



Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa

www.elsevier.es/iedee



Efectividad de la orientación emprendedora: el papel del capital social y las capacidades

Job Rodrigo-Alarcón^{a,*}, Gloria Parra-Requena^b y Pedro Manuel García-Villaverde^b

^a Departamento de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Sociales de Cuenca, Universidad de Castilla-La Mancha, Avda. de los Alfares 44, 16071, Cuenca, España

^b Departamento de Administración de Empresas, Facultad de Relaciones Laborales y Recursos Humanos, Universidad de Castilla-La Mancha, Plaza de la Universidad 1, 02071, Albacete, España

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 12 de febrero de 2013

Aceptado el 11 de septiembre de 2013

On-line el xxx

Códigos JEL:

M13

L12

Palabras clave:

Orientación emprendedora

Capital social

Capacidades tecnológicas

Capacidades de marketing

Modelo teórico

R E S U M E N

La orientación emprendedora ha sido uno de los aspectos que mayor interés ha suscitado en los últimos años en el campo del *entrepreneurship*. La revisión de la literatura nos permite señalar la necesidad de abordar la ambigüedad y la complejidad de la relación entre la orientación emprendedora y los resultados empresariales. En este trabajo planteamos esta relación desde un enfoque configuracional, abordando la coherencia de factores relacionales –capital social– y organizativos –capacidades tecnológicas y de marketing– con la orientación emprendedora. El objetivo del trabajo consiste en desarrollar un modelo configuracional que explique el efecto moderador conjunto del capital social y las capacidades empresariales sobre la efectividad de la orientación emprendedora. Se establecen 3 modelos teóricos –universal, contingente y configuracional– que se definen mediante proposiciones teóricas. Exploramos y ejemplificamos empíricamente las relaciones establecidas mediante un estudio de casos de empresas agroalimentarias españolas. Finalmente, extraemos diversas conclusiones a partir de los modelos planteados y proponemos futuras líneas de investigación.

© 2013 AEDEM. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

Effectiveness of entrepreneurial orientation: The role of social capital and capabilities

A B S T R A C T

In last years entrepreneurial orientation has generated an increased interest in the field of entrepreneurship. The literature review allows us to suggest the need to analyze the ambiguity and complexity of the relationship between entrepreneurial orientation and firms' performance. In this work, we study this relationship from a configurational approach, addressing the consistency of relational and organizational aspects with entrepreneurial orientation. The aim of this work is to develop a configurational model to explain how the conjunction between social capital and internal capabilities can foster the relationship between entrepreneurial orientation and performance. We propose three theoretical models – universal, contingent and configurational – which are defined by theoretical propositions. Also, we explore and exemplify empirically these relationships through a case study of Spanish agri-food industry. Finally, we draw a series of conclusions from the proposed models and we propose future lines of research.

© 2013 AEDEM. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

JEL classification:

M13

L12

Keywords:

Entrepreneurial orientation

Social capital

Technological capabilities

Marketing capabilities

Theoretical model

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 del amplio desarrollo teórico y empírico de la OE, se demandan estudios que detecten factores clave que afectan a la ambigua y compleja relación entre OE y resultados (Rosenbusch, Brickmann y Bausch, 2011). En este trabajo nos proponemos como objetivo principal desarrollar un modelo configuracional que explique el efecto moderador conjunto del capital social y las capacidades sobre la efectividad de la OE.

El término OE surge recientemente como un aspecto diferenciador en el campo del *entrepreneurship*, interpretándose como un

* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: Job.Rodrigo@uclm.es (J. Rodrigo-Alarcón).

proceso estratégico a través del cual las empresas pueden identificar nuevas oportunidades y llevar a cabo acciones emprendedoras que las aprovechen (Dess y Lumpkin, 2005). La literatura ha abordado el estudio del efecto que genera la OE en los resultados (Rauch, Wiklund, Lumpkin y Frese, 2009). Sin embargo, la divergencia en los resultados obtenidos —positivos, negativos o curvilíneos— ha generado cierta controversia, que es necesario resolver con nuevos enfoques que exploren los factores que afectan a la relación entre la OE y el resultado (Covin y Slevin, 1991; Rauch et al., 2009; Tang y Tang, 2012). 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; Lumpkin y Dess, 2001; Wiklund y Shepherd, 2003; Li, Zhang y Chan, 2005). Aunque escasos, encontramos varios 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 contingentes aportan resultados limitados y ambiguos, y demandan profundizar en la combinación de factores que afectan a la efectividad de la OE (Lumpkin y Dess, 1996). En el enfoque configuracional propuesto por Miller (1996) encontramos una respuesta a esta demanda, ya que plantea que es la coherencia entre los factores estratégicos y organizativos internos y/o factores externos a la empresa lo que genera mayores resultados. Son muy escasos los trabajos que han utilizado este enfoque para estudiar la relación entre la OE y el resultado (Wiklund y Shepherd, 2005; García-Villaverde, Ruiz-Ortega y Canales, 2013), y se han centrado más en la coherencia con las condiciones del entorno que entre los elementos orquestales de la organización (Miller, 1996). Nosotros abordamos, desde un enfoque configuracional, la conjunción entre dos factores clave —capital social y capacidades— que pueden complementarse y generar sinergias para reforzar el éxito de la OE. Por tanto, consideramos que la aportación más novedosa y relevante de este trabajo es la adopción de un enfoque configuracional a partir de un enfoque contingente previo, así como la incorporación conjunta del capital social y las capacidades como dos factores fuertemente conectados entre sí que complementan la efectividad de la OE.

A partir del análisis de la teoría del capital social (Nahapiet y Ghoshal, 1998) proponemos el capital social como factor moderador clave de la OE por su relevancia para conectar la empresa con los agentes del entorno y adquirir conocimiento novedoso y relevante que permita anticipar los cambios del entorno, así como detectar y aprovechar oportunidades (Lee y Sukoco, 2007; De Clercq, Dimov y Thongpapanl, 2010). 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). Además, incorporamos dos tipos de capacidades —tecnológicas y de marketing— que pueden tener un papel clave en la explotación de las ventajas potenciales de la OE desde puntos diferentes de la cadena de valor (Li et al., 2005). La relevancia de ambos factores se ve reforzada por la interacción que se produce entre ellos para moderar conjuntamente la efectividad de la OE (Peng-Peng, 2008). Así, por un lado, el capital social facilita la construcción y desarrollo de las capacidades (Quintana y Benavides, 2006) que, a su vez, refuerzan la habilidad de la empresa para interactuar con los agentes y acceder a fuentes externas de conocimiento —capital social— (Caloghirou, Kastelli y Tsakanikas, 2004). Así, destacamos su carácter complementario y sinérgico para desarrollar una OE exitosa.

