

ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y RESULTADO EMPRESARIAL: IMPLICACIONES DE LOS FACTORES RELACIONALES

Pedro M. García-Villaverde
María José Ruiz-Ortega
Gloria Parra-Requena
Job Rodrigo-Alarcón

Universidad de Castilla-La Mancha

0 RESUMEN

La literatura previa nos indica la necesidad de abordar la complejidad y la ambigüedad de la relación entre la orientación emprendedora y los resultados empresariales. En este trabajo, analizamos esta relación desde un enfoque contingente, profundizando en la interacción entre la orientación emprendedora y determinados factores relacionales –interacción social de la red de relaciones y la capacidad de absorción de conocimiento– con el objetivo de explicar el resultado de la organización. El estudio empírico ha sido realizado en una muestra de empresas de la industria agroalimentaria en España. Los resultados del trabajo nos han permitido demostrar cómo los factores relacionales analizados tienen una influencia divergente sobre la relación entre la orientación emprendedora y los resultados. Así, mientras la capacidad de absorción mejora la efectividad de la orientación emprendedora, una mayor interacción social reduce su efecto sobre los resultados.

Palabras clave

Orientación emprendedora, interacción social, capacidad de absorción, efecto moderador.

1 INTRODUCCIÓN

La orientación emprendedora (OE) ha tenido un creciente interés económico y académico en las últimas décadas por su influencia en los resultados, el crecimiento y la generación de valor de la empresa. A pesar de su amplio desarrollo teórico y empírico, se demandan nuevos estudios empíricos que detecten los factores clave que afectan a la compleja relación entre OE y resultados (Rosenbusch, Rauch y Bausch, 2011). Siguiendo este enfoque, nuestro trabajo se centra en estudiar cómo la interacción social de la red a la que pertenece la organización y la capacidad de absorción de conocimiento de la misma afectan a la relación entre la OE y el resultado de la empresa. Más específicamente, analizamos si ambas variables moderan la efectividad de la OE.

El concepto de OE surge en los últimos años como un aspecto diferenciador en el campo del *entrepreneurship*, en el que se destacan aspectos que no habían sido considerados de forma independiente. Este concepto hace referencia al proceso, las prácticas y la toma de decisiones con las que poder lograr la nueva entrada, lanzándose hacia nuevos negocios, incluyendo procesos como la experimentación en nuevas tecnologías, la voluntad para buscar nuevas oportunidades en el mercado, y tener una predisposición a asumir acciones arriesgadas (Lumpkin y Dess, 1996). La OE es considerada un factor clave para generar diferenciación y desarrollar soluciones superiores a las producidas por los competidores, mejorar la adaptación a los cambios y tendencias del mercado, debilitar la capacidad de los competidores para competir y responder a las acciones de la empresa en el futuro, alentar a los empleados a participar en el cambio e implicarse activamente en las actividades emprendedoras de la empresa e inducir al aprovechamiento de la incertidumbre debido a que se compromete un nivel mayor de recursos antes de entender completamente la acción a llevar a cabo (Hughes y Morgan, 2007). Consideramos, de acuerdo con la literatura previa, que el establecimiento de una OE llevará a la empresa a la consecución de mayores resultados (Zahra y Covin, 1995).

Sin embargo, en la literatura se observa una divergencia en los resultados obtenidos al analizar la relación entre la OE y el resultado empresarial, mostrando efectos positivos, negativos y curvilíneos, lo que ha generado cierta controversia. Diversos estudios plantean la necesidad de resolver dicha controversia con nuevos enfoques que exploren los factores que afectan a la relación entre ambos constructos (Covin y Slevin, 1991; Rauch, Wiklund, Lumpkin y Frese, 2009). Para responder a este debate, diversos trabajos han estudiado el efecto contingente de una serie de condiciones del entorno, como la dinamicidad, la heterogeneidad o la hostilidad (Covin y Slevin, 1991; Wiklund y Shepherd, 2003; entre otros). Aunque escasos, también encontramos trabajos que han analizado los efectos de factores internos a la organización, como las características de los directivos, las estrategias o los recursos (Covin, Green y Slevin, 2006). Sin embargo,

estos enfoques aportan resultados limitados y ambiguos, y se demanda profundizar en nuevos factores que afectan a la efectividad de la OE (Lumpkin y Dess, 1996). Nosotros abordamos, desde un enfoque contingente, dos factores relacionales, relativos a los vínculos de la empresa con los agentes de su red y el acceso y explotación del conocimiento externo que pueden afectar a los resultados de la OE. Concretamente, profundizamos en el efecto de la interacción social con los agentes de la red y la capacidad de absorción en la efectividad de la OE de los agentes.

A partir del análisis de la teoría del capital social (Nahapiet y Ghoshal, 1998), proponemos el capital social como un factor moderador clave en la relación entre la OE y los resultados de la organización. El capital social se ha considerado como un elemento que permite adquirir conocimiento novedoso y relevante, anticipar los cambios del entorno, así como detectar y aprovechar oportunidades (De Clercq, Dimov y Thongpapanl, 2010). Sin embargo, la interacción social entre los agentes de la red de la empresa, componente del capital social vinculado a la fortaleza y frecuencia de sus relaciones, genera redundancia en la información transmitida entre los agentes, que puede limitar el acceso de las empresas a información única y novedosa. En este sentido, los problemas de redundancia y obsolescencia de la información, de miopía e inercia (Koka y Prescott, 2002; Inkpen y Tsang, 2005; Expósito-Langa y Molina-Morales, 2010) pueden generar un bloqueo interno que empeore la efectividad de la OE.

Por otro lado, en las últimas décadas se ha consolidado la base teórica que atribuye a los recursos y capacidades un soporte esencial para el desarrollo y el éxito de la estrategia en general y la OE en particular (Lumpkin y Dess, 1996). Así, Covin y Slevin (1991: 15) señalan que la habilidad de una empresa para llevar a cabo una OE “*dependerá, en parte, de sus recursos y competencias*”. Los recursos y capacidades proporcionan la base para las diversas formas de actuación de la empresa y pueden facilitar o dificultar su OE. Así mismo, la imposibilidad de acceder a determinados recursos y capacidades puede considerarse como un importante obstáculo para la misma (Aloulou y Fayolle, 2005). En este trabajo, analizamos el papel moderador de la capacidad de absorción. Cohen y Levinthal (1990: 128) introducen la noción de capacidad de absorción como la “*habilidad de la organización para reconocer el valor de la nueva información externa, assimilarla y aplicarla en fines comerciales*”. El desarrollo y mantenimiento de la capacidad de absorción es crítico para la supervivencia y éxito de la empresa a largo plazo, debido a que esta capacidad refuerza, complementa y enfoca el conocimiento base poseído por la empresa (Lane, Koka y Pathak, 2006), mejorando la efectividad de la OE de la organización.

Siguiendo este enfoque, el principal objetivo de este trabajo es *estudiar cómo la interacción social y la capacidad de absorción influyen en la relación entre la OE de la empresa y su resultado*. La principal contribución de nuestro trabajo consiste en aportar una mejor comprensión del efecto de la OE

en los resultados de la organización, considerando las implicaciones de determinados factores relacionales. Así, mediante un enfoque contingente superamos las limitaciones establecidas en la literatura sobre la efectividad de la OE y detectamos cómo las interacciones divergentes de la OE con la interacción social de la red y con la capacidad de absorción permiten entender mejor su efecto sobre los resultados empresariales.

