

# LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA INTERNACIONAL Y LOS NUEVOS MODELOS DE DIRECCIÓN EN EL DESEMPEÑO INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

**Esteban Mancebo Lozano**

*Doctor en Ciencias Empresariales e Investigador en el INAP*

Este trabajo ha obtenido un **Accésit** del **Premio Estudios Financieros 2016** en la modalidad de **Recursos Humanos**.

El jurado ha estado compuesto por: doña María Jesús ÁLAVA REYES, don Alfonso HERNÁNDEZ MEDEL, don Manuel PORRÚA GARCÍA, don Íñigo SAGARDOY DE SIMÓN y don Juan FRANCISCO SAN ANDRÉS GARCÍA.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

---

## EXTRACTO

Tras el XVIII Congreso Nacional de la Empresa Familiar, quedaron patentes las preocupaciones actuales de las empresas familiares en factores claves como: el emprendimiento, la internacionalización, su gestión de personas y su modelo organizacional. Este trabajo trata de dar respuesta a dichas preocupaciones planteando un modelo que analiza la dirección empresarial y cómo la orientación emprendedora internacional influye en el desempeño internacional de este tipo de empresas. Esta es la primera de las aportaciones novedosas. Por otro lado, también les preocupa cómo lograr ventaja competitiva a través de la estrategia que diseñen e implanten.

En este trabajo seguimos la línea que han avanzado otros autores en trabajos previos en los que destacan el poder explicativo del enfoque de la orientación emprendedora para analizar el proceso de internacionalización (JONES y COVIELLO, 2005; WEERAWARDENA *et al.*, 2007; JOARDAR y WU, 2011; COVIN y MILLER, 2014). De esta forma surge lo que ha venido en denominarse como orientación emprendedora internacional, siendo una manera diferente y dinámica de explicar cómo las empresas se internacionalizan.

Este análisis lo centramos en las empresas familiares por ser el tipo de empresas más relevantes de las diferentes economías de mercado: representan en torno al 85 % del total de las empresas y el 70 % del PIB.

**Palabras claves:** orientación emprendedora, empresa familiar, dirección estratégica y emprendedor.

---

*Fecha de entrada: 03-05-2016 / Fecha de aceptación: 12-07-2016*

## INTERNATIONAL ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AND NEW MODELS OF MANAGEMENT IN THE INTERNATIONAL PERFORMANCE OF FAMILY BUSINESS

Esteban Mancebo Lozano

---

### ABSTRACT

After the 18<sup>th</sup> National Congress of Family Business made clear the current worries of family businesses in key issues like: entrepreneurship, internationalization, people management and organizational model. This work tries to answer those worries setting a model that analyses the company management and how the international entrepreneurial orientation influences in the international performance of these businesses. This is the first contribution of this work. On the other hand, another worry of these businesses is how to get competitive advantage through the strategy they have designed and implanted.

This work follows the path that have been traced by authors in previous works, in which stands out the explanatory power of entrepreneurial orientation in order to analyze the internationalization process (JONES y COVIELLO, 2005; WEERAWARDENA *et al.*, 2007; JOARDAR y WU, 2011; COVIN y MILLER, 2014). Thus it arises what has come to be known as International Entrepreneurial Orientation, being a different and dynamic way of explaining how businesses internationalize.

We focus the analysis on family businesses, since they are the most relevant kind of company in the different market economies, representing around 85 % of companies and 70 % of the GDP (Gross Domestic Product).

**Keywords:** entrepreneurial orientation, family business, strategic direction and entrepreneurship.

---

---

## Sumario

- I. La orientación emprendedora
  - II. La orientación emprendedora de las empresas familiares
  - III. Dimensiones de la orientación emprendedora
  - IV. Innovación
  - V. Proactividad
  - VI. Asunción de riesgos
  - VII. Muestra
  - VIII. Cuestionario
  - IX. Modelo de influencia directa de la orientación emprendedora internacional en el desempeño internacional de las empresas familiares
  - X. Análisis del modelo y resultados
- Bibliografía

### OBJETIVOS:

El objetivo fundamental de este artículo es analizar **la influencia de la orientación emprendedora internacional como modelo de dirección empresarial en el desempeño internacional de las empresas familiares.**

Para ello, hemos utilizado los datos obtenidos de 174 cuestionarios válidos enviados a los directivos de mayor nivel de empresas familiares con actividad internacional ubicadas en España.

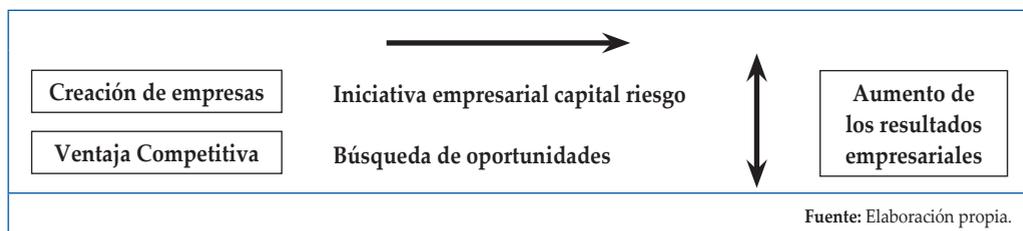
Los datos recogidos en una escala Likert (1,5) han sido tratados en el programa informático SmartPLS 3.2.3, que nos permite modelizar utilizando modelos de ecuaciones estructurales.

## I. LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA

La orientación emprendedora es uno de los conceptos más estudiados dentro de la literatura relativa al comportamiento emprendedor (HANSEN, DEITZ, TOKMAN, MARINO y WEAVER, 2011), el cual se centra en los estilos de toma de decisiones, procesos, comportamientos y prácticas relacionadas con la actividad emprendedora de las empresas (NORDQVIST, HABBERSHON y MELIN, 2008). Este constructo es inherentemente estático, pues es desarrollado y usado para medir el comportamiento emprendedor en un determinado momento en el tiempo (ZELLWEGER y SIEGER, 2012). Se refiere a la mentalidad de las empresas dedicadas a la búsqueda de la creación de oportunidades y proporciona un marco útil para investigar en la actividad empresarial. Muchos estudiosos han usado la orientación emprendedora para describir un conjunto bastante coherente de las actividades o procesos relacionados (NALDI, NORDQVIST, SJÖBERG y WIKLUND, 2007). Estos procesos incorporan una amplia variedad de actividades, incluidos los estilos de toma de decisiones estratégicas de una empresa y las prácticas de negocios, donde la orientación emprendedora refleja «los procesos organizacionales, métodos y estilos que las empresas utilizan para actuar empresarialmente» (LUMPKIN y DESS, 1996). La orientación emprendedora es inevitable para las empresas que quieren prosperar en ambientes de negocios competitivos. Empíricamente el impacto positivo de la orientación emprendedora sobre los resultados empresariales y el crecimiento ha sido apoyado por varios estudios (por ejemplo, WIKLUND, 2006; NORDQVIST, HABBERSHON y MELIN, 2008). Los orígenes del constructo orientación emprendedora están ligados al concepto de emprendedurismo corporativo (*corporate entrepreneurship*), que puede albergar dos formas diferentes (MORRIS, KURATKO y COVIN, 2010):

1. Una iniciativa empresarial de capital de riesgo que supone, entre otros, la entrada en un mercado nuevo implicando la creación de una nueva empresa.
2. Un emprendimiento estratégico, que puede ser entendido en términos de comportamientos de búsqueda de oportunidades y de ventajas, con el fin de obtener una ventaja competitiva.

Figura 1. Corporate entrepreneurship



Para conseguir esta ventaja competitiva, algunos de los factores clave son la capacidad de las empresas para innovar, iniciar el cambio y reaccionar rápidamente para cambiar con flexibilidad y destreza; siendo estas características las que distinguen a una empresa emprendedora de otra que no lo es (ARZUBIAGA, ITURRALDE y MASEDA, 2012).

A pesar de que no es sencilla su medición, MILLER (1983) sugiere que el grado de emprendedurismo de una empresa puede ser visto como el grado en que esta *innova* (predisposición a participar en nuevas combinaciones), *asume riesgos* (una propensión para acciones audaces como la de aventurarse en nuevos mercados, el endeudamiento en gran medida, o comprometer recursos significativos en medio de una incertidumbre sustancial), y *actúa proactivamente* (perseguir una oportunidad, actitud pionera distinguida por el mercado, se mueve por delante de la competencia y en previsión de la demanda futura); siendo estas las principales dimensiones del constructo orientación emprendedora.

Más tarde, COVIN y SLEVIN (1989) completaron la definición de MILLER afirmando que la orientación emprendedora de una empresa se demuestra por el grado en que la alta dirección está dispuesta a asumir los riesgos relacionados con la empresa (dimensión de asunción de riesgos), para favorecer el cambio y la innovación con el fin de obtener una ventaja competitiva para su empresa (dimensión de innovación) y competir agresivamente con otras organizaciones (dimensión de proactividad).

Años más tarde LUMPKIN y DESS (1996) añadieron dos dimensiones más al concepto de orientación emprendedora: *autonomía* (discreción para aprovechar las oportunidades sin obstáculos por las limitaciones de la organización) y *agresividad competitiva* (intensidad del deseo de una empresa para superar a sus competidores y su actitud ofensiva frente a las amenazas competitivas).

Además, estas cinco dimensiones de la orientación emprendedora pueden dividirse en varias subdimensiones (ZELLWEGER y SIEGER, 2012). Todas estas dimensiones sugieren que las organizaciones que tienen una orientación emprendedora son más propensas a centrar la atención y el esfuerzo en las oportunidades (WIKLUND y SHEPHERD, 2003).

MILLER (1983) y COVIN y SLEVIN (1989), entre otros, perciben la orientación emprendedora como un constructo en el que todas las dimensiones se correlacionan positivamente, es decir, es necesario alcanzar un alto nivel en todas las dimensiones para tener orientación emprendedora, ya que una alta puntuación en una de ellas promoverá un alto nivel en el resto.

En cambio, otros autores perciben la orientación emprendedora como un constructo multidimensional. En este sentido, LUMPKIN y DESS (1996) señalan que estas dimensiones, aunque están relacionadas entre sí, son realmente independientes (HANSEN, DEITZ, TOKMAN, MARINO y WEAVER, 2011). Esta hipótesis de independencia indica que una organización puede mostrar altos niveles de orientación emprendedora en algunas de sus dimensiones, pero no necesariamente en todas, lo cual depende de ciertas variables como el entorno, sin poner en duda la condición emprendedora de una compañía. KRAUS, RIGTERING, HUGHES y HOSMAN (2012) apuntan

además que no todas las dimensiones influyen por igual en el rendimiento de la empresa, e incluso puede que haya algunas dimensiones que estén positivamente relacionadas con el rendimiento y otras no.

