

# I. Estudios



# Emprendimiento y gestión del conocimiento en las cooperativas agroalimentarias: el papel moderador de la capacidad de absorción

# Entrepreneurship and knowledge management in agri-food cooperatives: the moderating role of absorptive capacity

FELIPE HERNÁNDEZ-PERLINES\*

ANTONIO ARIZA-MONTES\*\*

<https://doi.org/10.55617/revmites.51>

**Resumen:** Este trabajo tiene como objetivo estudiar el efecto del emprendimiento y de la capacidad de absorción en el desempeño de las cooperativas agroalimentarias. El emprendimiento se analiza a través de la orientación emprendedora, definida a través de la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos. La capacidad de absorción implica la adquisición de conocimientos en el exterior y su posterior asimilación, transformación y explotación por la cooperativa. El análisis se realiza en dos pasos: el primero, se estudia el efecto directo y en un segundo paso, se comprueba si la capacidad de absorción refuerza (modera) el efecto del emprendimiento en el desempeño de las cooperativas agroalimentarias. Para realizar dicho análisis se utilizó un método de ecuaciones estructurales de segunda generación (PLS-SEM) utilizando el software 4.0.8.2 aplicado a 92 cooperativas agroalimentarias de Castilla-La Mancha. Este trabajo presenta tres aportaciones: 1) la orientación emprendedora influye positivamente en el desempeño de las cooperativas agroalimentarias siendo capaz de explicar el 23,4% de la varianza de su desempeño, 2) la capacidad de absorción influye positivamente el desempeño de las cooperativas agroalimentarias, al ser capaz de explicar el 31,3% de su varianza 3) la capacidad de absorción modera positivamente la influencia de la orientación emprendedora en el desempeño de las cooperativas agroalimentarias, explicando el 34,1% de la varianza de su desempeño. Con este trabajo queda demostrado que el emprendimiento afecta positivamente en el desempeño de las cooperativas agroalimentarias y que la capacidad de absorción refuerza dicho efecto.

**Palabras clave:** Orientación emprendedora; Capacidad de absorción; Desempeño; Cooperativas Agroalimentarias; PLS; Efecto moderador.

\* Departamento de Administración de Empresas. Universidad de Castilla-La Mancha. Felipe.HPerlines@uclm.es

\*\* Social Matters Research Group. Universidad Loyola Andalucía. ariza@uloyola.es

**Abstract:**

This paper aims to study the effect of entrepreneurship and absorptive capacity on the performance of agri-food cooperatives. Entrepreneurship is analyzed through entrepreneurial orientation, defined through innovation, proactivity and risk-taking. Absorptive capacity implies the acquisition of knowledge from outside and its subsequent assimilation, transformation and exploitation by the cooperative. The analysis is carried out in two steps: first, the direct effect is studied and, in a second step, it is tested whether absorptive capacity reinforces (moderates) the effect of entrepreneurship on the performance of agri-food cooperatives. A second generation structural equation method (PLS-SEM) was used to carry out this analysis using the 4.0.8.2 software applied to 92 agri-food cooperatives in Castilla-La Mancha. This work presents three contributions: 1) entrepreneurial orientation positively influences the performance of agri-food cooperatives, explaining 23.4% of the variance of their performance, 2) absorptive capacity positively influences the performance of agri-food cooperatives, explaining 31.3% of their variance, and 3) absorptive capacity positively moderates the influence of entrepreneurial orientation on the performance of agri-food cooperatives, explaining 34.1% of the variance of their performance. This work demonstrates that entrepreneurship has a positive effect on the performance of agri-food cooperatives and that absorptive capacity reinforces this effect.

**Keywords:** Entrepreneurial orientation; Absorptive capacity; Performance; Agrifood Cooperatives; PLS; Moderating effect.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las empresas, en general, y las cooperativas agroalimentarias, en particular, operan en un entorno caracterizado por altos niveles de incertidumbre, en el que los cambios son cada vez más rápidos y profundos. En este contexto, es necesario que las cooperativas agroalimentarias busquen fuentes en la que fundamentar su capacidad para competir en un mercado cada vez más amplio y exigente. En este trabajo se ha optado por dos de esas fuentes, la orientación emprendedora como elemento que define el emprendimiento a través de la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos y la capacidad de absorción, que sustenta en el conjunto de conocimientos que la empresa puede adquirir en el exterior e incorporarlo al interior de la empresa a partir de su asimilación, transformación y explotación.

Este trabajo analiza los factores que afectan al desempeño de las cooperativas agroalimentarias de Castilla-La Mancha, siendo éstas un factor relevante de vertebración y de fijación de población en las zonas rurales (Hernández-Perlines *et al.*, 2020). Países como

Polonia, Rusia, Japón, Estados Unidos, Italia, Alemania o Grecia y España, entre otros, están sufriendo un proceso continuo de despoblación (Johnson *et al.*, 2015; Surchev, 2010; Haub y Toshiko, 2014; Rajovic y Bulatovic, 2013; Carchano-Alcaraz y Carrasco-Monteagudo, 2020). Hablar de despoblación es hacer referencia a la pérdida de población de un territorio entre dos períodos de tiempo. Se trata de un fenómeno que afecta en mayor medida a las zonas rurales, sobre todo a los municipios de menos de 2.000 habitantes, pero también a zonas urbanas, en concreto a municipios de más de 10.000 habitantes (Carchano-Alcaraz y Carrasco-Monteagudo, 2020).

Si nos circunscribimos a España, regiones como Aragón, Cantabria, Castilla-La Mancha, Comunidad Valenciana, Rioja, Extremadura, Galicia, Castilla y León y Asturias, en los últimos 10 años, el 75% de los municipios con menos de 5.000 habitantes han perdido población (3 de cada 4 municipios) (Carchano-Alcaraz y Carrasco-Monteagudo, 2020). En Castilla-La Mancha, el 80% de sus municipios son catalogados como rurales.

El papel de las diferentes entidades de Economía Social ha sido resaltado por un gran

número de autores (Marcuello, 2008; Mozas y Bernal, 2006; Melián y Campos, 2010; Juste *et al.*, 2011; Chaves y Morais, 2012; Buendía, 2003; Mhembwe y Dube, 2017; Castro *et al.*, 2013; Carchano-Alcaraz y Carrasco-Montea-gudo, 2020). Todos ellos destacan el triple papel, económico, social y mediomambiental, que desempeñan este tipo de entidades, favoreciendo el desarrollo en el ámbito rural (Williamson *et al.*, 2003; Gómez y Román, 2005; Mozas y Bernal, 2006; Juste *et al.*, 2011). Este tipo de entidades generan un gran entramado asociativo que refuerza las relaciones sociales y económicas de los miembros de la comunidad, contribuyendo al desarrollo económico a nivel comunitario (Carrasco y Buendía, 2020; Bretos *et al.*, 2018; Engbers y Rubin, 2016), fijando población a través de la creación de trabajo estable y de calidad (Carchano-Alcaraz y Carrasco-Montea-gudo, 2020). De todas las entidades, en Castilla-La Mancha las cooperativas juegan un papel clave (Cooperativas agroalimentarias, 2022)

De los diferentes factores que pueden influir en el desempeño de las cooperativas agroalimentarias, en este trabajo analizamos la orientación emprendedora y las capacidades de absorción. Respecto de la orientación emprendedora podemos afirmar que es reconocida como una de las conceptualizaciones más relevantes de la literatura académica sobre emprendimiento (Wales *et al.*, 2011; Hernández-Perlina *et al.*, 2021), siendo uno de los temas centrales de investigación en dirección de empresas (Miller, 1983; Covin y Slevin, 1991; Rauch *et al.*, 2009; Wales *et al.*, 2011; Covin y Miller, 2014). En parte, esta relevancia se debe a la vinculación de la orientación emprendedora con el crecimiento económico y la generación de empleo (Wong *et al.*, 2005). Los primeros análisis sobre orientación emprendedora se deben a Miller (1983), para quien “la orientación emprendedora puede entenderse como aquel comportamiento de la empresa caracterizado por la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos” Miller (1983, p. 771). Por lo tanto, originariamente, la orientación emprendedora debe ser entendida como un proceso de toma

de decisiones que afecta a la voluntad de la empresa para innovar, para ser más proactiva y agresiva que sus competidores y de asumir riesgos (Miller y Friesen, 1983). Ahora bien, este concepto ha sufrido múltiples reformulaciones desde su concepción original, dando lugar a una definición dinámica de la orientación emprendedora, que depende del grado en que se favorece el cambio y la innovación, la toma de riesgos y se compite agresivamente (Wiklund y Shepherd, 2005; George y Marino, 2011). Por lo tanto, en la actualidad podemos definir la orientación emprendedora como la capacidad de la empresa para llevar a cabo actividades relacionadas con la innovación, asumir riesgos y ser pioneros en nuevas acciones (Engelen *et al.*, 2015). Aunque diversos estudios confirman que la orientación emprendedora influye positivamente en el desempeño de las empresas (p. e. Kreiser, *et al.*, 2002; Stetz, *et al.*, 2000; Wiklund y Shepherd, 2005; Rauch *et al.*, 2009; Lechner y Gudmundsson, 2012; Hernández-Perlina, 2014; Engelen, *et al.*, 2015).

El segundo factor son las capacidades de absorción. Éstas se vinculan con la identificación, asimilación y explotación de nuevos conocimientos (Cohen y Levinthal, 1990). El éxito de la empresa depende de la habilidad que ésta posea para reconocer, asimilar y aplicar nuevos conocimientos (Jansen *et al.*, 2005). La capacidad de absorción, como capacidad dinámica (Van del Bosch *et al.*, 1999; Floyd y Lane, 2000), ha sufrido diversas reformulaciones, como la que en el año 2002 efectuaron Zahra y George (2002:186). Para estos autores la capacidad de absorción es “un conjunto de rutinas organizacionales y procesos por los que las empresas adquieren, asimilan, transforman y explotan de forma sistemática el conocimiento” (Zahra y George, 2002:186).