Este trabajo se estructura como sigue. En primer lugar explicamos la teoría y las hipótesis derivadas de la revisión teórica. Después, se describe la metodología utilizada y los resultados obtenidos. Finalmente, presentamos la discusión, conclusiones e implicaciones del estudio.

2 MARCO TEÓRICO

2.1. Orientación emprendedora

El concepto de OE se enmarca en la literatura sobre el proceso de generación de la estrategia (Rauch *et al.*, 2009). En concreto, hace referencia al proceso estratégico por el cual las organizaciones identifican nuevas oportunidades y ponen en práctica acciones emprendedoras (Dess y Lumpkin, 2005) e incorpora aspectos como la planificación, el análisis, la toma de decisiones, los valores y la misión de la empresa. Por lo tanto, la OE no sólo se refiere al proceso de creación de una empresa o lanzamiento de un nuevo producto, sino que implica un comportamiento continuo basado en la identificación y generación de nuevas oportunidades que permitan obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Wiklund y Shepherd, 2005).

Tradicionalmente, la OE se ha considerado como un constructo multidimensional. En esta línea, Wiklund y Shepherd (2003) afirman que la OE debe considerarse como una combinación de tres dimensiones de acuerdo con el planteamiento de Miller (1983) y Covin y Slevin (1989) –tendencia a la innovación, proactividad y asunción de riesgo–. Así mismo, se ha señalado que cada una de estas dimensiones se centra en diferentes aspectos de la postura estratégica de la empresa (Covin y Slevin, 1989), por lo que resulta necesario estudiar la OE a través de una serie de dimensiones que, de forma agregada, presenten las diferentes características de dicho comportamiento. La *proclividad a la innovación* se define cómo la tendencia de una empresa a participar en apoyo de las nuevas ideas, la creatividad y la experimentación de nuevos productos/servicios, así como a desarrollar procesos creativos de liderazgo tecnológico e I+D que dan como resultado, nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos (Lumpkin y Dess, 1996). La *proactividad* repre-

senta una perspectiva de futuro donde las empresas tratan de desarrollar nuevos productos o mejoras en ellos, anticipándose a los cambios y oportunidades que aparecen en el entorno, de promover cambios en las tácticas actuales y detectar futuras tendencias del mercado (Hughes y Morgan, 2007). Por último, la *asunción de riesgos* está asociada con la voluntad de la empresa de comprometer un mayor nivel de recursos en proyectos donde el coste de error puede ser muy elevado o donde los resultados son inciertos (Wiklund y Shepherd, 2005).

Podemos encontrar en la literatura un debate recurrente sobre si estas dimensiones de la OE varían o no independientemente (Wales, Gupta y Mousa, 2013). Siguiendo la propuesta de Covin *et al.* (2006), nosotros estudiamos la OE como un constructo unidimensional, conformado conjuntamente por la proclividad a la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos. Por tanto, seguimos la línea utilizada por la mayoría de los trabajos que consideran una medida agregada de la OE (Covin y Slevin, 1989; Wiklund y Shepherd, 2003, 2005; Cruz y Nordqvist, 2012; entre otros).

Los estudios previos han mostrado que la OE lleva a la empresa a la obtención de mejores resultados (Covin y Covin, 1990; Zahra y Covin, 1995; Lumpkin y Dess, 1996; entre otros). Además, frente a los trabajos que señalan que el efecto de la OE sobre el resultado es rápido y cortoplacista, diversos investigadores sostienen que ese efecto es sostenible, e incluso se incrementa a lo largo del tiempo (Zahra y Covin, 1995; Madsen, 2007). En este sentido, los meta-análisis realizados por Rauch *et al.* (2009) y Rosenbusch *et al.* (2011) detectan una relación positiva de la OE sobre diversas medidas de resultado: financieros y no financieros, objetivos y percibidos. Por tanto, el efecto de la OE sobre los resultados de la empresa es positiva y la relación entre ambas variables es robusta.

De este modo, el desarrollo de una tendencia a la innovación superior es clave para generar diferenciación y desarrollar soluciones superiores a las producidas por los competidores (Hughes y Morgan, 2007), facilita la creatividad a través de actividades de aprendizaje de la empresa, e implica el desarrollo de nuevos productos, servicios o la mejora del proceso tecnológico (Dess y Lumpkin, 2005). Con un mayor nivel de proactividad, la organización aumenta la receptividad a las señales del mercado y el mejor conocimiento de las necesidades de los consumidores (actuales o potenciales). La tolerancia al riesgo orienta a la empresa a través de la acción y le induce a aprovecharse de la incertidumbre (Hughes y Morgan, 2007) y de la inestabilidad del mercado. Sin asumir riesgos, las empresas retrasan la introducción de innovaciones y reaccionan de forma conservadora a los cambios, debilitando el resultado de la misma.

2.2. Interacción social

La teoría del capital social se ha aplicado extensamente al estudio de la empresa, considerando que la acción económica se inserta en la red de relaciones de una organización (Bowey y Easton, 2007). Siguiendo a Nahapiet y Ghoshal (1998: 243), podemos definir el capital social como “*la suma de los recursos actuales y potenciales arraigados en, disponibles a través de y derivados desde la red de relaciones que posee un individuo o unidad social*”. Esta concepción de capital social, vinculada a los recursos de la red, incide en los beneficios potenciales derivados del posicionamiento de un agente en una red social favorable (Bourdieu, 1986). Así, estas redes proporcionan valor a los agentes que se encuentran en ellas, permitiéndoles aprovechar los recursos establecidos en dichas relaciones. A lo largo de la literatura, el capital social se ha entendido como un elemento que permite a los diferentes agentes obtener una ventaja competitiva (Dyer y Singh, 1998; García-Villaverde, Parra-Requena y Ruiz-Ortega, 2010).

A partir de la consideración del capital social como un conjunto de recursos derivados de una red de relaciones (Nahapiet y Ghoshal, 1998), consideraremos la interacción social como una faceta clave de estas redes. Así, la interacción social hace referencia al modelo general de conexiones entre los actores de la red, pudiendo ser analizada desde la perspectiva de los vínculos de la red. Los vínculos de la red representan la forma concreta en la cual los diferentes agentes de una red se encuentran relacionados en términos de fuerza, frecuencia y estrechez. Granovetter (1973: 1361) define la fortaleza de los vínculos como “*una combinación (probablemente lineal) de la cantidad de tiempo, la intensidad emocional, la intimidad y los servicios recíprocos que caracterizan al vínculo*”. Por otro lado, la frecuencia de los vínculos indica el número de veces que un agente ha contactado con otro y la estrechez muestra la proximidad o intensidad emocional del contacto (Brown y Konrad, 2001).

Son diversas las ventajas atribuidas a este tipo de vínculos y por extensión a una interacción social superior. En primer lugar, estos vínculos fuertes están asociados con el intercambio de información de alta calidad y de conocimiento tácito (Rowley, Behrens y Krackhardt, 2000). Estos vínculos fuertes pueden ofrecer flujos estables de nuevas ideas, innovaciones tecnológicas y apoyo operativo (Capaldo, 2007) que promueven la adaptación a los cambios que se producen en el entorno organizativo. En segundo lugar, los vínculos fuertes ejercen un mecanismo de control social que gobierna los comportamientos de los diferentes agentes. De este modo, se hace frente a posibles amenazas relacionadas con la acción oportunista de los agentes y a las ineficiencias de los contratos formales (Rowley *et al.*, 2000).