En su estudio obtuvieron varias conclusiones: aunque no encontraron un efecto positivo directo de la innovación sobre el rendimiento, sí encontraron que las pequeñas y medianas empresas innovadoras tenían un mejor rendimiento en los entornos turbulentos; además, el nivel de riesgo asumido se relacionaba negativamente con el rendimiento de la empresa, debido a la crisis del 2009 en Países Bajos; y por último, la proactividad mostró una contribución consistente e importante al rendimiento de la empresa, independientemente de las turbulencias del mercado. Por ello LUMPKIN y DESS (1996) afirman que las implicaciones de las dimensiones de la orientación emprendedora sobre el rendimiento de la empresa son contextos específicos y pueden variar independientemente de cada uno en un contexto organizacional dado. Esta asunción de que las dimensiones no necesitan covariar entre sí para catalogar una empresa como emprendedora está ganando fuerza entre los autores (ARZUBIAGA, ITURRALDE y MASEDA, 2015).

Estos autores, en su artículo, clasifican los estudios empíricos y trabajos conceptuales sobre orientación emprendedora en dos grupos:

1. El constructo es considerado como variable independiente. Mide su efecto en el rendimiento de la empresa, cuantificándose a través de diferentes variables como el crecimiento de las ventas e indicadores como el retorno sobre patrimonio (ROE) y el retorno sobre activos (ROA). Este grupo es más extenso que el siguiente.
2. El constructo es considerado como variable dependiente. Analiza los factores, internos y externos, que tienen influencia sobre la orientación emprendedora de la empresa y cuantifican dichos efectos.

En nuestro estudio utilizaremos el constructo orientación emprendedora tanto como variable dependiente como independiente; ya que estudiaremos cómo influye la transmisión de conocimientos en la orientación emprendedora y el efecto de esta en el rendimiento de la empresa.

Estas relaciones se llevarán a cabo en el ámbito específico de la empresa familiar, ya que serán diferentes al resto de empresas; aspecto que justificaremos en los siguientes párrafos. MILLER (1983) sugiere que los investigadores deben tener en cuenta las características únicas de los diferentes tipos de empresas al estudiar el emprendimiento a nivel corporativo. Por consiguiente, la fortaleza del carácter emprendedor y los posibles resultados pueden variar según el contexto, tipo, tamaño, propiedad y edad de la empresa (NORDQVIST, HABBERSHON y MELIN, 2008). De este modo, y siguiendo a MILLER (1983), debemos tener en cuenta las características únicas de las empresas familiares para poder estudiar en profundidad su carácter emprendedor; ya que estas empresas son consideradas un tipo distintivo de empresas y son diferentes a otras debido a la interacción única entre los miembros individuales de la familia, el sistema familia y el sistema empresa (TAGIURI y DAVIS, 1996), donde a menudo los intereses de la familia chocan

con los intereses de la empresa (USSMAN, 2004), influyendo, por tanto, en el ámbito del emprendedurismo. Así pues, la orientación emprendedora de las empresas familiares será diferente a la de las empresas no familiares, siendo uno de los motivos por los que nos centramos en este campo de estudio.

## II. LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

En el ámbito de las empresas familiares, HALL, MELIN y NORDQVIST (2001) definen el carácter emprendedor como un cambio radical y estratégico en esta tipología de empresas. El contexto de las empresa familiares es muy importante para expandir su conocimiento hacia la orientación emprendedora (CASILLAS, MORENO y BARBERO, 2010), ya que estas proporcionan un terreno particularmente fértil para el esencial comportamiento emprendedor que se necesita para la creación y el crecimiento de empresas (ALDRICH y CLIFF, 2003).

Investigadores como DONCKLES y FRÖHLICH (1991) o NORDQVIST, HABBERSHON y MELIN (2008) señalan que las empresas familiares constituyen un contexto único para el carácter emprendedor debido a las variables que las definen, es decir, estas empresas poseen un conjunto específico de recursos y capacidades que pueden tanto promover como restringir las actividades emprendedoras (SHORT, PAYNE, BRIGHAM, LUMPKIN y BROBERG, 2009).

A pesar de que las empresas familiares son a menudo criticadas por ser reticentes a invertir en nuevas empresas, inducir cambios y asumir riesgos, recientemente se ha puesto de manifiesto una visión más compleja de las empresas familiares y su propensión frente al riesgo; algunas han empezado a reconocer su capacidad de innovación y su agresividad competitiva (KELLERMANNNS, EDDLESTON, SARATHY y MURPHY, 2014).

Por ello, las empresas de naturaleza familiar poseen características que pueden fomentar el comportamiento emprendedor en la empresa debido a los continuos objetivos, las valiosas relaciones sociales, la supervivencia y visión a largo plazo, el altruismo recíproco, los lazos de parentesco, la naturaleza a largo plazo de la propiedad de la empresa familiar, la acumulación de capital social. En general, la continuidad de los objetivos y valores a lo largo de múltiples generaciones puede definir el contexto adecuado para emprender y continuar emprendiendo.

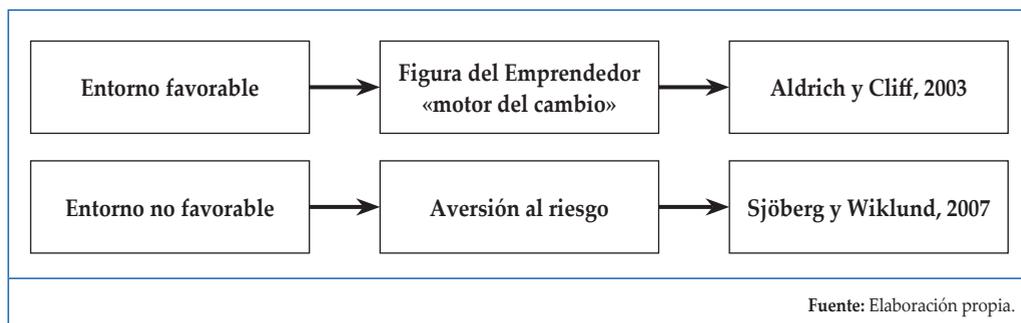
Por el contrario, también poseen características que pueden restringir dicho comportamiento, como la mayor aversión al riesgo, la diferente percepción del entorno dependiendo del nivel generacional de la familia implicada, altos niveles de concentración de la propiedad, la intención de mantener el control de la empresa en manos de la familia, el deseo de proteger la riqueza de la familia (KELLERMANNNS, EDDLESTON, BARNETT y PEARSON, 2008; CRUZ y NORDQVIST, 2012; NALDI, NORDQVIST, SJÖBERG y WIKLUND, 2007; MEMILI, EDDLESTON, KELLERMANNNS, ZELLWEGE y BARNETT, 2010; ZELLWEGE y SIEGER, 2012a; CHUNG, YEH y CHEN, 2013).

De este modo, la literatura existente ha desarrollado dos perspectivas opuestas:

1. Por un lado, numerosos investigadores señalan que las empresas familiares presentan un entorno único y favorable para el emprendimiento (ALDRICH y CLIFF, 2003).
2. Por otro lado, hay investigadores que argumentan que las empresas familiares no presentan un entorno favorable para el emprendimiento por su aversión al riesgo y al cambio (NALDI, NORDQVIST, SJÖBERG y WIKLUND, 2007).

Sin embargo, tal y como apuntan CHIRICO, SIRMON, SCIASCIA y MAZZOLA (2014), quizás ninguna de estas dos perspectivas sea totalmente correcta, ya que puede ser que las empresas familiares entiendan la necesidad de ser emprendedoras para prosperar en un entorno turbulento, pero que la complejidad de la integración de la familia y la empresa hacen que las actividades emprendedoras sean un gran desafío. En cualquier caso, la literatura proporciona resultados ambiguos sobre si el contexto de la empresa familiar fomenta o impide el emprendedurismo (ZELLWEGER y SIEGER, 2015), por ello es necesaria una mayor investigación sobre el carácter emprendedor de las empresas familiares.

Figura 2. Naturaleza familiar en la orientación emprendedora



El constructo de orientación emprendedora proporciona un marco para hacer comparaciones significativas entre las empresas familiares y las no familiares investigando las diferencias en las estrategias empresariales o emprendedoras, así como para investigar las diferencias en la forma en que las empresas proyectan los elementos de sus identidades organizativas.

Es decir, la presencia de orientación emprendedora en una empresa es el resultado de los procesos organizativos, métodos y estilos implementados por la empresa con el fin de actuar de forma emprendedora. Por tanto, si las empresas familiares tienen orientación emprendedora, tales creencias deberían ser una parte de su identidad organizativa única y, en consecuencia, esas creencias deberían destacarse en sus documentos públicos como un reflejo de esas creencias (SHORT, PAYNE, BRIGHAM, LUMPKIN y BROBERG, 2015).

Como podemos observar, aun no están claras las investigaciones sobre si las empresas familiares difieren de las no familiares con respecto a la orientación emprendedora y cómo son esas diferencias (SHORT, PAYNE, BRIGHAM, LUMPKIN y BROBERG, 2009; QUINTANA, 2015).

Sin duda, muchas empresas familiares adoptan actividades emprendedoras. Si bien, no todas estas empresas son iguales con respecto a la innovación, la proactividad, la asunción de riesgos, el espíritu emprendedor internacional o su compromiso de alcanzar el crecimiento de la empresa. UHLANER, KELLERMANNNS, EDDLESTONS y HOY (2012) concluyen que el estereotipo de las empresas familiares como resistentes al cambio, estancadas y miopes está pasado de moda. Tal vez las empresas familiares deberían ser vistas como emprendedoras que callan su éxito, que guardan sus secretos empresariales del resto de la sociedad y, muchas veces, no revelan sus lazos familiares cuando son reconocidas por su innovación en la prensa popular.

Por tanto, las empresas familiares son vistas como ejemplos de empresas emprendedoras (LITZ, 1995), aunque relativamente poca investigación ha examinado cómo las estructuras de las familias afectan a las prácticas emprendedoras (SHARMA, CHRISMAN y CHUA, 1997). Por ello, los fundadores de dichas empresas son a menudo vistos como emprendedores, ya que a partir de una idea han conseguido crear un negocio. Sin embargo, esta capacidad emprendedora disminuye cuando la empresa está establecida exitosamente, es decir, cuando consigue la etapa de madurez. Asimismo, un bajo grado de emprendimiento puede ser perjudicial para las empresas familiares, ya que no podrán adaptarse adecuadamente a la «nueva economía» (HALL, MELIN y NORDQVIST, 2010).

