	0,349	49,19*	-3,7*	0,305	0,425	
Expresión y Rendición de cuentas	0,350	52,66*	-3,1*	0,307	0,423	
Estabilidad política	0,349	40,06***	-2,1***	0,298	0,431	
Control de corrupción	0,349	48,41*	-3,6*	0,304	0,425	
Gobernanza	0,349	47,26*	-3,6*	0,303	0,426	

a. r: Coeficiente de correlación. b. Fail-Safe n: número de estudios con un Effect Size de cero necesario para reducir el Effect Size medio a 0,01. *P-value≤0,01; **P-value≤0,05; ***P-value≤0,08.

En general, todas las hipótesis planteadas fueron soportadas, lo que implica que existe una mayor fortaleza en la relación orientación emprendedora y desempeño, en ambientes donde la calidad de las instituciones es mayor.

5. Discusiones y conclusiones

Este estudio contribuye a la literatura de la orientación emprendedora y desempeño, en el marco de las pequeñas y medianas empresas. Asimismo, contribuye a ampliar la literatura en términos de la teoría institucional organizacional, al incluir la variable gobernanza y sus dimensiones como moderadores de la relación OE y desempeño.

Esta investigación pone en evidencia el impacto que tiene la gobernanza sobre la relación OE-desempeño, traducida en la calidad de las instituciones y su impacto sobre el espíritu de emprendimiento al interior de las organizaciones y las actividades de emprendedurismo e innovación.

De esa forma, un país con mayores niveles de gobernanza genera un clima para las organizaciones de tamaño mediano y pequeño que les permite emprender mejor y generar niveles de desempeño mayores, aumentando con ello la posibilidad de alcanzar sus objetivos primarios de supervivencia. Lo anterior, tiene un especial valor

para el aparato productivo de un país, en términos de bienestar social y económico, como consecuencia del desarrollo empresarial de las pymes, gracias a la enorme importancia en términos del producto interno bruto y la absorción de mano de obra económicamente activa que estas representan para cualquier país (Acs & Preston, 1997).

Dados los resultados de este estudio, también se ratifica que una estrategia de emprendimiento audaz como la OE tiene mayor impacto en el desempeño de las pymes, en comparación con el impacto de esta en empresas grandes. Esto como consecuencia de algunos rasgos presentes en ellas: alto grado de flexibilidad, gran potencial de adaptación (tanto a sus ambientes exógenos, como a la absorción y adaptación de nuevas tecnologías), entre otras características, que las han señalado como actores innovadores superiores a lo largo del tiempo (Acs & Preston, 1997; Westhead *et al.*, 2001; Jenkins, 2006; Flynn *et al.*, 2013). Adicionalmente, esta mayor influencia puede explicarse por la mayor cercanía que tiene la alta gerencia con las actividades del día a día en empresas de menor tamaño, lo que permite transmitir la estrategia emprendedora de manera más directa a toda la organización.

Similares resultados a los obtenidos en este estudio fueron señalados en las microempresas en el metaanálisis de Rauch *et al.*, (2009) y en pequeñas empresas para el metaanálisis de Saeed *et al.*, (2014), sin embargo, como se mencionó, la definición cuantitativa en términos de número de empleados no permite una comparación directa entre los tres estudios. Adicionalmente, nuestro metaanálisis tiene en común con los estudios propuestos anteriormente, un énfasis en los moderadores externos de la firma para la relación orientación emprendedora y desempeño, que por su naturaleza, son ajenos al control de la empresa.

6. Implicaciones para managers y hacedores de políticas

Este estudio señala el impacto directo de la calidad del gobierno sobre el desarrollo de las pymes, mediante la construcción de un ambiente adecuado para que las mismas puedan desarrollar actividades de intraemprendimiento e innovación.

Un ambiente con mayor calidad institucional permitirá a las pymes tener mejores resultados, lo que les permitiera crecer y, de esa forma, lograr impactos que trasciendan a niveles regionales y nacionales. Entonces, nuestro estudio señala que existe un real incentivo para que los gobiernos adopten medidas que mejoren la calidad de la institucionalidad y la generación de programas que garanticen acceso a recursos financieros y educacionales para promover el emprendimiento en las pequeñas y medianas empresas.