2.3. Capacidad de absorción

Cohen y Levinthal (1990: 128) introducen la noción de capacidad de absorción como la “*habilidad de la organización para reconocer el valor de la nueva información externa, asimilarla y aplicarla en fines comerciales*”. El desarrollo y mantenimiento de la capacidad de absorción es crítico para la supervivencia y éxito de la empresa a largo plazo, debido a que esta capacidad refuerza, complementa y enfoca el conocimiento base que posee la empresa (Lane *et al.*, 2006).

Además, la habilidad de la organización para evaluar y utilizar el conocimiento externo depende en gran medida del nivel de conocimiento previo relacionado que posea la empresa (Cohen y Levinthal, 1990). Este conocimiento previo confiere a la empresa la habilidad para reconocer el valor de la nueva información percibida, asimilarla y aplicarla en nuevos productos o servicios. Por tanto, la premisa fundamental de esta capacidad de absorción es que “*la organización necesita conocimiento relacionado anterior para asimilar y utilizar el nuevo conocimiento*” (Cohen y Levinthal, 1990: 129). Así, el conocimiento acumulado previo incrementa tanto la habilidad para colocar el nuevo conocimiento en la memoria, a lo que se refieren como la adquisición de conocimiento, como la habilidad para recordarlo y utilizarlo.

Con el trabajo de Zahra y George (2002: 185) adquiere un impulso esta capacidad “*relativa a la creación y utilización de conocimiento que mejora la habilidad de la empresa para obtener y sostener una ventaja competitiva*”. En este trabajo, los autores realizan dos contribuciones importantes a la literatura sobre la capacidad de absorción: (1) Reconocen su importante influencia en la naturaleza y sostenibilidad de la ventaja competitiva de la organización. (2) Reconocen el papel y la importancia de los diferentes componentes de la capacidad de absorción –adquisición, asimilación, transformación y explotación de conocimiento–. La *adquisición de conocimiento* hace referencia a la habilidad de la organización para identificar y adquirir conocimiento generado externamente, que es crítico para la operatividad de la empresa. La *asimilación de conocimiento* se centra en las rutinas y procesos de la organización que le permiten analizar, procesar, interpretar y comprender la información obtenida del exterior. La *transformación de conocimiento* se refiere a la habilidad de la empresa para desarrollar y depurar las rutinas de la misma, que facilitan la combinación del conocimiento interno existente con el conocimiento novedoso adquirido y asimilado del exterior. La *explotación del conocimiento* se basa en aquellas rutinas de la organización que permiten refinar y ampliar las habilidades existentes en la misma para crear otras nuevas a partir de la incorporación del conocimiento adquirido y transformado.

La literatura muestra como esta capacidad de absorción influye en la innovación de la empresa, en la orientación de la empresa hacia estrategias

de exploración y explotación, en el aprendizaje interorganizativo, en la búsqueda de nuevo conocimiento, en la obtención de un resultado superior y en la consecución de una ventaja competitiva (Cohen y Levinthal, 1990, Lane, Salk y Lyles, 2001).

3 HIPÓTESIS

Como se ha indicado previamente, la OE se considera un medio para crear diferenciación y desarrollar soluciones superiores a las de los competidores, contribuyendo a la generación de una ventaja competitiva (Zahra y Covin, 1995). La OE representa una visión de futuro donde las empresas buscan anticipar las oportunidades para desarrollar e introducir productos nuevos o mejorados, generando ventajas de ser el primero en mover y definiendo la dirección del mercado en el largo plazo (Hughes y Morgan, 2007). Por otro lado, la OE también permite atacar a los rivales de la industria y, así, erosionar sus fuerzas competitivas o establecer una ventaja competitiva a través de una táctica ofensiva continua (Davidson, 1987). Así mismo, la OE propone nuevas configuraciones y actividades, y da una mayor flexibilidad para facilitar las respuestas activas y reactivas a los cambios producidos (Hughes y Morgan, 2007).

A pesar de los efectos positivos de la OE, encontramos diversos estudios que señalan la existencia de una variación considerable en la magnitud de correlación entre la OE y los resultados, que va más allá de lo que puede ser explicado por el error muestral. Por tanto, demandan que se profundice en la complejidad de esta relación y sugieren que existen otras variables que intervienen y pueden moderar su fortaleza (Rauch, Wiklund, Frese y Lumpkin, 2004; García-Villaverde, Ruiz-Ortega y Canales, 2013). Por tanto, consideramos esencial plantear un modelo contingente, en el cual diversos factores relacionales contribuyen a una mejor comprensión de la relación entre la OE y los resultados.

El estudio del capital social se ha orientado al interés de los beneficios producidos debido al posicionamiento de un agente concreto en una determinada red social (Bourdieu, 1986). La interacción social es un componente clave del capital social que puede favorecer la movilidad del conocimiento y el aprendizaje mutuo, mejora el intercambio y la combinación de recursos y reduce la incertidumbre (Rodrigo-Alarcón, Parra-Requena y García-Villaverde, 2014). La efectividad de la OE se puede ver afectada por el nivel de interacción social poseído, es decir, por la fortaleza, frecuencia y estrechez de las relaciones de la empresa. Pese a las ventajas para acceder a conocimiento que se derivan de la interacción social, la redundancia de información derivada de pertenecer a una red con una interacción superior puede dificultar a las empresas acceder a información única y novedosa.

Diversos trabajos han sugerido que la interacción social puede afectar negativamente a la efectividad de la OE. Algunos estudios señalan que un exceso de fortaleza de los vínculos limita los resultados de la OE. Así, en redes con vínculos fuertes puede generarse redundancia (Granovetter, 1973) en la transmisión de conocimiento y barreras para obtener conocimiento nuevo y exclusivo. Esta redundancia genera, por un lado, un importante estancamiento en la incorporación de nuevo conocimiento y, por otro lado, la obtención de conocimiento obsoleto (Koka y Prescott, 2002). Esto se produce porque los recursos intercambiados no son exclusivos o novedosos (McEvily y Zaheer, 1999). Así mismo, la posesión de una interacción social superior en la red de relaciones de la organización provoca que los agentes presten una atención menor a las estrategias y comportamientos desarrollados por los competidores ajenos a esa red, lo que genera una situación de “miopía” (Inkpen y Tsang, 2005). En este sentido, los problemas de redundancia y obsolescencia de la información, de miopía e inercia (Koka y Prescott, 2002; Inkpen y Tsang, 2005; Expósito-Langa y Molina-Morales, 2010) pueden generar un bloqueo interno que limita la efectividad de la OE. A partir de los argumentos previos, planteamos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: La interacción social entre los agentes de la red moderada negativamente la relación entre la orientación emprendedora y el resultado empresarial.

En la literatura sobre OE se ha destacado el papel moderador de las capacidades internas de la empresa en la relación entre la OE y los resultados de la empresa (Covin y Slevin, 1991; Lumpkin y Dess, 1996; entre otros). Sin embargo, son escasas las investigaciones que se centran en el papel de la capacidad de absorción sobre la relación estudiada. Wiklund y Shepherd (2003) señalan que la relación entre la OE y los resultados es mucho más compleja que un simple efecto directo y se tienen que tener en cuenta los efectos moderadores de las características internas de la empresa y, especialmente, aquellos recursos internos basados en el conocimiento, como es la capacidad de absorción. Así mismo, Chen, Tzeng, Ou y Chang (2007) afirman que la OE no puede mejorar el resultado de la empresa de forma aislada, sino que la consecución de un mayor resultado está limitado a la capacidad de ésta para utilizar una cierta cantidad de recursos internos disponibles.

