



**CIRIEC**  
*españa*

**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, n° 80, Abril 2014, pp. 29-55**

# **Orientación emprendedora de las cooperativas agroalimentarias con actividad exportadora**

**Felipe Hernández Perlines**

Universidad de Castilla-La Mancha

*CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*  
ISSN edición impresa: 0213-8093. ISSN edición online: 1989-6816.

© 2014 CIRIEC-España

[www.ciriec.es](http://www.ciriec.es)

[www.ciriec-revistaeconomia.es](http://www.ciriec-revistaeconomia.es)

# Orientación emprendedora de las cooperativas agroalimentarias con actividad exportadora

**Felipe Hernández Perlines**

## RESUMEN

*En este trabajo analizamos la orientación emprendedora de las cooperativas agroalimentarias que poseen actividad exportadora. Para contrastar las hipótesis planteadas hemos optado por utilizar PLS (Partial Least Square), que nos permite desarrollar un análisis basado en componentes principales y la varianza. El modelo lo planteamos en dos etapas. En la primera etapa, se confirma que la orientación emprendedora (medida a través de la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos) de las cooperativas agroalimentarias influye positivamente en la actividad exportadora de las mismas (la orientación emprendedora explica el 23% de la actividad exportadora). En la segunda etapa, aplicando la teoría contingente, las cooperativas que operan en entornos más dinámicos y poseen un mayor tamaño mejoran el efecto de la orientación emprendedora en la actividad exportadora, pasando a explicar el 29,7% de la varianza.*

**PALABRAS CLAVE:** Orientación emprendedora, orientación emprendedora internacional, actividad exportadora, cooperativas agroalimentarias, teoría contingente, PLS.

**CLAVES ECONLIT:** D210, F230, F200, L260, M310.

**Cómo citar este artículo:** HERNÁNDEZ PERLINES, F. (2014): "Orientación emprendedora de las cooperativas agroalimentarias con actividad exportadora", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 80, 29-55.

**Correspondencia:** Felipe Hernández Perlines, Universidad de Castilla-La Mancha.

E-Mail: Felipe.HPerlines@uclm.es

## **Orientation entrepreneuriale des coopératives agroalimentaires à activité d'exportation**

**RESUME :** Dans cet article, nous analysons l'orientation entrepreneuriale des coopératives agroalimentaires exportatrices. Pour tester les hypothèses soulevées, nous avons choisi d'utiliser la méthode PLS (Partial Least Square), qui nous permet de réaliser une analyse basée sur les composantes principales et la variance. Le modèle se décompose en deux étapes. Dans la première étape, il est confirmé que l'orientation entrepreneuriale (mesurée par l'innovation, la proactivité et la prise de risque) des coopératives agroalimentaires a une influence positive sur leurs performances à l'exportation (l'orientation entrepreneuriale explique 23 % de l'activité d'exportation). Dans la deuxième étape, en appliquant la théorie de la contingence, les coopératives de grande taille opérant dans un environnement plus dynamique améliorent l'effet de l'orientation entrepreneuriale sur l'activité d'exportation. Ceci explique la variance de 29,7 %.

**MOTS CLÉ :** Orientation entrepreneuriale, orientation entrepreneuriale internationale, activité d'exportation, coopératives agroalimentaires, théorie de la contingence, PLS.

## **Entrepreneurial orientation of agri-food cooperatives engaged in export activity**

**ABSTRACT:** This study examines the entrepreneurial orientation (EO) of agri-food cooperatives that engage in export activities. Using the PLS (partial least square) technique to test the hypotheses made it possible to conduct an analysis based on the principal components and on variance. The model was run in two steps. The first step confirmed that entrepreneurial orientation (measured by innovativeness, proactiveness and risk taking) was positively related to the export activities of the agri-food cooperatives (entrepreneurial orientation explained 23% of export activity). The second step, applying contingent theory, found that in larger sized cooperatives that operated in more dynamic environments the effect of entrepreneurial orientation on export activity was greater, explaining 29.7% of the variance.

**KEY WORDS:** Entrepreneurial orientation, international entrepreneurial orientation, export activity, agri-food cooperatives, contingent theory, PLS.

## 1.- Introducción

Actualmente, muchas empresas están adoptando estrategias de internacionalización para poder mantener y asegurar su crecimiento, y en algunos casos, permitirles sobrevivir en un entorno con un alto grado de turbulencia, caracterizado por un alto nivel de incertidumbre, dinamismo y complejidad.

Las empresas, en general, y las empresas agroalimentarias, en particular, están encontrando en los mercados exteriores la posibilidad de generar beneficios, provocando una mejora de su posición competitiva, al tiempo que reducen su dependencia de los mercados nacionales (Ciravegna et al., 2013).

Si analizamos los datos de las cooperativas agroalimentarias de España, a pesar de la crisis, han logrado crecimientos de sus volúmenes de facturación, que oscilan entre el 10% y el 14% desde el año 2006 al 2011, llegando en dicho año a lograr un volumen de facturación de 14.875 mill. de euros (OSCAE, 2012). En parte, ese resultado se debe a las ventas realizadas en el exterior, que suponen el 24% del total de su facturación (OSCAE, 2012).

La orientación emprendedora internacional es un área emergente de investigación que trata de analizar los comportamientos innovadores, de riesgo y proactivos de las empresas con actividad internacional. En este sentido, en este trabajo concebimos la orientación emprendedora internacional a partir de la orientación emprendedora, operativizándola a partir de la escala propuesta por Miller (1983), Covín, y Slevin (1989). Hemos analizado la orientación emprendedora internacional como una construcción idéntica de la orientación emprendedora, siendo el carácter internacional el contexto en el que se explora la orientación emprendedora, coincidente con trabajos previos como los de Knight (2001); Dimatros et al. (2004); Kuivalainen et al. (2004); Mostafa et al. (2006); Frishammar y Andersson (2009); Zhang et al. (2012) y Godwin Ahimbisibwe y Abaho (2013).

Nos preguntarnos si la orientación emprendedora de las empresas agroalimentarias afecta a su actividad internacional. En este sentido, coincidimos con Birkinshaw (1997), para quien la orientación emprendedora permite promover y sostener un desempeño exitoso en el contexto internacional, al proporcionar a las empresas una clara ventaja competitiva (Luo et al., 2005), al detectar y aprovechar nuevas oportunidades en dichos mercados (Idah y Mahmoo, 2011).

Este trabajo se estructura de la siguiente manera: después de una introducción se ha procedido a una revisión de la literatura sobre orientación emprendedora y sus dimensiones, haciendo especial mención a los trabajos que relacionan orientación emprendedora y desarrollo exportador a través de

la orientación emprendedora internacional. En el tercer apartado, se dedica al diseño de la investigación, planteando el modelo que contempla el efecto de la orientación emprendedora en la actividad exportadora de las cooperativas agroalimentarias. En este apartado se describe también el cuestionario y el trabajo de campo, así como la muestra y las medidas de las diferentes variables contempladas. El apartado cuarto se dedica a los resultados y discusión a través de un análisis descriptivo y del modelo estructural y de la contrastación de las hipótesis planteadas. Para terminar, ofrecemos las conclusiones más destacadas y las limitaciones más relevantes del trabajo.

## 2.- Teoría e hipótesis

### 2.1. Orientación emprendedora

En los últimos años la orientación emprendedora ha sido objeto de estudio en la literatura de empresa, recibiendo una considerable atención conceptual y empírica. Además, es una de las áreas de investigación donde más se está desarrollando un cuerpo acumulativo de conocimientos (Basso et al., 2009; Rauch et al., 2009; Arzubiaga et al. 2012; Covin y Miller, 2013; Rodrigo-Alarcón et al. 2013).