Para que una empresa familiar pueda tener una mayor orientación emprendedora debe evolucionar hacia organizaciones más flexibles y producir una serie de cambios organizativos que le permitan generar conocimiento y utilizarlo para mejorar sus resultados. De este modo, los requisitos básicos que debería cumplir una empresa familiar para que tenga una organización que le permita ser emprendedora, y especialmente ser innovadora, los podemos resumir en los siguientes (QUINTANA, 2005):

- Compromiso, pero no injerencia, de la familia con los proyectos de I+D+i.
- La actividad innovadora se trata en los niveles más elevados de gobierno corporativo (Consejo de Administración).
- Existe un grupo de personas con una formación adecuada que genera nuevas ideas.
- Existen canales de comunicación formales e informales que funcionan de forma fluida.
- Las ideas llegan hasta los primeros niveles ejecutivos de la empresa y son estos los que deciden acerca de ellas.

Muchos investigadores afirman que la orientación emprendedora está positivamente relacionada con el éxito de la empresa (RAMACHANDRAN y MATHEW, 2012), es decir, cuanto mayor sea la orientación emprendedora mayor será el éxito de una organización (LUMPKIN y DESS, 1996). Sin

embargo, ZELLWEGER y SIEGER (2012b) señalan que valores altos en las dimensiones de la orientación emprendedora no representan una mayor garantía para la supervivencia.

En su estudio observaron que una orientación emprendedora alta puede ser perjudicial; por otro lado, una orientación emprendedora demasiado baja puede llevar a inercia y recesión a largo plazo. Por tanto, concluyeron que la clave del éxito se encuentra en el punto medio, con una orientación emprendedora promedio que se adapte dinámica y continuamente con el paso del tiempo. De este modo, no es necesariamente cierto que cuanto más orientación emprendedora, mejor.

KELLERMANS, EDDLESTON, BARNETT y PEARSON (2014) indican que las empresas familiares tienen una mayor orientación emprendedora en la etapa del fundador, la cual va disminuyendo conforme las siguientes generaciones se van implicando en la empresa. Sin embargo, otros estudios muestran que las empresas familiares de segunda generación o multigeneracionales muestran un mayor comportamiento emprendedor que las empresas familiares de primera generación (CASILLAS, MORENO y BARBERO, 2010).

Estas diferencias de emprendimiento en las generaciones podrían estar explicadas por las prácticas de gestión del conocimiento (UHLANER, KELLERMANN, EDDLESTON, 2012). En este sentido, BAÑEGIL, BARROSO y SANGUINO (2014) argumentan que en el primer caso ha habido una menor transmisión de conocimientos entre los miembros de la familia, pues el fundador podría no realizar una adecuada transmisión de su emprendimiento a las siguientes generaciones. Sin embargo, en el segundo caso la siguiente generación presenta una mayor orientación emprendedora, lo que puede ser debido a que esta añade su nuevo conocimiento al conocimiento transmitido por sus predecesores. Así, tal y como señalan RAMACHANDRAN y MATHEW (2015) en su estudio, «la participación de miembros jóvenes de la familia es un factor crucial para mantener el espíritu emprendedor en las empresas familiares. El emprendimiento familiar florece cuando los recursos familiares están disponibles».

Con el fin de no disminuir la orientación emprendedora es necesaria una efectiva transmisión del conocimiento. Esta es la principal asunción que pretendemos demostrar empíricamente con STEP (Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices). Este proyecto se está llevando a cabo con el objetivo de identificar las prácticas que pueden ayudar a las empresas familiares a crecer y desarrollarse a través de las generaciones, dando un nuevo aire al espíritu emprendedor a través de lo que se conoce como emprendimiento transgeneracional. HABBERSHON, NORDQVIST y ZELLWEGER (2013) lo definen como los procesos a través de los cuales una familia usa y desarrolla mentalidades emprendedoras y capacidades influenciadas por la familia para crear nuevas corrientes de valor emprendedor, económico y social a través de las generaciones.

### III. DIMENSIONES DE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA

En las empresas familiares, los procesos y prácticas relacionados con actividades empresariales implican un elemento de riesgo. Pero este riesgo no es un elemento aislado, sino que los

procesos y prácticas relacionados con el riesgo son correlacionados con la innovación y la proactividad (NALDI, NORDQVIST, SJÖBERG y WIKLUND, 2007). Debido a estas relaciones, en este trabajo utilizaremos solo las dimensiones propuestas por MILLER (1983): innovación, proactividad y asunción de riesgos.

Algunos autores han utilizado otras dimensiones, ya explicadas anteriormente, como autonomía y agresividad competitiva basadas en el trabajo de LUMPKIN y DESS (1996). ARZUBIAGA, ITURRALDE y MASEDA (2012) estiman más conveniente la utilización de una escala de cinco dimensiones en lugar de una de tres dimensiones.

Los motivos que estos autores dan para justificar la escala de cinco dimensiones son los que hacen que, precisamente, nos decantemos por la de tres.

Con respecto a la justificación de la autonomía, la autonomía interna y externa funcionan de manera contraria en las empresas familiares, es decir:

- La autonomía interna suele ser menor que en las empresas no familiares, debido a que tienden a utilizar menos la supervisión formal y los mecanismos de control.
- La autonomía externa tiende a ser mayor que en las empresas no familiares, debido a que suelen tener un menor nivel de endeudamiento.

Estos dos efectos antagónicos pueden causar confusión en el constructo de autonomía. De este modo, si los valores de la autonomía son por ejemplo altos, no sabemos si es debido a la autonomía interna o externa, ya que es una combinación de ambas, lo que puede dar lugar a una mala interpretación de los resultados. Por tanto, en nuestra opinión, sería conveniente no utilizar este constructo, ya que los resultados no serían fiables.

Con respecto a la justificación de la agresividad competitiva, las empresas familiares tienden a evitar las conductas agresivas de carácter muy ofensivo para no dañar la imagen de la empresa; suelen elegir la postura estratégica de «vive y deja vivir».

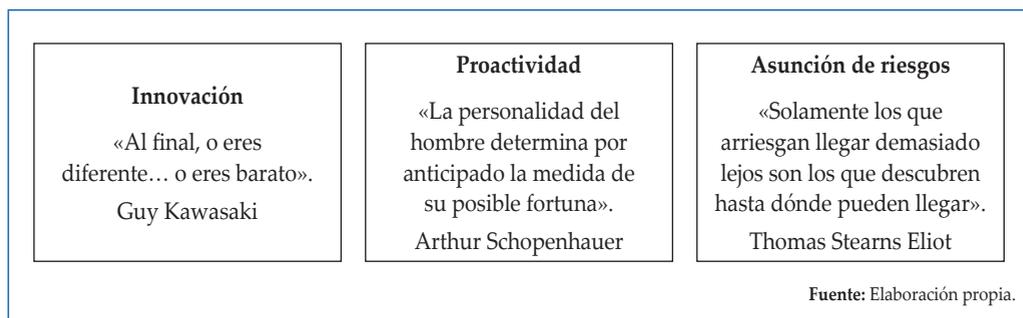
Solo suelen actuar con agresividad competitiva en los casos en que la empresa realmente se siente amenazada, desarrollando en este caso una postura defensiva.

Al igual que el constructo anterior, los valores de la agresividad competitiva también pueden llevar al error, ya que si sus valores son por ejemplo altos, puede ser debido a que la empresa se encuentre amenazada y esté desarrollando una postura defensiva, lo cual no significa que sea más emprendedora. Por ello, en nuestra opinión no resultaría interesante utilizar este constructo, ya que no está mostrando realmente la capacidad emprendedora de una empresa. Probablemente por estas razones, la escala desarrollada para medir empíricamente las dimensiones propuestas por MILLER (1983) está más extendida, por lo que ha sido utilizada en numerosos estudios tanto específicos de empresas familiares como de empresas en general.

A modo de ejemplo podemos citar los trabajos de CASILLAS, MORENO y BARBERO, 2010; RIPOLLÉS-MELIÁ, MENGUZZATO-BOULARD y SÁNCHEZ-PEINADO, 2007; NALDI, NORDQVIST, SJÖBERG y WIKLUND, 2007; HOLT, RUTHERFORD y CLOHESSY, 2007; CRUZ y NORQVIST, 2012; CHIRICO, SIRMON, SCIASCIA y MAZZOLA, 2011; y HANSEN, DEITZ, TOKMAN, MARINO y WEAVER, 2011. De hecho, estas dimensiones reflejan el comportamiento emprendedor esencial en las empresas establecidas, es decir, el proceso de desarrollar nuevas oportunidades de negocio (RIPOLLÉS-MELIÁ, MENGUZZATO-BOULARD y SÁNCHEZ-PEINADO, 2007). Todos estos estudios nos sugieren que estas escalas de medida son un instrumento viable para analizar el espíritu emprendedor a nivel de empresa (WIKLUND, 2006). Además, el hecho de centrarnos solamente en estas tres dimensiones nos va a permitir comparar este estudio con otras investigaciones sobre empresas familiares (CHIRICO, SIRMON, SCIASCIA y MAZZOLA, 2011).

En suma, con objeto de medir la orientación emprendedora de las empresas familiares, vamos a utilizar la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos. Estas variables las utilizaremos posteriormente, al igual que las variables que forman la transmisión de conocimientos, para estudiar la relación entre la gestión del conocimiento y el espíritu emprendedor.

Figura 3. Dimensiones de la orientación emprendedora



#### IV. INNOVACIÓN

La globalización implica nuevos retos, pues se origina la necesidad de acudir a nuevos mercados con nuevos y mejores bienes y servicios. Las dificultades para las empresas son muy superiores si no se dispone de productos suficientemente diferenciados y competitivos. A esta diferenciación imprescindible contribuye de forma esencial la innovación.

La característica más interesante en una organización es la presencia de innovación, entendida como un acto de colaboración creativa, como condición necesaria para la generación de espíritu emprendedor en la organización (COMECHÉ, 2007). La innovación ha sido citada como uno de los aspectos más importantes del proceso emprendedor (SCHUMPETER, 1934).

Se puede decir que el fin de la innovación es contribuir a que la organización produzca bienes y servicios con alta probabilidad de ser introducidos con éxito en el mercado. Además se caracteriza por tener un mayor potencial para el alto rendimiento si es conducido por una toma de decisiones estratégica y una orientación a largo plazo (MCCANN, LEON-GUERRERO y HALEY, 2001).