Respecto a la capacidad de absorción, para que las empresas aprovechen su OE, deben tener la habilidad para adquirir información, asimilarla dentro del conocimiento de la empresa y explotar el nuevo conocimiento desarrollado (Jantunen, 2005). Así, las organizaciones con el fin de mejorar efectividad de la OE, deben desarrollar mayores capacidades internas que les permitan compartir y absorber el conocimiento sobre la identificación de oportunidades, la evaluación del entorno y la explotación adecuada de las estrategias empresariales (Williams y Lee, 2009). Por tanto, una mayor capacidad de absorción fomenta la apreciación, el entendimiento y

la evaluación de las señales del entorno de mejor forma. Permite acumular el conocimiento adicional necesario para explotar cualquier información disponible, y mejorar los resultados de la proactividad de la organización (Liao, Welsch y Stoica, 2003). Además, la capacidad de absorción facilita la explotación del comportamiento innovador mediante la aplicación del conocimiento adquirido, por “*lo que la empresa aprende, cambia lo que puede hacer*” (Cepeda-Carrión, Cegarra-Navarro y Jiménez-Jiménez, 2012: 116). Así, la habilidad para identificar nuevas opciones a partir del conocimiento, ayuda a las organizaciones a comprender mejor las necesidades del mercado y los cambios existentes (Zhang y Wu, 2013). Además, esta habilidad acorta el desarrollo de procesos novedosos que disminuyen los costes de producción a través de nuevas innovaciones de proceso (Bstieler, 2006). Por tanto, la capacidad de absorción es un factor clave para mejorar la efectividad de la OE. A partir de los argumentos previos, planteamos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2: La capacidad de absorción modera positivamente la relación entre la orientación emprendedora y el resultado empresarial.

4 ANÁLISIS EMPÍRICO

El estudio empírico se ha desarrollado sobre una muestra de empresas de la industria agroalimentaria en España, que posee el mayor peso entre los sectores industriales nacionales, representando un 8,38% del PIB nacional. Esta industria combina la madurez, la tradición, el predominio de pequeñas y medianas empresas y el arraigo territorial, por la relevancia de la proximidad a las materias primas, con un creciente proceso de internacionalización, innovación tecnológica y desarrollo de los canales de distribución. Así mismo, esta industria tiene un comportamiento económico basado principalmente en una fuerte estabilidad, transfiriendo un valor esencial para la economía en situaciones económicas difíciles, como la actual. Por tanto, por dimensión, por ocupación, por fuerza productiva y exportadora, y por su valor estratégico, constituye uno de los principales motores económicos del país. Estas características, hacen de la industria agroalimentaria un contexto adecuado donde realizar el estudio empírico de nuestro trabajo.

Con el fin de obtener la información necesaria para el desarrollo de nuestra investigación, exploramos diversas bases de datos –SABI, Camerdata, INE y asociaciones de la industria agroalimentaria–. En el fichero de empresas inicial contábamos con un total de 3.992 empresas¹. Una vez que se eliminaron las duplicidades, errores y empresas que habían cesado su actividad, obtuvimos una población de 2.887 empresas. A los gerentes de estas empresas se les envió un cuestionario postal/on-line en dos ocasiones. Durante el período de recogida de la información y después de realizar una

(1) Para adaptar la configuración del fichero de empresas a las condiciones de nuestro estudio, eliminamos aquellas empresas que tuvieran menos de 20 trabajadores. Este criterio planteado en otros trabajos previos dentro del campo de la dirección de empresas (Kollmann y Stöckmann, 2010), se justifica por la necesidad de controlar los efectos relacionados con el tamaño en la estructura y la flexibilidad organizativa (Green, Covin y Slevin, 2008), y por asegurar una estructura operativa mínima en las empresas analizadas (Spanos y Lioukas, 2001).

completa depuración de los cuestionarios recibidos, logramos un total de 292 cuestionarios válidos, lo que supone una tasa de respuesta del 10,11%. Para un nivel de confianza del 95% y la situación más desfavorable de $p = q = 0,5$, la muestra obtenida presenta un error muestral del 5,44%.

Una vez que se obtuvo la muestra de empresas, comprobamos si los datos de la misma eran representativos de la población objeto de estudio. Con este objetivo realizamos un análisis de diferencia de medias y comprobamos la no existencia de diferencias significativas en términos de edad y tamaño entre la población objeto de estudio y la muestra obtenida. Además, analizamos la posible existencia de un sesgo de no respuesta (Armstrong y Overton, 1977), no observando diferencias significativas en las variables analizadas entre las empresas que respondieron al primer envío (173) y al segundo envío del cuestionario (119). Finalmente, comprobamos la no existencia de problemas de sesgo del método común a través de dos vías. En primer lugar, realizamos el test de Harman (Podsakoff, MacKenzie, Podsakoff y Lee, 2003) y en segundo lugar a través de la evaluación de una submuestra² aleatoria de la muestra total. Para ello, enviamos de nuevo el cuestionario a las empresas que respondieron inicialmente, con el objetivo de que fuese cumplimentado por otro directivo. Realizamos un test ANOVA de comparación de medias con el objetivo de contrastar la existencia de diferencias significativas en los constructos utilizados en nuestro trabajo. Observamos que no existían diferencias significativas entre ambos grupos de respuestas. Por tanto, la realización de ambos análisis nos permite corroborar la validez de las medidas utilizadas.

(2) Sub-muestra de 49 empresas (16,78% del total de la muestra) de las cuales obtuvimos una segunda respuesta de un segundo directivo sobre el mismo cuestionario realizado previamente a la población total.

(3) Para construir las escalas multi-ítem del capital social, dinamismo tecnológico y de las variables de control se utilizaron escalas Likert de siete puntos, en las que el extremo 1 indicaba "totalmente en desacuerdo" y el extremo 7 indicaba "totalmente de acuerdo".

(4) La escala propuesta por Covin y Slevin (1989) para medir la tendencia a la innovación, proactividad y asunción de riesgos de la organización, está formada por nueve ítems medidos a través de una escala Likert de siete puntos. Estos ítems están formados por pares de afirmaciones opuestas, siendo el valor 1 el caracterizado por la afirmación del extremo izquierdo y el valor 7 el caracterizado por la afirmación del otro extremo. Los valores 2, 3, 4, 5 y 6 representan valores intermedios entre las afirmaciones de cada uno de los extremos.

4.1. Medidas³

Orientación emprendedora: La OE supone la propensión de la empresa a innovar, asumir riesgos y ser más proactiva que los competidores a través de las oportunidades del mercado (Rauch *et al.*, 2009). Como señalamos previamente, hemos analizado esta variable a través de las tres dimensiones planteadas por Covin y Slevin (1989), a partir de la definición de empresa emprendedora de Miller (1983) –tendencia a la innovación, proactividad y asunción de riesgos–. Para seleccionar la escala más adecuada realizamos una revisión de diversos trabajos (Covin y Slevin, 1989; Hughes y Morgan, 2007; entre otros) y consideramos, de acuerdo con la literatura previa, que la escala propuesta por Covin y Slevin (1989)⁴ es la más ajustada para medir el nivel de OE de la empresa (Wiklund y Shepherd, 2003). Finalmente, siguiendo a Covin *et al.* (2006), creemos que todos los componentes deben estar presentes para poder establecer la denominación de OE al comportamiento mostrado por las empresas, por lo que medimos la OE mediante un constructo en el que agregamos estas tres dimensiones (Hakala, 2011).