La mayoría de los trabajos se centran en analizar el efecto de la orientación emprendedora en el desempeño empresarial. A la hora de definir la orientación emprendedora, la perspectiva de Shumpeter (1934) resulta ser un punto de partida y de referencia en las propuestas para su conceptualización. Podemos afirmar que los orígenes de la orientación emprendedora están ligados al concepto de emprendimiento corporativo. El emprendimiento corporativo puede albergar dos formas diferentes: como una iniciativa empresarial o como un emprendimiento estratégico (Morris et al., 2012). El emprendimiento estratégico puede ser entendido como la búsqueda de oportunidades (Ireland et al., 2003) con el fin último de crear una ventaja competitiva (Kuratko y Audretsch, 2009). Según Aloulou y Fayolle (2005) se trata de la disponibilidad de la empresa para emplear comportamientos emprendedores. Cuando hablamos de orientación emprendedora estamos haciendo referencia a un conjunto de procesos, prácticas y actividades relacionadas con la toma de decisiones que posibilitan la actividad emprendedora (Dess y Lumpkin, 2005; Covin y Slevin, 1991; Lumpkin y Dess, 1996; Miller, 1983), siendo un instrumento fundamental para el logro del éxito empresarial en términos de crecimiento, rentabilidad y creación de empleo. En definitiva, la orientación emprendedora permite establecer un marco adecuado para analizar la actividad emprendedora de la empresa.

Miller (1983) fue el primero en hablar de la orientación emprendedora, concibiéndola como el comportamiento que permite a la empresa ser emprendedora, por ser innovadora, proactiva y por asumir

riegos. Más tarde, Covin y Slevin (1989) completaron la definición de Miller (1983) afirmando que la orientación emprendedora de una empresa depende del grado de ésta para favorecer el cambio y la innovación, para asumir riesgos y competir agresivamente (Miller y Friesen, 1983; Covin y Slevin, 1991; Wiklund y Shepherd, 2005).

Por su parte, Fazul et al. (2010) afirman que la orientación emprendedora es la capacidad de la empresa para realizar actividades de innovación, asumir riesgos y ser pioneros en sus actuaciones. Se trata, en definitiva, de un proceso de adopción de decisiones (Patel y D'Souza, 2009) que afecta a la voluntad de la empresa para innovar, ser más proactivo y agresivo que sus competidores y asumir riesgos (Ellis, 2011).

En este trabajo nos hemos decantado por la definición de orientación emprendedora propuesta por Miller (1983). Según dicho autor, la orientación emprendedora es un concepto multidimensional integrado por la búsqueda constante de innovación, proactividad y la predisposición a aceptar riesgos moderados. La innovación se refiere a la capacidad de la empresa para apoyar nuevas ideas y la experimentación, para introducir nuevos productos y el uso de procesos creativos (Miller y Friesen, 1983; Chandra et al. 2007). Por lo tanto, la proactividad, se refiere a la búsqueda de la ventaja del pionero, mediante la anticipación a los deseos y necesidades futuras del mercado y la capitalización de oportunidades de negocio emergentes (Covin y Slevin, 1989; Lumpkin y Dess, 1996). En definitiva, la proactividad supone la capacidad de la empresa para comprometer recursos, según la previsión de demanda futura, introduciendo nuevos productos y servicios antes que la competencia (Covin y Slevin, 1991; Rauch et al., 2004; Ma et al. 2012). Finalmente, asunción de riesgos conlleva la puesta en marcha de acciones audaces, que comprometen significativos niveles de recursos sin certeza alguna acerca de las posibles ganancias (Lumpkin y Dess, 1996).

Existen diferentes construcciones de la orientación emprendedora, que no son más que diferentes perspectivas de dicho concepto (Covin y Lumpkin, 2011). Así, un grupo de trabajos (entre los que destacan los de Miller, 1983; Covin y Slevin, 1989; Covin y Wales, 2012) afirman que para que una empresa posea orientación emprendedora es necesario que las anteriores dimensiones covaríen positivamente. Por el contrario, otro grupo de trabajos (entre los que destacan los de Lumpkin y Dess, 1996; Dai et al., 2013) en los que se afirma que la cada una de las dimensiones de la orientación emprendedora tiene un papel diferente en la misma. En este trabajo nos decantamos por la primera construcción de orientación emprendedora: las tres dimensiones necesitan covariar positivamente para que exista orientación emprendedora.

## 2.2. Orientación emprendedora internacional

Desde la literatura de dirección de empresas, podemos encontrar diversos enfoques desde los que abordar el estudio de la internacionalización. Así, un primer enfoque trata de analizar la internacionalización desde la perspectiva del proceso de internacionalización. Según este enfoque, las empresas

se internacionalizan de forma gradual dependiendo del conocimiento acumulado que vayan adquiriendo de los mercados internacionales. El mayor conocimiento de dichos mercados permite reducir el nivel de incertidumbre de los mismos y por lo tanto, provoca que se destinen más recursos (Sharkey et al., 1989; Johanson y Vahlne, 1990; Andersen, 1993; Root, 1994; Calof, 1995; Moini, 1995; Johanson y Vahlne, 1997; Nakos et al., 1998; etc.).

El segundo enfoque, que nos permite analizar por qué las empresas se internacionalizan es el enfoque de recursos y capacidades. Para este enfoque las empresas se vuelven internacionales para explotar recursos y capacidades que poseen y que son valorados en los mercados exteriores (Tallman, 1992; Chang, 1995; Aulakh y Kotabe, 1997; Madhok y Phene, 2001; Westhead et al., 2001; etc.).

En tercer lugar, destaca el enfoque de redes para explicar el comportamiento internacional de las empresas. Según este enfoque, el proceso de internacionalización se considera como un desarrollo lógico de las redes interorganizativas y sociales de las empresas (Mitchell, 1969; Ford, 1980; Rogers y Kincaid, 1981; Tichy, 1981; Ford y Rosson, 1982; Leonidou, 1989; Weiman, 1989; Katsikeas y Percy, 1990; Blankenburg y Holm, 1995; Coviello y Munro, 1995, 1997; Fontes y Cooms, 1997; Johanson y Mattson, 1998; Ellis, 2000; etc.).

Finalmente, en los últimos años parece haber surgido con fuerza el enfoque de la orientación emprendedora para explicar la actividad exportadora de las empresas. Así, encontramos el trabajo pionero de Oviatt y McDougall (1994) para los que la iniciativa emprendedora en la internacionalización de las nuevas empresas depende de la estructura organizativa y de gobierno, del control de recursos, sobre todo tecnológicos, de la intensidad competitiva existente y de las percepciones y conocimientos acumulados por las empresas. Cavusgil y Zou (1994) afirman que el desempeño exportador depende del compromiso de la empresa hacia la exportación, derivado de la capacidad de adaptación de los productos. El desempeño internacional de la empresa depende del papel que juegue la dirección de la misma y la experiencia previa en la gestión internacional de su negocio. En esta línea, podemos afirmar que las empresas con directivos con experiencia internacional poseen una mayor propensión a desarrollar comportamientos asociados a su internacionalización. Analizando características internas de la empresa y del entorno, pudiendo afirmar que el efecto de la orientación emprendedora en las actividades de exportación es mayor cuando las empresas son proactivas y actúan en entornos inestables. En el mismo sentido, el desempeño internacional de la empresa está influido por la experiencia de los directivos, por la mayor intensidad competitiva de los mercados internacionales y por la innovación aplicada. La actividad exportadora de la empresa se puede explicar a través de las actitudes y motivaciones de la empresa, así como de su capacidad de apertura al exterior. Ripolles y Blesa (2005), por su parte, subrayan que las empresas que desarrollan una orientación emprendedora son capaces de responder rápidamente a los cambios del entorno, capitalizando nuevas oportunidades económicas, lo que les conduce a una posición competitiva ventajosa y les proporciona mejores resultados. Por otro lado, Lohrke et al. (1999) indican que la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño exportador está moderada por factores del mercado y de la industria (la relación es más fuerte si la empresa opera en mercados más alejados culturalmente y en indus-