La innovación en el carácter emprendedor se relaciona con la propensión de una empresa a desarrollar nuevas ideas, promover y experimentar con nuevas combinaciones que finalmente se convierten en nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos (LUMPKIN y DESS, 1996).

Estos autores distinguen entre dos formas de innovación, una en el mercado de productos y la otra en el aspecto tecnológico. La innovación en el mercado de productos se refiere al ámbito del diseño de producto, marketing y ventas. Y la innovación tecnológica se utiliza para capturar los avances en el desarrollo de productos, ingeniería e investigación, siempre con un énfasis en el conocimiento especializado.

Las innovaciones, que reflejan el resultado de una dimensión que ha cobrado importancia en los últimos años debido a los rápidos movimientos de los mercados y a las cambiantes necesidades de los clientes (ARZUBIAGA, ITURRALDE y MASEDA, 2012), pueden ser clasificadas según su enfoque como externas e internas. Las externas representan las innovaciones más visibles en una empresa y pueden tomar la forma de nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos. Las internas tienen que ver más con mejoras innovadoras y generadoras de valor a través de renovaciones dentro de las propias empresas (ZELLWEGER y SIEGER, 2012a).

La escala de la innovación en el constructo de orientación emprendedora se ha diseñado para evaluar el énfasis de la alta dirección en el liderazgo tecnológico y en el desarrollo de nuevos productos, en el número de nuevos productos o servicios, y en la magnitud del cambio.

El estudio del comportamiento innovador en las empresas familiares es esencial, ya que estas empresas se rigen por un conjunto único de normas, culturas y procesos que no se encuentran en las empresas no familiares (KELLERMANN, EDDLESTON, SARATHY y MURPHY, 2012); igualmente, es crucial para abordar cuestiones de sostenibilidad de las empresas familiares (CHUNG, YEH y CHEN, 2014). En dichas empresas la innovación es considerada como una dimensión de gran importancia de la orientación emprendedora para el rendimiento a largo plazo, junto con la autonomía y la proactividad (NORDQVIST, HABBERSHON y MELIN (2015).

Varios estudios demuestran que una mayor innovación en la empresa familiar está asociada con un mayor rendimiento (NALDI, NORDQVIST, SJÖBERG y WIKLUND, 2007). Por ello, la innovación es una condición necesaria para la continuidad de las empresas de dicha naturaleza.

Estas empresas deben buscar constantemente formas para reconocer y explotar nuevas oportunidades, así como para redefinir los recursos existentes con el fin de crecer y competir satisfactoriamente (ZAHRA, 2005). Sin embargo, y a pesar de su importancia, las empresas familiares suelen tener un menor comportamiento innovador que las empresas no familiares (QUINTANA,

2005; KELLERMANN, EDDLESTON, SARATHY y MURPHY, 2012; SHORT, PAYNE, BRIGHAM, LUMPKIN y BROBERG, 2009).

ZELLWEGER y SIEGER (2012) descubrieron que suele haber diferencias entre el nivel de innovación externa e interna. Más concretamente, aunque el nivel de los dos tipos de capacidad innovadora fluctúa a lo largo de la vida de la compañía, las empresas familiares tienden a mantener un nivel entre medio y bajo de innovación externa y entre medio y alto de innovación interna. La razón más extendida sobre este fenómeno es que suele haber un alto grado de libertad interna en las empresas, mientras que el nivel de libertad externa es menor debido al contexto industrial dominado por las multinacionales.

Las empresas familiares más jóvenes y más pequeñas tienen más probabilidades de ser innovadoras que las empresas familiares más antiguas y más grandes (MCCANN, LEON-GUERRERO y HALEY, 2001). Además, los cambios generacionales pueden incrementar el nivel de innovación en las empresas familiares (ZELLWEGER y SIEGER, 2012a). De hecho, una de las conclusiones del trabajo de KELLERMANN, EDDLESTON, SARATHY y MURPHY (2012) sugiere que los factores generacionales pueden ser claves para entender la importancia de la innovación para el éxito y la supervivencia de la empresa familiar.

Además, afirman que los beneficios de la innovación varían dependiendo de la dispersión de la propiedad entre las generaciones de la empresa familiar, ya que los mejores resultados se dan cuando la propiedad se concentra en manos de una sola generación y la innovación es alta.

La decisión de una empresa familiar para tomar parte en la orientación innovadora puede ser bastante compleja, ya que a menudo tienen dos objetivos que a veces pueden resultar contradictorios: la eficiencia económica y los intereses sociales de la familia (CHUA, CHRISMA y STEIER, 2015). Es decir, por un lado se espera que el negocio consiga éxito financiero y de mercado, y por otro gestionar las necesidades de la familia de empleo, identidad y riqueza. Este doble, y hasta cierto punto, contradictorio objetivo hace bastante compleja la búsqueda de innovación y la incertidumbre que resulta.

## V. PROACTIVIDAD

En la investigación sobre el espíritu emprendedor, la proactividad se refiere a cómo una empresa reacciona ante las oportunidades del mercado (KELLERMANN, EDDLESTON, BARNETT y PEARSON, 2008); es decir, se actúa de manera anticipada a los futuros problemas, con una perspectiva de visión futura y búsqueda de nuevas oportunidades que son acompañadas por la innovación o la nueva actividad empresarial (LUMPKIN y DESS, 1996).

Las empresas proactivas adoptan una postura activa en la conformación de la industria y superan a sus competidores del mercado en la introducción de nuevos productos, en el control de recursos valiosos o en la ocupación de nichos atractivos (MILLER, 1983). La proactividad, por tanto, implica estar dispuesto a actuar para estar por delante de los competidores (ZELLWEGER y SIEGER, 2012).

A fin de captar esta dimensión del constructo, la escala de orientación emprendedora propone analizar la propensión de la empresa para iniciar cambios en el mercado y ser los primeros en introducir nuevos productos y servicios.

En el caso de las empresas familiares, tal y como acabamos de mencionar, la proactividad junto con la innovación y la autonomía se consideran las dimensiones más importantes (NORDQVIST, HABBESHON y MELIN (2008). ZELLWEGER y SIEGER (2012a) llegaron a la conclusión de que el patrón del nivel de proactividad en las empresas familiares es dinámico, con algunos periodos de bajos niveles de proactividad y otras fases de movimientos bien estudiados. En este sentido, MARTIN y LUMPKIN (2003) llegaron a la conclusión de que el nivel de proactividad varía dependiendo de la generación propietaria de las empresas familiares.

La primera generación suele tener un comportamiento proactivo menor que las segundas o subsiguientes generaciones, debido a que los fundadores no tienen como objetivo prioritario la orientación hacia el crecimiento después de un largo periodo de dirigir la empresa; sus objetivos prioritarios están basados en la productividad, la creación de valor, la reputación, etc. (CASILLAS, MORENO y BARBERO (2010).

Para estos autores, otro de los motivos por los que en la segunda y subsiguiente generación existe un comportamiento proactivo mayor es debido a una mayor profesionalización, estructuración y formalización de la empresa, pues en estas generaciones los objetivos van más allá de los anteriormente mencionados.

La literatura presenta diferentes resultados con respecto a la relevancia de esta dimensión. ZELLWEGER y SIEGER (2012a) añaden dos perspectivas a la dimensión proactividad:

1. Las empresas más longevas poseen niveles de proactividad más bajos; si bien es cierto que, intercalado con algunos movimientos proactivos, la mayoría de las empresas familiares longevas adoptan una postura de «esperar y ver», esperando el momento oportuno para saltar por delante de la competencia.
2. La fuerte influencia de los miembros de la familia que no trabajan en la empresa familiar puede dificultar los movimientos proactivos del CEO de la familia.

Además, KREISER, MARINO, DICKSON y WEAVER (2010) afirman que el comportamiento proactivo y el riesgo asumido de una empresa depende de la cultura nacional, es decir, los CEOs de las pequeñas y medianas empresas suelen tener un comportamiento proactivo mayor cuando el nivel de riesgo económico y político de un país es elevado.

Finalmente, como hemos comentado, la proactividad está relacionada con tomar la iniciativa (ser el primero en moverse), anticiparse y llevar a cabo nuevas oportunidades y crear o participar en mercados emergentes.

Hay varios trabajos que incluyen esta característica como un factor importante del espíritu emprendedor, trabajos que enfatizan la proactividad como la mejor estrategia para alcanzar una ventaja competitiva sostenible capaz de asegurar unos elevados beneficios (ENTRIALGO, FERNÁNDEZ y VÁZQUEZ, 2000). Sin embargo, la proactividad como dimensión de la orientación emprendedora ha sido poco estudiada en comparación con la innovación y la asunción de riesgos.

## VI. ASUNCIÓN DE RIESGOS

En los contextos organizacionales caracterizados por la innovación y la proactividad, la asunción de riesgos parece ser considerable. De hecho, las empresas que generan nuevos productos basados en innovaciones tecnológicas suelen asumir riesgos, ya que la demanda para esos nuevos productos es desconocida (NALDI, NORDQVIST, SJÖBERG y WIKLUND, 2007).

La asunción de riesgos describe la tendencia de una empresa a tomar medidas audaces en la asignación de los recursos organizacionales. MILLER (1983) define la asunción de riesgos como el grado en el que una empresa está dispuesta a asumir grandes y arriesgados compromisos de recursos donde los resultados son inciertos.

LUMPKIN y DESS (2001) además caracterizan su noción de asumir riesgos afirmando que puede tomar la forma de aventurarse en nuevos mercados, la dedicación de importantes recursos para nuevos conceptos de negocio con resultados inciertos para alcanzar los objetivos de la organización.

Por otra parte, la asunción de riesgos ha sido asociada con la búsqueda de altos rendimientos, en comparación con una preferencia más baja, pero más predecible, de tasas de rendimiento (SLEVIN y COVIN, 1990). La propensión de las empresas a asumir riesgos es una cuestión de grados –aunque en el contexto empresarial, «sin riesgo» no es un concepto significativo, ya que todas las actividades empresariales implican algún nivel básico de riesgo–. En consecuencia, las medidas de asunción de riesgos en el constructo de orientación emprendedora son diseñadas para evaluar el riesgo asumido a nivel de empresa mediante la captura de las preferencias de la administración de proyectos con ganancias potencialmente más altas pero menos seguras, así como la voluntad de aprovechar las posibles oportunidades de una manera valiente, audaz.