Interacción social: Representa la forma concreta en la que los diferentes agentes de una red se encuentran relacionados en términos de fuerza, frecuencia y estrechez. Tras realizar una revisión de las diversas escalas que han sido utilizadas previamente (Maula, Autio y Murray, 2003; Molina-Morales y Martínez-Fernández, 2009; entre otros), decidimos utilizar la escala propuesta por Maula *et al.* (2003), que ha sido empleada posteriormente por diferentes trabajos y que resulta adecuada para nuestro trabajo de investigación. Maula *et al.* (2003), mediante esta escala, miden la frecuencia de las interacciones, la estrechez de la relación y la fortaleza de la misma a través del conocimiento del otro agente de manera personal. Con el fin de adaptar la escala a nuestro trabajo, sustituimos en los ítems “el agente inversor” por “los contactos de la empresa”.

Capacidad de absorción: Respecto a la capacidad de absorción, representa la habilidad de una organización para reconocer el valor de la nueva información externa, asimilarla, transformarla y aplicarla en fines comerciales (Cohen y Levinthal, 1990). Zahra y George (2002) proponen que esta capacidad debe ser analizada a través de cuatro sub-dimensiones –capacidad de adquisición, capacidad de asimilación, capacidad de transformación y capacidad de explotación–. Con el objetivo de obtener una medida válida de esta capacidad, realizamos una revisión de los trabajos empíricos previos que proponen diferentes escalas (Zhao y Anand, 2009; Expósito-Langa, Molina-Morales y Capó-Vicedo, 2011; Flatten, Engelen, Zahra y Brettel, 2011; entre otros). Para la medida de esta variable, seleccionamos la escala de 14 ítems propuesta por Flatten *et al.* (2011), que desarrollan a partir del análisis de diversos trabajos previos publicados en revistas relevantes.

Resultado: Para medir los resultados de la organización hemos utilizado diferentes escalas subjetivas, que recogen la valoración de los gerentes sobre una serie de ítems. El índice de resultado subjetivo se planteó a partir de la evaluación del grado de importancia y de satisfacción de distintas medidas de resultado propuestas, siguiendo el planteamiento de Gupta y Govindarajan (1982). Debido a la dificultad para conseguir información financiera adecuada y fiable, las medidas subjetivas de resultado han sido ampliamente utilizadas (Dess y Davis, 1984; Robinson y Pearce, 1988). Por otra parte, para evitar sesgos de fluctuaciones temporales y realizar una aproximación a la noción de sostenibilidad del resultado, se pidió a los encuestados que respondieran a las cuestiones relativas a los resultados en relación a los cinco últimos años. Hemos agrupado las medidas de resultado en dos variables. En la primera variable hemos configurado el constructo *rentabilidad* mediante los ítems rentabilidad sobre la inversión y margen neto de beneficios. En la segunda variable de resultado, *crecimiento*, hemos considerado los ítems cuota de mercado y crecimiento de las ventas.

Variables de control: En este estudio hemos introducido diversas variables de control. Hemos medido el *tamaño de la empresa* a través del lo-

garitmo del número de empleados de la misma. La edad se ha medido como el logaritmo de la diferencia entre el año de recogida de la información –2012– y el año de creación de la empresa. El *dinamismo del mercado* hace referencia a la velocidad de cambio percibida en las preferencias de los productos, las demandas de los clientes y la aparición de nuevos segmentos de clientes en la industria. Para medir esta variable hemos utilizado la escala de tres ítems desarrollada por Atuahene-Gima, Li y De Luca (2006). El *nivel de imitación en el entorno* puede ser definido como las reacciones desarrolladas en el mercado a la introducción de nuevos productos. Esta variable ha sido medida a través de la adaptación de un ítem de la escala de Lee, Smith, Grimm y Schomburg (2000). Finalmente, con el objetivo de medir la *condición familiar* de la empresa, hemos adaptado en un ítem la escala propuesta por Zahra (2005). De este modo, analizamos mediante una variable dicotómica si los miembros de la familia forman parte del equipo directivo y tienen un bloque de acciones/participaciones significativo para la toma de decisiones.

4.2. Análisis

Con el objetivo de evaluar el modelo presentado, hemos utilizado *Partial Least Squares* (PLS en adelante), mediante el software *SmartPLS*. Esta técnica establece unos mínimos requerimientos relativos a la muestra, la escala de medida –nominal, ordinal, por intervalos o ratios– y la distribución de las variables observables, no requiriendo la normalidad de los datos (Fornell y Bookstein, 1982). Además, PLS es robusto en relación a tres insuficiencias potenciales: distribuciones sesgadas en las variables manifiestas, existencia de multicolinealidad tanto en variables latentes como entre indicadores, y la incorrecta especificación del modelo estructural debido a la omisión de regresores.

5 RESULTADOS

5.1. Evaluación del modelo de medida

Para realizar la evaluación del modelo de medida mediante PLS, hemos efectuado los cuatro análisis siguientes: fiabilidad individual del ítem, consistencia interna o fiabilidad de la escala, validez convergente y validez discriminante. La fiabilidad individual del ítem ha sido evaluada mediante el análisis de sus cargas (λ). Todos los indicadores empleados

superan el valor de 0,707 propuesto por Carmines y Zeller (1979). Respecto a la consistencia interna, analizamos la fiabilidad compuesta (ρ_c). Como podemos observar en la Tabla 1, todos los valores obtenidos muestran una fiabilidad estricta de los constructos, presentando valores superiores a 0,8 (Nunnally, 1978). Respecto a la validez convergente del modelo de medida, evaluamos la varianza extraída media –AVE⁵–. Todos los constructos presentan un valor del indicador AVE superior al valor 0,5 recomendado por Fornell y Larcker (1981).

En cuanto al análisis de la validez discriminante, según Barclay, Higgins y Thompson (1995), una condición necesaria es que la varianza compartida entre una variable y sus indicadores debe ser mayor que la varianza compartida con las otras variables del modelo. Este método consiste en demostrar que las correlaciones entre los constructos, a través de dicha matriz de correlaciones, son más bajas que la raíz cuadrada de la varianza extraída media (AVE) de la correspondiente fila y columna de la matriz. Como observamos en la Tabla 1, los resultados muestran que cada constructo se relaciona más fuertemente con sus propias medidas que con las de otros constructos.

Los análisis realizados respecto a la fiabilidad y validez de los indicadores y constructos utilizados en nuestro trabajo, nos permiten confirmar que se cumplen todos los requisitos previos de nuestro modelo de medida y que este puede ser empleado para la evaluación de nuestro modelo estructural.

(5) Average Variance Extracted.

TABLA 1

Matriz de correlaciones, fiabilidad compuesta, validez convergente y validez discriminante

	F.C. ¹	AVE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. OE	0,904	0,759	(0,871)									
2. Inter_Social	0,851	0,656	0,261	(0,810)								
3. Cap_Abs.	0,916	0,731	0,529	0,495	(0,855)							
4. Rentabilidad	0,950	0,904	0,288	0,320	0,345	(0,951)						
5. Crecimiento	0,912	0,838	0,409	0,277	0,444	0,617	(0,915)					
6. Edad	–	–	-0,031	-0,017	-0,064	-0,070	-0,166	1				
7. Tamaño	–	–	0,162	0,159	0,183	0,222	0,216	0,069	1			
8. Dinam_Mer	0,884	0,718	0,260	0,185	0,307	0,088	0,220	-0,042	0,111	(0,847)		
9. Imitación	–	–	0,115	0,221	0,238	-0,021	-0,014	0,028	0,014	0,229	1	
10. Familiar	–	–	-0,053	0,047	-0,023	-0,050	-0,082	0,194	-0,087	0,061	0,004	1

¹F.C.: Fiabilidad Compuesta.