trias multidomésticas o no globales). En otro orden de cosas, podemos afirmar que la relación entre la orientación emprendedora y la internacionalización de la empresa está influenciada por los recursos que posea la empresa, sobre todo de tipo tecnológico, que permiten la adaptación a los nuevos mercados internacionales. Para Zahra y Garvis (2000) existe una relación positiva entre la orientación emprendedora internacional y el crecimiento y rentabilidad y vinculan la obtención de mayores resultados empresariales derivados de la internacionalización a la percepción de la hostilidad de dichos mercados. Francis y Collins-Dodd (2000) manifiestan que el efecto de la orientación emprendedora en las actividades de exportación es mayor cuando las empresas son proactivas y actúan en entornos inestables. Por su parte, para Ibeh y Young (2001) las empresas con mayor orientación emprendedora, es decir, que son innovadoras, proactivas y que son capaces de adaptarse a los nuevos requerimientos de la internacionalización, logran mayores niveles de desempeño internacional. Shrader et al. (2000) destacan que la internacionalización de las nuevas empresas depende de la gestión estratégica del riesgo derivado de las características del entorno internacional. Para Ibeh (2004) la orientación emprendedora de los directivos o gerentes de las empresas afecta positivamente al rendimiento exportador y, por lo tanto, a su competitividad. Por su parte, para Balabanis y Katsikeas (2004) existe una relación directa entre la orientación emprendedora y el rendimiento exportador de la empresa. Dicha relación está influenciada sobre todo por factores internos, como la estructura organizativa o el tamaño, más que con factores externos. Dimatros et al. (2004) afirman que la incertidumbre del país de origen juega un papel relevante, que modera positivamente la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño internacional. Kazem y Van der Heijden (2006) también encontraron que existe una fuerte asociación entre la orientación emprendedora y el desempeño exportador competitivo de la empresa, pues tienden a ser más proactivos y tomar riesgos superiores en sus decisiones de negocio. Etchebarne et al. (2010) evalúan un modelo que relaciona la orientación emprendedora y el desempeño internacional llegando a la conclusión de que el dinamismo del entorno afecta positivamente a la orientación emprendedora y ésta influye directamente en el desempeño internacional de la empresa. Kuivalainen et al. (2010) analizan el efecto positivo de la orientación emprendedora en el desempeño internacional en entornos internacionales muy competitivos y de alto contenido tecnológico. Dai et al. (2013) examinan el efecto individual de las dimensiones de la orientación emprendedora (innovación, proactividad y asunción de riesgo) en el desempeño internacional de las empresas. Parten de la idea que las decisiones estratégicas en cada una de las dimensiones de la orientación emprendedora comprenden un uso diferente de recursos y por lo tanto, su capacidad para influir en la internacionalización de la empresa. Godwin Ahimbisibwe y Abaho (2013) sostienen que la orientación emprendedora mejora el desempeño internacional de las empresas sobre todo si son capaces de desarrollar capacidades empresariales que les permita abordar de manera eficaz dichos mercados. Dimatros et al. (2013) estudian el efecto de la orientación empresarial, entre otras variables, en el proceso de internacionalización de las microempresas, llegando a la conclusión que este tipo de empresas poseen mayores niveles en las diferentes dimensiones de la orientación emprendedora.

Cuando hablamos de emprendimiento internacional estamos haciendo referencia a aquellas conductas que llevan a cabo las empresas más allá de sus fronteras originarias en un intento por crear valor (McDougall y Oviatt, 2005). Este proceso responde a las características de una economía más



globalizada. En nuestro trabajo, la orientación emprendedora internacional la concebimos a partir de la orientación emprendedora, de hecho comparte los elementos básicos sólo que pone el énfasis en la condición de "internacional" de la actividad de la empresa (Covín y Miller, 2013). En este sentido, podemos definir la orientación emprendedora internacional como la disposición de la empresa a buscar proactivamente oportunidades de negocio más allá de su país de origen con productos, servicios y procesos innovadores independientemente de los riesgos que impliquen sus actividades exportadoras (Cadogan et al. 2008; Godwin Ahimbisibwe y Abaho, 2013). En definitiva, la hipótesis que vamos a contrastar derivada del meta-análisis efectuado y coincidente con los trabajos de Weaver (2002); Ibeh (2004); Balabanis y Katsikeas (2004); Dimitratos et. al. (2004); Etchebarne et al. (2010) y Kuivalainen et al. (2010) y Godwin Ahimbisibwe y Abaho (2013) sería:

**H<sub>1</sub>: La orientación emprendedora afecta positivamente a la actividad exportadora de las cooperativas agroalimentarias.**

### 2.3. Factores que influyen en la orientación emprendedora internacional

Partiendo del hecho, comentado anteriormente, que la orientación emprendedora internacional tiene como base los mismos elementos que la orientación emprendedora, los factores que afectan a ésta última, también afectan a la primera. A pesar del gran número de trabajos que tratan de analizar la relación de la orientación emprendedora y los resultados empresariales, en general, y de los resultados de exportación, en particular, en sectores como el industrial y de tecnología (Covín y Slevin, 1991; Rauch et al. 2009 y Tang et al., 2012). Sigue siendo necesario abordar el estudio de los factores que afectan a la orientación emprendedora en sectores como el agroalimentario y en un tipo especial de empresas, como son las cooperativas. En nuestro caso, proponemos el enfoque contingente para abordar dicho efecto, en línea con los trabajos propuestos de Covín y Slevin, (1991); Wiklund y Shepherd (2003); Li, et al. (2005) y Covín et al. (2006).

En el desarrollo de la orientación emprendedora, el entorno tiene un papel importante (Covín y Slevin, 1991; Zahra et al. 1997 y Kreiser y Davis, 2010). El emprendimiento es un aspecto vital para el crecimiento, la rentabilidad y la supervivencia de las organizaciones, siendo considerado el motor de la economía moderna y del desarrollo social a través del crecimiento económico, la generación de empleo y el fomento de la innovación (Bosma y Levie, 2010). Trabajos previos consideran que el entorno tiene un efecto positivo en la orientación emprendedora (Miller, 1983; Tag, 1996; Balabanis y Katsikea, 2004) y en sus dimensiones (Khandwalla, 1977; Miller, 1983; Covín y Slevin, 1991; Zahra y Bogner, 2000; Lumpkin y Dess, 1996, 2001).

Por lo tanto, la segunda hipótesis que vamos a contrastar sería:

**H<sub>2</sub>: La dinamicidad y hostilidad del entorno afectan positivamente a la orientación emprendedora de las cooperativas agroalimentarias.**

La estructura organizativa ha sido un tema que tradicionalmente ha preocupado a numerosos investigadores dado el papel fundamental que desempeña en el desarrollo organizativo. La estructura organizativa puede ser analizada según su influencia en la orientación emprendedora. Los modelos planteados enfatizan en cómo las diferentes estructuras organizativas de las empresas darán lugar a diferentes orientaciones (Miller, 1983; Lumpkin y Dess, 1996; Runyan et al., 2008).

Por lo tanto, la tercera hipótesis que vamos a contratar sería:

**H<sub>3</sub>: Las cooperativas agroalimentarias con mayor nivel de formalización, complejidad y centralización serán las que poseen una menor orientación emprendedora.**

Podemos distinguir trabajos que vinculan la estrategia que adopta la empresa y la orientación emprendedora, de tal manera que según el tipo de estrategia aplicada así será la orientación emprendedora (Álvarez y Busenitz, 2001; Moreno y Casillas, 2008; Galán y Sánchez-Bueno, 2009).

Por lo tanto, la cuarta hipótesis que vamos a contratar sería:

**H<sub>4</sub>: Las cooperativas agroalimentarias que siguen una estrategia de diferenciación poseen una mayor orientación emprendedora.**

La literatura también ha estudiado la relación entre el tamaño de la empresa y la orientación emprendedora. En este sentido, destacamos diversos trabajos que encuentran una relación positiva entre el tamaño de la empresa y la orientación emprendedora (Dimitratos et al. 2004; Zahra et al., 2000; Yli-Renko et al., 2001).