La oportunidad de este trabajo estriba en la escasez de estudios que analicen los factores que afectan al desempeño en las cooperativas agroalimentarias de Castilla-La Mancha, y mucho menos aquellos que se centren en la orientación emprendedora y en las capacidades de absorción. Primero analizaremos cómo influye la orientación emprendedora en el

desempeño de las cooperativas agroalimentarias. En una segunda etapa, analizaremos la influencia de las capacidades de absorción en dicho desempeño, para, en una tercera etapa comprobar si dichas capacidades moderan la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño en las cooperativas agroalimentarias de Castilla-La Mancha.

Para analizar los resultados y contrastar las hipótesis planteamos un modelo de ecuaciones estructurales a través del PLS-SEM, utilizando el programa informático SmartPLS v.4.0.8.3 (Ringle *et al.*, 2022). Los datos han sido obtenidos a partir de un cuestionario enviado vía mail a 447 cooperativas agroalimentarias de Castilla-La Mancha. Después de todo el proceso, que se prologó desde enero a junio de 2021, se obtuvo información válida de 92 cooperativas agroalimentarias de Castilla-La Mancha.

Este trabajo se estructura de manera que tras esta introducción se realiza una revisión de la literatura más importante sobre orientación emprendedora y capacidades de absorción y se plantean las hipótesis que se desean contrastar, diseñando el modelo de investigación planteado. En el tercer apartado se hace referencia a la población objeto de estudio, cómo se han medido las variables consideradas y el método de análisis de datos. En el cuarto apartado, se contrastan las hipótesis planteadas con el programa de ecuaciones estructurales SmartPLS v. 4.0.8.3 (Ringle *et al.*, 2022) y se analizan los resultados obtenidos. Terminamos el trabajo, ofreciendo las conclusiones más relevantes que se han obtenido de la investigación desarrollada, las limitaciones encontradas y se proponen futuras líneas de investigación.

## 2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico que sustenta esta investigación es el de las capacidades dinámicas (Prahalad y Hamel, 1990; Teece *et al.*, 1997; Makadok, 2001), ya que tanto la orientación

emprendedora como las capacidades de absorción permiten a la empresa adaptarse a las cambiantes condiciones del entorno. Tanto la orientación emprendedora como la de capacidad de absorción las analizamos a nivel de empresa, por ser fruto del aprendizaje colectivo que se originan en procesos organizacionales.

### 2.1. Orientación emprendedora

La orientación emprendedora se ha convertido en los últimos años en uno de los temas más relevantes en la literatura de empresas, hasta tal punto que se ha originado un gran cúmulo de conocimientos (Covin y Slevin, 1991; Kropp *et al.*, 2006; Rauch *et al.*, 2009; Covin y Miller, 2014; Hernández-Perlines, 2014; Engelen *et al.*, 2015). La orientación emprendedora ha sufrido múltiples reformulaciones desde su concepción original, convirtiéndose en un concepto dinámico. Así, el primer autor en hablar de orientación emprendedora fue Miller, para quien la orientación emprendedora puede entenderse como aquel comportamiento de la empresa caracterizado por la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos (Miller, 1983: 771). Más tarde algunos autores completaron la anterior definición indicando que la orientación emprendedora depende del grado en que se favorece el cambio y la innovación, la toma de riesgos y compiten agresivamente (Wiklund y Shepherd, 2005; George y Marino, 2011). En este sentido, Engelen *et al.* (2015) definen la orientación emprendedora como la capacidad de la empresa para llevar a cabo actividades relacionadas con la innovación, asumir riesgos y ser pioneros en nuevas acciones. En otras palabras, la orientación emprendedora ha sido concebida como la postura estratégica para realizar nuevas las ofertas de mercado, tomar riesgos para probar nuevos productos/servicios y mercados, y ser más proactivo que sus rivales hacia nuevas oportunidades (Covin y Slevin, 1991; Lumpkin y Dess, 1996; Miller, 1983; Wiklund y Shepherd, 2005).

Se ha producido un intenso debate en torno a la dimensionalidad de la orientación em-

prendedora y la interdependencia entre sus dimensiones (Covin *et al.*, 2006; Knight, 1997; Kreiser, Marino, y Weaver, 2002; Lumpkin y Dess, 1996). En este trabajo consideramos que la orientación emprendedora está integrada por tres dimensiones: innovación, proactividad y asunción de riesgos. La innovación se caracteriza por una tendencia a apoyar nuevas ideas, la experimentación y el uso de procesos creativos (Miller y Friesen, 1983; Kropp *et al.*, 2006; Chandra *et al.*, 2009). La proactividad se refiere a la búsqueda de la ventaja de los pioneros, anticipándose a los deseos y a las necesidades futuras del mercado y capitalizando las oportunidades de negocio emergentes (Covin y Slevin, 1989; Lumpkin y Dess, 1996) e introduciendo nuevos productos y servicios antes que los competidores (Rauch *et al.*, 2009). Por último, la asunción de riesgos implica la implementación de acciones audaces que precisan niveles significativos de recursos, sin ninguna certeza acerca de la obtención de beneficios posibles (Lumpkin y Dess, 1996; Kraus *et al.*, 2012).

Interpretamos el concepto de orientación emprendedora como un compuesto multidimensional de segundo orden modo b (para más información véase Rauch *et al.*, 2009; Hansen *et al.*, 2011; Covin y Wales, 2012; Hernández-Perlines *et al.*, 2015; 2021) formado por la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos. Es decir, la orientación emprendedora capta el comportamiento empresarial, siendo importante por su relación con el desempeño de la empresa. Los argumentos teóricos que sostienen la anterior afirmación es que las empresas se benefician de la innovación, proactividad y asunción de riesgos (para una discusión de esto véase Lumpkin y Dess, 1996).

Estudios previos confirman la existencia de una relación positiva entre la orientación emprendedora y el desempeño de las empresas (Miller, 1983; Covin y Slevin, 1989; Zahra, 1991; Zahra y Covin, 1995; Lumpkin y Dess, 1996; Barringer y Bluedon, 1999; Wiklund, 1999; Wiklund y Shepherd, 2005; Davis *et al.*,

2010; Frank *et al.*, 2010; Hernández-Perlines, 2014. La anterior relación se ha demostrado independientemente de las características de la empresa y del contexto nacional (Rauch *et al.*, 2009; Saeed *et al.*, 2014), por lo que la orientación emprendedora es un predictor valioso del éxito empresarial (Kraus *et al.*, 2012). Todo lo anterior nos permite formular la primera de las hipótesis de este trabajo:

H1: La orientación emprendedora influye positivamente en el desempeño de las cooperativas agroalimentarias de Castilla-La Mancha.

## 2.2. Capacidad de absorción

La orientación emprendedora está relacionada con muchos otros factores de la empresa, pero en este trabajo nos hemos decantado por la capacidad de absorción por su relación con la orientación emprendedora, destacada por autores como Miller y Friesen (1983); Engelen *et al.* (2015) y Sancho-Zamora *et al.*, (2022) quienes afirman que la capacidad de absorción favorece en el comportamiento innovador de la empresa, que la empresa sea más proactiva y agresiva que sus competidores y que asuma más riesgos moderados. Además, la capacidad de absorción posee una gran relevancia para que las empresas, con el fin de sobrevivir a ciertas presiones, puedan reconocer, asimilar y aplicar nuevos conocimientos (Jansen *et al.*, 2005; Sancho-Zamora *et al.*, 2021). La capacidad de absorción surge como un tema de investigación fundamental en la estrategia empresarial (Jansen *et al.*, 2005). La noción de capacidad de absorción fue desarrollada originalmente por Cohen y Levinthal (1990). Para estos autores, la capacidad de absorción es la capacidad de la empresa para identificar, asimilar y explotar nuevos conocimientos. Se trata de un activo intangible fundamental para el éxito y depende principalmente de nivel de conocimiento previo, que facilitará la identificación y el procesamiento de nuevo conocimiento. La capacidad de absorción ha sufrido diversas reformulaciones. Así, Zahra y George (2002) revitalizaron el

interés en el concepto mediante la revisión de diversos trabajos de investigación y ofreciendo una reconceptualización, fruto de la integración de hallazgos previos. Así, definieron la capacidad de absorción como “un conjunto de rutinas organizacionales y procesos por los que las empresas, de forma sistemática, adquieren, asimilan, transforman y explotan el conocimiento” (Zahra y George, 2002:186). Estos autores afirman que en la capacidad de absorción existen dos subconjuntos de capacidades: la capacidad potencial de absorción, que comprende la adquisición de conocimiento y asimilación, y la capacidad realizada de absorción, que se centra en la transformación del conocimiento y la explotación. Ambos subgrupos tienen diferentes efectos sobre la empresa, donde la capacidad potencial de absorción juega un papel importante en la acumulación y la renovación de la base de conocimientos de la empresa.

A partir de esta reconceptualización Zahra y George (2002) ha surgido una abundante literatura sobre la capacidad de absorción (Volberda *et al.*, 2010). Así, encontramos estudios que abordan la naturaleza multidimensional de la capacidad de absorción (Jansen *et al.*, 2005; Lane *et al.* 2006; Todorova y Durisin, 2007). Otros que analizan los antecedentes de la capacidad de absorción (Andersen y Foss, 2005; Argote, 2000; Dijksterhuis, *et al.*, 1999; Kogut y Zander, 1992; Lane & Lubatkin, 1998; Lane *et al.*, 2001; Lenox y King, 2004; Lyles y Salk, 1996; Van den Bosch *et al.*, 1999). También, encontramos trabajos que se centran en la capacidad de absorción y su influencia en los resultados (Lane *et al.*, 2001; Lewin *et al.*, 1999; Stock *et al.*, 2001; Tsai, 2001; Wales *et al.*, 2013).