Un problema en la literatura actual sobre el espíritu emprendedor y la asunción de riesgos es que no se ha prestado suficiente atención al papel del contexto organizativo en el que este riesgo ha teniendo lugar. El riesgo asumido por una empresa depende de sus estructuras de gobierno y de organización, pudiendo ser mayor en algunos contextos organizativos que en otros (NALDI, NORDQVIST, SJÖBERG y WIKLUND, 2007); es decir, las actividades de riesgo están influenciadas por la propiedad y el gobierno de las empresas. En este sentido, las empresas familiares constituyen un contexto organizacional relevante para examinar el concepto del riesgo asumido; tratan el riesgo de una manera diferente al ser estas empresas diferentes en cuanto a su estructura y pro-

piedad con respecto a las empresas no familiares, ya que normalmente la propiedad y la gestión no se encuentran separadas (USSMAN, 2004; ZAHRA, 2005).

El riesgo asumido es una dimensión importante del comportamiento emprendedor en las empresas familiares. Estas empresas tienden a asumir menos riesgos que las empresas no familiares, debido a que la mayor parte de la riqueza de la familia suele estar invertida en la empresa, soportando por completo las hipotéticas pérdidas financieras de las inversiones fallidas (NALDI, NORDQVIST, SJÖBERG y WIKLUND, 2007). En la literatura académica, las empresas familiares se asocian con atributos de soporte de bajo riesgo, lo que puede dañar su longevidad y su eficiencia. Además, se ha argumentado que este tipo de empresas experimentan desde la inercia estratégica, convirtiéndose en adversas al riesgo.

Igualmente, una concentración especialmente elevada de propiedad puede dar lugar a que los directores de las empresas familiares tiendan a ser más adversos al riesgo. Esta lógica sugiere que los CEOs de las empresas familiares tienen menos control y comprensión de los riesgos que están tomando; también tienen menos presión para analizar y motivar diferentes alternativas tanto para los *stakeholders* internos como externos (NALDI, NORDQVIST, SJÖBERG y WIKLUND, 2007). En este sentido, ZAHRA (2015) afirma que la larga permanencia del CEO en la empresa tiene un efecto negativo sobre el riesgo asumido.

De manera global, MEMILI, EDDLESTON, KELLERMANN, ZELLWEGER y BARNETT (2014) recogen una serie de aspectos asociados con la asunción o aversión al riesgo a partir de una revisión de la literatura. Especialmente, señalan que el altruismo recíproco, la preocupación por las futuras generaciones, la creación de trabajo para los miembros de la familia y el capital social pueden facilitar la asunción de riesgos empresariales. Sin embargo, los altos niveles de concentración de la propiedad y la intención de mantener el control familiar de la empresa son asociados con la aversión al riesgo.

En este tipo de empresas es necesario asumir riesgos para proporcionar riqueza a las futuras generaciones y para seguir siendo competitivas, es decir, la asunción de riesgos va a asegurar la sostenibilidad a través de las generaciones y el rendimiento de la empresa (ZAHRA, 2005).

ZELLWEGER y SIEGER (2012) apuntan que el riesgo es multidimensional, por ello proponen tres aspectos diferentes de riesgo:

1. Identifican altos niveles de riesgo de la propiedad como resultado de elevados niveles de riqueza no diversificada vinculada a la empresa familiar.
2. Como resultado del alto riesgo de la propiedad, encuentran una menor disposición a tomar decisiones arriesgadas, definida como riesgo de amenaza del rendimiento.
3. Revelan una aversión a los altos niveles de riesgo de control, medidos en términos de apalancamiento.

Pero además, al igual que indicamos en el subapartado anterior, KREISER, MARINO, DICKSON y WEAVER (2010) afirman que el riesgo asumido de una empresa también depende de la cultura nacional, ya que el riesgo asumido de los CEOs de las pequeñas y medianas empresas es mayor en los países con altos niveles de riesgo económico y moderados niveles de riesgo político.

## VII. MUESTRA

La selección de la muestra se realiza atendiendo a un criterio de homogeneidad en relación a la tipología de empresas (SANTARELLI y PIERGIOVANNI, 1996) y hace posible controlar ciertos factores de contingencia (LYON *et al.*, 2000; RAUCH *et al.*, 2009). Por ese motivo esta investigación se centró en los directivos/propietarios de las empresas familiares. Una empresa puede ser considerada como familiar cuando se cumple alguno de los siguientes requisitos (IEF, 2015):

- a) **Propiedad accionarial.** La mayoría de las acciones con derecho a voto son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).
- b) **Control.** La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
- c) **Gobierno.** Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
- d) **Derecho de voto.** A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25 % de los derechos de voto a los que da derecho el capital social<sup>1</sup>.

La investigación empírica, por lo tanto, se ha centrado en una muestra de empresas familiares españolas.

Los datos se obtuvieron a partir de un cuestionario vía *e-mail* enviado al ejecutivo de más alto rango de una muestra de empresas tomadas del Instituto de Empresas Familiares, que fue contrastado con la base de datos SABI y con datos del directorio de empresas exportadoras del Instituto de Comercio Exterior (ICEX). La muestra final, después de este proceso, fue de 1.045

---

<sup>1</sup> Una característica típica de las compañías cotizadas es la fragmentación de su propiedad. El mayor accionista (o bloque de accionistas) en muchas ocasiones tiene menos del 50 % de los derechos de voto. En dichas compañías un accionista (o bloque de accionistas) puede ejercer influencia decisiva sobre aspectos fundamentales de gobierno corporativo sin tener la mayoría de los votos. El punto cuarto de la definición se refiere a empresas en las que la familia no cuenta con la mayoría de los votos pero que, a través de su participación accionarial, puede ejercer influencia decisiva.

empresas familiares. Al centrarnos en empresas familiares conseguimos que los datos sean homogéneos (ALDER, 1983; BUSENITZ *et al.*, 2000; SANTARELLI y PIERGIOVANNI, 1996) y hace posible controlar ciertos factores de contingencia (LYON *et al.*, 2000; RAUCH *et al.*, 2009). Comprobamos si el tamaño de la muestra es adecuado para poder aplicar la regresión múltiple del modelo SEM-PLS. Siguiendo BARCLAY, *et al.* (1995), el número mínimo de casos para aplicar una regresión heurística resulta de multiplicar el número de indicadores de la escala de mayor número de indicadores formativos por 10. En nuestro caso, el constructo orientación emprendedora es formativo y está integrado por tres variables, que a su vez vienen definidas por tres dimensiones, lo que supone un total de nueve indicadores. Por lo tanto, el número mínimo de casos para poder aplicar el SEM-PLS es de 90. Dado que no obtuvimos información de todas las empresas que conformaban la población de estudio, comprobamos la representatividad de la muestra y el sesgo de no respuesta a partir de variables con valores conocidos para la población total, como el sector y el número de empleados (ARMSTRONG y OVERTON, 1977). Los análisis indicaron que no había diferencias significativas entre las empresas que contestaron y las que no lo hicieron, en estas dos variables. De forma adicional, para el resto de variables del estudio se realizó una comparación entre los primeros cuestionarios recibidos y los últimos, puesto que las empresas que responden más tarde son más parecidas a las que no responden (ARMSTRONG y OVERTON, 1977). En ninguna de las variables se observó que hubiera diferencias significativas entre estos dos grupos de empresas. Para fomentar la tasa de respuesta, después del primer envío se realizó un segundo envío (DILLMAN, 2000). Después de los cuatro meses que duró el estudio de campo, obtuvimos 174 cuestionarios válidos y completos.

En nuestro caso, pues, superamos la limitación del número mínimo de casos para aplicar el SEM-PLS. CHIN *et al.* (2003) demostraron que las valoraciones de PLS tienden hacia los parámetros óptimos de la población objeto de estudio cuando se aumenta el número de indicadores y el tamaño de la muestra.

Tabla 1. Ficha técnica del trabajo de campo

Tamaño de la muestra .....	1.045
Ámbito de aplicación .....	España
Respuestas obtenidas .....	174
Procedimiento muestral .....	Aleatorio simple
Nivel de confianza .....	95 %, $\rho = \rho = 50$ %; $\alpha = 0.05$
Tasa de respuesta .....	16,65 %
Error muestral .....	6,79 %
Trabajo de campo .....	noviembre 2015- febrero 2016

Para una mayor concreción en la determinación del tamaño de la muestra, a continuación se realiza un estudio de la potencia estadística, y validación del efecto tamaño. El análisis de la

potencia estadística de la muestra la realizamos a partir del *test retrospective* de COHEN (1992). Previo al análisis, a la interpretación de los resultados y a la verificación de hipótesis, se realiza un planteamiento sobre el tamaño de la muestra a analizar y la fiabilidad de los resultados obtenidos. La potencia de una prueba estadística permite determinar la fiabilidad de dichas pruebas, así como el tamaño muestral necesario para abordar el estudio deseado. El cálculo de la potencia de la prueba estadística mantiene una estrecha relación con el tamaño muestral, ya que para obtener una interpretación objetiva en nuestro estudio, se necesita tomar los datos de forma que se minimice el error de medida, intentando reducir la subjetividad que se confiere cuando se observa un hecho.