En resumen, con este trabajo nos proponemos contribuir a superar un importante hueco en la literatura de la OE mediante la propuesta de un modelo que combine el efecto moderador conjunto del capital social y las capacidades para explicar la efectividad de la OE. Para ello, partimos de un modelo inicial centrado en el efecto directo de la OE y el resultado, y planteamos un modelo contingente intermedio que aborda los efectos moderadores independientes

del capital social y las capacidades. Así, contribuimos a conectar las aportaciones de la teoría del capital social y el enfoque basado en recursos y capacidades para explicar amplia y sólidamente los resultados de la OE. Además, destacamos la adecuación del enfoque configuracional propuesto por Miller (1996) para abordar la coherencia y el carácter orquestal de diferentes factores organizativos y estratégicos para obtener resultados superiores (Wiklund y Shepherd, 2005). Finalmente, con este trabajo también contribuimos a explorar y ejemplificar empíricamente las relaciones propuestas a través de un análisis de casos.

Después de esta introducción, analizamos el concepto de OE y revisamos las aportaciones que analizan su vinculación al resultado. Posteriormente, estudiamos las bases teóricas del capital social y las capacidades. A continuación justificamos y planteamos los tres modelos teóricos que relacionan la OE y los resultados. Después realizamos un breve estudio multi-casos para aproximarnos a las relaciones propuestas. Finalmente, discutimos los modelos y los casos, y presentamos las conclusiones del trabajo, las limitaciones y las futuras líneas de investigación.

2. Orientación emprendedora: base teórica y aportaciones

En la literatura sobre *entrepreneurship* en los últimos años, uno de los aspectos más estudiados y analizados ha sido la OE (Lumpkin y Dess, 1996; Wiklund, 1999; Wiklund y Shepherd, 2003; Covin et al., 2006). El concepto de OE surgió a partir del estudio de Miller (1983), que define la empresa emprendedora como aquella que se compromete con la innovación, emprende una actividad arriesgada y es la primera en descubrir innovaciones de forma proactiva, adelantándose a los competidores del mercado. Por tanto, la OE no supone una acción puntual en el tiempo sino una actividad continua que implica un comportamiento estratégico determinado (Covin y Slevin, 1991). De este modo, definimos la OE como el proceso de generación de la estrategia emprendedora que los decisores utilizan para difundir los propósitos organizativos, mantener su visión y crear ventajas competitivas sostenibles. Esto implica una voluntad de innovar, asumir riesgos, realizar acciones auto-dirigidas y ser más proactivo y agresivo que los competidores aprovechando las nuevas oportunidades (Wiklund y Shepherd, 2005).

Tradicionalmente, la mayoría de investigadores determinaron las dimensiones de la OE siguiendo la definición previa de Miller (1983), que destaca los aspectos de proclividad a la innovación, proactividad y asunción de riesgos. Sin embargo, Lumpkin y Dess (1996) añaden dos dimensiones —agresividad competitiva y autonomía— que incluyen aspectos importantes de la OE. La *proclividad a la innovación* puede entenderse como la tendencia o voluntad de una empresa a apoyar las nuevas ideas, la novedad, la creatividad, la experimentación en la introducción de nuevos productos/servicios y los procesos creativos que dan como resultado nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos (Lumpkin y Dess, 1996). La *proactividad* representa una perspectiva de futuro donde las empresas tratan de desarrollar nuevos productos o mejoras en ellos, anticipándose a los cambios y oportunidades del entorno, promoviendo cambios en las tácticas actuales y detectando futuras tendencias del mercado (Hughes y Morgan, 2007). La *asunción de riesgos* es la voluntad de la empresa para aprovechar las oportunidades, aunque no se conozca su éxito, y actuar valientemente sin el conocimiento de las consecuencias (Lumpkin y Dess, 1996). Lumpkin y Dess (1996) definen la *agresividad competitiva* como la propensión de la empresa para desafiar a sus competidores directa e intensamente, logrando entrar o mejorar su posición frente a los rivales de la industria. Finalmente, la *autonomía* es la acción independiente de un individuo o de un equipo para apoyar una idea o visión y llevarla hasta su finalización, en un proceso

auto-dirigido en la búsqueda de nuevas oportunidades (Lumpkin y Dess, 1996).

La literatura ha indicado que existe un efecto general directo de la OE sobre los resultados (Wiklund, 1999). El desarrollo de una OE genera ventajas competitivas porque permite mejorar el conocimiento de las necesidades de los consumidores, generar diferenciación, responder rápido a los cambios del entorno y aprovechar la incertidumbre y la inestabilidad del mercado (Hughes y Morgan, 2007). Sin embargo, la OE también genera desventajas, ya que requiere que la empresa comprometa gran cantidad de recursos en acciones arriesgadas, en entornos con incertidumbre y sin conocer las acciones correctas que deberían llevarse a cabo, generando un elevado coste de oportunidad (Hughes y Morgan, 2007).

La mayoría de las investigaciones detectan que existe una influencia positiva entre el desarrollo de una OE y los resultados empresariales (tabla 1). Sin embargo, también encontramos trabajos que no observan una relación significativa entre las mismas (Walter, Auer y Ritter, 2006; Baker y Sinkula, 2009) o detectan una relación en forma de U invertida (Tang y Tang, 2012). Ante estos resultados, diversos trabajos proponen profundizar en factores contextuales internos y externos que pueden afectar a la relación entre la OE y los resultados (Walter et al., 2006; Chaston y Sadler-Smith, 2012). En este sentido, entendemos que tanto las capacidades como el capital social pueden mejorar la efectividad de la OE (Lee y Sukoco, 2007; Chaston y Sadler-Smith, 2012). Así, nos proponemos conectar ambas aportaciones analizando cómo el capital social y las capacidades se complementan para impulsar la efectividad de la OE desde un enfoque configuracional.

3. Capital social y capacidades: aspectos conceptuales

3.1. El capital social

El concepto de capital social ha adquirido una gran importancia en diversas disciplinas sociales desde su incorporación por Coleman (1988). En concreto, en los estudios de las organizaciones el capital social se ha señalado como un factor importante para explicar el éxito de determinados agentes (Adler y Kwon, 2002). La literatura muestra que el capital social favorece determinadas actividades organizativas, como el intercambio de recursos, la creación de capital intelectual, el aprendizaje organizativo, la innovación y el *entrepreneurship*. De esta forma, el capital social se define como el conjunto de las relaciones entre individuos y organizaciones que facilitan la acción y ofrecen oportunidades a los miembros de una red social, caracterizada por un sentimiento de confianza e interconectividad mutua, que es mejorado a través de su interacción positiva (Ramström, 2008).