Una segunda implicancia tiene que ver con la decisión que las pymes deben tomar respecto a la internacionalización y localización de nuevos emprendimientos, como la instalación de subsidiarias en términos de qué contextos nacionales son más óptimos para organizar sus actividades económicas. Así, un ambiente nacional con alta gobernanza implicará para las pymes mayores potenciales de desempeño y supervivencia al utilizar estrategias de innovación agresivas como la OE, lo que permite, desde una perspectiva diferente, vislumbrar potenciales impactos sobre el desempeño a partir de una mayor calidad institucional.

Nuestro metaanálisis, también, revela la relevancia que tiene la utilización de la estrategia de orientación emprendedora en las pequeñas y medianas empresas para su desempeño en el corto plazo, y, por tanto, para su supervivencia. En ese sentido, los

resultados brindan soporte para animar a la alta dirección de las pymes a desarrollar e implementar estrategias de emprendimiento agresivas, logrando con ello impactos en su rentabilidad y mayores ingresos, con lo que lograrán en el mediano y largo plazo metas de crecimiento.

7. Limitaciones e investigaciones futuras

Debido a las diferentes bases con las que se midieron el tamaño de las empresas en los previos estudios metaanalíticos, las conclusiones basadas en la Hipótesis 8 debió hacerse con base en la muestra completa de dichos estudios, incluyendo tanto pymes como no pymes, como consecuencia de la ausencia de una categorización más adecuada entre los tres.

Por otro lado, el constructo orientación emprendedora ha sido señalado por algunos estudios como unidimensional, mientras otros estudios lo abordan como multidimensional. A pesar de que, en primera instancia, se aspiró a evidenciar el impacto en cada una de las dimensiones del mismo, el poco número de estudios encontrados para pequeñas y medianas empresas que abordaran el tema de orientación emprendedora desagregando las dimensiones del constructo, no nos permitió tomar esta senda. Esto sugiere que, es relevante para investigaciones futuras indagar sobre las diferencias que se pueden presentar en las dimensiones de innovación, productividad y asunción de riesgos en pequeñas y medianas empresas.

Adicionalmente, se encontró que la gobernanza es un moderador importante en la relación de orientación emprendedora y desempeño en el marco de las pymes, por lo que es importante validar este hecho en grandes empresas para poder emitir una conclusión más global sobre el impacto que tiene esta variable sobre las empresas en general.

También, es importante sugerir la utilización de variables moderadoras provenientes del ambiente interno organizacional para estudios futuros, especialmente en relación con las pequeñas y medianas empresas, ya que, como se ha señalado en distintas fuentes académicas, este tipo de empresas son generadoras no solo de ingresos, sino que también proveen una fuerte demanda al mercado laboral sustancialmente importante para la dinámica económica global.

Por último, en nuestra revisión de literatura se pudo evidenciar la falta de estudios que vinculen las diferentes dimensiones de orientación emprendedora con desempeño y su relación con las subdimensiones que conforman la gobernanza. Sería de interés conocer si existen diferencias sustanciales entre estas relaciones.

Anexo A

Tabla A1. Bibliografía utilizada en metaanálisis.