Por lo tanto, la quinta hipótesis que vamos a contratar sería:

**H<sub>5</sub>: Las cooperativas agroalimentarias de mayor tamaño son las que poseen una mayor orientación emprendedora.**

Finalmente, se consideró la edad de la empresa. Esta variable viene indicada por numerosas investigaciones previas como un factor interno de la empresa que afecta a la orientación emprendedora. Generalmente, se espera que la edad influya negativamente en la orientación emprendedora (Zahra et al., 2000; Etchebarne et al., 2010; Kuivalainen et al., 2010).

Por lo tanto, la sexta hipótesis que vamos a contratar sería:

**H<sub>6</sub>: Las cooperativas agroalimentarias más antiguas serán las que tendrán menor orientación emprendedora.**

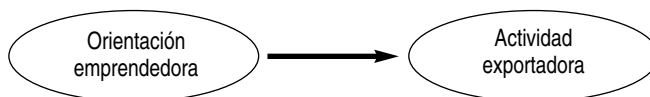
### 3.- Diseño de la investigación

#### 3.1. Modelo planteado

Una vez efectuada la revisión de la literatura y planteadas las hipótesis correspondientes, pasamos a exponer cómo se ha desarrollado la investigación. Como hemos afirmado anteriormente, hemos diseñado un modelo en dos etapas:

1ª etapa – planteamos el modelo que pretende determinar si la orientación emprendedora afecta a la actividad exportadora de la cooperativa agroalimentaria.

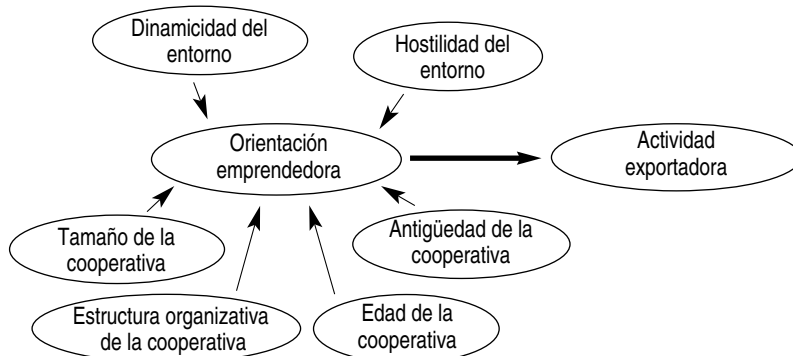
**Figura 1. Modelo 1ª etapa de la relación entre la orientación emprendedora y la actividad exportadora**



FUENTE: Elaboración propia a partir del análisis de la literatura.

2ª etapa – planteamos el modelo añadiendo características del entorno y de la cooperativa agroalimentaria y analizamos el efecto de éstas sobre la orientación emprendedora.

**Figura 2. Modelo 2ª etapa de la relación entre la orientación emprendedora y la actividad exportadora**



FUENTE: Elaboración propia a partir del análisis de la literatura.

### 3.2. Cuestionario y trabajo de campo

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 realización del estudio. Nos hemos centrado en las cooperativas agroalimentarias ubicadas en diferentes zonas del territorio nacional. Al ser solo cooperativas agroalimentarias conseguimos que los datos sean homogéneos y hace posible controlar ciertos factores de contingencia (Rauch et al., 2009).

La elaboración del cuestionario se llevó a cabo en varias fases. En primer lugar, tras la revisión de la literatura sobre orientación emprendedora, orientación emprendedora internacional y actividad exportadora, 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.

A continuación, para garantizar que los ítems considerados en el cuestionario fueran plenamente comprensibles, se llevó a cabo un pre-test con presidentes de consejos rectores de las 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. Transcurrido un mes desde este primer envío, realizamos un segundo envío con el propósito de incrementar la tasa de respuesta (Dillman, 2000). La encuesta se realizó entre febrero y mayo de 2013.

El cuestionario contenía los siguientes bloques:

Bloque 1 – Sobre las dimensiones de la orientación emprendedora. Este primer bloque constaba de tres subapartados. El primero, destinado a preguntar sobre la innovación, con tres ítems. El segundo, que trataba de averiguar cómo era la proactividad, con tres ítems. Y el tercer subapartado, que consta de otros tres ítems en el que se intentaba analizar la asunción de riesgos.

Bloque 2 – 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 10 ítems y para medir la hostilidad hemos empleado 6 ítems.

Bloque 3 – Sobre las características de la cooperativa agroalimentaria. Existe un gran número de estudios sobre las características de la empresa. En nuestro caso, hemos optado por la formalización (4 ítems), centralización (4 ítems) y complejidad (5 ítems). También nos interesaba comprobar el tipo de estrategia competitiva que siguen las cooperativas agroalimentarias (22 ítems). La tercera variable interna fue la antigüedad, medida como número de años desde su creación. Finalmente, la última variable considerada fue el tamaño medido a través del volumen de ventas.

Bloque 4 – Sobre la actividad exportadora. Para medir esta variable se han considerado tres apartados: 1- la intensidad exportadora (3 ítems); 2 - la satisfacción percibida de la actividad exportadora (3 ítems); y finalmente, 3 - resultados de exportación (4 ítems).

Las diferentes dimensiones fueron medidas mediante escalas tipo Likert de 5 puntos (1= completamente en desacuerdo, 5 = completamente de acuerdo).

Para la contrastación de hipótesis y 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), que nos permite desarrollar un análisis basado en componentes principales y la varianza. Actualmente, PLS es una técnica bien establecida de análisis de ecuaciones estructurales, que ha sido utilizada en diversidad de investigaciones sobre organización y dirección estratégica (Robins et al., 2002; Tsang, 2002). La técnica PLS toma un enfoque basado en componentes para la estimación del modelo de medida y del modelo estructural. Su principal propósito es la predicción de las variables dependientes, y permite cuantificar los efectos directos e indirectos de unas variables sobre otras. Esta técnica es menos exigente respecto a los requisitos mínimos sobre el tamaño de la muestra necesario, el carácter de las escalas de medida y la distribución de las variables observables, en comparación con las herramientas de los modelos de ecuaciones estructurales basados en la covarianza como LISREL o EQS (Haenlein y Kaplan, 2004).

### 3.3. Muestra

La población objeto de estudio está compuesta por cooperativas agroalimentarias ubicadas en diferentes zonas de España y que hubieran tenido actividad exportadora en los últimos 5 años. Para ello, utilizamos el directorio de cooperativas agroalimentarias del CEPES, que fue contrastado con la información de las empresas que aparece en el directorio de empresas exportadoras del Instituto de Comercio Exterior (ICEX). La muestra final, después de este proceso, fue de 732 cooperativas agroalimentarias.

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. 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 (orientación emprendedora y actividad exportadora), puesto que se considera que las empresas que responden más tarde son más parecidas a las que no responden, 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 cooperativas.

Después de los cuatro meses que duró el estudio de campo, obtuvimos 83 cuestionarios válidos y completos.

### **Cuadro 1. Ficha técnica del trabajo de campo**

Tamaño de la Muestra (cooperativas con actividad exportadora en los últimos 5 años)	732
Ámbito de aplicación	Cooperativas ubicadas en diferentes zonas de España
Respuestas obtenidas	83
Procedimiento muestral	Aleatorio simple
Nivel de confianza	95%, $p=50\%$ ; $\alpha = 0.05$
Tasa de respuesta	11,33%
Error muestral	10,14%
Trabajo de campo	febrero-mayo 2013

### 3.4. Medida de las variables

#### **Medidas para la orientación emprendedora**

Existe un intenso debate respecto a cómo definir y hacer operativa la orientación emprendedora. En la literatura encontramos trabajos donde la orientación emprendedora ha sido medida bien utilizando tres dimensiones o bien con cinco dimensiones. Si nos centramos en la primera, la mayoría han considerado las siguientes dimensiones:

- 1.- La orientación a la innovación, que se caracteriza por una tendencia a apoyar nuevas ideas, la experimentación y el uso de procesos creativos (Miller y Friesen, 1983).
- 2.- La proactividad, que se refiere a la búsqueda de la ventaja del pionero, mediante la anticipación a los deseos y necesidades futuras del mercado, y la capitalización de oportunidades de negocio emergentes (Covin y Slevin, 1989; Lumpkin y Dess, 1996).
- 3.- Todo lo anterior implica la asunción de riesgos, pues conlleva la puesta en marcha de acciones audaces que comprometen significativos niveles de recursos, sin certeza alguna acerca de las posibles ganancias (Lumpkin y Dess, 1996).