El capital social se considera un constructo multidimensional, lo que implica la determinación y medida de una serie de dimensiones (Koka y Prescott, 2002). En nuestro caso, siguiendo a Nahapiet y Ghoshal (1998), planteamos tres dimensiones que analizan las características propias del capital social. La *dimensión estructural* muestra el entramado de relaciones que posee una empresa, es decir, engloba la interacción social que es producida en la red, centrándose en las propiedades del sistema social y de la red de relaciones como un todo. Esta dimensión puede ser definida a través de los vínculos de red entre los agentes y la configuración de la red. Respecto a la *dimensión relacional*, analiza las características de las relaciones personales que los individuos u organizaciones han desarrollado a través de su historia de interacciones. Su principal faceta es la confianza, que hace referencia a la seguridad que tiene una empresa en que los demás agentes de la red no actuarán de forma oportunista. Finalmente, la *dimensión cognitiva* representa los «recursos proporcionados por las representaciones, interpretaciones y sistemas de significados compartidos entre las partes»

(Nahapiet y Ghoshal, 1998: 244). Los dos aspectos clave de esta dimensión son las metas y la cultura compartida entre los diferentes miembros de la red.

3.2. Las capacidades

El enfoque basado en los recursos, cuyo origen se encuentra en el trabajo de Wernerfelt (1984), se centra en el análisis de los recursos que generan ventajas competitivas específicas de las empresas. De este modo, la empresa es considerada como un conjunto de tecnologías, habilidades y conocimientos que son generados y ampliados en el tiempo. Ante entornos turbulentos como los actuales, en los cuales los cambios son cada vez más frecuentes y rápidos, se tienden a acortar los ciclos de vida de los productos y las empresas tienen que responder a las nuevas necesidades de los consumidores. En este contexto resulta más adecuado basar la estrategia a largo plazo en aspectos internos de la empresa (Grant, 2006).

Las capacidades son las habilidades que surgen del aprendizaje colectivo de la organización. Específicamente, serán aquellas habilidades relacionadas con el modo de coordinar las diversas técnicas de producción y que integran las múltiples corrientes tecnológicas. La literatura sobre OE (Covin y Slevin, 1991; Lumpkin y Dess, 1996) ha destacado dos tipos de capacidades que afectan a su relación con el resultado: tecnológicas y de marketing.

Por un lado, las *capacidades tecnológicas* hacen referencia a la habilidad de la organización para llevar a cabo cualquier función técnica o actividad tecnológica, incluyendo la capacidad para desarrollar nuevos productos y procesos con el fin de operar de manera eficaz. Estas capacidades comprenden el conocimiento tecnológico, los secretos comerciales, el *know-how* generado por la I+D y otro capital intelectual tecnológico específico (Dollinger, 1995).

Por otro lado, las *capacidades de marketing* se vinculan con la obtención de ventajas en las relaciones de la empresa con sus clientes. Así, pueden definirse como las habilidades que le ayudan a entender el comportamiento de los factores que determinan sus mercados y a operar de forma más efectiva en ellos (Day, 1994). Estas capacidades incluyen competencias de comprensión del mercado, englobando los mecanismos necesarios para integrar el conocimiento del mercado en los procesos internos y el desarrollo de nuevos productos.

4. Propuesta de modelos

Como hemos señalado, la literatura ha planteado principalmente una relación positiva entre la OE y el resultado. Sin embargo, la ambigüedad en determinados estudios (Baker y Sinkula, 2009) demanda que se profundice en la complejidad de esta relación y se aborden nuevos factores vinculados con las capacidades de la empresa y sus relaciones con agentes externos que pueden afectarla (Chaston y Sadler-Smith, 2012; García-Villaverde et al., 2013). Nosotros proponemos tres modelos que, desde una perspectiva teórica, nos permiten profundizar progresivamente en el efecto de la OE sobre los resultados. Así, planteamos un modelo universal, centrado en el efecto directo; posteriormente un modelo contingente, donde abordamos el papel moderador que pueden ejercer por separado el capital social y las capacidades —tecnológicas y de marketing—, y finalmente un modelo configuracional, en el que la conjunción entre el capital social con las capacidades amplía la efectividad de la OE.

4.1. Modelo universal: efecto directo de la orientación emprendedora en los resultados

Como hemos indicado, la OE se considera un medio para crear diferenciación y desarrollar soluciones superiores a las de los

Tabla 1
Revisión de trabajos sobre la relación orientación emprendedora-resultados