5.2. Evaluación del modelo estructural

Para realizar la evaluación del modelo estructural mediante PLS, consideramos los valores de los coeficientes *path* o pesos de regresión estandarizados (β) y la varianza explicada (R^2). Con el fin de contrastar las hipótesis de nuestro modelo, empleamos técnicas no paramétricas de remuestreo para examinar la estabilidad de las estimaciones ofrecidas por PLS (*Bootstrap*).

En las tablas 2 y 3 mostramos los resultados obtenidos en nuestro análisis, que nos permiten contrastar las hipótesis planteadas, en las que proponíamos un efecto moderación de la interacción social y la capacidad de absorción en la relación entre la OE y el resultado de la organización.

TABLA 2
Relación OE-Resultados

Variables	Crecimiento (β)	t-statistics	Rentabilidad (β)	t-statistics
Edad	-0,153 ^{**}	2,048	-0,055	0,806
Tamaño	0,154 ^{***}	2,944	0,178 ^{****}	3,099
Dinam_mercado	0,124 ^{**}	2,104	0,017	0,248
Imitación	-0,082 [*]	1,365	-0,055	0,830
Familiar	-0,027	0,515	-0,086 [*]	1,579
OE	0,355 ^{****}	6,859	0,254 ^{****}	4,107
R^2	0,235		0,130	

*p < 0,10; **p < 0,05; ***p < 0,01; ****p < 0,001.

TABLA 3
Modelo contingente

Variables	Crecimiento (β)	t-statistics	Rentabilidad (β)	t-statistics
Edad	-0,130 ^{**}	1,914	-0,032	0,516
Tamaño	0,113 ^{**}	2,101	0,132 ^{***}	2,566
Dinam_mercado	0,071	1,176	-0,032	0,456
Imitación	-0,130 ^{***}	2,362	-0,119 ^{**}	1,923
Familiar	-0,036	0,734	-0,105 ^{**}	2,047
EO	0,217 ^{****}	3,496	0,128 ^{**}	1,771
Interacción_social	0,092 [*]	1,788	0,217 ^{****}	3,744
Capacidad absorción	0,273 ^{****}	4,257	0,217 ^{**}	2,114
EOxInteracción_social	-0,056	0,924	-0,093 [*]	1,434
EOxCapacidad absorción	0,130 ^{**}	2,267	0,130 ^{**}	1,894
R^2	0,311		0,224	

*p < 0,10; **p < 0,05; ***p < 0,01; ****p < 0,001.

Como podemos comprobar en la tabla 3, la combinación entre la interacción social y la OE tiene un efecto negativo y significativo sobre la variable rentabilidad ($\beta = -0,093$; $p < 0,1$) y un efecto negativo pero no significativo sobre la variable crecimiento ($\beta = -0,056$; ns), con lo que podemos aceptar parcialmente la hipótesis H1. En segundo lugar, observamos que la interacción entre la OE y la capacidad de absorción tiene un efecto positivo y significativo tanto sobre el crecimiento ($\beta = 0,130$; $p < 0,05$) como sobre la rentabilidad ($\beta = 0,130$; $p < 0,05$), por lo que podemos apoyar la hipótesis H2.

Respecto a la varianza explicada, nuestro modelo contingente explica un 31,1% de la varianza de la variable de resultados crecimiento y un 22,4% de la variable rentabilidad, superando el criterio establecido por Falk y Miller (1992). Además, con el fin de comprobar el ajuste del modelo planteado hemos obtenido el índice *GoF*⁶ –*Goodness of fit*–. En nuestro caso, el modelo planteado presenta un buen ajuste para ambas variables dependientes, con un valor de este índice de 0,479 y 0,437 para la rentabilidad y crecimiento, respectivamente, siendo superior al límite establecido por la literatura previa de 0,31 (Tenenhaus, Vinzi, Chatelin y Lauro, 2005). Finalmente, para medir la relevancia predictiva de las variables dependientes, utilizamos el índice Q^2 desarrollado por Stone y Geisser. La literatura propone que valores de Q^2 superiores a 0 implican que el modelo posee relevancia predictiva. En nuestro modelo obtenemos en el modelo una correcta validez predictiva de ambas variables dependientes, rentabilidad y crecimiento, con un valor de Q^2 de 0,2023 y 0,2666, respectivamente.

6 DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En este trabajo analizamos cómo dos factores relacionales, la capacidad de absorción de conocimiento y la interacción social establecida en la red de relaciones de una empresa, moderan la relación entre la OE y el resultado. Los resultados obtenidos en nuestro trabajo demuestran que la OE tiene una influencia positiva y significativa sobre el resultado de la empresa. Así, una mayor OE es esencial para generar diferenciación y desarrollar soluciones superiores a las producidas por los competidores, facilita la creatividad, fomenta el desarrollo de nuevos productos, servicios o la mejora del proceso tecnológico, mejora el conocimiento de las necesidades de los consumidores, perfecciona la adaptación a los cambios y las tendencias del mercado y le induce a aprovecharse de la incertidumbre.

Centrándonos en los modelos contingentes, los resultados nos permiten confirmar que los factores relacionales analizados –interacción social y capacidad de absorción– moderan la influencia de la OE en los resultados –crecimiento y rentabilidad–, pero en una dirección opuesta. Así, mientras la capacidad de absorción incrementa la influencia positiva de

(6) El índice *GoF* se obtiene a través de la siguiente expresión:

$$GoF = \sqrt{\text{media AVE} \cdot \text{media } R^2}$$

la OE sobre ambas medidas de resultado, encontramos que la interacción social empeora esta influencia. En el caso de la capacidad de absorción, la mejora que ejerce en la efectividad de la OE se fundamenta en que la habilidad para reconocer el valor de la nueva información externa, asimilarla y aplicarla fomenta la apreciación, el entendimiento y la evaluación de las señales del entorno, permite acumular el conocimiento adicional necesario para explotar cualquier información disponible y facilita el desarrollo de un comportamiento innovador mediante la aplicación del conocimiento adquirido. Por otro lado, la influencia negativa que ejerce la interacción social puede deberse a que la redundancia de información derivada de pertenecer a una red con unas relaciones fuertes y muy frecuentes reduce la posibilidad de las empresas de acceder a información única y novedosa. Los problemas de redundancia y obsolescencia de la información, miopía e inercia, producidos por una mayor interacción social, generan un bloqueo interno que limita la efectividad de la OE.

Nuestro trabajo proporciona una mayor comprensión del efecto de la OE en los resultados de la organización, contribuyendo a cubrir el hueco existente en la literatura, como diversas investigaciones previas han demandado ampliamente (Rauch *et al.*, 2009). Así, mediante un enfoque contingente superamos las limitaciones establecidas en la literatura sobre la efectividad de la OE y detectamos cómo las interacciones divergentes de la OE con determinados factores relacionales –interacción social de la red y capacidad de absorción de conocimiento– permiten entender mejor su efecto sobre los resultados empresariales. En este sentido, proporcionamos conclusiones significativas para la literatura sobre OE, mostrando la influencia de diversos factores relacionales en su relación con los resultados de la organización. Por un lado, la capacidad de absorción adquiere un carácter complementario que induce a las empresas a la obtención de un resultado superior cuando desarrollan una OE. Por otro lado, una interacción social superior en la red de relaciones de la organización reduce el efecto positivo de la OE sobre el resultado organizativo.