Autor	Año	Tamaño muestra (n)	r (observado)	País	Tipo de Medición de Performance	Escala utilizada	Industria	Calidad de Publicación	GE ^a	RQ ^b	RL ^c	VA ^d	PV ^e	CC ^f	Gov ^g
Madsen (2007).	2007	168	0,086	Noruega	Subjetiva	Covin y Slevin (1989)	Varias industrias	WoS	99,03	87,86	99,04	100	89,42	94,17	94,92
Stam, y Elfving (2008).	2008	87	0,38	Holanda	Subjetiva	Covin y Slevin (1989)	Industria emergente de open source software	WoS	94,17	97,09	94,71	98,09	77,99	96,6	93,11
Chung-Wen, (2008).	2008	406	0,37	Taiwán	Subjetiva	Covin y Slevin (1989)	No reporta	Econpapers	82,53	81,07	71,63	68,75	73,21	71,84	74,84
Li <i>et al.</i> , (2009).	2009	165	0,507	China	Subjetiva	Lumpkin y Dess (1996)	Manufactura, alta tecnología y servicios	WoS	58,37	45,93	45,49	5,21	30,81	34,93	36,79
Baker, y Sinkala, (2009).	2009	88	0,29	USA	Subjetiva	Covin y Slevin (1989)	Alta tecnología	WoS	90,43	90,91	91,46	85,88	61,13	86,12	85,99
Frank <i>et al.</i> , (2010).	2010	85	0,05	Austria	Subjetiva	Covin y Slevin (1989)	Industria eléctrica y electrónica	Social Science Electronic Publishing	97,13	92,34	96,21	95,26	89,15	92,38	93,75
De Clercq, <i>et al.</i> , (2010).	2010	232	0,32	Canadá	Subjetiva	Covin y Slevin (1989)	Varias industrias	WoS	96,17	96,17	96,68	95,84	79,25	93,75	92,64
Fairoz <i>et al.</i> , (2010).	2010	25	0,308	Sri Lanka	Subjetiva	Covin y Slevin (1989)	Comidas y bebidas, maquinaria y equipo, joyería, construcción, otros	Scopus	48,8	45,93	53,56	30,33	17,92	43,33	39,98
Andersen, (2010).	2010	172	0,01	Suecia	Objetiva	Covin y Slevin (1989)	Manufactura	Emerald	98,53	95,22	99,53	98,58	87,26	99,04	96,36
Hung <i>et al.</i> , (2010).	2010	144	0,41	Taiwán	Subjetiva	Covin y Slevin (1989)	Industria electrónica	WoS	85,73	83,73	81,99	72,99	76,41	73,81	78,78
Davis <i>et al.</i> , (2010).	2010	69	0,32	USA	Subjetiva	Covin y Slevin (1989)	No reportan	Emerald	91,39	91,39	92,41	85,31	60,38	86,19	84,51
Bojica <i>et al.</i> , (2011).	2011	203	0,381	España	Subjetiva	Covin y Slevin (1989)	Industria de tecnología de telecomunicación e información (ICT)	WoS	81,52	81,52	85,91	82,63	49,06	81,52	77,03
Kraus <i>et al.</i> , (2011)	2011	164	0,087	Holanda	Subjetiva	Covin y Slevin (1989)	Manufactura y servicios	WoS	96,68	97,16	97,65	97,18	87,26	97,16	95,52

Gobernanza como moderador de la relación entre Orientación Emprendedora y Desempeño

Autor	Año	Tamaño muestra (n)	r (observado)	País	Tipo de Medición de Performance	Escala utilizada	Industria	Calidad de Publicación	GE ^a	RQ ^b	RL ^c	VA ^d	PV ^e	CC ^f	Gov ^g
Grande <i>et al.</i> , (2011).	2011	277	0,527	Noruega	Subjetiva	Covin y Slevin (1989)	Agricultura	WoS	97,16	94,31	98,12	100	95,28	98,1	97,16
Hayat, y Riaz, (2011).	2011	150	0,5	Pakistán	Subjetiva	Covin y Slevin (1989)	No reporta	Social Science Electronic Publishing	21,52	28,91	20,18	24,88	0,47	14,21	18,33
Rodrigues (2011).	2011	212	0,58	Portugal	Subjetiva	Covin y Slevin (1989)	Manufactura	WoS	78,19	73,46	81,69	84,04	69,34	82,94	78,28
Chirico <i>et al.</i> , (2011).	2011	199	0,252	Suiza	Subjetiva	Covin y Slevin (1989)	Varias industrias	WoS	97,63	94,79	99,89	99,06	93,87	95,74	96,83
Tang y Tang (2012).	2012	155	0,35	China	Subjetiva	Covin y Slevin (1989)	Manufactura y servicios	WoS	55,98	43,54	38,86	4,74	28,43	38,76	35,05
Boohene <i>et al.</i> , (2012).	2012	173	0,748	Ghana	Subjetiva	Lumpkin y Dess (1996)	Reparación de vehículos	Ebscohost	52,15	55,98	54,03	60,66	50,24	55,02	54,68
Cruz y Nordqvist (2012).	2012	882	0,19	España	Subjetiva	Covin y Slevin (1989)	Varias industrias	WoS	82,29	77,99	85,41	81,04	23,23	81,81	71,63
Martins, <i>et al.</i> , (2012).	2012	121	0,303	España	Objetiva	Covin y Slevin (1989)	Manufactura	WoS	82,29	77,99	65,41	81,04	43,61	81,81	71,69
Wang, y Yen (2012).	2012	267	0,576	Taiwán	Subjetiva	Covin y Slevin (1989)	Varias industrias	WoS	83,73	86,12	82,93	72,51	73,94	73,68	78,82
Kraus, (2013).	2013	310	0,346	Austria	Subjetiva	Covin y Slevin (1989)	Servicios	WoS	92,85	91,38	97,63	96,21	93,21	89,95	93,54
Chen y Hsu (2013).	2013	307	0,77	China	Subjetiva	Covin y Slevin (1989)	Servicios Non-profit	WoS	54,54	43,54	39,81	5,21	27,01	46,89	36,17
Boso <i>et al.</i> , (2013).	2013	203	0,125	Ghana	Subjetiva	Lumpkin y Dess (1996)	Varias industrias	WoS	49,28	54,55	56,39	60,66	46,91	55,98	53,96
Anderson y Eshima, (2013).	2013	207	0,34	Japón	Subjetiva	Covin y Slevin (1989)	Manufactura, tecnología y servicios	WoS	93,78	82,78	89,87	85,31	81,99	92,82	87,76
Roxas y Chadee (2013).	2013	318	0,48	Filipinas	Subjetiva	Covin y Slevin (1989)	Turismo	WoS	57,42	51,67	41,71	47,42	16,58	43,54	43,06