Autores	País	Sector	Principales efectos sobre resultados
Covin y Slevin, 1989	Estados Unidos	Industria manufacturera	... ni la estructura organizativa, ni una postura emprendedora predicen significativamente el resultado de la empresa de forma independiente. [...] Los atributos que contribuyen a un mayor resultado en entornos hostiles son una estructura orgánica, una postura emprendedora
Zahra y Covin, 1995	Estados Unidos	Industria manufacturera	... el <i>entrepreneurship</i> corporativo está positiva y significativamente asociado con el resultado de la empresa en cada uno de los 7 años estudiados. Además, la fortaleza de la relación <i>entrepreneurship</i> -resultados se incrementa en el tiempo
Wiklund, 1999	Suecia	Industria, servicios y ventas	... los resultados muestran la existencia de una relación positiva entre la OE y el resultado. Esta relación se incrementa en el tiempo. [...] Los efectos de la OE parecen ser a largo plazo y persistentes en lugar de a corto plazo y rápidos
Wiklund y Shepherd, 2003	Suecia	Fabricación, ventas al por mayor y menor y servicios	... los resultados muestran que existe una relación contingente entre la OE y las características internas de la empresa [...] apoyando la idea de que la relación entre la OE y el resultado es probablemente mucho más compleja que un simple efecto directo
Clercq, Sapienza y Crijns, 2005	Bélgica	Agricultura, construcción, fabricación, transporte, comercio al por mayor y minorista y servicios	... las empresas con una OE elevada serán más propensas a internacionalizar su actividad que las empresas con una menor OE
Wiklund y Shepherd, 2005	Suecia	Industria intensiva en conocimiento, industria intensiva en trabajo y servicios profesionales	... la OE y el acceso a capital financiero tienen una relación significativa y positiva con el resultado de pequeñas empresas; así, un mayor resultado estará asociado con una mayor OE
Runyan, Huddleston y Swinney, 2006	Estados Unidos	Diversos sectores	... la OE de la empresa está positiva y significativamente relacionada con el resultado de la empresa, tanto para hombres como mujeres en la dirección de la empresa
Walter et al., 2006	Alemania	Servicios tecnológicos, consultoras y fabricación tecnológica	... la existencia de una OE per se no garantiza el crecimiento financiero y la supervivencia a largo plazo de la spin-off. Estos resultados apoyan la idea de que la relación OE-resultados depende del contexto en el cual ocurre
Keh, Nguyen y Ng, 2007	Singapur	Ventas, fabricación y servicios	... la OE juega un importante papel en la mejora del resultado de la empresa. Tiene tanto un efecto directo como indirecto (mediación parcial a través de la utilización de información) en el resultado de la empresa
Lee y Sukoco, 2007	Taiwan	Industria y servicios	... la OE tiene una influencia positiva en la capacidad de gestión de conocimiento, la innovación y la efectividad organizativa (financiera y no financiera)
Madsen, 2007	Noruega	Industria manufacturera, servicios, comercio, hoteles y restaurantes	... las empresas que han desarrollado una OE a largo plazo [...] tienen un mejor resultado comparado con aquellos competidores que su OE es la misma o menor
Morris, Coombes, Schindehutte y Allen, 2007	Estados Unidos	Organizaciones no gubernamentales	... la OE no está directamente relacionada con el resultado financiero de la organización porque los esfuerzos innovadores realizados en estas organizaciones no gubernamentales están dirigidos en mayor medida hacia los clientes
Jantunen, Nummela, Puumalainen y Saarenketo, 2008	Finlandia	Alimentación, silvicultura, química, industria metal y maquinaria, sector TIC, sector del mueble y empresas de I+D profesional	... una alta OE es un requisito para obtener un crecimiento internacional. [...] Los resultados indican que aquellas compañías que deseen tener éxito en los mercados internacionales necesitan desarrollar sus características emprendedoras
Baker y Sinkula, 2009	Estados Unidos	-	... no existe un efecto directo de la OE en la rentabilidad de la empresa. [...] La relación OE-rentabilidad es indirecta y mediada por el éxito innovador
Li, Huang y Tsai, 2009	Taiwan	Industria manufacturera, industria alta tecnología y servicios	El trabajo revela que la OE es crítica para las empresas y tiene un impacto positivo en el resultado de las mismas. [...] La inclusión del proceso de creación de conocimiento como mediador puede mejorar el entendimiento de cómo la OE afecta al resultado
De Clercq et al., 2010	Canadá	-	... encontramos un efecto positivo de la OE en el resultado. [...] La habilidad para conducir la OE hacia un resultado satisfactorio dependerá de los procesos de intercambio social internos que facilitan el intercambio de conocimiento
Tajeddini, 2010	Suiza	Industria hotelera	... la OE en la industria hotelera tiene un impacto positivo y significativo sobre los objetivos de logro de beneficios y logro de ventas, así como sobre el objetivo de retorno de la inversión
Grande, Madsen y Borch, 2011	Noruega	Sector agrícola	... la OE tiene un mejor valor explicativo en el resultado que otras variables de recursos utilizadas tanto en corto como largo plazo.
Mu y Di Benedetto, 2011	China	Electrónica, medicina biológica, fabricación y comunicación	... el término de interacción OE-dinamismo del entorno está positiva y significativamente relacionado con la novedad en los nuevos productos, la ventaja de los nuevos productos y el número de productos introducidos en el mercado
Chaston y Sadler-Smith, 2012	Reino Unido	Industrias creativas	... la combinación de una OE y el buen desarrollo de las capacidades internas de la empresa estará asociada con niveles mayores de crecimiento y podrá representar una fuente de ventaja competitiva
Tang y Tang, 2012	China	Industria y servicios	... la relación entre la OE y los resultados depende de la adopción de una estrategia prospectora. La relación sigue una U invertida para las empresas que no adoptan esta estrategia. Para las empresas prospectoras la relación entre la OE y el resultado es mitigada y la forma U invertida se convierte en una forma de L invertida
García-Villaverde et al., 2013	España	Sector TIC	... en contextos de elevada amenaza de imitación, las capacidades de marketing mejoran la relación entre OE y resultados, mientras que las capacidades técnicas la empeoran

Fuente: Elaboración propia.

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. Además, las empresas que desarrollan una OE se encuentran en una mejor posición para captar mayor cuota de mercado y anticiparse a los rivales en la movilización de los recursos (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). Por último, 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).

La revisión de la literatura empírica (tabla 1) nos ha mostrado que la mayoría de los estudios detecta una relación positiva y significativa entre la OE y los resultados de la organización en diversos contextos. Además, frente a los trabajos que señalan que el efecto de la OE sobre el resultado es rápido y a corto plazo, diversos investigadores señalan que es sostenible, e incluso se incrementa, a lo largo del tiempo (Zahra y Covin, 1995; Wiklund, 1999).

A pesar de determinados resultados contradictorios observados, creemos que la OE tiene un efecto positivo sobre los resultados. Así, el metaanálisis realizado por Rauch et al. (2009) detecta una relación positiva de la OE sobre diversas medidas de resultado: financieros y no financieros, objetivos y percibidos. Planteamos que la relación entre la OE y los resultados es robusta para diferentes medidas de resultados. Por tanto, desde un enfoque universal, presentamos la siguiente proposición:

Proposición 1. La OE está relacionada positivamente con los resultados de la empresa.

4.2. Modelo contingente: efecto moderador del capital social y las capacidades internas

En la literatura se detecta una variación considerable en la magnitud del efecto de la OE en el resultado empresarial, que no puede justificarse únicamente por el error muestral (Rauch et al., 2009). Por ello, se propone el estudio de otros factores que intervienen en la relación entre la OE y el resultado. Todavía son escasas las aproximaciones realizadas a este enfoque contingente (Covin y Slevin, 1991; Lumpkin y Dess, 1996). Así, existe un gap teórico y empírico que debe ser abordado para profundizar en la efectividad de la OE. En esta línea, es relevante analizar el papel moderador que ejercen el capital social y las capacidades.

El capital social es un factor clave para la adquisición de conocimiento externo (Parra-Requena, Molina-Morales y García-Villaverde, 2010) y, por tanto, puede crear un clima favorable para reforzar el efecto de la OE sobre los resultados. Así, favorece la movilidad del conocimiento y el aprendizaje mutuo, mejora el intercambio y la combinación de recursos y reduce la incertidumbre (Parra-Requena, García-Villaverde y Jiménez-Moreno, 2007; Cabanelas-Lorenzo, Cabanelas-Omil y González-Vázquez, 2008). Desde este enfoque, la efectividad de la OE será diferente dependiendo del nivel de capital social poseído. Así, a mayor capital social la empresa proactiva tiende a ser más innovadora y obtiene mejores resultados (Lee y Sukoco, 2007). Del mismo modo, la implantación efectiva de la OE depende no solo de los procesos de toma de decisiones estratégicas, sino también de la naturaleza social de los procesos que vinculan a los agentes, destacando la confianza, la identificación con la organización y la imparcialidad entre los procedimientos que rigen las relaciones (De Clercq et al., 2010). Por tanto, proponemos que la relación entre la OE y los resultados será superior cuanto más capital social posea una empresa, vinculado a

la confianza, compromiso, interacción (Lee y Sukoco, 2007) e identificación (De Clercq et al., 2010). A partir de estos planteamientos establecemos la siguiente proposición:

Proposición 2. El capital social de la empresa modera positivamente la relación entre la OE y los resultados.