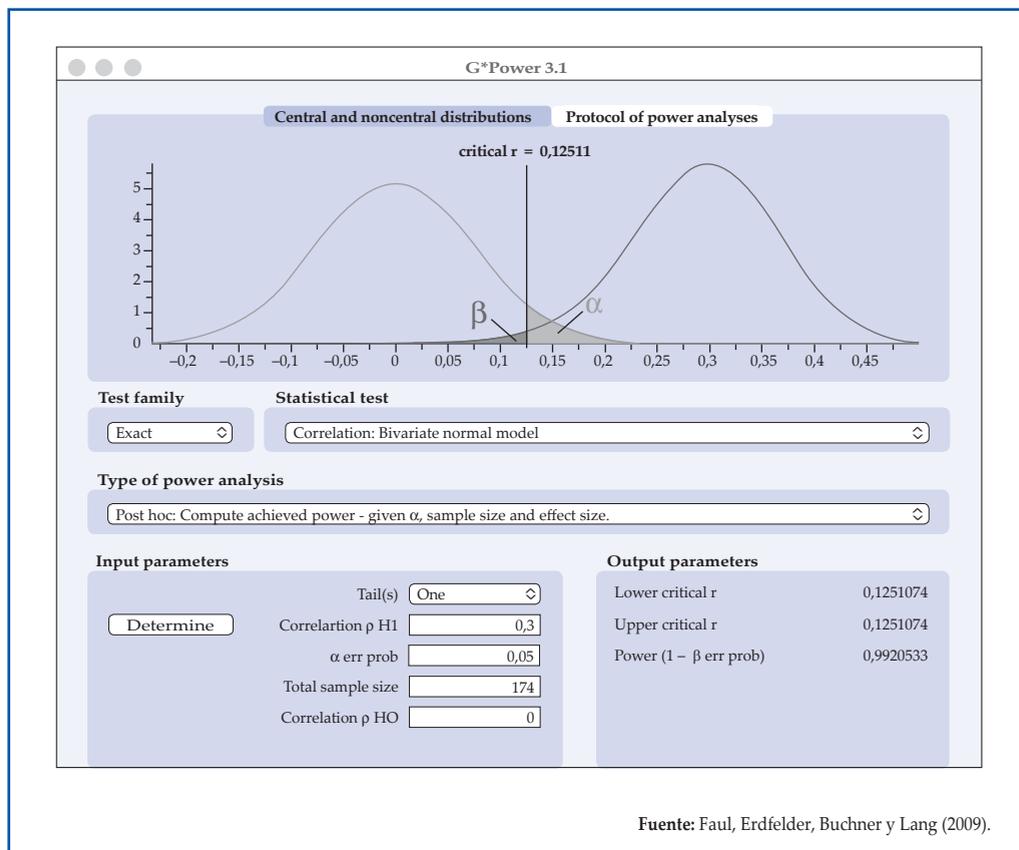
En el tipo de estudio que nos ocupa se propone la aceptación de la hipótesis planteada y se utiliza la estadística para calcular la probabilidad de que la afirmación sea cierta o no. La hipótesis nula ( $H_N$ ), es la que nos indica que no existe relación entre variables, y la hipótesis inversa ( $H_I$ ), que sí existe ese vínculo. Si se trabaja a un nivel de significación determinado, y se acepta  $H_I$ , debemos saber que al menos hay un probabilidad de que  $H_N$  sea cierta, aceptando que se está asumiendo un posible error, representado por « $\alpha$ ». Si por el contrario se acepta  $H_N$ , estamos incurriendo en un error, debido a la probabilidad de que esté ocurriendo  $H_I$ , error simbolizado por « $\beta$ ».

La potencia de la prueba estadística es entendida como la probabilidad de que  $H_I$ , sea verdadera. Su cálculo se basa en la relación de cuatro parámetros:

- *Nivel de significación ( $\alpha$ )*. Es el porcentaje de error que se asume al rechazar la hipótesis nula, y se define en base a un convenio.
- *Tamaño muestral ( $t$ )*. Muestra a través de cuyo estudio podemos deducir lo que está ocurriendo en toda la población.
- *Tamaño del efecto ( $\rho$ )*. Es la diferencia entre la hipótesis nula y su inversa, o también el grado en que el fenómeno estudiado, se da en la población. También el grado de relación entre dos variables que estemos midiendo.
- *Potencia estadística ( $1 - \beta$ )*. Es la medida de la fidelidad de los resultados obtenidos en el análisis estadístico.

Para los cálculos se toma como nivel de significación  $\alpha = 0,05$ , y se entiende que la potencia adecuada para la prueba estadística se dará cuando sea superior a 0,80 (80 %), se fija el error  $\beta = 0,20$ , convenio denominado «five-eighty convention», que es el más utilizado, debido a COHEN (1988, 1992). Se ha realizado el cálculo con el programa estadístico G\*Power 3.1.9.2, FAULT *et al.* (2014). El valor obtenido 0,9920 es superior al mínimo determinado de 0,8. Por lo tanto, la potencia muestral de nuestro estudio para los 174 casos es válida, asumiendo un valor habitual de error de 0,05, y un efecto tamaño de 0,15 [tabulado por COHEN (1988, 1992) como bajo = 0,10, medio = 0,30, y grande = 0,50], según se puede apreciar en el gráfico siguiente.

Gráfico 1. Potencia estadística de la muestra con el programa G\*Power 3.1



El trabajo de campo comenzó con la selección de los directivos de empresas que cumplían las condiciones anteriormente mencionadas, es decir, que tuvieran un número superior a 10 empleados y un volumen de negocios superior a 2.000.000 de euros. Con estos dos criterios, a partir de las empresas del Instituto de la Empresa Familiar, se localizaron datos relativos a su dirección postal para su localización, el número de teléfono y su dirección de correo electrónico. Posteriormente, se confeccionó una base de datos propia, que fue contrastada con la base de datos de empresas exportadoras del ICEX. Los datos financieros de las empresas fueron extraídos de la base de datos SABI.

Para la contrastación de hipótesis y el análisis de los resultados se ha utilizado como técnica estadística un modelo multivariante a través de ecuaciones estructurales. Teniendo en cuenta los objetivos de la investigación, las hipótesis planteadas y la complejidad del modelo, hemos optado por el PLS (Partial Least Square), Smartpls 3.2.3, que nos permite desarrollar un análisis basado en componentes principales y la varianza.

## VIII. CUESTIONARIO

Dada la naturaleza de la investigación y la inexistencia de fuentes de datos secundarios, recurrimos a la confección de un cuestionario para obtener la información necesaria. Para la confección de cuestionario hemos seguido las recomendaciones de MARTÍNEZ (2002). El diseño del cuestionario es una etapa clave en el proceso de investigación. Aunque no existen principios explícitos sobre su elaboración, sí podemos encontrar diferentes recomendaciones con el objetivo de maximizar el índice de respuesta y minimizar el error. Siguiendo las recomendaciones de RODRÍGUEZ DEL BOSQUE (1999) y MARTÍNEZ (2002), la elaboración del cuestionario se llevó a cabo en varias fases. En primer lugar se desarrolló un borrador preliminar del cuestionario. En segundo lugar, para asegurar la validez de contenido del mismo, se desarrolló un proceso de discusión y reflexión con algunos expertos en las materias tratadas en el mismo. Terminada la primera fase de diseño previo del contenido del cuestionario, se procedió a llevar a cabo la segunda fase, la del pretest. Con esta fase perseguimos que los ítems considerados en el cuestionario fueran plenamente comprensibles. Este pretest se realizó a directivos de algunas empresas familiares, en concreto nueve directivos de primer nivel de empresas de diferentes sectores localizadas en diversas regiones de España. Las encuestas se hicieron mediante entrevista personal a cada uno de los encuestados.

Este proceso nos permite asegurar la validez de contenido del mismo. Además, se desarrolló un proceso de discusión y reflexión con algunos expertos en las materias tratadas en el cuestionario, según la propuesta de GOVINDARAJAN (1988) y CONCA *et al.* (2014).

En esta fase del pretest se detectó que algunas preguntas no eran entendidas con facilidad, se evitaron expresiones negativas para no inducir a error o cuestiones sesgadas, intencionadas o que solicitaran información confidencial. Después de la eliminación de los anteriores aspectos, se procedió a su modificación y al diseño del cuestionario definitivo, cuyos bloques más relevantes son los que aparecen a continuación:

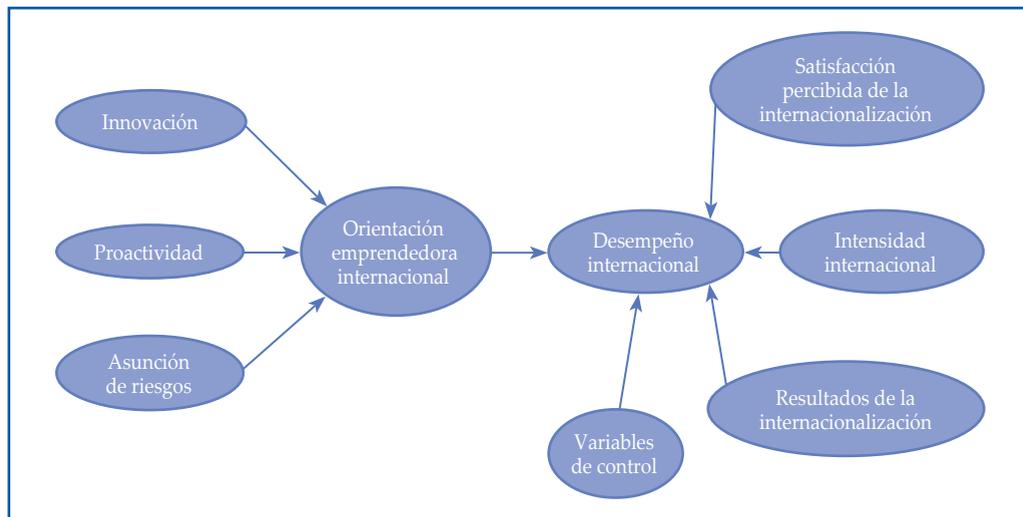
- **Bloque 1. Datos de identificación de la empresa.** En este bloque se recogía información sobre el sector de actividad, año de creación, tamaño de la empresa (medido a través del número de empleados), nivel generacional, principal directivo miembro o no de la familia y persona que contesta el cuestionario.
- **Bloque 2. Sobre las dimensiones de la orientación emprendedora internacional.** En este bloque se pretendía averiguar la opinión de los directivos de las empresas participantes en el estudio sobre la capacidad de las mismas para realizar actividades de innovación, asumir riesgos y ser pioneros en sus actuaciones. Para poder analizar esta capacidad se consideraron tres subapartados. El primero destinado a preguntar sobre la innovación, con tres ítems. El segundo trataba de averiguar cómo era la proactividad, con tres ítems. Y el tercer subapartado, que consta de otros tres ítems, intentaba analizar la asunción de riesgos de la empresa. Los diferentes ítems fueron medidos a través de una escala Likert de 1 a 5 (1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo).

- **Bloque 3.** En este bloque hemos recabado la opinión de los directivos sobre la **dinamicidad y la hostilidad del entorno**. Estas dos dimensiones permiten caracterizar el entorno en el que se desenvuelven las empresas. Para medir la dinamicidad hemos utilizado diez ítems y para medir la hostilidad hemos empleado seis ítems. Los diferentes ítems fueron medidos a través de una escala Likert de 1 a 5 (1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo).
- **Bloque 4.** En este bloque tratamos de averiguar la opinión de los directivos sobre algunas características estratégicas de las empresas familiares. En concreto, nos centramos en la caracterización de la **estructura organizativa** a partir del nivel de formalización (cuatro ítems), de la centralización (cuatro ítems) y de la complejidad (cinco ítems). También nos interesaba comprobar el tipo de **estrategia competitiva** que siguen las empresas familiares (22 ítems). Las diferentes dimensiones fueron medidas mediante escalas tipo Likert de cinco puntos (1 = completamente en desacuerdo; 5 = completamente de acuerdo).
- **Bloque 5.** En este último bloque queríamos obtener información sobre la **actividad internacional** de las empresas familiares. Para medir esta variable se han considerado tres apartados: 1. La intensidad internacional (tres ítems) (valores absolutos); 2. La satisfacción percibida de la actividad internacional (tres ítems). En este apartado las diferentes dimensiones fueron medidas mediante escalas tipo Likert de cinco puntos (1 = completamente en desacuerdo; 5 = completamente de acuerdo); y finalmente, 3. Resultados de la internacionalización (cuatro ítems) (valores absolutos). Una vez confeccionado en cuestionario definitivo se procedió su envío. Para ello se utilizó la herramienta Qualtrics, programa informático para el envío de cuestionarios. Se trata de una herramienta web que permite ejecutar *on-line* el cuestionario. Con esta herramienta podemos tener una mayor posibilidad de normalización y estandarización de los datos, siendo menor la injerencia del evaluador. Otra ventaja, es que puede realizarse en varios momentos, grabándose las respuestas. El propio programa nos permite recopilar la información enviando a una hoja Excel los datos. El proceso de desarrolló entre los meses de noviembre de 2015 y febrero de 2016.