Autor	Año	Tamaño muestra (n)	r (observado)	País	Tipo de Medición de Performance	Escala utilizada	Industria	Calidad de Publicación	GE ^a	RQ ^b	RL ^c	VA ^d	PV ^e	CC ^f	Gov ^g
Sciascia <i>et al.</i> , (2013).	2013	199	0,252	Suiza	Subjetiva	Covin y Slevin (1989)	Varias industrias	WoS	97,61	94,26	96,68	98,58	97,63	97,61	97,06
Arend, (2015).	2013	215	0,557	USA	Subjetiva	Covin y Slevin (1989)	Varias industrias	WoS	90,91	86,6	90,52	83,89	66,55	85,17	83,91
Schepers <i>et al.</i> , (2014).	2014	232	0,123	Bélgica	Objetiva	Covin y Slevin (1989)	Manufactura, construcción, y venta al detal	WoS	88,46	85,09	88,94	94,58	69,9	91,55	86,39
Cai <i>et al.</i> , (2014).	2014	123	0,33	China	Subjetiva	Covin y Slevin (1989)	Tecnología	WoS	66,34	45,19	42,79	5,42	29,61	47,11	39,41
Engelen <i>et al.</i> , (2014).	2014	196	0,38	Alemania	Subjetiva	Covin y Slevin (1989)	Varias industrias	WoS	94,71	94,23	93,27	96,06	79,13	94,71	92,02
Kollmann, y Stöckmann, (2014).	2014	228	0,146	Alemania	Subjetiva	Covin y Slevin (1989)	Industria de tecnología de telecomunicación e información (ICT)	WoS	94,71	94,23	93,27	96,06	79,13	94,71	92,02
Rodríguez Gutiérrez <i>et al.</i> , (2014).	2014	90	0,412	México	Subjetiva	Covin y Slevin (1989)	Servicios, comercio, manufactura y agricultura	WoS	61,06	66,83	37,98	47,78	20,87	26,44	43,49
Lindsay <i>et al.</i> , (2014).	2014	735	0,49	Filipinas	Subjetiva	Covin y Slevin (1989)	Manufactura y servicios	Scopus	61,55	51,92	43,27	52,71	22,81	39,9	45,56
Khedhaouria <i>et al.</i> , (2015).	2015	256	0,121	Francia	Subjetiva	Covin y Slevin (1989)	No reporta	WoS	88,94	82,21	88,46	89,16	59,22	87,98	82,66
Tajeddini (2015).	2015	182	0,223	Suiza	Subjetiva	Covin y Slevin (1989)	Servicios	WoS	99,52	96,63	98,08	99,04	95,68	98,56	97,59
Lonial y Carter (2015).	2015	164	0,18	USA	Subjetiva	Covin y Slevin (1989)	Varias industrias	WoS	89,91	88,46	89,9	79,8	66,99	89,42	84,08
Semrau <i>et al.</i> , (2016).	2016	202	0,45	China	Subjetiva	Covin y Slevin (1989)	Agricultura, finanzas y servicios	WoS	66,34	45,19	42,79	5,42	29,61	47,11	39,41