Por su parte, las capacidades tecnológicas y de marketing representan dos factores relevantes para la obtención de ventajas competitivas, ya que incrementan la habilidad para descubrir y explotar las oportunidades existentes. Además, el desarrollo de la OE requiere una búsqueda y mejora constante de los recursos y capacidades que permitan trasladar las iniciativas emprendedoras a mejoras en los resultados (García-Villaverde et al., 2013).

Por un lado, el desarrollo de la OE requiere el apoyo de las capacidades tecnológicas para llevar a cabo las oportunidades emergentes, gracias al lanzamiento de nuevos productos y la adaptación a las nuevas tecnologías (Li et al., 2005). Así, para que las empresas puedan beneficiarse de la OE necesitan capacidades tecnológicas fuertes que les permitan enfrentarse a las oportunidades emergentes y lograr, si se actúa correctamente, ventajas del primer movedor. Del mismo modo, las capacidades de marketing pueden mejorar la protección de las oportunidades del mercado que la empresa aprovecha al actuar de forma emprendedora. Así, permiten a las empresas que desarrollan una OE crear una imagen de marca fuerte que los consumidores pueden identificar con el estándar del producto, lo que favorece la obtención de un resultado superior. Además, refuerzan el contacto directo con los potenciales consumidores y ayudan a identificar las oportunidades emergentes que surgen con el desarrollo de la OE (Li et al., 2005). Los planteamientos realizados nos permiten plantear la siguiente proposición:

Proposición 3. Las capacidades de la empresa —tecnológicas y de marketing— moderan positivamente la relación entre la OE y los resultados.

4.3. Modelo configuracional: efecto moderador conjunto de las capacidades y el capital social

El enfoque configuracional puede facilitar la mejor comprensión de la relación entre la OE y los resultados (Wiklund y Shepherd, 2005). Desde este enfoque se destaca la importancia de la coherencia de la orientación empresarial, las capacidades y la conexión de la empresa con su entorno para la competitividad empresarial (Miller, 1996). En este trabajo planteamos que la configuración de elevados niveles de capital social y capacidades internas orquestada en torno al desarrollo de una OE generará resultados superiores.

Desde esta perspectiva, ni los recursos y capacidades de la organización ni las redes externas funcionan de forma independiente para la creación de una ventaja competitiva, sino que existe una interacción mutua (Caloghirou et al., 2004). Así, las mayores capacidades internas generan un nivel más elevado de aprendizaje de las redes en las que se sitúa la empresa y un mayor valor de las oportunidades ofrecidas por estas (Lee, Lee y Pennings, 2001). Por otro lado, destacamos la importancia de la inclusión de las relaciones sociales en la generación de los recursos y capacidades estratégicos (Black y Boal, 1994), lo que permite acceder a una mayor cantidad de conocimiento tácito de alta calidad, que es la base para el aprovechamiento y el refuerzo de las capacidades existentes. Siguiendo esta idea, Su, Tsang y Peng (2009) afirman que existe una importante sinergia entre las capacidades empresariales y las relaciones externas establecidas para la mejora de la OE.

Diversos trabajos sugieren que la interacción entre las capacidades tecnológicas y el capital social puede moderar conjuntamente la efectividad de la OE (Caloghirou et al., 2004; Quintana y Benavides, 2006; Su et al., 2009). Así, las empresas con mayor capital social podrán adquirir mayores recursos complementarios y

Tabla 2
Estudio de casos

Caso	Rama actividad	Año	Empleados	Resultados	OE	Capital social	Capacidades de marketing	Capacidades tecnológicas
Caso 1	Panadería	2007	45	Bajos	Alta	Bajo	Bajas	Bajas
Caso 2	Lácteos	2005	43	Medios	Alta	Alto	Bajas	Bajas
Caso 3	Pescado	1998	36	Medios	Alta	Bajo	Altas	Altas
Caso 4	Cárnicas	2003	50	Altos	Alta	Alto	Altas	Altas

Fuente: Elaboración propia.

mejorar su conocimiento y sus capacidades tecnológicas (Quintana y Benavides, 2006). También se destaca la importancia del papel conjunto de las capacidades tecnológicas y la habilidad de la empresa para interactuar y acceder a fuentes externas de conocimiento —capital social— en los resultados del proceso innovador (Caloghirou et al., 2004). Por tanto, las empresas con mayores capacidades tecnológicas y un nivel superior de capital social mejorarán su resultado a partir de una OE.

Por otro lado, el capital social va a facilitar que las empresas puedan adquirir y aprovechar los recursos y capacidades de marketing (Peng-Peng, 2008). La cooperación y las relaciones con otros agentes pueden evitar las barreras de entrada vinculadas al marketing, distribución y certificación gubernamental (Quintana y Benavides, 2006). El capital social permite aprovechar mejor ciertas capacidades de marketing —imagen corporativa, reputación y reconocimiento social— difíciles de conseguir individualmente. Así, esta interacción mejorará el conocimiento de las necesidades de los consumidores, el control de los canales de distribución y comunicación, y permitirá desarrollar nuevos productos y mejoras en los productos/servicios existentes. En esta línea, el capital social podrá facilitar la explotación y el desarrollo de las capacidades de marketing, lo que dará lugar al desarrollo y al lanzamiento de innovaciones que se adaptarán a las nuevas necesidades percibidas (Su et al., 2009).

Por todo ello, consideramos que la combinación de cada tipo de capacidades —tecnológicas y de marketing—, con el capital social, genera un efecto moderador conjunto en la efectividad de la OE. A partir de estos argumentos, establecemos las siguientes proposiciones:

Proposición 4. La combinación del capital social y las capacidades tecnológicas de la empresa modera positivamente la relación entre la OE y los resultados.

Proposición 5. La combinación del capital social y las capacidades de marketing de la empresa modera positivamente la relación entre la OE y los resultados.

5. Análisis de casos

Una vez planteados los modelos teóricos, ejemplificamos diversas posiciones extremas en los mismos a través de un estudio de casos, ampliamente utilizado en investigaciones sobre organizaciones de distintas disciplinas científicas (García-Cabrera y García-Soto, 2008). Con este análisis pretendemos explorar y clarificar las principales relaciones de los modelos, como proponen Eisenhardt y Graebner (2007). Los casos seleccionados corresponden a empresas de la industria agroalimentaria en España. Esta industria combina la madurez, el predominio de empresas pequeñas y el arraigo territorial, con un creciente proceso de internacionalización, innovación tecnológica y desarrollo de los canales de distribución. Creemos que este contexto, donde conviven empresas muy heterogéneas en capacidades, redes de relaciones, orientación estratégica y resultados, es adecuado para explorar diversos casos de empresas que se sitúen en posiciones extremas del modelo.