En nuestro estudio hemos optado por la escala utilizada por Miller (1983) modificada por Covin y Slevin (1989) y utilizada por Balabanis y Katsikeas (2004); Dimitratos et al. (2004); Zhou (2007); Kuivalainen et al. (2007, 2010); Etchebarne et al. (2010); Sundqvist et al. (2012); Zhang et al. (2012) y Covin y Miller (2013).

### **Medidas para el entorno**

En el modelo también hemos considerado variables del entorno en el que operan las cooperativas agroalimentarias. En cuanto a las variables del entorno hemos considerado dos características del mismo: la hostilidad (Khandawalla, 1977) y el dinamismo (Miller y Friesen, 1983), según la escala propuesta por Robertson y Chetty (2000), Balabanis y Katsikeas (2004), Dimitratos et al. (2004); Etchebarne et al. (2010) y Kuivalainen et al. (2010).

### **Medidas para las características internas**

Respecto a las variables internas, hemos considerado el tipo de estructura organizativa según la propuesta de Khandawala (1977); Covin y Slevin (1989); Robertson y Chetty (2000), y utilizada por Balabanis y Katsikeas (2004), Dimitratos et al. (2004); Etchebarne et al. (2010) y Kuivalainen et al. (2010). En segundo lugar, la estrategia empresarial según la escala propuesta por Robinson y Pearce (1988) y utilizada por Balabanis y Katsikeas (2004), Dimitratos et al. (2004); Etchebarne et al. (2010); Kuivalainen et al. (2010) y Hernández Perlina et al. (2010). En tercer lugar, la antigüedad de la empresa o años que lleva operando según escala propuesta por Goosen et al. (2002); Balabanis y Katsikeas (2004) y Luo et al. (2005) y utilizada por Balabanis y Katsikeas (2004), Dimitratos et al. (2004); Etchebarne et al. (2010) y Kuivalainen et al. (2010). Finalmente, el tamaño de la misma medido como número de empleados y cifra de ventas, según escala propuesta por Dhanaraj y Beamish (2003) y utilizada por Balabanis y Katsikeas (2004), Dimitratos et al. (2004); Etchebarne et al. (2010) y Kuivalainen et al. (2010).

### **Medidas para la actividad exportadora**

El análisis de la literatura de la actividad exportadora pone de manifiesto que no existe un consenso de cuáles debieran ser las medidas de la actividad exportadora, lo que ha generado estudios empíricos con diferentes indicadores, haciendo muy difícil la comparación entre ellos. En nuestro caso, la actividad exportadora, la medimos a través de una escala multi-items, compuesta por la intensidad exportadora, que ha sido incluida como medida del desempeño exportador por autores como Zahra et al. (1997). También incluimos la satisfacción percibida por el desempeño exportador, que ha sido incluida por autores como Cavusgil y Zou (1994), Balabanis y Katsikeas (2004), Dimitratos et al. (2004) y Zahra et al. (1997). Finalmente, el tercer ítem que hemos incluido para medir la actividad exportadora hace referencia a los resultados de exportación, que ha sido utilizada por autores como Zahra et al. (1997). Las anteriores medidas han sido incluidas en trabajos previos de Balabanis y Katsikeas (2004), Dimitratos et al. (2004); Etchebarne et al. (2010) y Kuivalainen et al. (2010)

## 4.- Resultados y discusión

Como dijimos en el apartado de diseño de la investigación, hemos elegido la técnica estadística basada en componentes y la varianza del PLS (*Partial Least Squares*). La elección de dicha herramienta está justificada por el número reducido de datos observables, por los propios objetivos de la investigación, por la complejidad del modelo y por la existencia de constructos tanto formativos, como reflectivos.

En relación con el proceso de análisis empírico propiamente, es importante señalar que para el desarrollo de nuestro modelo se trabajó con 62 variables observables que miden 15 variables latentes y 2 variables de segundo orden.

### **Análisis descriptivo**

En este apartado, vamos a destacar los valores de las diferentes variables consideradas en el modelo. De las tres dimensiones que definen la orientación emprendedora, la innovación (3,38) es la que mayor valor obtiene, seguida de la asunción de riesgo (3,18) y, por último, la proactividad (3,15).

**Tabla 1. Escalas de orientación emprendedora de las cooperativas agroalimentarias de la muestra**

Variable	Media	D.T.
Innovación	3,38	1,04
Proactividad	3,15	0,97
Asunción de riesgo	3,18	0,97

FUENTE: Elaboración propia según cuestionario.

El elemento del entorno que más preocupa a las cooperativas agroalimentarias encuestadas es la dinamicidad (3,91), por encima de la hostilidad (3,52)



## Tabla 2. Escalas de Entorno de las cooperativas agroalimentarias de la muestra

Variable	Media	D.T.
Hostilidad	3,52	0,96
Dinamicidad	3,91	0,97

FUENTE: Elaboración propia según cuestionario.

La característica más destacada de la estructura organizativa es la centralización (3,52), por encima de la formalización (3,09) y el nivel de complejidad (2,95).

## Tabla 3. Escalas de Estructura organizativa de las cooperativas agroalimentarias de la muestra

Variable	Media	D.T.
Formalización	3,09	1,01
Complejidad	2,95	0,97
Centralización	3,52	0,95

FUENTE: Elaboración propia según cuestionario.

La estrategia competitiva que en mayor medida llevan a cabo las cooperativas agroalimentarias de la muestra es la de liderazgo en costes (3,52). Cuando llevan a cabo una estrategia de diferenciación, sobre todo optan por la diferenciación en servicio (3,35).

## Tabla 4. Escalas de Estrategias de las cooperativas agroalimentarias de la muestra

Variable	Media	D.T.
Liderazgo en costes	3,52	1,04
Diferenciación en marketing	2,91	0,91
Diferenciación en producto	3,19	0,95
Diferenciación en servicio	3,35	1,01

FUENTE: Elaboración propia según cuestionario.

Finalmente, el valor medio de las ventas destinadas a la exportación es de 4,85 mill. de euros, lo que supone un 23,28% de las ventas totales. La satisfacción con la actividad exportadora se encuentra en valores relativamente medio-altos (3,07 sobre 5).

**Tabla 5. Escalas de actividad exportadora de las cooperativas agroalimentarias de la muestra**

Variable	Media	D.T.
Valor medio de las ventas de exportación (mil. de €)	4,85	2,43
Porcentaje de Exportación (Valor exportaciones/Ventas)	23,28	19,39
Satisfacción con la actividad exportadora	3,07	0,97

FUENTE: Elaboración propia según cuestionario.

### **Análisis del modelo estructural**

Para comprobar que el modelo cumplía con los requerimientos de fiabilidad y validez, analizamos, primero la fiabilidad de cada uno de los ítems y posteriormente la fiabilidad del constructo. Con la validez pasa igual, en este caso, además, analizamos la validez convergente y discriminante del constructo.

**Fiabilidad individual de los ítems:** Para analizar la fiabilidad individual de los ítems, en el caso de los constructos reflectivos, que son los que nos ocupan, se examinan las cargas o correlaciones simples de cada indicador con su respectivo constructo. La regla más aceptada es considerar el umbral mínimo de 0,707 para que un indicador sea aceptado como integrante de un constructo, si bien se pueden considerar cargas iniciales de 0,5 o 0,6. En nuestro caso, todas las cargas superan el 0,6, lo que indica una buena fiabilidad en cuanto a los indicadores que conforman cada constructo de primer orden. Además, no hay colinealidad.

**Fiabilidad del constructo:** En este caso se evalúa 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 coeficiente Alpha de Cronbach y la fiabilidad compuesta del constructo ( $\rho_c$ ). La fiabilidad compuesta puede ser un criterio más completo, pues parte de las cargas factoriales reales de los ítems que han sido utilizadas en el modelo causal son iguales a la unidad. En nuestro caso, todas las dimensiones consideradas poseen una  $P_c$  superior a 0,7. El test de inflación de la varianza (FIV) está por encima de 0,5.