Autor	Año	Tamaño muestra (n)	r (observado)	País	Tipo de Medición de Performance	Escala utilizada	Industria	Calidad de Publicación	GE ^a	RQ ^b	RL ^c	VA ^d	PV ^e	CC ^f	Gov ^g
Semrau <i>et al.</i> , (2016).	2016	140	0,45	Alemania	Subjetiva	Covin y Sievin (1989)	Agricultura, finanzas y servicios	WoS	94,71	94,23	93,27	96,06	79,13	94,71	92,02
Semrau <i>et al.</i> , (2016).	2016	206	0,24	India	Subjetiva	Covin y Sievin (1989)	Agricultura, finanzas y servicios	WoS	45,19	34,62	54,33	61,08	13,59	51,44	43,38
Semrau <i>et al.</i> , (2016).	2016	215	0,44	Malasia	Subjetiva	Covin y Sievin (1989)	Agricultura, finanzas y servicios	WoS	83,65	75,96	75	47,78	58,74	68,27	68,23
Semrau <i>et al.</i> , (2016).	2016	135	0,39	Holanda	Subjetiva	Covin y Sievin (1989)	Agricultura, finanzas y servicios	WoS	97,6	95,67	97,11	98,52	85,93	95,67	95,08
Semrau <i>et al.</i> , (2016).	2016	184	0,23	España	Subjetiva	Covin y Sievin (1989)	Agricultura, finanzas y servicios	WoS	84,62	75,48	79,8	77,34	58,25	70,19	74,28
Semrau <i>et al.</i> , (2016).	2016	166	0,4	USA	Subjetiva	Covin y Sievin (1989)	Agricultura, finanzas y servicios	WoS	89,91	88,46	89,9	79,8	66,99	89,42	84,08

Notas: a. GE: Eficacia del Gobierno. b. RQ: Calidad Regulatoria. c. RL: Estado de derecho. d. VA: Expresión y rendición de cuentas. e. PV: Estabilidad Política. f. CC: Control de Corrupción. g. Gov: Gobernanza.

Declaración de conflicto de interés

Los autores del presente manuscrito manifiestan que no existen conflictos de interés con ninguna entidad o institución, ni de carácter personal en esta publicación.

Referencias

- Acs, Z. J., & Preston, L. (1997). Small and medium-sized enterprises, technology, and globalization: Introduction to a special issue on small and medium-sized enterprises in the global economy. *Small Business Economics*, 9(1), 1-6.
- Aidis, R., Estrin, S., & Mickiewicz, T. (2008). Institutions and entrepreneurship development in Russia: A comparative perspective. *Journal of Business Venturing*, 23(6), 656-672.
- Ali, I., Tajddini, K., ur Rehman, K., Ali, J. F., & Ahmed, I. (2010). University student's inclination of governance and its effects on entrepreneurial intentions: an empirical analysis. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 1(1), 36.
- Andersén, J. (2010). A critical examination of the EO-performance relationship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16(4), 309-328.
- Anderson, B. S., & Eshima, Y. (2013). The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs. *Journal of Business Venturing*, 28(3), 413-429.
- Andrade-Valbuena, N. A., Merigo-Lindahl, J. M., & Olavarrieta, S. (2018). Bibliometric analysis of entrepreneurial orientation. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 15(1), 45-69. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-08-2017-0048>
- Anokhin, S., & Schulze, W. S. (2009). Entrepreneurship, innovation, and corruption. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 465-476.
- Arend, R. J. (2013). Ethics-focused dynamic capabilities: A small business perspective. *Small Business Economics*, 41(1), 1-24.
- Ayyagari, M., Demirgüç-Kunt, A., & Maksimovic, V. (2011). Small vs. Young Firms across the World – Contribution to Employment, Job Creation, and Growth. Policy Research. *World Bank Development Research Group, Working Paper 5631*.
- Baena, V. (2012). Market conditions driving international franchising in emerging markets. *International Journal of Emerging Markets*, 7(1), 49-71.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of small business management*, 47(4), 443-464.