La información se ha obtenido mediante un cuestionario realizado en colaboración con expertos de la industria agroalimentaria

y con académicos especializados en las temáticas de estudio, como se ha recomendado en la literatura previa. El cuestionario se ha elaborado a partir de escalas validadas en estudios previos (Covin y Slevin, 1989; Lumpkin y Dess, 2001, entre otros). Las preguntas han sido contestadas por los gerentes de las empresas, ya que disponen de una perspectiva general sobre la OE, las relaciones sociales, las capacidades y los resultados de la empresa.

Para realizar este análisis exploratorio multi-casos, hemos seleccionado cuatro empresas agroalimentarias (tabla 2). Como podemos comprobar, estas empresas pertenecen a diversas ramas de actividad de la industria agroalimentaria; sin embargo, mantienen una cierta proximidad en el tamaño —entre 36 y 50 empleados— y la edad —entre 6 y 15 años—. Además, para aproximarnos a los modelos más complejos —contingente y configuracional— las cuatro empresas presentan una elevada OE. Así, podemos explorar el resultado obtenido en casos muy divergentes en el capital social y las capacidades.

Caso 1. Esta empresa, fundada en 2007, se dedica a la elaboración de productos de panadería, bollería y pastelería. La empresa tiene 45 empleados, no pertenece a ninguna corporación ni tiene un carácter familiar, se centra fundamentalmente en actividades de elaboración y transformación y solo vende en mercados nacionales. Esta empresa, pese a tener una fuerte OE, posee un escaso capital social, y sus capacidades tecnológicas y de marketing son débiles. Los resultados percibidos por el gerente en relación con los competidores son muy bajos, sobre todo en términos de crecimiento de ventas y cuota de mercado. Estos resultados coinciden con los obtenidos de la base SABI¹, que muestra niveles bajos de ventas y beneficios en los últimos cinco años. Comprobamos que la debilidad de su red de relaciones con agentes de su entorno limita sus posibilidades de detectar conocimiento novedoso y oportunidades valiosas para hacer efectiva su OE. Además, las reducidas capacidades, tanto tecnológicas como de marketing, dificultan que pueda explotar sus esfuerzos en desarrollar una OE para obtener mayores resultados. Entendemos que durante su reducida trayectoria, atendiendo prioritariamente a las actividades productivas, la empresa no ha sido capaz de configurar una red de relaciones intensas y de confianza, ni ha conseguido desarrollar fuertes capacidades tecnológicas y de marketing. Estas debilidades impiden que la empresa pueda generar nuevas tecnologías para mejorar sus procesos y sus productos, detectar nuevas oportunidades de mercado y construir canales de distribución para convertir su OE en resultados superiores.

Caso 2. Esta empresa, dedicada a la fabricación de quesos, fundada en el año 2005, cuenta con 43 empleados. Su actividad es fundamentalmente de elaboración y transformación, aunque vende aproximadamente el 35% de su producción en mercados exteriores. En este caso, se trata de una empresa familiar que no pertenece a ningún grupo corporativo y presenta una fuerte OE. Esta empresa ha desarrollado una amplia red de relaciones con otros agentes con los que mantiene una fuerte confianza y comparte lenguaje, normas y cultura. Sin embargo, la empresa no ha sido capaz de aprovechar esa

¹ SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) cubre las empresas que presentan sus resultados contables en los Registros Mercantiles y poseen una facturación superior a 360.000–420.000 euros.

red de contactos para desarrollar una base sólida de capacidades de marketing y, sobre todo, tecnológicas. Los resultados de la empresa los podemos situar en un nivel intermedio. Así, el gerente percibe que el crecimiento de sus ventas se sitúa en niveles próximos a sus competidores. Los datos de la base SABI también muestran un nivel levemente creciente en ventas y rentabilidad a lo largo de los últimos años. En este caso, comprobamos que el mayor capital social facilita la identificación y la adquisición de conocimiento nuevo y valioso, así como un aprendizaje mutuo con otros agentes. En este contexto, la empresa puede conducir su OE a abordar oportunidades con mayor potencial de resultados. Sin embargo, la debilidad de las capacidades tecnológicas y de marketing limitan las posibilidades de explotar óptimamente sus iniciativas emprendedoras y trasladarlas a niveles muy elevados de resultados.

Caso 3. Esta empresa, dedicada a la fabricación de conservas, semiconservas y salazones de pescados, fue fundada en el año 1998 y posee una plantilla de 36 empleados. Destina el 10% de sus ventas a mercados exteriores y centra su actividad fundamentalmente en la elaboración y transformación de materias primas. También se trata de una empresa familiar e independiente de grupos corporativos, que desarrolla una elevada OE. Esta empresa dispone de fortalezas relevantes en sus capacidades tecnológicas y de marketing. Sin embargo, la empresa posee un reducido capital social. Las elevadas capacidades le permiten obtener resultados intermedios en los últimos años, que coinciden en la información objetiva obtenida de la base de datos SABI y los resultados percibidos por el gerente de la empresa. Estos valores intermedios de resultados se producen en términos de rentabilidad, margen neto de beneficio y cuota de mercado. Sin embargo, el nivel de crecimiento de las ventas fue inferior, lo que puede afectar negativamente en la cuota de mercado y la rentabilidad a largo plazo. Por tanto, a pesar de que las elevadas capacidades puedan impulsar una efectividad superior de la OE, la incapacidad de la empresa para configurar una red fuerte limita sus posibilidades de obtener un resultado más elevado. Así, consideramos que la dificultad de estas empresas para acceder a conocimiento nuevo y valioso restringe la explotación óptima de la OE.

Caso 4. La última empresa seleccionada pertenece a la rama de actividad cárnica de la industria agroalimentaria. Cuenta con 50 empleados y fue fundada en el año 2003. Además, el 30% de sus ventas se destinan a la exportación y, de nuevo, su actividad se centra básicamente en la elaboración y la transformación de productos. Así mismo, se trata de una empresa no familiar independiente de grupos corporativos. En esta empresa converge una elevada OE con los niveles superiores de las variables combinadas en el modelo configuracional, es decir, capital social, capacidades tecnológicas y capacidades de marketing. Los resultados de la empresa en los últimos años percibidos por el gerente son muy elevados en términos de rentabilidad, margen neto de beneficio, cuota de mercado y crecimiento de las ventas en relación a los competidores. También los datos objetivos, obtenidos a través de la base de datos SABI, muestran una evolución muy positiva de los resultados. Así, la empresa aprovecha la conjunción de estos factores complementarios de la OE para obtener elevados resultados y explota su red de relaciones estrechas, de elevada confianza y con valores comunes, para adquirir conocimiento valioso que complementa sus fuertes capacidades tecnológicas para explotar de manera muy efectiva su OE. Por otro lado, la interacción de un elevado capital social, que genera un rápido intercambio de información de calidad, con fuertes capacidades de marketing vinculadas con la proximidad a los consumidores, la promoción y el control de los canales de distribución, permite a la empresa obtener elevados rendimientos de su OE. Por tanto, en esta empresa se aprecia que la conjunción de elevadas capacidades tecnológicas y de marketing con una sólida red de relaciones permite aprovechar óptimamente las ventajas potenciales de una OE.