## IX. MODELO DE INFLUENCIA DIRECTA DE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA INTERNACIONAL EN EL DESEMPEÑO INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

El modelo planteado es el modelo de influencia directa de la orientación emprendedora internacional en el desempeño internacional de las empresas familiares. Lo primero que hacemos es comprobar la manera de operativizar tanto el constructo orientación emprendedora internacional como el constructo desempeño internacional. Siguiendo la literatura al respecto y analizando la muestra sobre la que gira esta investigación, llegamos a la conclusión que la mejor manera de operativizar estos dos constructos es a través de la creación de constructos de segundo orden formativos.

Figura 4. Modelo directo de influencia de la orientación emprendedora internacional en el desempeño internacional de las empresas familiares



El modelo nos permite avanzar gráficamente la primera de las hipótesis que vamos a contrastar y cuyo enunciado es el siguiente:

**H<sub>A1</sub>**: *La dirección con una potencialización de la orientación emprendedora internacional afecta positivamente al desempeño internacional de las empresas familiares.*

Además, podemos contrastar las hipótesis que afectan a la orientación emprendedora internacional:

**H<sub>A2</sub>**: *La innovación influye positivamente en la orientación emprendedora internacional en las empresas familiares.*

**H<sub>A3</sub>**: *La proactividad influye positivamente en la orientación emprendedora internacional en las empresas familiares.*

**H<sub>A4</sub>**: *La asunción de riesgos influye positivamente en la orientación emprendedora internacional en las empresas familiares.*

## X. ANÁLISIS DEL MODELO Y RESULTADOS

Comenzaremos proponiendo el modelo que trata de analizar el efecto directo de la influencia de la orientación emprendedora en el desempeño internacional de las empresas familiares.

## Análisis y evaluación del modelo de medida para constructos de primer orden

Con este análisis pretendemos comprobar si los conceptos teóricos son medidos correctamente a través de las medidas observadas. Las variables de control (tamaño, antigüedad y nivel generacional) no son posibles de aplicar en este tipo de análisis al estar integrados por un solo ítem.

Lo primero que comprobamos es la fiabilidad individual de los indicadores de los constructos de primer orden. Para la orientación emprendedora consideramos la innovación, proactividad, asunción de riesgos como constructos de primer orden. También analizamos fiabilidad de la intensidad internacional, satisfacción de la internacionalización y resultados de la internacionalización como constructos de primer orden del desempeño internacional de las empresas familiares.

Como podemos ver en la tabla 2, todas las cargas ( $\lambda$ ) de los ítems de los constructos de primer orden que forman la orientación emprendedora son superiores a 5 (BARCLAY *et al.*, 1995), lo que implica que la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores es mayor que la varianza del error, y, por lo tanto, dichos ítems deben ser considerados como integrantes de dichos constructos.

Tabla 2. Fiabilidad individual de los ítems: innovación, proactividad y asunción de riesgos

Constructo/ítem	Carga ( $\lambda$ )
Innovación (constructo reflectivo de primer orden)	
INN1 .....	0,874
INN2 .....	0,880
INN3 .....	0,879
Proactividad (constructo reflectivo de primer orden)	
PROACT1 .....	0,707
PROACT2 .....	0,910
PROACT3 .....	0,845
Asunción de riesgos (constructo reflectivo de primer orden)	
ASUNC RIES1 .....	0,566
ASUNC RIES2 .....	0,836
ASUNC RIES3 .....	0,755

Como podemos ver en la tabla 3 todas las cargas ( $\lambda$ ) de los ítems de los constructos de primer orden que forman el desempeño internacional son superiores a 5 (BARCLAY *et al.*, 1995), lo que

implica que la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores es mayor que la varianza del error y por lo tanto dichos ítems deben ser considerados como integrantes de dichos constructos.

Tabla 3. **Fiabilidad individual de ítems**

Constructo/ítem	Carga ( $\lambda$ )
Intensidad internacional (constructo reflectivo de primer orden)	
PROMVENTEXPORT .....	0,992
PROPENEXPORT .....	0,991
Satisfacción internacional (constructo reflectivo de primer orden)	
SATISEXPORT1 .....	0,898
SATISEXPORT2 .....	0,882
SATISEXPORT3 .....	0,867
Resultados internacionalización (constructo reflectivo de primer orden)	
PROMPRODUCTEXPORT .....	0,791
PROMPAISEXPORT .....	0,869
VALOR EXPORT .....	0,660

### Fiabilidad de los constructos

Con esta medida tratamos de evaluar la consistencia interna de los indicadores que componen cada constructo, esto es, si las variables observables están midiendo rigurosamente la variable latente que representan. Para llevar a cabo esta evaluación, podemos utilizar dos criterios: el Alpha de Cronbach y la fiabilidad compuesta ( $\rho_c$ )<sup>2</sup>. La fiabilidad compuesta puede ser un criterio más completo, pues parte de que las cargas factoriales reales de los ítems que han sido utilizados en el modelo causal son iguales a la unidad (FORNELL y LARCKER, 1981; BARCLAY *et al.*, 1995). Como criterio se acepta como umbral mínimo el valor de 0,7 (FORNELL y LARCKER, 1981).

<sup>2</sup> La fiabilidad compuesta ( $\rho_c$ ) se calcula con la siguiente fórmula:

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

Fuente: Werts *et al.* (1974).

Tanto el Alpha de Cronbach como la fiabilidad compuesta de los constructos que forman la orientación emprendedora están por encima del umbral establecido por FORNELL y LARCKER (1981).

Tabla 4. Alpha de Cronbach y fiabilidad compuesta ( $\rho_c$ ) de los constructos

	Innovación	Proatividad	Asunción de Riesgos
Alpha de Cronbach .....	0,851	0,717	0,750
Fiabilidad compuesta ( $\rho_c$ ) .....	0,910	0,874	0,767

Tanto el Alpha de Cronbach como la fiabilidad compuesta de los constructos que forman el desempeño internacional están por encima del umbral establecido por FORNELL y LARCKER (1981).

Tabla 5. Alpha de Cronbach y fiabilidad compuesta ( $\rho_c$ ) de los constructos

	Intensidad internacional	Satisfacción internacional	Resultados internacionales
Alpha de Cronbach .....	0,983	0,857	0,781
Fiabilidad compuesta ( $\rho_c$ ) .....	0,992	0,913	0,820

De las tablas anteriores, al lograr en todos los casos que tanto el Alpha de Cronbach como la fiabilidad compuesta ( $\rho_c$ ) se sitúe por encima de 0,7, podemos afirmar que se están midiendo las variables manifiestas de la misma variable latente de manera rigurosa y por lo tanto, los indicadores seleccionados poseen consistencia interna.

## Validez convergente

Con esta prueba se trata de medir si un conjunto de indicadores miden un constructo determinado o están midiendo otro concepto distinto. Para analizar este tipo de validez se utiliza la varianza extraída media (AVE)<sup>3</sup>. El criterio de aceptación consiste en que la AVE de un constructo debe ser mayor de 0,5 (FORNELL y LARCKER, 1981).

<sup>3</sup> La varianza extraída media ha sido calculada con la siguiente fórmula:

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^p \lambda_i^2}{\sum_{i=1}^p \lambda_i^2 + \sum_{i=1}^p \theta_{\delta ii}}$$

Fuente: Fornell y Larcker (1981).

Cuando esto ocurre, el constructo comparte más de la mitad de su varianza con sus indicadores, siendo el resto de la varianza debida al error de la medida. La validez convergente solo puede ser aplicada a los constructos con indicadores reflectivos, como es nuestro caso. Como podemos observar, en todos las AVE los constructos innovación, proactividad y asunción de riesgos tienen valores superiores a 0,5 (tabla 6).

Esto significa que los ítems seleccionados representan de manera adecuada al constructo subyacente (HENSELER *et al.*, 2009).

Tabla 6. AVE de los constructos innovación, proactividad y asunción de riesgos

	Innovación	Proactividad	Asunción de Riesgos
<b>AVE</b>	0,770	0,776	0,530

Como podemos observar, en todos las AVE los constructos intensidad internacional, satisfacción internacional y resultados internacionales tienen valores superiores a 0,5 (tabla 7). Esto significa que los ítems seleccionados representan de manera adecuada al constructo subyacente (HENSELER *et al.*, 2009).

Tabla 7. AVE de los constructos intensidad internacional, satisfacción internacional y resultados internacionales

	Intensidad internacional	Satisfacción internacional	Resultados internacionales
<b>AVE</b>	0,983	0,778	0,605

### Validez discriminante

Esta medida nos indica lo diferentes que son los constructos considerados. Existen diferentes métodos para calcular la validez discriminante, aunque nosotros utilizamos el propuesto por FORNELL y LARCKER (1981). Un constructo estará dotado de validez discriminante cuando la AVE de dicho constructo es mayor que las correlaciones al cuadrado entre ese constructo y los demás que forman el modelo.

En la tabla 8 se ha puesto en negrita los valores de AVE de los constructos innovación, proactividad y asunción de riesgos. Como podemos observar dichos valores son superiores a las

correlaciones entre cada constructo y el resto, lo que nos confirma que los tres constructos considerados están dotados de validez discriminante.

Tabla 8. Validez discriminante

	Innov	Proact	Asunc
<b>Innov</b> .....	<b>0,860</b>		
<b>Proact</b> .....	0,463	<b>0,728</b>	
<b>Asunc</b> .....	0,632	0,290	<b>0,880</b>

En la tabla 9, se ha puesto en negrita los valores de AVE de los constructos intensidad internacional, satisfacción internacional y resultados internacionales. Como podemos observar dichos valores son superiores a las correlaciones entre cada constructo y el resto, lo que nos confirma que los tres constructos considerados están dotados de validez discriminante.