- Bizri, R.M., Kojok, A., Dani, A., Mokahal, M., & Bakri, M. (2012). Barriers to entrepreneurial endeavors in a developing economy. *World Journal of Social Sciences*, 2(6), 79-100.
- Bojica, A.M., del Mar Fuentes, M., & Gómez-Gras, J.M. (2011). Radical and incremental entrepreneurial orientation: The effect of knowledge acquisition. *Journal of Management and Organization*, 17(03), 326-343.
- Bologna, J., & Ross, A. (2015). Corruption and entrepreneurship: Evidence from a random audit program. *West Virginia University Department of Economics Working Papers Series*, 15-05.
- Boohene, R., Marfo-Yiadom, E., & Yeboah, M.A. (2012). An empirical analysis of the effect of entrepreneurial orientation on firm performance of auto artisans in the Cape Coast Metropolis. *Developing Country Studies*, 2(9), 77-86.
- Boso, N., Story, V., & Cadogan J. (2013). Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy. *Journal of Business Venturing* 28(6) 708-727
- Cai, L., Liu, Q., Deng, S., & Cao, D. (2014). Entrepreneurial orientation and external technology acquisition: an empirical test on performance of technology-based new ventures. *Journal of Business Economics and Management*, 15(3), 544-561.
- Carrillat, F.A., Jaramillo, F., & Mulki, J.P. (2007). The validity of the SERVQUAL and SERVPERF scales: A meta-analytic view of 17 years of research across five continents. *International Journal of Service Industry Management*, 18(5), 472-490.
- Chen, H.L., & Hsu, C.H. (2013). Entrepreneurial orientation and firm performance in non-profit service organizations: contingent effect of market orientation". *The Service Industries Journal*, 33(5), 445-466.
- Chirico, F., Sirmon, D.G., Sciascia, S., & Mazzola, P. (2011). Resource orchestration in family firms: Investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement, and participative strategy affect performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 307-326.
- Chowdhury, F., Desai, S., Audretsch, D.B., Belitski, M. (2015). Erratum to: Does corruption matter for international entrepreneurship?. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(4), 981-981.
- Chowdhury, F., Terjesen, S., & Audretsch, D. (2015). Varieties of entrepreneurship: institutional drivers across entrepreneurial activity and country. *European Journal of Law and Economics*, 40(1), 121-148.
- Chung-Wen, Y. (2008). The relationships among leadership styles, entrepreneurial orientation, and business performance. *Managing Global Transitions*, 6(3), 257-273.
- Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3) 47- 63.

- Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87.
- Cruz, C., & Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 33-49.
- Davis, J.L., Greg Bell, R., Tyge Payne, G., & Kreiser, P.M. (2010). Entrepreneurial orientation and firm performance: The moderating role of managerial power. *American Journal of Business*, 25(2), 41-54.
- De Clercq, D., Dimov, D., & Thongpapanl, N.T. (2010). The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation–performance relationship”. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 87-103.
- De Clercq, D., Lim, D.S., Oh, C.H. (2013). Individual-level resources and new business activity: The contingent role of institutional context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 303-330.
- Dutta, N., & Sobel, R. (2016). Does corruption ever help entrepreneurship?. *Small Business Economics*, 47(1), 179-199.
- Engelen, A., Kube, H., Schmidt, S., & Flatten, T.C. (2014). Entrepreneurial orientation in turbulent environments: The moderating role of absorptive capacity. *Research Policy*, 43(8), 1353-1369.
- Estrin, S., & Mickiewicz, T. (2011). Institutions and female entrepreneurship. *Small Business Economics*, 37(4), 397-415.
- Fairoz, F.M., Hirobumi, T., & Tanaka, Y. (2010). Entrepreneurial orientation and business performance of small and medium scale enterprises of Hambantota District Sri Lanka. *Asian Social Science*, 6(3), 34-46.
- Farzanegan, M.R. (2014). Can oil-rich countries encourage entrepreneurship?. *Entrepreneurship & Regional Development*, 26(9-10), 706-725.
- Flynn, A., McKeivitt, D., & Davis, P. (2015). The impact of size on small and medium-sized enterprise public sector tendering. *International Small Business Journal*, 33(4), 443-461.
- Frank, H., Kessler, A., & Fink, M. (2010). Entrepreneurial orientation and business performance—a replication study. *Schmalenbach Business Review*, 62(2), 175-198.
- Grande J., Madsen E., & Borch O. (2011). The relationship between resources, entrepreneurial orientation and performance in farm-based ventures. *Entrepreneurship and Regional Development*, 23(3-4), 89-111.
- Grosanu, A., Bota-Avram, C., Rachisan, P.R., Vesselinov, R., & Tiron-Tudor, A. (2015). The Influence of Country-Level Governance on Business Environment and Entrepreneurship: a Global Perspective. *Amfiteatru Economic*, 17(38), 60.