Centrándonos en esta última línea de investigación, la relación particular entre la capacidad de absorción y el desempeño empresarial ha sido estudiada en dos enfoques diferentes. La primera aproximación, explora el papel de la capacidad de absorción como determinante de la conducta emprendedora. Zahra *et al.* (2009), por ejemplo, sostienen

que la capacidad de absorción es uno de los principales determinantes de la capacidad corporativa en las empresas, ya que puede mejorar significativamente la capacidad de reconocer y explorar nuevas oportunidades mediante la construcción de nuevas habilidades y la reducción de las rigideces cognitivas de los altos directivos. Del mismo modo, Salvato *et al.* (2009) sostienen que la capacidad de absorción realza la orientación emprendedora a nivel de empresa. Además, Desmond (2007) sostiene que, en empresas diversificadas, la capacidad de absorción permite el descubrimiento de nuevas aplicaciones de recursos. En general, la capacidad de absorción posee un papel relevante como factor determinante de la capacidad empresarial (Grimpe y Sofka, 2009).

H2: La capacidad de absorción influye positivamente en el desempeño de las cooperativas agroalimentarias de Castilla-La Mancha.

En este trabajo, queremos ir más allá y analizar si la capacidad de absorción posee otro papel cuando se analizan el carácter emprendedor de las cooperativas agroalimentarias. Así, por ejemplo, podemos destacar el trabajo de Hernández-Perlines y Xu (2018) que analizan el papel mediador de la capacidad de absorción. En ese caso, dicho papel mediador ha sido analizado en las empresas familiares. Pero también es posible analizar el papel moderador de la capacidad de absorción. En este trabajo analizamos el efecto moderador en la relación de la orientación emprendedora y el desempeño de la empresa, siendo el primer trabajo que se realiza en las cooperativas agroalimentarias. En concreto, Hayton y Zahra (2005) sostienen el papel moderador de la capacidad de absorción en el crecimiento de la empresa a través de alianzas o de adquisiciones de empresas y el resultado medido a partir de los ingresos y/o el desarrollo de nuevos productos/procesos. Además, Zahra y Hayton (2008) sostienen que la capacidad de absorción modera positivamente las relaciones entre las actividades internacionales y el desempeño empresarial. Esta línea ha sido desarrollada, entre otros por Engelen

*et al.* (2015), que circunscriben su investigación para empresas alemanas. Para estos autores, la capacidad de absorción fortalece la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño de las empresas. En sintonía con lo anterior, planteamos un modelo que pretende analizar el efecto moderador de la capacidad de absorción en la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño, pero para las cooperativas agroalimentarias de Castilla-La Mancha. Por lo tanto, enunciarnos la siguiente hipótesis:

H3: La capacidad de absorción modera la influencia de la orientación emprendedora en el desempeño de las cooperativas agroalimentarias de Castilla-La Mancha.

Con todo, el modelo de investigación propuestos es el que aparece en la figura 1.

### 2.3. Desempeño

En este trabajo analizamos el efecto de la orientación emprendedora sobre el desempeño de las cooperativas agroalimentarias. Algunos autores, como Kraus *et al.* (2012) señalan que la orientación emprendedora es un buen indicador de la correcta gestión empresarial y que influye positivamente en su desempeño (por ejemplo, Filser *et al.*, 2014; Hernández-Perlines, 2018; Poon *et al.*, 2006; Saeed *et al.*, 2014; Shirokova *et al.*, 2016; Wales *et al.*, 2013). El desempeño nos permite evaluar la calidad de la gestión de la dirección de la empresa (en nuestro caso, en las cooperativas hablaríamos del Consejo Rector y, si lo hubiera, del equipo de dirección) (Guerras y Navas, 2022). El desempeño es un concepto fácil de entender pero difícil de precisar a la hora de medirlo por ser un concepto multidimensional ya que puede ser definido de diferentes formas (Amason y Ward, 2021). La revisión de la literatura encontramos trabajos en los que el desempeño como variable dependiente, otro como variable independiente y otros como variable de control. Son múltiples las formas para medir el desempeño (Richard *et al.*, 2009). En este sentido,

hay autores que proponen medir el desempeño utilizando diversos indicadores financieros o contables, así como la valoración de mercado o valor económico (Chrisman, Chua, & Sharma, 2003; Molina-Parra *et al.*, 2017). Otros autores se decantan hacia la utilización del crecimiento de la empresa o la rentabilidad y (Van Praag & Versloot, 2007; Manzano-García & Ayala-Calvo, 2020). Bititci *et al.* (2018) y Smith y Bititci (2017) diferencias entre desempeño, que se identifica con la efectividad de una acción, medida del desempeño, qué medir y desempeño empresarial, cómo aprovechar las actividades para mejorar la situación de la empresa.

Sin embargo, en los últimos años, la tendencia ha sido sustituir esta forma de medición por medidas subjetivas o basadas en la percepción del grado de satisfacción con el cumplimiento de dichos indicadores financieros (Lian & Yen, 2017). El empleo de medidas de percepción o de satisfacción como determinantes del desempeño empresarial es cada vez más común en los trabajos de investigación (Manzano-García & Ayala-Calvo, 2020). Dicha elección responde a la dificultad de obtener datos financieros objetivos de las pequeñas y medianas empresas (Poon *et al.*, 2006). En este sentido, algunos autores proponen una medida global de desempeño de la empresa que evalúe la percepción de dicho desempeño en relación con sus competidores (Olson, Slater y Hult, 2005).

El desempeño posee una relevancia notable desde el punto de vista estratégico. Así Venkatraman y Ramanujam (1986) afirman que dicha importancia puede ser analizada desde una triple perspectiva: 1) teórica, tanto en cuanto que las estrategias se diseñan e implantan con la finalidad de mejorar el desempeño de la empresa; 2) empírico, pues el desempeño permite concretar la efectividad de la actividad empresarial; 3) gerencial, para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos empresariales.

La relación de la orientación emprendedora, la capacidad de absorción y el desempeño ha sido tratada anteriormente por

diversos autores, como ya hemos señalado anteriormente. Aunque en el campo de las cooperativas agroalimentarias, este sería el primer trabajo que analiza conjuntamente la orientación emprendedora, la capacidad de absorción y el desempeño de las cooperativas agroalimentarias.

El desempeño de las cooperativas agroalimentarias ha sido medido siguiendo la propuesta efectuada en trabajos previos en este campo, como el trabajo de Hernández-Perlines *et al.* (2020) en el que los autores analizan el efecto de la responsabilidad social empresarial en el desempeño de las cooperativas agroalimentarias o en el de Hernández-Perlines (2015) en el que se estudia el efecto mediador de la responsabilidad social empresarial en la relación de la orientación emprendedora y el desempeño de las cooperativas agroalimentarias.

### 3. METODOLOGÍA

Una vez efectuada la revisión de la literatura y planteadas las hipótesis correspondientes, pasamos a exponer la metodología de la investigación.

#### 3.1. Datos

En este trabajo nos hemos centrado en las cooperativas agroalimentarias, siendo este aspecto un punto fuerte de la investigación, ya que al ser un único tipo de cooperativas que los datos sean homogéneos (Mishra y Suar, 2010; Martínez-Campillo *et al.*, 2013) y hace posible controlar ciertos factores de contingencia (Lyon *et al.*, 2000; Rauch *et al.*, 2009). La investigación se ha focalizado en la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha. Para la obtención de datos se ha contado con la colaboración de Cooperativas Agroalimentarias, que como asociación aglutina a más de 437 cooperativas son de primer grado y 19 de segundo grado (Cooperativas Agroalimentarias de Castilla-La Mancha, 2020).

Los datos han sido obtenidos a partir de una encuesta enviada a los presidentes de los Consejos Rectores de cooperativas agroalimentarias de Castilla-La Mancha. Tras la revisión de la literatura sobre orientación emprendedora, capacidad de absorción y desempeño empresarial se elaboró un borrador preliminar del cuestionario. Para asegurar la validez de contenido del mismo, se desarrolló un proceso de discusión y reflexión con algunos expertos en las materias tratadas en dicho cuestionario, según la propuesta de Conca *et al.* (2004). A continuación, para garantizar que los ítems considerados en el cuestionario fueran plenamente comprensibles, se llevó a cabo un pre-test a presidentes de Consejos Rectores y gerentes de cooperativas agroalimentarias. Las encuestas se hicieron mediante entrevista personal a cada uno de los encuestados. Una vez superada esta fase, se procedió al envío del cuestionario por mail. La encuesta se realizó entre enero y junio de 2021. Al ser contestado el cuestionario por el presidente del Consejo Rector o el gerente de la cooperativa agroalimentaria se aplicaron las directrices y recomendaciones de Huber y Power (1985) para evitar el sesgo en las respuestas de un único informante. En los diferentes ítems de percepción se ha utilizado una Likert 1-5 (1 = totalmente en desacuerdo; 5= totalmente de acuerdo).

Dado que no obtuvimos información de todas las empresas que conformaban la población de objeto 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, puesto que se considera que las empresas que responden más tarde son más parecidas a las que no responden (Armstrong y Overton, 1977), se realizó una comparación entre los primeros cuestionarios recibidos y los últimos. En ninguna de las variables se observó que

hubiera diferencias significativas entre estos dos grupos de empresas. Terminado el estudio de campo el estudio de campo, obtuvimos 92 cuestionarios válidos y completos.

Las empresas objeto de estudio en este trabajo son las cooperativas agroalimentarias de Castilla-La Mancha. Los datos del trabajo de campo son los que aparecen en la tabla 1.

Para la contrastación de las hipótesis y el análisis del efecto directo y del efecto moderador de la capacidad de absorción se ha utilizado la técnica estadística multivariante de ecuaciones estructurales Partial Least Square (PLS). Este método es el más adecuado para abordar las cuestiones de investigación planteadas, por varias razones:

- 1) Se trata de un método de análisis apropiado cuando la investigación se encuentra en las primeras etapas de desarrollo de nuevas construcciones teóricas (Gefen, Rigdon, y Straub, 2011; Ringle, Wende, y Will, 2010).
- 2) Es un método de análisis que se caracteriza por su carácter predictivo, lo que permite abordar las preguntas de investigación que se planteen (Hair *et al.*, 2014; Sarstedt, *et al.*, 2014),
- 3) A través de este método de análisis es posible observar las diferentes relaciones causales que se presenten entre las variables analizadas (Jöreskog and Wold, 1982; Astrachan, *et al.*, 2014),
- 4) Es un método adecuado análisis de datos cuando la muestra no es muy grande (Reinartz, Haenlein, y Henseler, 2009; Henseler *et al.*, 2015) y,
- 5) Es un método que permite analizar de manera adecuada las relaciones complejas de algunos modelos (Hair, Sarstedt, y Ringle, 2019).