En relación con las implicaciones teóricas, en primer lugar, debemos señalar la complementariedad existente entre los enfoques teóricos centrados en la OE de la organización y los enfoques que estudian los factores relacionales. Las sinergias generadas entre estos enfoques nos permiten profundizar en la comprensión del efecto ejercido por la OE sobre los resultados de la empresa. Así mismo, corroboramos aquellos trabajos de la literatura que han incidido sobre los efectos negativos de la interacción social y de determinadas redes de relaciones, debido a que se puede generar un bloqueo interno que obstaculice la efectividad de la OE.

Respecto a las implicaciones prácticas, debido a la situación actual de cambios continuos y rápidos en la que nos encontramos, sería aconsejable que las organizaciones desarrollasen una OE con el objetivo de adaptarse y adelantarse a dichos cambios. Además, los directivos deberían analizar si poseen las redes de contactos adecuadas para obtener un resultado

superior mediante el desarrollo de una OE. Así, las organizaciones deberían desarrollar vínculos puente o lazos externos a su red de contactos para obtener conocimiento novedoso que impida el bloque interno de las redes con una interacción social elevada. Por último, aconsejamos a las empresas desarrollar su capacidad de absorción de conocimiento. Esta capacidad implicará la obtención de un resultado superior al implantar en la organización una OE, permitiendo acumular el conocimiento adicional necesario del exterior para explotar cualquier información disponible.

En el desarrollo de este trabajo, reconocemos diversas limitaciones que pueden afectar a la extensión de los resultados obtenidos. En primer lugar, el estudio empírico realizado es de corte transversal. Sin embargo, la investigación nos ha permitido obtener información relevante y sólida sobre los diversos factores analizados, que podría ser difícil obtener con un análisis de tipo longitudinal. Además, entendemos que, a pesar de los esfuerzos realizados en el desarrollo de las escalas y la validación de las medidas, todavía puede existir un sesgo potencial en las mismas. Por otro lado, las percepciones de los directivos, en relación con los aspectos de este estudio, pueden no coincidir necesariamente con la realidad, lo que puede provocar un posible sesgo en los resultados obtenidos. Sin embargo, creemos que la percepción de los directivos sobre su sector y sobre los recursos potenciales a los que tienen acceso a través de sus redes de relaciones son los factores principales que pueden determinar sus decisiones estratégicas. Además, asumimos el carácter parcial de nuestro modelo, debido a que no pretendemos explicar el resultado global de la organización, sino solamente el efecto ejercido por la OE y la influencia de la interacción social y la capacidad de absorción en su efectividad. Por último, nos centramos únicamente en la industria agroalimentaria en España para contrastar las hipótesis planteadas, lo que podría limitar la extensión de los resultados a otras industrias, sectores o países.

Finalmente, como propuestas para el desarrollo de futuras investigaciones, destacamos la necesidad de analizar el efecto de otras variables como factores contingentes que influyan sobre la efectividad de la OE –factores organizativos y factores externos–, de acuerdo a los planteamientos previos de Covin y Slevin (1991) y Lumpkin y Dess (1996). Así mismo, se debería profundizar en los efectos independientes de cada una de las dimensiones de la OE –tendencia a la innovación, proactividad y asunción de riesgos– sobre el resultado de la empresa; analizando, así mismo, el efecto contingente de otras variables sobre estas relaciones independientes. Además, sería interesante ampliar la medición del concepto de OE, incorporando las dos dimensiones adicionales al constructo planteadas por Lumpkin y Dess (1996) –agresividad competitiva y autonomía–. También sería relevante analizar la influencia de la OE sobre el resultado a largo plazo mediante un estudio longitudinal, lo que permitiría una comprensión más profunda del efecto que ejerce este comportamiento en el resultado de la organización. Finalmente, proponemos realizar estu-

dios desde un enfoque configuracional en el que se analice cómo la interacción de determinados factores internos y externos a la organización pueden influir sobre la efectividad de la OE.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALOULOU, W. y FAYOLLE, A. (2005): "A conceptual approach of entrepreneurial orientation within small business context", *Journal of Enterprising Culture*, 13, 21-45.
- ARMSTRONG, J.S. y OVERTON, T. (1977): "Estimating nonresponse bias in mail surveys", *Journal of Marketing Research*, 14, 396-402.
- ATUAHENE-GIMA, K., LI, H. y DE LUCA, L.M. (2006): "The contingent value of marketing strategy innovativeness for product development performance in Chinese new technology ventures", *Industrial Marketing Management*, 35, 359-372.
- BARCLAY, D., HIGGINS, C. y THOMPSON, R. (1995): "The Partial Least Squares (PLS) approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration", *Technology Studies, Special Issue on Research Methodology*, 2, 285-309.
- BOURDIEU, P. (1986): "The forms of capital", en Richardson, J (Eds.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241-258). New York: Greenwood.
- BOWEY, J.L. y EASTON, G. (2007): "Entrepreneurial Social Capital Unplugged An Activity-based Analysis", *International Small Business Journal*, 25, 273-306.
- BROWN, D. y KONRAD, A. (2001): "Granovetter was right. The importance of weak ties to a contemporary job search", *Group & Organization Management*, 26, 434-462.
- BSTIELER, L. (2006): "Trust formation in collaborative new product development", *Journal of Product Innovation Management*, 23, 56-72.
- CAPALDO, A. (2007): "Network structure and innovation: The leveraging of a dual network as a distinctive relational capability", *Strategic Management Journal*, 28, 585-608.
- CARMINES, E.G. y ZELLER, R.A. (1979): *Reliability and validity assessment*, London: Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences.
- CEPEDA-CARRIÓN, G., CEGARRA-NAVARRO, J.G. y JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D. (2012): "The effect of absorptive capacity on innovativeness: Context and information systems capability as catalysts", *British Journal of Management*, 23, 110-129.
- CHEN, C.N., TZENG, L.C., OU, W.M. y CHANG, K.T. (2007): "The relationship among social capital, entrepreneurial orientation, organizational resources and entrepreneurial performance for new ventures", *Contemporary Management Research*, 3, 213-232.
- COHEN, W.M. y LEVINTHAL, D.A. (1990): "Absorptive capacity. A new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- COVIN, J.G. y COVIN, T.J. (1990): "Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14, 35-50.
- COVIN, J.G., GREEN, K.M. y SLEVIN, D.P. (2006): "Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 57-81.
- COVIN, J.G. y SLEVIN, D.P. (1989): "Strategic management of small firms in hostile and benign environments", *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.
- COVIN, J.G. y SLEVIN, D.P. (1991): "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16, 7-25.
- CRUZ, C. y NORDQVIST, M. (2012): "Entrepreneurial orientation in family firms: a generational perspective", *Small Business Economics*, 38, 33-49.
- DAVIDSON, H. (1987): *Offensive marketing: How to make your competitors followers*. London: Penguin.
- DE CLERCQ, D., DIMOV, D. y THONGPAPANL, N. (2010): "The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation-performance relationship", *Journal of Business Venturing*, 25, 87-103.
- DESS, G.G. y DAVIS, P.S. (1984): "Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance", *Academy of Management Journal*, 27, 467-488.