- Gugler, K., Mueller, D.C., Peev, E., & Segalla, E. (2013). Institutional determinants of domestic and foreign subsidiaries' performance. *International Review of Law and Economics*, 34, 88-96. <https://doi.org/10.1016/j.irl.2013.01.003>
- Haggard, S., & Tiede, L. (2011). The rule of law and economic growth: where are we?. *World Development*, 39(5), 673-685.
- Hayat, N., & Riaz, M.T. (2011). The influence of the SMEs top-level managers' leadership styles and their entrepreneurial orientation on the business performance. Available at SSRN 1884069. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1884069>
- Hung, K.P., & Chiang, Y.H. (2010). Open innovation proclivity, entrepreneurial orientation, and perceived firm performance. *International Journal of Technology Management*, 52(3/4), 257-274.
- Jenkins, H., (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241-256.
- Karmann, T., Mauer, R., Flatten, T.C., & Brettel, M. (2016). Entrepreneurial Orientation and Corruption. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 223-234.
- Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2011). The worldwide governance indicators: methodology and analytical issues. *Hague Journal on the Rule of Law*, 3(02), 220-246.
- Khedhaouria, A., Gurau, C., & Torrès, O., (2015). Creativity, self-efficacy, and small-firm performance: the mediating role of entrepreneurial orientation. *Small Business Economics*, 44(3), 485-504.
- Kollmann, T., & Stöckmann, C. (2014). Filling the entrepreneurial orientation–performance gap: The mediating effects of exploratory and exploitative innovations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 1001-1026.
- Kraus G., Rigtering C.J.P., Hughes M, & Hosman V. (2011). Entrepreneurial Orientation and the Business Performance of SMEs: a Quantitative Study from the Netherlands. *Review of Managerial Science*, 6(2), 161-182. <http://doi.org/10.1007/s11846-011-0062-9>
- Kraus, S., (2013). The role of entrepreneurial orientation in service firms: empirical evidence from Austria. *The Service Industries Journal*, 33(5), 427-444.
- Li, Y.H., Huang, J.W., & Tsai, M.T. (2009). Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process. *Industrial Marketing Management*, 38(4), 440-449.
- Lindsay, V., Ashill, N., Roxas, B., & Victorio, A. (2014). Entrepreneurial orientation and performance of microenterprises in an emerging economy. *Journal of Strategic Marketing*, 22(7), 631-656.