El software utilizado para el análisis de datos a través de SEM-PLS fue SmartPLS v. 4.0.8.3 (Ringle *et al.*, 2022).

### 3.2. Medida de las variables

#### Medida del desempeño

Para medir el desempeño hemos utilizado una medida global de desempeño de la empresa que evalúa la percepción de dicho desempeño en relación con sus competidores (Olson, Slater y Hult, 2005). El empleo de medidas de percepción o de satisfacción como determinantes del desempeño empresarial es cada vez más común en los trabajos de investigación (Manzano-García & Ayala-Calvo, 2020). El desempeño se operativizó como un compuesto de primer orden tipo a. Los 4 ítems que se han utilizado en esta investigación han sido: crecimiento de las ventas, crecimiento de los beneficios, crecimiento de la cuota de mercado y crecimiento de la rentabilidad del capital. Todos ellos han sido extraídos de una combinación de las escalas propuestas por Chirico *et al.* (2011), Kellermanns *et al.* (2012), Kraus *et al.* (2012), Naldi *et al.* (2007) y Wiklund y Shepherd (2003). Esta escala ha sido validada por Hernández-Perlines *et al.* (2021).

#### Medida de las capacidades de absorción

Para medir la capacidad de absorción se ha considerado la escala propuesta por Cohen y Levinthal (1990) y Lane *et al.*, (2006) y que ha sido validada por Flatten *et al.* (2011). Con este compuesto de segundo orden se evalúa el grado en que una empresa se dedica a la adquisición de conocimientos (3 ítems), a la asimilación (4 ítems), a la transformación (4 ítems) y a la explotación (3 ítems).

#### Medida de la orientación emprendedora

Para medir la orientación emprendedora hemos utilizado 9 ítems que integran la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos, según la escala propuesta por Miller (1983) modificada por Covin y Slevin (1989) y Covin y Miller (2014).

#### VARIABLES DE CONTROL

Como variables de control se ha utilizado el tamaño (número de empleados) y antigüedad (número de años desde su constitución).

## 4. RESULTADOS

Para asegurar que las escalas propuestas de las diferentes medidas son válidas y fiables se han seguido las dos etapas propuestas por (Barclay *et al.*, 1995):

- 1) evaluación del modelo de medida y,
- 2) evaluación del modelo estructural

### 4.1. Evaluación del modelo de medida

En primer lugar, se ha realizado el análisis de los resultados y la contrastación de hipótesis a través de un método de ecuaciones estructurales de segunda generación (PLS-SEM), v. 4.0.8.2 (Ringle *et al.*, 2022). Antes de continuar, es necesario asegurar que las variables utilizadas son fiables y presentan niveles de validez convergente y discriminante adecuados. Para lograrlo, Barclay *et al.* (1995), Roldán y Sánchez-Franco (2012) y Hair *et al.* (2017) proponen evaluar el modelo de medida a través de los siguientes indicadores:

1. Fiabilidad compuesta – Fornell y Larcker (1981) recomiendan valores superiores a 0,7 para la fiabilidad compuesta. Estos valores pueden describirse como “buenos”, según Hair *et al.* (2018) porque están entre 0,7 y 0,9. Además, no presentan problemas de redundancia, ya que en ningún caso superan el valor de 0,95 (Drolet y Morrison, 2001, Diamantopoulos *et al.*, 2012). Las diferentes variables presentan valores de fiabilidad compuesta adecuados (ver tabla 2).
2. Alfa de Cronbach – Fornell y Larcker (1981) recomiendan valores alfa de Cronbach superiores a 0,7. Como puede verse en el cuadro 2, el Alfa de Cronbach supera estos umbrales.
3. Rho A – permite calcular un valor de fiabilidad que está entre los dos valores extremos anteriores (fiabilidad com-

puesta y alfa de Cronbach). El rho A, propuesto por Dijkstra y Henseler en 2015, que debería ser superior a 0,7 (Dijkstra y Henseler, 2015) y, debería estar entre los valores de fiabilidad de los compuestos y el Alfa de Cronbach (Hair *et al.*, 2018). En nuestro caso se cumple (ver tabla 2).

4. AVE (varianza promedio extraída) –El AVE nos permite evaluar la validez convergente de los diferentes compuestos. Fornell y Larcker (1981) recomiendan un valor más alto de 0,5 para el AVE. En nuestro caso, se cumple (ver tabla 2).
5. También podemos analizar la validez discriminante, comparando que las correlaciones entre cada par de construcciones no excedieron el valor de la raíz cuadrada del AVE de cada construcción y el índice HTMT. Para que se cumpla la validez discriminante, los valores de la relación HTMT deben ser inferiores a 0,85 (Henseler *et al.*, 2015). Como puede observarse en la tabla 2, existe una validez discriminante, pues se cumplen los dos aspectos anteriores.

La orientación emprendedora se hizo operativa como un compuesto de tipo b de segundo orden obtenido en dos etapas a través de las puntuaciones de variables latentes (Wright *et al.*, 2012). Este procedimiento se realizó siguiendo las recomendaciones de Diamantopoulos y Winklhofer (2001) y así evitar que aparezcan problemas de colinealidad entre sus indicadores (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001). Los problemas de colinealidad pueden aparecer cuando el factor de inflación de la varianza (FIV) alcanza o supera el valor de 5 (Kleinbaum *et al.*, 1988). En nuestro caso, no se observaron problemas de colinealidad (ver tabla 3).

### 4.2. Evaluación del modelo estructural

Asegurada la validez convergente y discriminante del modelo de medición, y la inexistencia de problemas de colinealidad de la orien-

tación emprendedora, pasamos a probar las hipótesis planteadas en el modelo. Para ello, debemos comprobar los valores del coeficiente de trayectoria y el nivel de significatividad. Para probar dichos valores, se ha aplicado el procedimiento de bootstrapping de 5.000 submuestras del programa smartPLS v. 4.0.8.3 (Ringle *et al.*, 2022).

El análisis del modelo estructural confirma que la orientación emprendedora tiene un impacto positivo en el desempeño de las cooperativas agroalimentarias de Castilla-La Mancha. El coeficiente path es de 0,360 (superior 0.2 que Chin (1998) como límite mínimo). Además, este efecto es significativo (el valor de  $t$  es de 16.672, basado en  $t$  (4999) de una cola y un  $p < 0.001$ ), siendo la orientación emprendedora capaz de explicar el 23,4% de la varianza del desempeño de las cooperativas agroalimentarias de Castilla-La Mancha (ver tabla 4). Por lo tanto, la primera hipótesis queda confirmada.

Por otro lado, la capacidad de absorción influye positivamente y de manera significativa en el desempeño de las cooperativas agroalimentarias de Castilla-La Mancha (el coeficiente path es de 0.430). Además, la capacidad de absorción es capaz de explicar el 31,3% de la varianza del desempeño de las cooperativas agroalimentarias (ver tabla 4). Por lo tanto, la segunda hipótesis queda confirmada.

Finalmente, el efecto moderador de la capacidad de absorción es positivo y significativo, ya que el coeficiente path es de 0,252 y el valor de la  $t$  es de 4.727. Además, el efecto moderador de la capacidad de absorción provoca que la influencia de la orientación emprendedora en el desempeño de las cooperativas agroalimentarias de Castilla-La Mancha aumente hasta ser capaz de explicar el 34,1% de la varianza de este último (ver tabla 4). Por lo tanto, la tercera hipótesis queda confirmada. Finalmente, en relación con la graduación del efecto moderador de la capacidad de absorción, comprobamos que este es moderado, puesto que el valor de  $f^2$  es 0.23 (Chin, 2010).

En la figura 2 se puede ver el gráfico del modelo analizado con los valores de los coeficientes path y de  $R^2$ .

Ninguna de las variables de control sector (antigüedad y tamaño) poseen una influencia que pueda ser considerada relevante (los coeficientes path son inferiores a 0.2) ni significativa (el valor de la  $t$  es inferior al recomendado ( $p < 0.001$ )).

Para completar el análisis del modelo estructural, calculamos la bondad del ajuste del modelo a partir del SRMR (raíz cuadrada media residual normalizada) propuesto por Hu y Bentler (1998) y Henseler *et al.* (2015). En nuestro caso, el valor del SRMR fue 0,054 (inferior a 0,08 recomendado por Henseler *et al.*, (2015) como adecuado).

## 5. CONCLUSIÓN

El objetivo de este artículo ha sido medir la orientación emprendedora en cooperativas agroalimentarias de Castilla-La Mancha y probar el efecto moderador de la capacidad de absorción. Para lograr dicho objetivo, hemos utilizado la conceptualización de la orientación emprendedora propuesta por Miller (1983), que ha dado lugar a la universalización de dicho compuesto. Además, se ha utilizado la teoría de capacidades dinámicas (Pralhalad and Hamel, 1990; Teece *et al.*, 1997; Makadok, 2001) para plantear los modelos de investigación (modelo directo y modelo moderador). La primera pregunta de investigación planteada era si la orientación emprendedora influía positivamente en el desempeño de las cooperativas agroalimentarias de Castilla-La Mancha. La respuesta a esta pregunta es afirmativa, pues la orientación emprendedora es capaz de explicar el 23,4% de la variabilidad del desempeño de las cooperativas agroalimentarias de Castilla-La Mancha. Este resultado es coincidente con el obtenido en otras investigaciones llevadas a cabo en países en vías de desarrollo (Tang *et al.*, 2007, Su *et al.*, 2011; Ahimbisibwe and Abaho, 2013; Shirokova *et al.*, 2016). Además, los ítems utilizados para medir la orientación

empresadora son fiables y poseen validez discriminante, formando un compuesto de segundo orden de tipo b (Henseler *et al.*, 2016). Por lo tanto, la principal aportación de este trabajo es la universalización del modelo para analizar la influencia de la orientación empresadora en el desempeño de las empresas, que puede ser aplicado cualquier país, independientemente de su nivel de desarrollo. Este hallazgo tiene implicaciones prácticas para directivos de las cooperativas agroalimentarias de Castilla-La Mancha, ya que con este modelo pueden concretar que dimensiones de la orientación empresadora sobre las que pueden actuar para mejorar sus resultados.