- DESS, G.D. y LUMPKIN, G.T. (2005): "The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship", *Academy of Management Executive*, 19, 147-156.
- DYER, J.H. y SINGH, H. (1998): "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, 23, 660-679.
- EXPÓSITO-LANGA, M. y MOLINA-MORALES, F.X. (2010): "How relational dimensions affect knowledge redundancy in industrial clusters", *European Planning Studies*, 18, 1975-1992.
- EXPÓSITO-LANGA, M., MOLINA-MORALES, F.X. y CAPÓ-VICEDO, J. (2011): "New product development and absorptive capacity in industrial districts: A multidimensional approach", *Regional Studies*, 45, 319-331.
- FALK, R.F. y MILLER, N.B. (1992): *A primer soft modeling*. Akron, Ohio: The University of Akron.
- FLATTEN, T.C., ENGELEN, A., ZAHRA, S.A. y BRETTEL, M. (2011): "A measure of absorptive capacity: Scale development and validation", *European Management Journal*, 29, 98-116.
- FORNELL, C. y BOOKSTEIN, F.L. (1982): "A comparative analysis of two structural equation models: Lisrel and PLS applied to market data", en C. Fornell (Ed.) *A Second Generation of Multivariate Analysis*. New York: Praeger Publishers.
- FORNELL, C. y LARCKER, D.F. (1981): "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- GARCÍA-VILLAVERDE, P.M., PARRA-REQUENA, G. y RUIZ-ORTEGA, M.J. (2010): "Capital social y comportamiento pionero: El papel mediador de las capacidades tecnológicas y de marketing", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 13, 9-42.
- GARCÍA-VILLAVERDE, P.M., RUIZ-ORTEGA, M.J. y CANALES, J.I. (2013): "Entrepreneurial orientation and the threat of imitation: The influence of upstream and downstream capabilities", *European Management Journal*, 31, 263-277.
- GRANOVETTER, M.S. (1973): "The strength of weak ties", *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.
- GREEN, K.M., COVIN, J.G. y SLEVIN, D.P. (2008): "Exploring the relationship between strategic reactivity and entrepreneurial orientation: The role of structure-style fit", *Journal of Business Venturing*, 23(3), 356-383.
- GUPTA, A.K. y GOVINDARAJAN, V. (1982): "An empirical examination of linkages between strategy, managerial characteristics, and performance", *Academy of Management Proceedings*, 31-35.
- HAKALA, H. (2011): "Strategic orientations in management literature: Three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations", *International Journal of Management Reviews*, 13, 199-217.
- 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, 651-661.
- INKPEN, A. y TSANG, E. (2005): "Social capital, networks, and knowledge transfer", *Academy of Management Review*, 30, 146-165.
- JANTUNEN, A. (2005): "Knowledge-processing capabilities and innovative performance: An empirical study", *European Journal of Innovation Management*, 8, 336-349.
- KOKA, B. y PRESCOTT, J. (2002): "Strategic alliances as social capital: a multidimensional view", *Strategic Management Journal*, 23, 795-816.
- KOLLMANN, T. y STÖCKMANN, C. (2010): "Antecedents of strategic ambidexterity: Effects of entrepreneurial orientation on exploratory and exploitative innovations in adolescent organisations", *International Journal of Technology Management*, 52, 153-174.
- LANE, P.J., KOKA, B.R. y PATHAK, S. (2006): "The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct", *Academy of Management Review*, 31, 833-863.
- LANE, P.J., SALK, J.E. y LYLES, M.A. (2001): "Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures", *Strategic Management Journal*, 22, 1139-1161.
- LEE, H., SMITH, K.G., GRIMM, C.M. y SCHOMBURG, A. (2000): "Timing, order and durability of new product advantages with imitation", *Strategic Management Journal*, 21, 23-30.
- LIAO, J., WELSCH, H. y STOICA, M. (2003): "Organizational absorptive capacity and responsiveness: An empirical investigation of growth-oriented SMEs", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 63-85.

- LUMPKIN, G.T. y DESS, G.G. (1996): "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*, 21, 135-172.
- MADSEN, E.L. (2007): "The significance of sustained entrepreneurial orientation on performance of firms— A longitudinal analysis", *Entrepreneurship & Regional Development*, 19, 185-204.
- MAULA, M., AUTIO, E. y MURRAY, G. (2003): "Prerequisites for the creation of social capital and subsequent knowledge acquisition in corporate venture capital", *Venture Capital*, 5, 117-134.
- McEVILY, S.K. y ZAHEER, A. (1999): "Bridging ties: a source of firm heterogeneity in competitive capabilities", *Strategic Management Journal*, 20, 1133-1156.
- MILLER, D. (1983): "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management Science*, 29, 770-791.
- MOLINA-MORALES, F.X. y MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, M.T. (2009): "Too much love in the neighborhood can hurt: How an excess of intensity and trust in relationships may produce negative effects on firms", *Strategic Management Journal*, 30, 1013-1023.
- NAHAPIET, J. y GHOSHAL, S. (1998): "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage", *Academy of Management Review*, 23, 242-266.
- NUNNALLY, J. (1978): *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- PODSAKOFF, P.M., MACKENZIE, S.B., PODSAKOFF, N.P. y LEE, J.Y. (2003): "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies", *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- RAUCH, A., WIKLUND, J., FRESE, M. y LUMPKIN, G.T. (2004): "Entrepreneurial orientation and business performance: Cumulative empirical evidence", *23 Babson College Entrepreneurship Research Conference*, Glasgow, Reino Unido.
- 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*, 3, 761-787.
- ROBINSON, R.B. y PEARCE, J.A. (1988): "Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business-unit performance", *Strategic Management Journal*, 9, 43-60.
- RODRIGO-ALARCÓN, J., PARRA-REQUENA, G. y GARCÍA-VILLAVERDE, P.M. (2014): "Efectividad de la orientación emprendedora: el papel del capital social y las capacidades", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 20, 131-139.
- ROSENBUSCH, N., RAUCH, A. y BAUSCH, A. (2011): "The mediating role of entrepreneurial orientation in the task environment-performance relationship: a meta-analysis", *Journal of Management*, 39, 633-659.
- ROWLEY, T., BEHRENS, D. y KRACKHARDT, D. (2000): "Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries", *Strategic Management Journal*, 21, 369-386.
- SPANOS, Y.E. y LIOUKAS, S. (2001): "An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource based perspective", *Strategic Management Journal*, 22, 907-934.
- TENENHAUS, M., VINZI, V., CHATELIN, Y. y LAURO, C. (2005): "PLS path modeling", *Computacional Statistics & Data Analysis*, 48, 159-205.
- WALES, W.J., GUPTA, V.K. y MOUSA, F.T. (2013): "Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research", *International Small Business Journal*, 31, 357-383.
- WIKLUND, J. y SHEPHERD, D. (2003): "Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses", *Strategic Management Journal*, 24, 1307-1314.
- WIKLUND, J. y SHEPHERD, D. (2005): "Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach", *Journal of Business Venturing*, 20, 71-91.
- WILLIAMS, C. y LEE, S.H. (2009): "Resources allocations, knowledge network characteristics and entrepreneurial orientation of multinational corporations", *Research Policy*, 38, 1376-1387.
- ZAHRA, S.A. (2005): "Entrepreneurial risk taking in family firms", *Family Business Review*, 18, 23-40.
- ZAHRA, S.A. y COVIN, J.G. (1995): "Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis", *Journal of Business Venturing*, 10, 43-58.

- ZAHRA, S.A. y GEORGE, G. (2002): "Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension", *Academy of Management Review*, 27, 185-203.
- ZHANG, J. y WU, W.P. (2013): "Social capital and new product development outcomes: The mediating role of sensing capability in Chinese high-tech firms", *Journal of World Business*, 48, 539-548.
- ZHAO, Z.J. y ANAND, J. (2009): "A multilevel perspective on knowledge transfer: Evidence from the Chinese automotive industry", *Strategic Management Journal*, 30, 959-983.