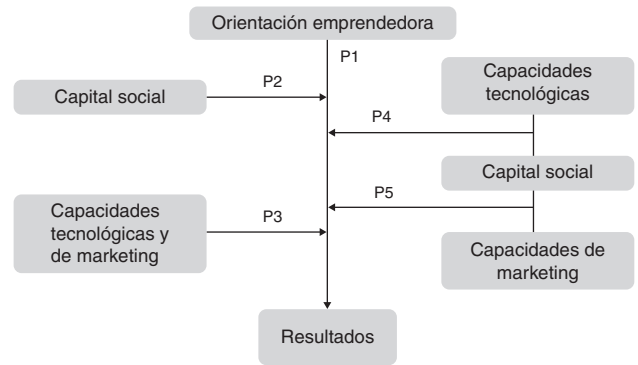


Figura 1. Modelos explicativos de la relación orientación emprendedora-resultados.

6. Discusión

Los modelos planteados nos permiten abordar con mayor profundidad la compleja relación entre la OE y los resultados (fig. 1). La literatura nos conduce a plantear un modelo universal simple que justifica un efecto positivo y significativo de la OE sobre los resultados. Sin embargo, detectamos argumentos y resultados contradictorios que nos impulsan a buscar nuevos factores que pueden afectar a la relación. En el modelo contingente proponemos efectos moderadores independientes del capital social y las capacidades en dicha relación. Con el desarrollo de estas proposiciones justificamos y formalizamos diversos efectos que se han sugerido de manera genérica en diferentes trabajos previos. La principal aportación y más novedosa del trabajo es el planteamiento de un modelo configuracional que propone un efecto conjunto del capital social con las capacidades tecnológicas, por un lado, y con las capacidades de marketing, por otro, para reforzar los resultados derivados de una OE. Consideramos, de este modo, al capital social y las capacidades como factores complementarios esenciales para mejorar los resultados de las organizaciones emprendedoras.

A través del estudio de casos ejemplificamos y exploramos los modelos planteados. En el primer caso detectamos una empresa con una fuerte OE que obtiene resultados reducidos. Con este caso, se sugiere un exceso de simplificación en la literatura que se centra en una relación unívoca entre OE y resultado. Así, encontramos un ejemplo que apoya la literatura que señala que dicha relación depende del contexto externo e interno de la organización. Con los casos 2 y 3 nos aproximamos a posiciones recogidas en el modelo contingente, con empresas que se sitúan en niveles divergentes de capital social y capacidades. Así, en el caso 2 comprobamos que una empresa con un elevado capital social puede aprovechar sus redes para hacer más efectiva su OE. En el caso 3 la empresa dispone de fuertes capacidades tecnológicas y de marketing para descubrir y explotar las oportunidades que le permiten obtener un mayor rendimiento con una OE. Sin embargo, en los casos 2 y 3 las empresas solo alcanzan niveles de resultado intermedios ante la debilidad de las capacidades y el capital social, respectivamente. Finalmente, con el caso 4 ejemplificamos la potencialidad del modelo configuracional. En esta empresa se produce la conjunción de una OE superior, un elevado capital social, fuertes capacidades internas y la obtención de niveles superiores de resultados. Se ponen así de manifiesto las sinergias entre el capital social y las capacidades de la empresa, que configuran un contexto muy favorable para la efectividad de la OE.

7. Conclusiones

La revisión de la literatura nos ha permitido detectar un *gap* teórico y empírico para profundizar en los factores que afectan a la

efectividad de la OE. Nosotros tratamos de responder a esta cuestión incorporando argumentos procedentes de la teoría del capital social y el enfoque basado en recursos y capacidades. La vinculación entre estas perspectivas teóricas se plasma en la conjunción en el modelo configuracional de tres factores —OE, capital social y capacidades— para explicar el resultado empresarial. Destacamos la contribución de este trabajo para conectar estos enfoques, que generalmente han seguido caminos divergentes.

La principal contribución del trabajo es establecer un modelo configuracional a través de la incorporación conjunta de dos factores orquestales clave —capital social y capacidades— que aportan coherencia interna y fortaleza a la OE para alcanzar resultados superiores. Subrayamos también la aportación de un modelo contingente que incorpora elementos novedosos sobre la literatura. Así, frente a la atención en trabajos previos al efecto de diversas variables del entorno, como heterogeneidad, dinamicidad u hostilidad, nosotros incidimos en el papel moderador de diversos factores internos, como son las capacidades tecnológicas y de marketing, y el capital social, que conecta a la empresa con su contexto. Por un lado, mostramos el carácter complementario de las capacidades tecnológicas y de marketing para potenciar que la empresa adquiera ventajas competitivas a partir de una OE. Por otro lado, señalamos el papel del capital social para potenciar la efectividad de la OE de la empresa, incidiendo en los beneficios derivados de sus relaciones con agentes externos. En cualquier caso, destacamos la novedad y la relevancia del modelo configuracional que, a partir de los modelos anteriores, incide en la interrelación y la sinergia entre el capital social y las capacidades internas de la empresa para obtener resultados superiores de la OE. Finalmente, el estudio de casos nos ha permitido aproximarnos empíricamente a los modelos teóricos y discutir las proposiciones planteadas. A través de los casos analizados hemos ejemplificado la ambigüedad causal del modelo universal, la relevancia moderada del modelo contingente y la fortaleza del modelo configuracional.

Debemos señalar, sin embargo, una serie de limitaciones del trabajo. En primer lugar, el carácter teórico del modelo hace que las relaciones planteadas no hayan sido contrastadas empíricamente, lo que dificulta la extracción de conclusiones sólidas. Aunque la aproximación empírica realizada mediante el estudio de casos nos permite ejemplificar las proposiciones planteadas, no podemos extender ni generalizar los resultados. Además, hemos tratado de simplificar los modelos incorporando los conceptos de OE y capital social de forma agregada, lo que nos impide analizar el efecto que podría tener cada una de sus dimensiones. Así mismo, la selección de cuatro empresas para la realización del estudio de casos limita las posibilidades de explorar posibles combinaciones entre las variables, aunque consideramos que ejemplifican adecuadamente los modelos contingente y configuracional bajo la condición de una elevada OE. Por último, con el modelo planteado no tratamos de explicar el resultado de la empresa en su totalidad, asumiendo el carácter parcial del mismo.