La segunda pregunta de investigación trata de analizar el efecto moderador de la capacidad de absorción, reproduciendo estudios previos que analizan dicho efecto moderador (ver Engelen *et al.*, 2015). Los resultados confirman que la capacidad de absorción modera positivamente la influencia de la orientación empresadora en el desempeño de las cooperativas agroalimentarias de Castilla-La Mancha, aumentando la capacidad de explicación en la variabilidad del desempeño de las cooperativas agroalimentarias de Castilla-La Mancha por la influencia de la orientación empresadora hasta el 34,1%, logrando aumentar más de 10 puntos porcentuales la variabilidad. Si nos fijamos en la intensidad de dicho efecto de moderación, podemos afirmar que el efecto moderador de la capacidad de absorción es moderado (Chin, 2010). Este hallazgo permite a los directivos de las cooperativas agroalimentarias de Castilla-La Mancha concretar cómo deben utilizar la capacidad de absorción para mejorar el efecto de la orientación empresadora en los resultados, diseñando los mecanismos pertinentes de adquisición, asimilación, transformación y explotación de nuevos conocimientos.

La primera limitación es la utilización de un único informante en escalas de tipo Likert. Para superar esta limitación, el estudio sigue las recomendaciones Rong y Wilkinson (2011); Woodside (2013) y Woodside *et al.* (2015), seleccionando de manera adecuada la persona de la empresa a la que se dirige el cuestionario (eje-

cutivo de mayor rango, según las recomendaciones de Dal Zotto y Van Kranenburg (2008). Se ha utilizado un proceso informático para el envío de los cuestionarios (correo electrónico, según las recomendaciones de Torchiano *et al.*, (2013). En dicho envío por correo electrónico se solicita la participación, se explican los objetivos de la investigación y adjunta una dirección de correo electrónico de contacto por su surgía alguna duda. Además, los participantes recibieron mensajes de correo electrónico para recordarles que completaran el cuestionario.

Como futuras líneas de investigación se propone realizar estudios longitudinales para analizar el efecto del tiempo. También se propone realizar estudios comparados con otros países utilizando las mismas escalas de medida, para comprobar si existen diferencias según el contexto en el que se analiza. Finalmente, se propone analizar el efecto moderador de la absorción considerando las dimensiones potencial y realizada (Zahra y George, 2002).

## REFERENCIAS

- AHIMBISIBWE, G. M., & ABAHO, E. "Export entrepreneurial orientation and export performance of SMEs in Uganda". *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*, N. 2 (2013), p. 56-62.
- AMASON, A. C. y WARD, A. *Strategic management. From theory to practice*. Routledge, Nueva York, 2ª Edición. (2021).
- ANDERSEN, T. J., & FOSS, N. J. "Strategic opportunity and economic performance in multinational enterprises: The role and effects of information and communication technology". *Journal of International Management*, N. 11 (2005), p. 293-310.
- ARGOTE, L., & INGRAM, P. "Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms". *Organizational behavior and human decision processes*, N. 82, (2000), p. 150-169.
- ARMSTRONG, J. S., & OVERTON, T. S. "Estimating nonresponse bias in mail surveys". *Journal of Marketing Research*, N. 14 (1977), p. 396-402.
- ASTRACHAN, C. B., PATEL, V. K., & WANZENRIED, G. "A comparative study of CB-SEM and PLS-SEM for theory development in family firm research". *Journal of Family Business Strategy*, N. 5 (2014), p. 116-128.

- BARCLAY, D., HIGGINS, C., & THOMPSON, R. "The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration". *Technology Studies*, N. 2 (1995), p. 285-309.
- BARRINGER, B. R., & BLUEDORN, A. C. "The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management". *Strategic Management Journal*, N. 20(1999), p. 421-444.
- BITITCI, U., BOURNE, M., FARRIS CROSS, J., NUDURUPATI, S., & SANG, K. "Towards a theoretical foundation for performance measurement and management". *International Journal of Management Reviews*, N. 20 (2018), p. 653-660.
- BRETOS, I., DÍAZ-FONCEA, M., MARCUELLO, C., & MARCUELLO, C. "Cooperativas, capital social y emprendimiento: Una perspectiva teórica [Cooperatives, social capital and entrepreneurship: A theoretical perspective]". *REVESCO: Revista de estudios cooperativos*, N128 (2018), p. 76-98.
- BUENDÍA-MARTÍNEZ, I. *Cooperativismo y desarrollo local*. Barcelona. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, 2003.
- CARCHANO-ALCARAZ, M. y CARRASCO-MONTEAGUDO, I. "El papel de la Economía Social en el desarrollo local y la fijación de la población de Castilla-La Mancha". En Hernández-Perlines, F. y Carrasco-Montegudo, M<sup>a</sup> I. (2020). Libro Blanco de la Economía Social de Castilla-La Mancha, 2020
- CARMINES, E. G., & ZELLER, R. A. Reliability and validity assessment, 17. Beverly Hills: Sage Publications, 1979
- CARRASCO MONTEAGUDO, I., & BUENDÍA-MARTÍNEZ, I. "Political activism as driver of cooperative sector". *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, N. 31(2020), p. 601-613.
- CASTRO, R., SANTERO, R., MARTÍNEZ, M. I., & GUILLO, N. "Impacto socioeconómico de las empresas de Economía Social en España. Una valoración cuantitativa de sus efectos sobre la cohesión social". *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (2013), p. 35-58.
- CEPEDA, G., HENSELER, J., RINGLE, C., & ROLDÁN, J. L. "Prediction-oriented modeling in business research by means of partial least squares path modelling". *Journal of Business Research*, N. 69 (2016), p. 4545-4551.
- CHANDRA, Y., STYLES, C., & WILKINSON, I. "The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries". *International Marketing Review*, N. 26 (2009), p. 30-61.
- CHAVES, R., & MONZÓN, J. L. (2012). "Beyond the crisis: the social economy, prop of a new model of sustainable economic development". *Service Business*, N. 6 (2012), p. 5-26.
- CHIN W. W. How to write up and report PLS analyses. Berlin: Springer, 2010.
- CHIN, W. W. "The partial least squares approach to structural equation modelling". *Modern Methods for Business Research*, N. 295 (1998), p. 295-336.
- CHIRICO, F., SIRMON, D. G., SCIASCIA, S., & MAZZOLA, P. "Resource orchestration in family firms: Investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement, and participative strategy affect performance". *Strategic Entrepreneurship Journal*, N.5 (2011), p. 307-326.
- CHRISMAN, J. J., CHUA, J. H., & SHARMA, P. "Current trends and future directions in family business management studies: Toward a theory of the family firm". *Coleman White Paper Series*, N. 4 (2003), p. 1-63.
- COHEN, J. "Quantitative methods in psychology: A power primer". *Psychological Bulletin*, N. 112, p. 155.
- COHEN, W. M., & LEVINTHAL, D. A. "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation". *Administrative Science Quarterly*, N. 35(1990), p. 128-152.
- CONCA, F. J., LLOPIS, J., & TARÍ, J. J. "Development of a measure to assess quality management in certified firms". *European Journal of Operational Research*, N. 156 (2004), p. 683-697.
- COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS. *Las Cooperativas, papel clave en el medio rural*. <https://www.agroalimentariasclm.coop/prensa/reportajes/185-las-cooperativas-papel-clave-en-el-medio-rural>. (2022) Recuperado el 17 de septiembre de 2022.
- COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS DE CASTILLA-LA MANCHA. *Cooperativas*. <https://www.agroalimentariasclm.coop/cooperativas>. (2020). Recuperado el 22/11/2020.
- COVIN, J. G., & MILLER, D. "International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions". *Entrepreneurship Theory and Practice*, N. 38 (2014), p. 11-44.
- COVIN, J. G., & SLEVIN, D. P. "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior". *Entrepreneurship Theory and Practice*, N. 16 (1991), p. 7-25.
- COVIN, J. G., & SLEVIN, D. P. "New venture strategic posture, structure, and performance: An industry life cycle analysis". *Journal of Business Venturing*, N. 5 (1990), p. 123-135.