**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). El criterio de aceptación consiste en que la (AVE) de un constructo debe ser mayor de 0,5. En ese caso, 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. En nuestro caso, se cumple.

**Validez discriminante:** Con este análisis comprobamos que un constructo determinado mide un concepto distinto que otros constructos. Para llevar a cabo esta comprobación tiene que cumplirse que la varianza que un constructo comparta con sus indicadores sea mayor que la que pueda compartir con otros constructos incluidos en el modelo. Para que se cumpla la validez discriminante debemos comprobar que la varianza extraída media (AVE) de cada constructo sea mayor que el cuadrado de las correlaciones entre el constructo y otras variables latentes del modelo. En nuestro modelo se cumple.

Por todo lo anterior, si observamos los valores obtenidos en las diferentes pruebas practicadas podemos afirmar que las escalas de medida del modelo fueron bien escogidas. Si nos detenemos en la orientación emprendedora y observamos la variable innovación, ésta es la que mayores valores medios posee.

En nuestro modelo tratamos de analizar la influencia de la orientación emprendedora sobre la actividad exportadora. Además, hemos definido dichas variables a partir de conceptos muy utilizados en la literatura sobre emprendimiento internacional.

También debemos analizar dos índices, los coeficientes path y la varianza del constructo:

a) Los coeficientes path o pesos de regresión estandarizados ( $\beta$ ) miden la fuerza de la relación entre los constructos o las relaciones causales planteadas de las hipótesis. Para este índice, los valores deseables se sitúan por encima de 0,3, si bien se acepta 0,2 como valor mínimo. Respecto a la significatividad de estos coeficientes y, por ende, de las hipótesis planteadas se analizarán a partir de una distribución t de Student de 1 cola con n-1 grados de libertad. Los valores  $\beta$  y su significatividad se obtienen a partir de la técnica de remuestreo no paramétrico denominada Bootstrap.

En este sentido la  $\beta$  de la relación planteada es de 0,481 con un 99,9% de significatividad por lo que se aportan indicios de la fuerza de la relación entre la orientación emprendedora y la actividad exportadora.

b) La varianza del constructo endógeno que es explicada por los constructos que la predicen ( $R^2$ ): Mide la predictibilidad de los constructos endógenos o dependientes. Los valores mínimos aconsejables para este parámetro son de 0,1, pues valores inferiores, aún cuando sean significativos, tienen un escaso nivel predictivo.

El  $R^2$  de la relación planteada alcanza un valor de 0,231, considerando, por tanto, que la orientación emprendedora puede predecir o explicar en un 23,1% de la actividad exportadora de las cooperativas agrarias.

**Tabla 6. Resultados del contraste de hipótesis**

Variable	Orientación emprendedora Coeficiente $\beta$ de su camino estructural	Contraste de hipótesis	Investigaciones previas
H1: La orientación emprendedora de la cooperativa agroalimentaria influye positivamente en la actividad exportadora de la misma.	0,385	Se acepta.	Coincidente con Zahra y Garvis, 2000; Balabanis y Katsikea, 2004; Dimatros et al., 2004; Etchebarne et al., 2010; Kuivalainen et al. (2010)
H2: La dinamicidad y hostilidad del entorno afectan positivamente a la orientación emprendedora de la cooperativa agroalimentaria.	Dina: 0,543  Host: 0,124	Se acepta la dinamicidad.  Se rechaza la hostilidad.	Dina: coincidente con Miller, 1982; Balabanis y Katsikeas, 2004; Etchebarne et al., 2010; Kuivalainen et al. (2010)  Host: coincidente con Balabanis y Katsikea, 2004; Etchebarne et al., 2010
H3: Las cooperativas agroalimentarias con mayor nivel de formalización, complejidad y centralización serán las que poseen una menor orientación emprendedora.	0,112	Se rechaza.	Coincidente con Etchebarne et al., 2010
H4: Las cooperativas agroalimentarias que siguen una estrategia de diferenciación poseen una mayor orientación emprendedora.	0,167	Se rechaza.	Coincidente con Dess et al., 1997; Ramaswami et al., 2004.
H5: Las cooperativas agroalimentarias de mayor tamaño son las que poseen una mayor orientación emprendedora.	0,231	Se acepta.	Coincidente con Balabanis y Katsikea, 2004; Lou et al., 2005; Etchebarne et al., 2010; Kuivalainen et al. (2010)
H6: Las cooperativas agroalimentarias más antiguas serán las que menor orientación emprendedora tendrán.	0,153	Se rechaza.	Coincidente con Balabanis y Katsikea, 2004; Etchebarne et al., 2010; Kuivalainen et al. (2010)

En definitiva, el efecto de la orientación emprendedora en la actividad exportadora de las cooperativas agroalimentarias está moderada por la dinamicidad del entorno y por el tamaño de la cooperativa, de manera que estos dos factores mejoran la relación entre las dos primeras variables consideradas hasta llegar a explicar el 29,7% de la varianza.

## 5.- Conclusiones

El principal objetivo que nos habíamos planteado en este trabajo era analizar si la orientación emprendedora influía positivamente en la actividad exportadora de las cooperativas agroalimentarias. El modelo planteado confirma que en las cooperativas agroalimentarias, al igual que ocurre con otro tipo de empresas, la orientación emprendedora afecta positivamente a la actividad exportadora. Este resultado es coincidente con trabajos previos (Balabanis y Katsikeas, 2004; Dimitratos et. al.2004; Etchebarne et al., 2010; Kuivalainen et al., 2010 y Godwin Ahimbisibwe y Abaho (2013).

Además del anterior objetivo, se planteó determinar los componentes de la orientación emprendedora y los factores del entorno y de la propia empresa que le afectan. En este caso, tanto la innovación, como la proactividad y la asunción del riesgo parecen ser los elementos que explican la orientación emprendedora en la cooperativas agroalimentarias. Estos resultados se confirman por los datos obtenidos en el modelo y son coincidentes con estudios previos (Balabanis y Katsikeas, 2004; Dimitratos et. al.2004; Etchebarne et al., 2010, Kuivalainen et al., 2010 y Godwin Ahimbisibwe y Abaho (2013). Además, parece que para las cooperativas agroalimentarias, la innovación es el componente más relevante de la orientación emprendedora.

En una economía globalizada, como la actual, las cooperativas agroalimentarias han comprendido que es necesario atender las exigencias de dichos mercados. Para ello, deben innovar, desarrollar acciones antes que sus competidores y asumir ciertos riesgos.

En relación con la actividad exportadora, decir que la media del volumen de exportación fue de 4,85 mil. de euros, lo que suponía un 23,28% de las ventas totales de estas cooperativas agroalimentarias. Es todavía escasa dicha relación, sólo el 23,1% de la actividad exportadora de las cooperativas agroalimentarias es explicada por la orientación exportadora.

Como ocurre en estudios previos la orientación emprendedora viene afectada por características del entorno en el que opera la empresa (dinamicidad y hostilidad) y por factores internos de la misma (estructura organizativa, el tipo de estrategia que adopta, el tamaño y la antigüedad) (Balabanis y Katsikeas, 2004; Dimitratos et al.2004; Etchebarne et al., 2010 y Kuivalainen et al., 2010). En relación con el entorno, a las cooperativas agroalimentarias les preocupa más la dinamicidad del entorno que la hostilidad del mismo. Desde la perspectiva interna, es claro que las cooperativas agroalimentarias con estructuras organizativas con escasa formalización, centralización, y complejidad, son las más proclives a tener mayor orientación emprendedora, pues fomentan la creatividad. Por otro lado, las cooperativas agroalimentarias suelen adoptar una estrategia basada en costes, y en menor medida, de diferenciación. Por eso, no encontramos, en nuestro modelo, una vinculación entre la orientación

emprendedora y la estrategia de diferenciación. La antigüedad de las cooperativas agroalimentarias no es un factor que afecte a la orientación emprendedora. Este resultado puede deberse a que más que los años de funcionamiento de la cooperativa agroalimentarias haya que analizar el estilo de dirección y si se favorece o no la cultura del emprendimiento en el seno de la cooperativa.