Finalmente, la discusión del modelo nos conduce a establecer posibles líneas de investigación. En primer lugar, proponemos la realización de un trabajo empírico por medio de ecuaciones estructurales que supere las limitaciones observadas y aborde la contrastación de las proposiciones planteadas. Por otro lado, sería interesante la contrastación de los modelos planteados, discriminando los efectos específicos generados por cada una de las dimensiones de la OE y el capital social. Además, se podrían analizar los potenciales efectos moderadores negativos del capital social estructural, vinculados con la redundancia y la «miopía», y el papel de los «agentes puente» para contrarrestarlos. Por último, sería recomendable plantear un modelo longitudinal, que evalúe las relaciones planteadas a largo plazo.

Bibliografía

- Adler, P. y Kwon, S. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27, 17–40.
- Baker, W. E. y Sinkula, J. M. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 47, 443–464.
- Black, J. A. y Boal, K. E. (1994). Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(Special Summer), 131–148.
- Cabanelas-Lorenzo, P., Cabanelas-Omil, J. y González-Vázquez, E. (2008). La creación, integración, transferencia y asimilación eficiente de conocimiento en redes: Una propuesta para incrementar la confianza y la vinculación con los prescriptores. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14, 151–166.
- Caloghirou, Y., Kastelli, I. y Tsakanikas, A. (2004). Internal capabilities and external knowledge sources: Complements or substitutes for innovative performance? *Technovation*, 24, 29–39.
- Chaston, I. y Sadler-Smith, E. (2012). Entrepreneurial cognition, entrepreneurial orientation and firm capability in the creative industries. *British Journal of Management*, 23, 415–432.
- Coleman, J. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95–120.
- 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 behaviour. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16, 7–25.
- Davidson, H. (1987). *Offensive Marketing: How to Make your Competitors Followers*. London: Penguin.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58, 37–52.
- De Clercq, D., Sapienza, H. J. y Crijns, H. (2005). The internationalization of small and medium-sized firms. *Small Business Economics*, 24, 409–419.
- 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 Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19, 147–156.
- Dollinger, M. J. (1995). *Entrepreneurship: Strategies and Resources*. Boston, MA: Irwin.
- Eisenhardt, K. M. y Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- García-Cabrera, A. M. y García-Soto, M. G. (2008). Reconocimiento de la oportunidad y emprendeduría de base tecnológica: Un modelo dinámico. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14, 109–125.
- 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(3), 263–277.
- Grande, J., Madsen, E. L. y Borch, O. J. (2011). The relationship between resources, entrepreneurial orientation and performance in farm-based ventures. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23, 89–111.
- Grant, R. M. (2006). *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Madrid: Thomson Civitas.
- 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.
- Jantunen, A., Nummela, N., Puumalainen, K. y Saarenketo, S. (2008). Strategic orientations of born globals — Do they really matter? *Journal of World Business*, 43, 158–170.
- Keh, H. T., Nguyen, T. y Ng, H. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*, 22, 592–611.
- Koka, B. y Prescott, J. (2002). Strategic alliances as social capital: A multidimensional view. *Strategic Management Journal*, 23, 795–816.
- Lee, C., Lee, K. y Pennings, J. M. (2001). International capabilities, external networks, and performance: a study on technology-base ventures. *Strategic Management Journal*, 22, 615–640.
- Lee, L. T. y Sukoco, B. M. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and knowledge management capability on organizational effectiveness in Taiwan: The moderating role of social capital. *International Journal of Management*, 24, 549–572.
- Li, H., Zhang, Y. y Chan, T. S. (2005). Entrepreneurial strategy making and performance in China's new technology ventures — the contingency effect of environments and firm competences. *Journal of High Technology Management Research*, 16, 37–57.
- Li, Y. H., Huang, J. W. y Tsai, M. T. (2009). Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process. *Industrial Marketing Management*, 38, 440–449.
- 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.

- Lumpkin, G. T. y Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16, 429–451.
- Madsen, E. L. (2007). The significance of sustained entrepreneurial orientation on performance of firms – A longitudinal analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19, 185–206.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29, 770–791.
- Miller, D. (1996). Configurations revisited. *Strategic Management Journal*, 17, 505–512.
- Morris, M. H., Coombes, S., Schindehutte, M. y Allen, J. (2007). Antecedents and outcomes of entrepreneurial and market orientations in a non-profit context: Theoretical and empirical insights. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, 12–41.
- Mu, J. y Di Benedetto, A. (2011). Strategic orientations and new product commercialization: Mediator, moderator, and interplay. *R&D Management*, 41, 337–359.
- Nahapiet, J. y Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23, 242–266.
- Parra-Requena, G., García-Villaverde, P. M. y Jiménez-Moreno, J. J. (2007). Competición y ventaja competitiva en los distritos industriales. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14, 85–102.
- Parra-Requena, G., Molina-Morales, F. X. y García-Villaverde, P. M. (2010). The mediating effect of cognitive social capital on knowledge acquisition in clustered firms. *Growth and Change*, 41, 59–84.
- Peng-Peng, Y. (2008). The integration of internal resource and social capital and its influence on corporate competitive advantage. *China-USA Business Review*, 3, 46–53.
- Quintana, C. y Benavides, C. A. (2006). Searching for complementary technological knowledge and downstream competences: Clustering and cooperation. *International Journal of Technology Management*, 35, 262–283.
- Ramström, J. (2008). Inter-organizational meets inter-personal: An exploratory study of social capital processes in relationships between Northern European and ethnic Chinese firms. *Industrial Marketing Management*, 37, 502–512.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T. y Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, 761–787.
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J. y Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26, 441–457.
- Runyan, R. C., Huddleston, P. y Swinney, J. (2006). Entrepreneurial orientation and social capital as small firm strategies: A study of gender differences from a resource-based view. *Entrepreneurship Management*, 2, 455–477.
- Su, Y. S., Tsang, E. W. K. y Peng, M. W. (2009). How do internal capabilities and external partnerships affect innovativeness? *Asia Pacific Journal of Management*, 26, 309–331.
- Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31, 221–231.
- Tang, Z. y Tang, J. (2012). Entrepreneurial orientation and SME performance in China's changing environment: The moderating effects of strategies. *Asia Pacific Journal of Management*, 29, 409–431.
- Walter, A., Auer, M. y Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing*, 21, 541–568.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171–180.
- Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24, 38–48.
- Wiklund, J. y Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized business. *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.
- 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.