- COVIN, J. G., & SLEVIN, D. P. "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments". *Strategic Management Journal*, N. 10 (1989), p. 75-87.
- COVIN, J. G., & WALES, W. J. "The Measurement of Entrepreneurial Orientation". *Entrepreneurship Theory and Practice*, N. 36 (2012), p. 677-702.
- COVIN, J. G., GREEN, K. M., & SLEVIN, D. P. "Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship". *Entrepreneurship Theory and Practice*, N. 30 (2006), p. 57-81.
- DAL ZOTTO, C., & VAN KRANENBURG, H. (Eds.). *Management and innovation in the media industry*. Northampton (USA): Edward Elgar Publishing, 2008.
- DAVIS, J. L., GREG BELL, R., TYGE PAYNE, G., & KREISER, P. M. "Entrepreneurial orientation and firm performance: The moderating role of managerial power". *American Journal of Business*, N. 25 (2010), p. 41-54.
- DE CLERCQ, D., DIMOV, D., & THONGPAPANL, N. T. "The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation-performance relationship". *Journal of Business Venturing*, N. 25 (2010), p. 87-103.
- DESMOND, W. N. "A modern resource based approach to unrelated diversification". *Journal of Management Studies*, N. 44 (2007), p. 1481-1502.
- DESS, G. G., LUMPKIN, G. T., & COVIN, J. G. "Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models". *Strategic Management Journal*, N. 18 (1997), p. 677-695.
- DIAMANTOPOULOS, A., & WINKLHOFER, H. M. "Index construction with formative indicators: an alternative to scale development". *Journal of Marketing Research*, N. 38 (2001), p. 269-277.
- DIAMANTOPOULOS, A., RIEFLER, P., & ROTH, K. P. "Advancing formative measurement models". *Journal of Business Research*, N. 61(2008), p. 1203-1218.
- DIJKSTERHUIS, M. S., VAN DEN BOSCH, F. A., & VOLBERDA, H. W. "Where do new organizational forms come from? Management logics as a source of coevolution". *Organization Science*, N. 10 (1999), p. 569-582.
- ENGBERS, T. A., & RUBIN, B. *Policy recommendations for fostering economic development through social capital*. In annual conference of the Urban Affairs Association, San Diego, CA, 2016.
- ENGELN, A., GUPTA, V., STRENGER, L., & BRETTEL, M. "Entrepreneurial Orientation, Firm Performance, and the Moderating Role of Transformational Leadership Behaviors". *Journal of Management*, N. 41 (2015), p. 1069-1097.
- FAUL, F., ERDFELDER, E., BUCHNER, A., & LANG, A. G. "Statistical power analyses using G\* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses". *Behavior Research Methods*, N. 41 (2009), p. 1149-1160.
- FILSER, M., EGGERS, F., KRAUS, S., & MÁLOVIC, E. "The effect of financial resource availability on entrepreneurial orientation, customer orientation and firm performance in an international context: An empirical analysis from Austria and Hungary". *Journal of East European Management Studies*, N. 19 (2014), p. 7-30.
- FLATTEN, T. C., ENGELN, A., ZAHRA, S. A., & BRETTEL, M. "A measure of absorptive capacity: Scale development and validation". *European Management Journal*, N. 29 (2011), p. 98-116.
- FLOYD, S. W., & LANE, P. J. "Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal". *Academy of Management Review*, N. 25 (2000), p. 154-177.
- FORNELL, C., & LARCKER, D. F. "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error". *Journal of Marketing Research*, N. 18 (1981), p. 39-50.
- FRANK, H., KESSLER, A., & FINK, M. "Entrepreneurial orientation and business performance-a replication study". *Schmalenbach Business Review*, N. 62 (2010), p. 175-198.
- GARCÍA-VILLAYERDE, P. M., RUIZ-ORTEGA, M. J., & CANALES, J. I. "Entrepreneurial orientation and the threat of imitation: The influence of upstream and downstream capabilities". *European Management Journal*, N. 31 (2013), p. 263-277.
- GEFEN, D., STRAUB, D. W., & RIGDON, E. E. "An Update and Extension to SEM Guidelines for Administrative and Social Science Research". *Management Information Systems Quarterly*, N. 35 (2011), p. iii-xiv.
- GEORGE, B. A., & MARINO, L. "The epistemology of entrepreneurial orientation: Conceptual formation, modeling, and operationalization". *Entrepreneurship Theory and Practice*, N. 35 (2011), p. 989-1024.
- GÓMEZ GARCÍA, J. M., & ROMÁN ORTEGA, M. A. "La economía social en Castilla y León: un sector clave para generar empleo y luchar contra la exclusión laboral". *Revista Universitaria de Ciencias del Trabajo*, N. 5 (2004), p. 111-142.
- GRIMPE, C., & SOFKA, W. "Search patterns and absorptive capacity: Low-and high-technology sectors in European countries". *Research Policy*, N. 38 (2009), p. 495-506.
- GUERRAS, L. A. y NAVAS, J. E. *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Civitas, Madrid, 6ª edición, 2022

- HAIR, J. F., HULT, G. T. M., RINGLE, C. M., & SARSTEDT, M. "A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)". Thousand Oaks: Sage, 2014.
- HAIR, J. F., JR, SARSTEDT, M., RINGLE, C. M., & GUDEGAN, S. P. *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. London: SAGE Publications, 2017.
- HAIR, J. F., RISHER, J. J., SARSTEDT, M., & RINGLE, C. M. "When to use and how to report the results of PLS-SEM". *European Business Review*, N. 31 (2019), p. 2-24.
- HAIR, J. F., SARSTEDT, M., & RINGLE, C. M. "Rethinking some of the rethinking of partial least squares". *European Journal of Marketing*, N. 53 (2019), p. 566-584.
- HANSEN, J. D., DEITZ, G. D., TOKMAN, M., MARINO, L. D., & WEAVER, K. M. "Cross-national invariance of the entrepreneurial orientation scale". *Journal of Business Venturing*, N. 26 (2011), p. 61-78.
- HAUB, C., & KANEDA, T. *World Population Data Sheet*. Population Reference Bureau. Washington DC, USA, 2014.
- HAYTON, J. C., & ZAHRA, S. A. "Venture team human capital and absorptive capacity in high technology new ventures". *International Journal of Technology Management*, N. 31 (2005), p. 256-274.
- HENSELER, J., HUBONA, G., & RAY, P. A. "Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines". *Industrial Management & Data Systems*, N. 116 (2016), p. 2-20.
- HENSELER, J., RINGLE, C. M., & SARSTEDT, M. "A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling". *Journal of the Academy of Marketing Science*, N. 43 (2015), p. 115-135.
- HERNÁNDEZ-PERLINES, F. "Entrepreneurial orientation in hotel industry: Multi-group analysis of quality certification". *Journal of Business Research*, N. 69 (2016), p. 4714-4724.
- HERNÁNDEZ-PERLINES, F. "El efecto mediador de la RSE en la relación de la orientación emprendedora y el desempeño de las cooperativas agroalimentarias". *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N. 85 (2015), p. 217-244.
- HERNÁNDEZ-PERLINES, F. (2017). "Moderating effect of absorptive capacity on the entrepreneurial orientation of international performance of family businesses". *Journal of Family Business Management*, N. 8 (2017), p. 58-74.
- HERNÁNDEZ-PERLINES, F., ARIZA-MONTES, A., & ARAYA-CASTILLO, L. "Sustainable growth in the agro-food cooperatives of Castilla-La Mancha (Spain)". *Sustainability*, N. 12 (2020), p. 5045.
- HERNÁNDEZ-PERLINES, F., ARIZA-MONTES, A., & ARAYA-CASTILLO, L. "Sustainable growth in the agro-food cooperatives of Castilla-La Mancha (Spain)". *Sustainability*, N. 12(2020), p. 5045.
- HERNÁNDEZ-PERLINES, F., COVIN, J. G., & RIBEIRO-SORIANO, D. E. "Entrepreneurial orientation, concern for socioemotional wealth preservation, and family firm performance". *Journal of Business Research*, N. 126 (2021), p. 197-208.
- HUBER, G. P., & POWER, D. J. "Retrospective reports of strategic-level managers: Guidelines for increasing their accuracy". *Strategic Management Journal*, N. 6 (1985), 171-180.
- IRELAND, R. D., HITT, M. A., & SIRMON, D. G. "A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions". *Journal of Management*, N. 29 (2003), p. 963-989.
- JANSEN, J. J. P., VAN DEN BOSCH, F. A. J., & VOLBERDA, H. W. "Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter?" *Academy of Management Journal*, N. 48 (2005), p. 999-1015.
- JOHNSON, K. M., FIELD, L. M., & POSTON JR, D. L. "More deaths than births: Subnational natural decrease in Europe and the United States". *Population and Development Review*, N. 41 (2015), p. 651-680.
- JÖRESKOG, K. G., & WOLD, H. O. "Systems under indirect observation: Causality, structure, prediction", N.139 (1982), North Holland.
- JUSTE, J. J., GÓMEZ, J. M., & FERNÁNDEZ, J. E. *Economía social y desarrollo local/ rural. Un análisis de sus sinergias*. Estudios de Economía Aplicada, N. 29 (2011), p. 189-221.
- KANE, A. "Unlocking knowledge transfer potential: knowledge demonstrability and superordinate social identity". *Organization Science*, N. 21 (2010), p. 643-660.
- KELLERMANN, F. W., EDDLESTON, K. A., SARATHY, R., & MURPHY, F. "Innovativeness in family firms: A family influence perspective". *Small Business Economics*, N. 38 (2012), p. 85-101.
- KLEINBAUM, D. G., KUPPER, L. L., MULLER, K. E., & NIZAM, A. "One-way analysis of variance. Applied regression analysis and other multivariable methods (pp. 341-386). Boston: PWS-Kent Publishing Co, 1988.
- KNIGHT, G. "Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization". *Journal of International Marketing*, N. 8 (2000), p. 12-32.
- KOGUT, B., & ZANDER, U. "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology". *Organization Science*, N. 3 (1992), p. 383-397.