Tabla 9. Validez discriminante

	Intensid inter	Satisfac inter	Resul inter
<b>Intensid inter</b> .....	<b>0,991</b>		
<b>Satisfac inter</b> .....	0,463	<b>0,882</b>	
<b>Resul inter</b> .....	0,389	0,184	<b>0,777</b>

## Análisis y evaluación del modelo de medida de los constructos de segundo orden

En el modelo hemos considerado tres variables de segundo orden: la orientación emprendedora, la estrategia competitiva y el desempeño internacional. En los tres casos hemos seguido el método en dos pasos a través de los *latent variable scores* (WRIGHT *et al.*, 2012). El constructo orientación emprendedora es un constructo formativo y tanto la estrategia competitiva como el desempeño internacional son constructos reflectivos. Para la validación del constructo orientación emprendedora se tuvo en cuenta las recomendaciones de DIAMANTOPOULOS (2008).

En este caso, es necesario e imprescindible que los indicadores de cada constructo no presenten problemas de colinealidad (DIAMANTOPOULOS y WILKHOLVER, 2001). Pueden existir problemas de colinealidad cuando el FIV alcance o supere el valor de 5 (KLEINBAUM *et al.*, 1988). En nuestro caso, no hay problemas de colinealidad.

Tabla 10. Estadísticos de colinealidad

Constructo	Factor	Pesos ( $\lambda$ )	FIV
Orientación emprendedora	Innovación .....	0,865	1,358
	Proactividad .....	0,787	1,291
	Asunción de riesgos	0,351	1,069

También debemos realizar un análisis la correlación canónica que proporciona información sobre la importancia relativa de cada indicador en la formación del constructo en cuestión. Este análisis lo realizamos a partir de los pesos de cada indicador (CHIN, 1998). Vemos que todos son positivos y nos indican que la innovación en la dimensión que más contribuye a formar la orientación emprendedora.

El desempeño internacional también es un constructo de segundo orden reflectivo, por lo que debemos comprobar la fiabilidad individual de las dimensiones consideradas (intensidad internacional, satisfacción internacional y resultados internacionales). En este caso, todas las cargas, están por encima de 0,5 (BARCLAY *et al.*, 1995; CHIN, 1998).

Tabla 11. Fiabilidad individual de dimensiones de desempeño internacional

Dimensión	Carga ( $\lambda$ )
Intensidad internacional .....	0,830
Satisfacción internacional .....	0,833
Resultados internacionales .....	0,565

La fiabilidad del constructo desempeño internacional viene dada por el Alpha de Cronbach y la fiabilidad compuesta ( $\rho_c$ ), que logran valores de 0,801 y 0,852 respectivamente, superando los límites marcados por FORNELL y LARCKER (1981). La validez convergente del desempeño internacional también se da, ya que la AVE es de 0,637, por encima del límite propuesto por FORNELL y LARCKER (1981).

## Evaluación del modelo estructural

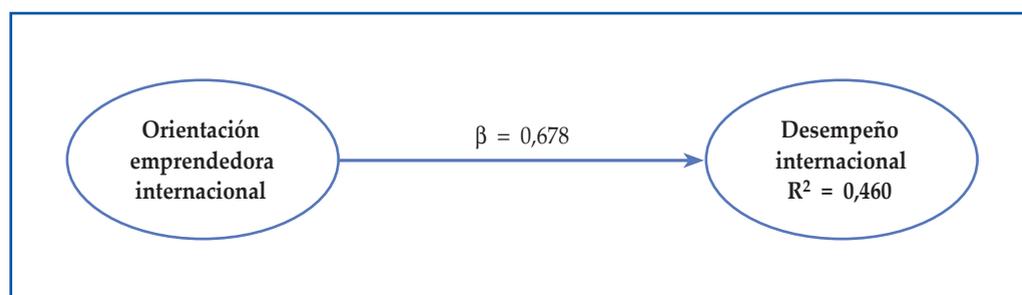
Una vez demostrada la fiabilidad y la validez convergente y discriminante del modelo de medida, se procedió a testar las relaciones entre las distintas variables, comenzando por obtener, mediante el método bootstrap (5.000 submuestras) los distintos parámetros estadísticos. El soporte de las hipótesis planteadas se realizó a partir del signo, el valor y la significatividad de los t-valores en cada uno de los coeficientes path ( $\beta$ ).

Tabla 12. Parámetros asociados al contraste de hipótesis

Hipótesis	( $\beta$ )	t-valor	Confirmación
H <sub>A1</sub> : La dirección con una potencialización de la orientación emprendedora internacional afecta positivamente al desempeño internacional de las empresas familiares.	0,678	14,274***	Sí
*** p < 0,001			

El modelo de dirección revela que la orientación emprendedora internacional es capaz de explicar el 46% del desempeño internacional de las empresas familiares.

Figura 5. Modelo de influencia directa de la orientación emprendedora internacional en el desempeño internacional de las empresas familiares



Además, para terminar podemos comprobar la influencia de cada una de las dimensiones que forman la orientación emprendedora. En la tabla 13 aparecen las cargas y el nivel de significación asociados. De los resultados se desprende que la innovación es la dimensión que más influye en la orientación emprendedora, seguida de la proactividad. La asunción de riesgos es la dimensión que menor influencia tiene en la formación de la orientación emprendedora.

Tabla 13. Parámetros asociados al contraste de hipótesis del constructo orientación emprendedora internacional

Hipótesis	( $\lambda$ )	t-valor	Confirmación
H <sub>A2</sub> : La innovación influye positivamente en la orientación emprendedora internacional de las empresas familiares .....	0,865	16,304***	Sí
			.../...

Hipótesis	(λ)	t-valor	Confirmación
.../...			
H <sub>A3</sub> : La proactividad influye positivamente en la orientación emprendedora internacional de las empresas familiares .....	0,787	18,803***	Sí
H <sub>A4</sub> : La asunción de riesgos influye positivamente en la orientación emprendedora internacional de las empresas familiares .....	0,351	3,508***	Sí
*** p < 0,001			

Como resultado principal de nuestro modelo, podemos afirmar rotundamente que una dirección centrada en la potencialización de la orientación emprendedora internacional influye positiva y significativamente en el desempeño internacional de las empresas familiares [el coeficiente path es de 0,678 y el t-valor de 14,274, para una t (4999) y un p < 0,001].

Además, el modelo planteado nos indica que la orientación emprendedora internacional es capaz de explicar el 46 % de la varianza del desempeño internacional de las empresas familiares (R<sub>2</sub>). Esta influencia puede calificarse como sustancial-moderada, según la clasificación de CHIN (1998). Estos datos corroboran las conclusiones obtenidas por otros trabajos realizados en otros contextos, para empresas no familiares (BALABANIS y KATSIKEA, 2004; DIMITRATOS, 2004; ETCHEBARNE *et al.*, 2010; GODWIN AHIMBISIBWE y ABAHO, 2014, HERNÁNDEZ PERLINES, 2014).

---

## Bibliografía

- ANTONCIC, B. y HISRICH, R. [2001]: «Entrepreneurship: construct refinement and crosscultural validation», *Journal of Business Venturing*, núm. 16.
- ARZUBIAGA, U. *et al.* [2012]: *La medición de la orientación emprendedora en las empresas familiares: una revisión crítica de la literatura*, Málaga: UMA.
- BALABANIS, G. y KATSIKEA, E. [2004]: «Being an entrepreneurial exporter: doit pay?», *International Business Review*, núm. 12.
- BARREIRO, J. M. *et al.* [2004]: «Orientación al mercado y resultado exportador: Análisis de la empresa exportadora gallega a través de un Modelo Logit», *XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Madrid: ESIC, núm. 1.
- BASSO O., *et al.* [2009]: «Entrepreneurial orientation: the making of a concept», *International Journal of entrepreneurship and innovation*, núm. 10.
- CADOGAN, J. W. *et al.* [2008]: «The quality of market-oriented behaviors: Formative index construction», *Journal of Business Research*, núm. 61 (12), págs. 1.263-1.277.
- COVIN, J. G. y LUMPKIN, G. T. [2015]: «Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct», *Entrepreneurship Theory and Practice*, núm. 35(5), págs. 855-872.
- COVIN, J. G. y MILLER, D. [2014]: «International EO: conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions», *Entrepreneurship Theory and Practice*, núm. 1 (38), págs. 11-44.
- COVIN, J. G. y SLEVIN, D. P. [1989]: «Strategic management of small firms in hostile and benign environments», *Strategic Management Journal*, núm. 10, págs. 75-87.
- [1991]: «A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior», *Entrepreneurship Theory and Practice*, núm. 16.
- COVIN J. G. y WALES, W. J. [2014]: «The measurement of entrepreneurial orientation», *Entrepreneurship Theory and Practice*, núm. 36, pág. 233.
- DESS, G. G. y LUMPKIN, G. T. [2005]: «The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship», *Academy of Management Executive*.
- ETCHEBARNE, M. S. *et al.* [2015]: «El impacto de la orientación emprendedora en el desempeño exportador de la firma», *Esic Market*, vol. 137.
- FAUZUL, F. M., *et al.* [2015]: «Entrepreneurial orientation and business performance of Small and Medium Enterprises of Hambantota District of Sri Lanka», *Asian Social Sciences*, núm. 6 (3).
- HAENLEIN, M. y KAPLAN, A.M. [2004]: «A Beginner's Guide to Partial Least Squares Analysis», *Understanding Statistics*.

HERNÁNDEZ PERLINES, F. [2014]: «Orientación emprendedora de las cooperativas agroalimentarias con actividad exportadora», *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 80, págs. 28-55.

KABIRI, F. y SALEHI, M. [2013]: «Entrepreneurial Orientation in Exporter and Non- Exporter SMES», *Advances in Environmental Biology*, núm. 7 (8).

KNIGHT, G. A. y CAVUSGIL, S. T. [2015]: «A taxonomy of born-global firms», *Management International Review*, núm. 45 (Special Issue 3), págs. 15-35.

MANESH, M. Z. E. y RIALP, A. [2015]: *International Entrepreneurship in Emerging Economies: A Meta-analysis*, Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

RODRIGO-ALARCÓN, J. *et al.* [2013]: «Efectividad de la orientación emprendedora: el papel del capital social y las capacidades», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, núm. 19 (4).

ZAHRA, S. A. y GARVIS, D. [2010]: «International corporate entrepreneurship and firm performance: the moderating effect of international environmental hostility», *Journal of Business Venturing*, núm. 15.