Finalmente, el tamaño es un elemento que afecta a la orientación emprendedora desde la óptica de la internacionalización, pues es necesario tener un tamaño mínimo para poder atender adecuadamente a los mercados internacionales.

Cuando la cooperativa agroalimentaria considera la dinamicidad del entorno y en función de su tamaño, la orientación emprendedora es capaz de explicar el 29,7% de la actividad exportadora.

Los resultados obtenidos en el presente trabajo están limitados por el número reducido de cooperativas (83) y por el tipo de las mismas que contestan al cuestionario (cooperativas agroalimentarias).

No cabe duda que este trabajo es el punto de partida de líneas futuras de investigación. Se deberán analizar más factores que influyen en la orientación emprendedora, como los elementos del denominado entorno institucional, o el estilo de dirección, el ciclo de vida de la industria, o los valores culturales, etc.

## 6.- Bibliografía

- ALOULOU, W. & FAYOLLE, A. (2005): "A conceptual approach of entrepreneurial orientation within small business context", *Journal of Enterprising Culture*, 13(01), 21-45.
- ÁLVAREZ, S.A. & BUSENITZ, L.W. (2001): "The entrepreneurship of resource-based theory", *Journal of management*, 27(6), 755-775.
- ANDERSSON, S. (2000): "The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective", *International Studies of Management and Organization*, 30(1), 63-92.
- ARZUBIAGA ORUETA, U. et al. (2012): "La medición de la Orientación Emprendedora en las empresas familiares: una revisión crítica de la literatura", *Revista de Empresa Familiar*, 2(2), 57-71.
- BALABANIS, G. & KATSIKEA, E. (2004) "Being an Entrepreneurial Exporter: Does it pay?", *International Business Review*, 12, 233-252.
- BARNEY, J.B. (1991): "Firm resources and sustainable competitive advantage", *Journal of Management*, 17, 99-120.

- BASSO, O. et al. (2009): "Entrepreneurial orientation: the making of a concept", *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 10(4), 313-321.
- BIRKINSHAW, J. (1997): "Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives", *Strategic Management Journal*, 18(3), 207-229.
- BRUTON, G.D. et al. (2008): "Entrepreneurship in emerging economies: Where are we today and where should the research go in the future", *Entrepreneurship theory and practice*, 32(1), 1-14.
- CADOGAN, J.W. et al. (2008): "The quality of market-oriented behaviors: formative index construction", *Journal of Business Research*, 61(12), 1263-1277.
- CAI, L. et al. (2007): "A Framework for the Study of Entrepreneurship Environment", *Jilin University Journal Social Sciences Edition*, 1, 50-56.
- CAVUSGIL, S.T. & ZOU, S. (1994): "Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures", *Journal of marketing*, 58(1).
- CHAO-HUI, Y.I. (2010): "Relationship study of resource integration competence, entrepreneurial orientation and entrepreneurial performance", *Studies in Science of Science*, 5, 016.
- CHANDRA, A. et al. (2007): "Business incubators in China: a financial services perspective", *Asia Pacific Business Review*, 13(1), 79-94.
- CHOW, I.H.S. (2006): "The relationship between entrepreneurial orientation and firm performance in China", *SAM Advanced Management Journal*, 71(3), 11.
- CIRAVEGNA, L. et al. (2013): "The inception of internationalization of small and medium enterprises: The role of activeness and networks", *Journal of Business Research*.
- COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS (2012): *OSCAE, Observatorio socioeconómico del cooperativismo español*.
- CORREA LÓPEZ, M. & DOMÉNECH, R. (2012): "La internacionalización de las empresas españolas", *Documentos de Trabajo BBVA Research* (12/29).
- COVIN, J.G. et al. (2006): "Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 57-81.
- COVIN, J.G. & LUMPKIN, G.T. (2011): "Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 855-872.
- COVIN, J.G. & MILLER, D. (2013): "International EO: conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions", *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- COVIN, J.G. & SLEVIN, D.P. (1989): "Strategic management of small firms in hostile and benign environments", *Strategic management journal*, 10(1), 75-87.

- COVIN, J.G. & WALES, W.J. (2012): "The measurement of entrepreneurial orientation", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677-702.
- DAI, L. et al. (2013): "Entrepreneurial orientation and international scope: The differential roles of innovativeness, proactiveness, and risk-taking", *Journal of Business Venturing*.
- DESS, G.G. & LUMPKIN, G.T. (2005): "The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship", *The Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156.
- DIMITRATOS, P. et al. (2004): "The relationship between entrepreneurship and international performance: the importance of domestic environment", *International Business Review*, 13(1), 19-41.
- DIMITRATOS, P. et al. (2013): "Micro-multinational or not? International entrepreneurship, networking and learning effects", *Journal of Business Research*.
- DIMITRATOS, P. & PLAKOYIANNAKI, E. (2003): "Theoretical foundations of an international entrepreneurial culture", *Journal of International entrepreneurship*, 1(2), 187-215.
- ELLIS, P.D. (2011): "Social ties and international entrepreneurship: Opportunities and constraints affecting firm internationalization", *Journal of International Business Studies*, 42(1), 99-127.
- ETCHEBARNE, M.S. et al. (2010): "El impacto de la orientación emprendedora en el desempeño exportador de la firma", *ESIC Market Economic and Business Journal*, 137, 165-220.
- FAYOS, T. et al. (2011): "El éxito en la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas. Propuesta de un modelo de estudio desde la perspectiva del marketing internacional", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 72, 43-72.
- FERNÁNDEZ, M.V. et al. (2008): "Factores determinantes del éxito exportador. El papel de la estrategia exportadora de las cooperativas agrarias", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 63, 39-64.
- FRANCIS, J. & COLLINS-DODD, C. (2000): "The impact of firm's export orientation on the export performance of high-tech small and medium-sized enterprises", *Journal of International Marketing*, 8(3), 84-103.
- FRISHAMMAR, J. & ANDERSSON, S. (2009): "The overestimated role of strategic orientations for international performance in smaller firms", *Journal of International Entrepreneurship*, 7(1), 57-77.
- GALÁN, J. & SÁNCHEZ-BUENO, M. (2009): "The Continuing Validity of the Strategy-Structure Nexus: New Findings, 1993-2003", *Strategic Management Journal*, 30, 1234-43.
- GIL-PECHUAN, I. et al. (2013): "International entrepreneurship in SMEs: a study of influencing factors in the textile industry", *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(1), 45-57.
- GODWIN AHIMBISIBWE, M. & ABAHO, E. (2013): "Export entrepreneurial orientation and export performance of SMEs in Uganda", *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*, 2(1), 056-062.