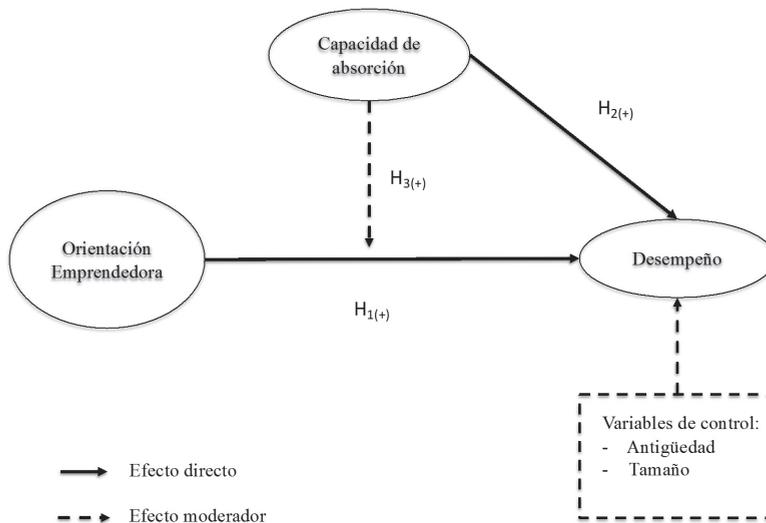
- KRAUS, S., RIGTERING, J. C., HUGHES, M., & HOSMAN, V. "Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands". *Review of Managerial Science*, N. 6 (2012), p. 161-182.
- KRAUS, S., RIGTERING, J. C., HUGHES, M., & HOSMAN, V. "Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: A quantitative study from the Netherlands". *Review of Managerial Science*, N. 6(2012), p. 161-182.
- KREISER, P. M., MARINO, L. D., & WEAVER, K. M. "Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis". *Entrepreneurship Theory and Practice*, N. 26 (2002), p. 71-94.
- KROPP, F., LINDSAY, N. J., & SHOHAM, A. "Entrepreneurial, market, and learning orientations and international entrepreneurial business venture performance in South African firms". *International Marketing Review*, N. 23 (2006), p. 504-523.
- LANE, P. J., & LUBATKIN, M. "Relative absorptive capacity and interorganizational learning". *Strategic Management Journal*, N. 19 (1998), p. 461-477.
- LANE, P. J., KOKA, B. R., & PATHAK, S. "The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct". *Academy of Management Review*, N. 31(2006), p. 833-863.
- LANE, P. J., SALK, J. E., & LYLES, M. A. "Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures". *Strategic Management Journal*, N. 22 (2001), p. 1139-1161.
- LECHNER, C., & GUDMUNDSSON, S. V. "Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance". *International Small Business Journal*, N. 32 (2014), p. 36-60.
- LEE, C., LEE, K., & PENNING, J. M. "Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures". *Strategic Management Journal*, N. 22 (2001), p. 615-640.
- LENOX, M., & KING, A. "Prospects for developing absorptive capacity through internal information provision". *Strategic Management Journal*, N. 25 (2004), p. 331-345.
- LEWIN, A.Y., LONG, CH. P. and CARROLL, T.N. "The Coevolution of New Organizational Forms". *Organization Science*, N. 10 (1999), p. 535-550.
- LIAN, J. W., & YEN, D. C. "Understanding the relationships between online entrepreneurs' personal innovativeness, risk taking, and satisfaction: Comparison of pure-play and click-and-mortar". *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, N. 27 (2017), p. 135-151.
- LUMPKIN, G. T., & DESS, G. G. "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance". *Academy of Management Review*, N. 21(1996), p. 135-172.
- LUMPKIN, G. T., & DESS, G. G. "Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle". *Journal of Business Venturing*, 1N. 6 (2001), p. 429-451.
- LYLES, M. A., & SALK, J. E. "Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical examination in the Hungarian context". *Journal of International Business Studies*, N. 27 (1996), p. 877-903.
- LYON, D. W., LUMPKIN, G. T., & DESS, G. G. "Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process". *Journal of Management*, N. 26 (2000), p. 1055-1085.
- LYON, D. W., LUMPKIN, G. T., & DESS, G. G. "Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process". *Journal of Management*, N. 26(2000), p. 1055-1085.
- MAKADOK, R. "Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation". *Strategic Management Journal*, N. 22 (2001), p. 387-401.
- MANZANO-GARCÍA, G., & AYALA-CALVO, J. C. "Entrepreneurial orientation: Its relationship with the entrepreneur's subjective success in SMEs". *Sustainability*, 1N. 2(2020), p. 4547.
- MARCUELLO SERVÓS, C. M. "Empresas de inserción: puentes de inclusión en el mercado laboral". *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N. 59 (2007), p. 5-6.
- MARTÍNEZ-CAMPILLO, A., CABEZA-GARCÍA, L., & MARBELLA-SÁNCHEZ, F. "Responsabilidad social corporativa y resultado financiero: evidencia sobre la doble dirección de la causalidad en el sector de las Cajas de Ahorros". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, N. 16 (2013), p. 54-68.
- MELIÁN, A., & CAMPOS, V. "Emprendedurismo y economía social como mecanismos de inserción sociolaboral en tiempos de crisis [Entrepreneurship and social economy as mechanisms for sociolaboral insertion in crisis time]". *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, N. 100(2010), p. 43-67.
- MHEMBWE, S., & DUBE, E. "The role of cooperatives in sustaining the livelihoods of rural communities: The case of rural cooperatives in Shurugwi District, Zimbabwe. Jambá". *Journal of Disaster Risk Studies*, N. 9 (2017), p. 1-9.
- MILLER, D. "The correlates of entrepreneurship in three types of firms". *Management Science*, N. 29 (1983), p. 770-791.
- MILLER, D., & FRIESEN, P. "Strategy making and environment: The third link". *Strategic Management Journal*, N. 4 (1983), p. 221-235.

- MISHRA, S., & SUAR, D. "Does corporate social responsibility influence firm performance of Indian companies?". *Journal of Business Ethics*, N. 95 (2010), p. 571-601.
- MOLINA-PARRA, P. A., BOTERO-BOTERO, S., & MONTOYA-RESTREPO, A. "Estudios de rendimiento en las empresas de familia. Una nueva perspectiva". *Estudios Gerenciales*, N. 33 (2017), p. 76-86.
- MOZAS, A., & BERNAL, E. "Economía social y desarrollo rural". *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N. 55 (2006), p. 125-140
- NALDI, L., NORDQVIST, M., SJÖBERG, K., & WIKLUND, J. "Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms". *Family Business Review*, N. 20 (2007), p. 33-47.
- NAMEN, J. L., & SLEVIN, D. P. "Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests". *Strategic Management Journal*, N. 14 (1993), p. 137-153
- OLSON, E. M., SLATER, S. F., & HULT, G. T. M. "The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior". *Journal of Marketing*, N. 69 (2005), p. 49-65.
- OLSON, E. M., SLATER, S. F., & HULT, G. T. M. (2005). The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. *Journal of marketing*, 69(3), 49-65.
- POON, J. "Effects of Self-concept Traits and Entrepreneurial Orientation on Firm Performance". *International Small Business Journal*, (2006), p. 61-82.
- PRAHALAD, C., & HAMEL, G. "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*, May/June (1990), p. 79 – 91
- RAJOVIĆ, G., & BULATOVIĆ, J. "Characteristics of housing in rural villages: the case northeastern Montenegro". *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, N. 6 (2013), p. 24-35.
- RAUCH, A., WIKLUND, J., LUMPKIN, G. T., & FRESE, M. "Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future". *Entrepreneurship Theory and Practice*, N. 33 (2009), p. 761-787.
- REINARTZ, W., HAENLEIN, M., & HENSELER, J. "An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM". *International Journal of research in Marketing*, N. 26 (2009), p. 332-344.
- RICHARD, P. J., DEVINNEY, T. M., YIP, G. S., & JOHNSON, G. Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of management*, N.35 (2009), p. 718-804.
- RINGLE, C. M., WENDE, S., & WILL, A. Finite Mixture Partial Least Squares Analysis: Methodology and Numerical Examples. *Handbook of Partial Least Squares*, Berlin: Springer, Heidelberg, p. 195-218, 2010.
- RINGLE, C. M., WENDE, S. y BECKER, J.-M. "SmartPLS 4." Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>, 2022.
- ROLDÁN, J. L., & SÁNCHEZ-FRANCO, M. J. Variance-based structural equation modeling: Guidelines for using partial least squares in information systems research. In M. MORA, O. GELMAN, A. STEENKAMP & M. RAISINGHANI (Eds.), *Research methodologies, innovations and philosophies in software systems engineering and information systems* (pp. 193-221). Hershey: IGI Global, 2012.
- RONG, B., & WILKINSON, I. F. "What do managers' survey responses mean and what affects them? The case of market orientation and firm performance". *Australasian Marketing Journal*, N. 19 (2011), p. 137-147.
- SAEED, S., YOUSAFZAI, S. Y., & ENGELEN, A. "On cultural and macroeconomic contingencies of the entrepreneurial orientation-performance relationship." *Entrepreneurship Theory and Practice*, N. 38 (2014), p. 255-290.
- SAEED, S., YOUSAFZAI, S. Y., & ENGELEN, A. "On cultural and macroeconomic contingencies of the entrepreneurial orientation-performance relationship". *Entrepreneurship Theory and Practice*, N. 38 (2014), p. 255-290.
- SALVATO, C., SCIASCIA, S., & ALBERTI, F. G. "The microfoundations of corporate entrepreneurship as an organizational capability". *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, N. 10 (2009), p. 279-289.
- SÁNCHEZ, R., & MAHONEY, J. T. "Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organization design". *Strategic Management Journal*, N. 17 (1996), p. 63-76.
- SANCHO-ZAMORA, R., HERNÁNDEZ-PERLINES, F., PEÑA-GARCÍA, I., & GUTIÉRREZ-BRONCANO, S. "The Impact of Absorptive Capacity on Innovation: The Mediating Role of Organizational Learning". *International Journal of Environmental Research and Public Health*, N. 19 (2022), p. 842.
- SANCHO-ZAMORA, R., PEÑA-GARCÍA, I., GUTIÉRREZ-BRONCANO, S., & HERNÁNDEZ-PERLINES, F. "Moderating effect of proactivity on firm absorptive capacity and performance: empirical evidence from Spanish firms". *Mathematics*, N. 9 (2021), p. 2099.
- SARSTEDT, M., RINGLE, C. M., SMITH, D., REAMS, R., & HAIR JR, J. F. "Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers". *Journal of Family Business Strategy*, N. 5 (2014), p. 105-115.