- Lipsey, M.W., & Wilson, D.B., (2001). *Practical Meta-Analysis*. Sage, Thousand Oaks, CA. en Carrillat, F. A., Jaramillo, F., y Mulki, J. P. (2007). The validity of the SERVQUAL and SERVPERF scales: A meta-analytic view of 17 years of research across five continents. *International Journal of Service Industry Management*, 18(5), 472-490.
- Lonial, S. C., & Carter, R. E. (2015). The impact of organizational orientations on medium and small firm performance: A resource-based perspective. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 94-113.
- Lugovskaya, L., (2010). Predicting default of Russian SMEs on the basis of financial and non-financial variables. *Journal of Financial Services Marketing*, 14(4), 301-313.
- Lumpkin, G.T., & 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(5), 429-451.
- Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Madsen, E. L. (2007). The significance of sustained entrepreneurial orientation on performance of firms—A longitudinal analysis. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(2), 185-204.
- Martins, I., Uribe, F., & Mesa, D. (2012). Contribución de la orientación emprendedora a la rentabilidad de las pymes: un análisis contingente considerando la función del entorno. *Ecos de Economía*, 16(35), 45-71.
- Miller, D., (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Mokhova, N., & Zinecker, M., (2013). Liquidity, probability of bankruptcy and the corporate life cycle: the evidence from Czech Republic. *International Journal of Globalization and Small Business*, 5(3), 189-208.
- Mole, K., (2000). Gambling for growth or settling for survival: the dilemma of the small business adviser. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 7(4), 305-314.
- Moscoso, F., Estrada, F., Diaz, N., & Andrade-Valbuena N. (2015). Obstacles to progress in R&D activities caused by Institutional and Regulatory Frameworks: the case of the Biotech Sector in Colombia. *Research in World Economy*, 6(4), p116.
- Organization for Economic Cooperation and Development [OECD], (2005). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook: 2005*. OECD Paris, page 17. <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=3123>

- Pompe, P.P., & Bilderbeek, J. (2005). The prediction of bankruptcy of small-and medium-sized industrial firms. *Journal of Business Venturing*, 20(6), 847-868.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T., & 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.
- Rodrigues R. (2011). Entrepreneurial Orientation, Human Resources Information Management, and Firm Performance in SMEs. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(2) 143-153.
- Rodríguez P., Fuentes M.D.M., & Rodríguez, L. (2014). Strategic capabilities and performance in women owned businesses in Mexico. *Journal of Small Business Management*, 52(3), 541-554.
- Rosenberg, M.S., Adams, D.C., & Gurevitch, J. (2000). MetaWin: statistical software for meta-analysis. Sunderland: Sinauer Associates.
- Roxas, B., & Chadee, D. (2013). Effects of formal institutions on the performance of the tourism sector in the Philippines: The mediating role of entrepreneurial orientation. *Tourism Management*, 37, 1-12.
- Saeed, S., Yousafzai, S.Y., & Engelen, A. (2014). On cultural and macroeconomic contingencies of the entrepreneurial orientation-performance relationship". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(2), 255-290.
- Schepers, J., Voordeckers, W., Steijvers, T., & Laveren, E. (2014). The entrepreneurial orientation-performance relationship in private family firms: the moderating role of socioemotional wealth. *Small Business Economics*, 43(1), 39-55.
- Sciascia, S., Mazzola, P., & Chirico, F. (2013). Generational involvement in the top management team of family firms: Exploring nonlinear effects on entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(1), 69-85.
- Semrau, T., Ambos, T., & Kraus, S. (2016). Entrepreneurial orientation and SME performance across societal cultures: An international study. *Journal of Business Research*, 69(5), 1928-1932.
- Stam, W., & Elfring, T. (2008). Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra-and extraindustry social capital. *Academy of Management Journal*, 51(1), 97-111.
- Tajeddini, K., (2015). Exploring the antecedents of effectiveness and efficiency. *International Journal of Hospitality Management*, 49, 125-135.
- Tang, Z., & Tang, J. (2012). Entrepreneurial orientation and SME performance in China's changing environment: The moderating effects of strategies. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 409-431.

- Vallejos, E.Z., (2007). *Restricciones del entorno a la competitividad empresarial de América Latina*. Fundes.
- Wang, H.K., & Yen, Y.F. (2012). An empirical exploration of corporate entrepreneurial orientation and performance in Taiwanese SMEs: A perspective of multidimensional construct. *Total Quality Management y Business Excellence*, 23(9-10), 1035-1044.
- Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D., (2001). The internationalization of new and small firms: A resource-based view. *Journal of Business Venturing*, 16(4), 333-358.
- World Bank. (2016). Worldwide Governance Indicators 2016. <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home>, accessed 19 August 2016.
- Zahra, S.A., Neilson, A.P., & Bogner, W.C. (1999). Corporate entrepreneurship, knowledge and competence development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 169-189.
- Zainudin, N. (2006). Liquidity-profitability trade-off: is it evident among Malaysian SMEs?. *International Journal of Management Studies*, 13(2), 107-118.