- HERNÁNDEZ PERLINES, F. & FERNÁNDEZ, M.V. (2010): "La dirección estratégica en las empresas vitivinícolas de Castilla-La Mancha: diferencias entre las empresas mercantiles y las cooperativas", *Revista Universidad Cooperativa de Colombia. Cooperativismo y desarrollo*, 95.
- HERNÁNDEZ PERLINES, F. et al. (2013): "Estrategias competitivas, de innovación y de internacionalización en las empresas del sector vitivinícola de la D.O. La Mancha". En Sánchez, J.M., *Avances en la investigación para la internacionalización de las empresas andaluzas*, Extenda-Agencia Andaluza de Promoción Exterior.
- HESSELS, J. & VAN STEL, A. (2011): "Entrepreneurship, export orientation, and economic growth", *Small business economics*, 37(2), 255-268.
- HORNSBY, J.S. et al. (2013): "Assessing a measurement of organizational preparedness for corporate entrepreneurship", *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 937-955.
- IBEH, K.I. (2004): "Furthering export participation in less performing developing countries: The effects of entrepreneurial orientation and managerial capacity factors", *International Journal of Social Economics*, 31(1/2), 94-110.
- IBEH, K.I. & YOUNG, S. (2001): "Exporting as an entrepreneurial act-An empirical study of Nigerian firms", *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 566-586.
- ELLIS, P.D. (2011): "Social ties and international entrepreneurship: Opportunities and constraints affecting firm internationalization", *Journal of International Business Studies*, 42(1), 99-127.
- IRELAND, R.D. et al. (2003): "A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions", *Journal of management*, 29(6), 963-989.
- KABIRI, F. & SALEHI, M. (2013): "Entrepreneurial Orientation in Exporter and Non-Exporter SMEs", *Advances in Environmental Biology*, 7(8).
- KAZEM, A. & VAN DER HEIJDEN, B. (2006): "Exporting Firms' Strategic Choices: The Case of Egyptian SMEs in the Food Industry", *SAM Advanced Management Journal*, 71(3), 21-33.
- KHANDWALLA, P.N. (1977): *The design of organizations*, New York, Harcourt Brace Jovanovich.
- KNIGHT, G.A. (2001): "Entrepreneurship and strategy in the international", *SME. Journal of International Management*, 7(3), 155-171.
- KNIGHT, G.A. et al. CAVUSGIL, S.T. (2004): "Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm", *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- KREISER, P.M. & DAVIS, J. (2010): "Entrepreneurial orientation and firm performance: The unique impact of innovativeness, proactiveness, and risk-taking", *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 23(1), 39-51.

- KREISER, P.M. et al. (2013): "Disaggregating entrepreneurial orientation: the non-linear impact of innovativeness, proactiveness and risk-taking on SME performance", *Small Business Economics*, 40(2), 273-291.
- KUIVALAINEN, O. et al. (2007): "Firms degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance", *Journal of World Business*, 42(3), 253-267.
- KUIVALAINEN, O. et al. (2010): "Entrepreneurial orientation and international performance: A contingent approach". En Pla-Barber, J. & Alegre, J. *Reshaping the Boundaries of the Firm in an Era of Global Interdependence (Progress In International Business Research, Volume 5)*, Emerald Group Publishing Limited.
- KURATKO, D.F. & AUDRETSCH, D.B. (2009): "Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 1-17.
- KURATKO, D.F. et al. (2009): "Corporate venturing: Insights from actual performance", *Business Horizons*, 52(5), 459-467.
- LI, H. et al. (2005): "Entrepreneurial strategy making and performance in China's new technology ventures-the contingency effect of environments and firm competences", *The Journal of High Technology Management Research*, 16(1), 37-57.
- LUMPKIN, G.T. & DESS, G. (1996): "Enriching the entrepreneurial orientation construct: a reply to entrepreneurial orientation or pioneer advantage", *Academy of Management*, 21(3), 605-607.
- WALES, W. et al. (2011): "The organizational pervasiveness of entrepreneurial orientation", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 895-923.
- LUO, X. et al. (2005): "Entrepreneurial firms in the context of china's transition economy: an integrative framework and empirical examination", *Journal of Business Research*, 55.
- MA, Y.J. et al. (2012): "The Effects Entrepreneurship and Market Orientation on Social Performance of Social Enterprise", *Int Conf Econ Market Manager*, 28, 60-65.
- MARTINS, I. et al. (2012): "Contribución de la orientación emprendedora a la rentabilidad de las pymes: un análisis contingente considerando la función del entorno", *Ecós de Economía*, 16(35).
- MILLER, D. (1983): "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management science*, 29(7), 770-791.
- MILLER, D. & FRIESEN, P.H. (1983): "Strategy-making and environment: The third link", *Strategic management journal*, 4(3), 221-235.
- MORENO, A.M. & CASILLAS, J.C. (2008): "Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 507-528.
- MORRIS, M.H. et al. (2012): "Framing the entrepreneurial experience", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 11-40.

- MOSTAFA, R.H. et al. (2006): "Entrepreneurial orientation, commitment to the Internet and export performance in small and medium sized exporting firms", *Journal of International Entrepreneurship*, 3(4), 291-302.
- OVIATT, B.M. & MC DOUGALL, P.P. (1994): "Toward a theory of international new ventures", *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- OVIATT, B.M. & MC DOUGALL, P.P. (2005): "Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537-554.
- RAUCH, A. et al. (2009): "Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- RIPOLLÉS, M. & BLESA, A. (2005): "Personal networks as fosterers of entrepreneurial orientation in new ventures", *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 6(4), 239-248.
- ROBERTSON, C. & CHETTY, S.K. (2000): "A contingency-based approach to understanding export performance", *International Business Review*, 9(2), 211-235.
- ROBINS, J.A. et al. (2002): "Autonomy and dependence of international cooperative ventures: An exploration of the strategic performance of US ventures in Mexico", *Strategic Management Journal*, 23(10), 881-901.
- 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*, 19(4).
- RUIZ JIMÉNEZ, M.C. et al. (2006): "Estado actual de la investigación sobre sociedades cooperativas en España", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 56, 65-86.
- RUNYAN, R. et al. (2008): "Entrepreneurial orientation versus small business orientation: what are their relationships to firm performance?", *Journal of Small Business Management*, 46(4), 567-588.
- SALIM, I.M. & SULAIMAN, M. (2011): "Organizational Learning, Innovation and Performance: A Study of Malaysian Small and Medium Sized Enterprises", *International Journal of Business & Management*, 6(12).
- SCHUMPETER, J. (1934): *The theory of economic development*, Cambridge University Press.
- SUNDQVIST, S. et al. (2012): "Kirznerian and Schumpeterian entrepreneurial- oriented behavior in turbulent export markets", *International Marketing Review*, 29(2), 203-219.
- TANG, J. et al. (2008): "Exploring an inverted U-Shape relationship between entrepreneurial orientation and performance in Chinese ventures", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), 219-239.

- TANG, J. et al. (2012): "Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities", *Journal of Business Venturing*, 27(1), 77-94.
- THOUMRUNGROJE, A. & RACELA, O. (2013): "The contingent role of customer orientation and entrepreneurial orientation on product innovation and performance", *Journal of Strategic Marketing*, 21(2), 140-159.
- TSANG, E.W.K. (2002): "Acquiring knowledge by foreign partners from international joint ventures in a transition economy: learning by doing and learning myopia", *Strategic Management Journal*, 23(9), 835-854.
- WANG, C.L. (2008): "Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 635-657.
- WALES, W.J. et al. (2013): "Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research", *International Small Business Journal*, 31(4), 357-383.
- WIKLUND, J. & SHEPHERD, D. (2005): "Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach", *Journal of business venturing*, 20(1), 71-91.
- YANG H.W. et al. (2010): "An effective way to measure the performance of cooperative strategies with competitors in Taiwan's small business", *African Journal of Business Management*, 4(9), 1822-1836.
- YEOH, P.H. & JEONG, I. (1995): "Contingency Relationship between Entrepreneurship, Export Channel Structure and Environment", *European Journal of Marketing*, 29(8), 95-115.
- YLI-RENKO, H. et al. (2001): "Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firm", *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 587-613.
- ZAHRA, S.A. & BOGNER, W.C. (2000): "Technology strategy and software new ventures' performance: exploring the moderating effect of the competitive environment", *Journal of business venturing*, 15(2), 135-173.
- ZAHRA, S.A. & GARVIS, D.M. (2000): "International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility", *Journal of Business Venturing*, 15(5), 469-492.
- ZAHRA, S.A. et al. (1997): "The effect of the environment on export performance among telecommunications new ventures", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22, 25-46.
- ZHANG, X. et al. (2012): "Entrepreneurial orientation, social capital, and the internationalization of SMEs: Evidence from China", *Thunderbird International Business Review*, 54(2), 195-210.
- ZHOU, L. (2007): "The effects of entrepreneurial proclivity and foreign market knowledge on early internationalization", *Journal of World Business*, 42(3), 281-293.
- ZOU, S. & STAN, S. (1998): "The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997", *International Marketing Review*, 15(5), 333-356.