- SHIROKOVA, G., BOGATYREVA, K., BELIAEVA, T., & PUFFER, S. "Entrepreneurial orientation and firm performance in different environmental settings: Contingency and configurational approaches". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, N. 23 (2016), p. 703-727.
- SHIROKOVA, G., BOGATYREVA, K., BELIAEVA, T., & PUFFER, S. "Entrepreneurial orientation and firm performance in different environmental settings: Contingency and configurational approaches". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, N. 23 (2016), p. 703-727.
- SIRIVANH, T., SUKKABOT, S., & SATEERAROJ, M. "The Effect of Entrepreneurial Orientation and Competitive Advantage on SMEs' Growth: A Structural Equation Modeling Study". *International Journal of Business and Social Science*, N. 5 (2014), p. 189-194.
- SMITH, M., & BITITCI, U. "Interplay between performance measurement and management, employee engagement and performance". *International Journal of Operations and Production Management*, N. 37 (2017), p. 1207-1228.
- STAM, W., & Elfring, T. "Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra-and extraindustry social capital". *Academy of Management Journal*, N. 51 (2008), p. 97-111.
- STETZ, P. E., HOWELL, R., STEWART, A., BLAIR, J. D., & FOTTLER, M. D. "Multidimensionality of entrepreneurial firm-level processes: do the dimensions covary?" *Frontiers of Entrepreneurship Research*, (2000), p. 653-667.
- STOCK, G. N., GREIS, N. P., & FISCHER, W. A. "Absorptive capacity and new product development". *The Journal of High Technology Management Research*, N. 12 (2001), p. 77-91.
- SU, Z., XIE, E., & LI, Y. "Entrepreneurial orientation and firm performance in new ventures and established firms". *Journal of Small Business Management*, N. 49 (2011), p. 558-577.
- SURCHEV, P. (2010). "Rural areas—problems and opportunities for development". *Trakia Journal of Sciences*, N. 8(2010), p. 234-239.
- TANG, J., TANG, Z., ZHANG, Y., & LI, Q. "The impact of entrepreneurial orientation and ownership type on firm performance in the emerging region of China". *Journal of Developmental Entrepreneurship*, N. 12 (2007), p. 383-397.
- TEECE, D. J., PISANO, G., & SHUEN, A. "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, N. 18 (1997), p. 509-533.
- TODOROVA, G., & DURISIN, B. "Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization". *Academy of Management Review*, N. 32 (2007), p. 774-786.
- TORCHIANO, M., TOMASSETTI, F., RICCA, F., TISO, A., & REGGIO, G. "Relevance, benefits, and problems of software modelling and model driven techniques—A survey in the Italian industry". *Journal of Systems and Software*, N. 86 (2013), p. 2110-2126.
- TSAI, W. "Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance". *Academy of Management Journal*, N. 44 (2001), p. 996-1004.
- VAN DEN BOSCH, F. A. J., VOLBERDA, H. W., & DE BOER, M. "Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities". *Organization Science*, N. 10 (1999), p. 551-568.
- VAN PRAAG, C. M., & VERSLOOT, P. H. "What is the value of entrepreneurship? A review of recent research". *Small Business Economics*, N. 29 (2007), p. 351-382.
- VENKATRAMAN, N., & RAMANUJAM, V. "Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches". *The Academy of Management Review*, N. 11 (1986), p. 801-814.
- VOLBERDA, H. W., FOSS, N. J., & LYLES, M. A. "Perspective-absorbing the concept of absorptive capacity: how to realize its potential in the organization field". *Organization Science*, N. 21 (2010), p. 931-951.
- WALES, W. J., GUPTA, V. K., & MOUSA, F. T. "Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research". *International Small Business Journal*, N. 31 (2013), p. 357-383.
- WALES, W. J., PARIDA, V., & PATEL, P. C. "Too much of a good thing? Absorptive capacity, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation". *Strategic Management Journal*, N. 34 (2013), p. 622-633.
- WALES, W., MONSEN, E., & MCKELVIE, A. "The organizational pervasiveness of entrepreneurial orientation". *Entrepreneurship Theory and Practice*, N. 35 (2011), p. 895-923.
- WIKLUND, J. "The sustainability of the entrepreneurial orientation—performance relationship. Entrepreneurship". *Entrepreneurship Theory and Practice*, N. 24 (1999), p. 37-48.
- WIKLUND, J., & SHEPHERD, D. "Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach". *Journal of Business Venturing*, N. 20 (2005), p. 71-91.
- WILLIAMSON, T., IMBROSCIO, D., & ALPEROVITZ, G. *Making a place for a community: local democracy in a global era*. New York: Routledge, 2003

- WONG, P. K., HO, Y. P., & AUTIO, E. "Entrepreneurship, innovation and economic growth: Evidence from GEM data". *Small Business Economics*, N. 24 (2005), p. 335-350.
- WOODSIDE, A. G. "Moving beyond multiple regression analysis to algorithms: Calling for adoption of a paradigm shift from symmetric to asymmetric thinking in data analysis and crafting theory". *Journal of Business Research*, N. 66 (2013), p. 463-472.
- WOODSIDE, A. G., PRENTICE, C., & LARSEN, A. "Revisiting problem gamblers' harsh gaze on casino services: Applying complexity theory to identify exceptional customers". *Psychology & Marketing*, N. 32 (2015), p. 65-77.
- WRIGHT, R. T., CAMPBELL, D. E., THATCHER, J. B., & ROBERTS, N. "Operationalizing multidimensional constructs in structural equation modeling: Recommendations for IS research". *Communications of the Association for Information Systems*, N. 30 (2012), p. 367-412.
- ZAHRA, S. A. "Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study". *Journal of Business Venturing*, N. 6 (1991), p. 259-285.
- ZAHRA, S. A., & COVIN, J. G. "Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: A longitudinal analysis". *Journal of Business Venturing*, N. 10 (1995), p. 43-58.
- ZAHRA, S. A., & GEORGE, G. "Absorptive capacity: A review, reconceptualization and extension". *Academy of Management Review*, N. 27 (2002), p. 185-203.
- ZAHRA, S. A., & HAYTON, J. C. "The effect of international venturing on firm performance: The moderating influence of absorptive capacity". *Journal of Business Venturing*, N. 23 (2008), p. 195-220.
- ZAHRA, S. A., FILATOTCHEV, I., & WRIGHT, M. "How do threshold firms sustain corporate entrepreneurship? The role of boards and absorptive capacity". *Journal of Business Venturing*, N. 24 (2009), p. 248-260.

## ANEXO

**FIGURA 1. MODELO DE INVESTIGACIÓN PROPUESTO****TABLA 1. FICHA TÉCNICA DEL TRABAJO DE CAMPO**

Tamaño de la muestra	447
Ámbito de aplicación	Castilla-La Mancha
Respuestas obtenidas	92
Procedimiento muestral	Aleatorio simple
Nivel de confianza	95%, $p=50\%$ ; $\alpha= 0.05$
Tasa de respuesta	20,58%
Error muestral	9,12%
Trabajo de campo	Enero a junio de 2021

Fuente: Elaboración propia.

**TABLA 2. AUTORES Y COMUNICACIONES EN NÚMEROS EN LAS 3 ÚLTIMAS JORNADAS REALIZADAS**

Compuesto/Medidas	AVE	Fiabilidad compuesta	OE	ACAP	D
1. Orientación emprendedora	0,628	0,770	0,792*		
2. Capacidad de absorción	0,664	0,834	0,637	0,814*	
3. Desempeño	0,617	0,845	0,571	0,539	0,785*
Ratio Heterotrait-monotrait (HTMT)					
1. Orientación emprendedora			0,534		
2. Capacidad de absorción			0,327	0,496	
3. Desempeño			0,465	0,563	0,584
Alpha de Cronbach			0,752	0,740	0,754
Rho A			0,876	0,814	0,783
Media			4,13	4,08	4,31
Desviación típica			1,08	0,96	0,94

Nota: Las correlaciones son de la salida CFA de segundo orden.

(\*) Los valores son la raíz cuadrada del AVE.

AVE - Varianza promedio extraída.

EO - Orientación emprendedora.

ACAP - Capacidad de absorción.

D -Desempeño.

**TABLA 3. COLINEALIDAD DE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA**

Factor	Cargas ( $\lambda$ )	FIV
Innovación	0,367	1,826
Proactividad	0,365	2,308
Asunción de riesgos	0,398	2,402

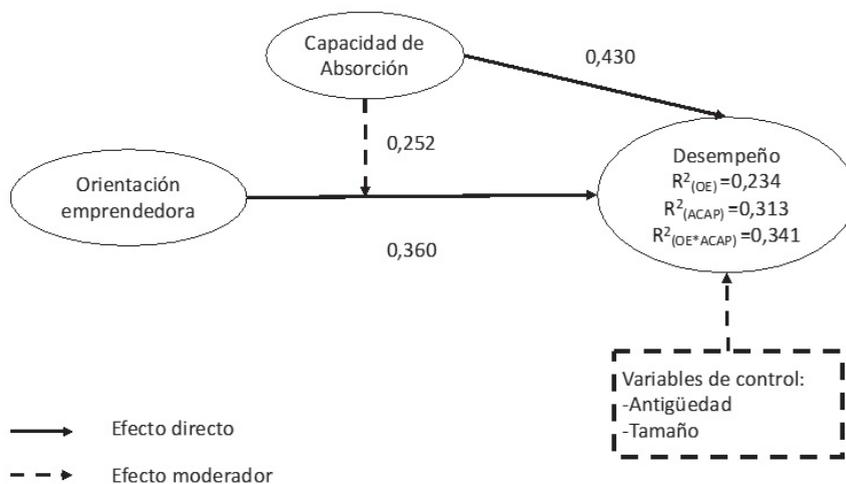
**TABLA 4. MODELO ESTRUCTURAL**

	R <sup>2</sup>	$\beta$	t-valor
Modelo 1: OE => D	0,234	0,360	4,421
Modelo 2: ACAP => D	0,313	0,430	4,632
Modelo 3: OE*ACAP => D	0,341	0,318	3,957
		0,437	5,011
		0,252	4,727

Nota: EO - Orientación emprendedora.

ACAP - Capacidad de absorción.

D -Desempeño.

**FIGURA 2.** RESULTADOS DEL MODELO ESTRUCTURAL.**TABLA 5.** VARIABLES DE CONTROL

Variable	$\beta$	t-valor
Antigüedad	-0,124	1,213
Tamaño	0,132	1,026