

# LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA EN LAS INICIATIVAS EMPRESARIALES DE MUJERES: INFLUENCIA DE LAS RELACIONES EXTERNAS

María del Mar Fuentes Fuentes, [mfuentes@ugr.es](mailto:mfuentes@ugr.es), Universidad de Granada

Ana María Bojica, [abojica@ugr.es](mailto:abojica@ugr.es), Universidad de Granada

Matilde Ruiz Arroyo, [matilderuiz@ugr.es](mailto:matilderuiz@ugr.es), Universidad de Granada

## RESUMEN

El mayor peso de la mujer en el mercado laboral y su creciente incorporación a las actividades económicas de la mano de iniciativas emprendedoras, reclama a la literatura sobre entrepreneurship un mayor interés en los aspectos específicos de este colectivo. La investigación realizada persigue avanzar en el estudio de las empresas puestas en marcha por mujeres atendiendo a la necesidad de buscar un mayor conocimiento de los factores que contribuyen a su consolidación. Con una muestra de 111 empresas propiedad de mujeres, este trabajo analiza la relación de la orientación emprendedora (OE) con su desempeño y cómo influye la adquisición de conocimiento procedente de las relaciones con clientes y colaboradores en la misma. Los resultados obtenidos demuestran, en primer lugar, una relación positiva de la OE con varios tipos de desempeño alcanzados por estas empresas, excepto los relacionados con el crecimiento de las ventas y los beneficios. En segundo lugar, se demuestra que la adquisición de conocimiento de clientes, y no la procedente de otros colaboradores, influye de manera positiva en la OE. También tienen influencia significativa la estructura de las relaciones, la orientación al crecimiento y la adopción de nuevas tecnologías por parte de estas empresas.

## PALABRAS CLAVE

Mujeres emprendedoras, entrepreneurship, capital social, adquisición de conocimiento.

## **ENTREPRENEURSHIP ORIENTATION IN FIRMS STARTED BY WOMEN: THE INFLUENCE OF EXTERNAL RELATIONSHIPS**

### **ABSTRACT:**

Despite the significant development of the entrepreneurship literature, women entrepreneurship remains an insufficiently studied field. The increasing weight of women in labour market and greater participation in economic activities via entrepreneurial initiatives demand more attention in specific issues of this group. The purpose of our work is to advance in the analysis of businesses initiated by women, with a focus in the research of factors that contribute to business consolidation. Based on a sample of 111 surveys to women entrepreneurs, the present study analyzes the entrepreneurship orientation (EO) of women-owned business, its relationship with the performance and the role of knowledge acquisition from relationships with customers and collaborators. The results obtained, first, show that the EO is positively related to different types of operational but not financial performance. Second, knowledge acquisition from customers positively influences the EO, although this relationship doesn't occur with knowledge acquisition from collaborators. We find that relations structure, growth orientation and new technologies adoption present also significant relationships.

### **KEY WORDS**

Female entrepreneurs, entrepreneurship orientation, knowledge acquisition, social capital.

## 1. INTRODUCCIÓN

El aumento del número de mujeres empresarias y su importancia desde el punto de vista económico y social, ha ido unido a un creciente interés por la investigación de las características de dicho fenómeno, y también, a una gran especulación en torno a las diferencias entre mujeres y hombres emprendedores, y sus negocios. En la última edición a nivel mundial del *Report on Women and Entrepreneurship*, del *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) de 2007, se señala que aunque el número de mujeres involucradas en actividades empresariales sigue siendo menor al de los hombres, el número de mujeres que poseen su propia empresa ha ido en aumento durante los últimos años. Es más, el sector empresarial femenino se ha convertido en una pieza fundamental del crecimiento económico, el desarrollo de las economías, la creación de empleo y la innovación (de Bruin, Brush y Welter, 2006).

Evidentemente, debido a la variedad de los obstáculos y a los diferentes niveles socioeconómicos de procedencia, las empresarias no constituyen un grupo homogéneo. Sus motivaciones, intereses y capacidades potenciales pueden ser diferentes, como en los hombres. Cada vez más, un número mayor de mujeres tienen acceso a la formación y desean utilizar sus competencias y su experiencia no sólo como asalariadas -en donde sus posibilidades de ascenso profesional siguen a menudo siendo reducidas y en donde tropiezan con grandes dificultades para conciliar sus múltiples funciones-, sino también como trabajadoras por cuenta propia y como empresarias.

La mayoría de las investigaciones en torno al fenómeno emprendedor femenino han estado orientadas al análisis de las posibles diferencias por razón de género en relación a las motivaciones personales, las restricciones de recursos iniciales (capital financiero, social y humano), o las características socio-demográficas para este tipo de empresas. Sin embargo, los investigadores abogan por la necesidad de profundizar en las peculiaridades que las empresas puestas en marcha por mujeres puedan tener en sí mismas. Como indican de Bruin et al. (2006), entender el fenómeno emprendedor al completo implica considerar el porqué de los comportamientos para el caso de empresas de mujeres, en particular.

En concreto, el estereotipo sobre que éstas alcanzan unos menores niveles de desempeño que las de hombres, fundamentalmente, debido a las dificultades adicionales que encuentran las mujeres en sus tareas emprendedoras, no se confirman con carácter absoluto en los estudios realizados al respecto, y siguen siendo necesarios estudios sobre las capacidades generadas en las empresas de mujeres, más que los centrados en el perfil femenino de la empresaria. Partiendo de esta premisa, la orientación emprendedora representa los aspectos de “proceso” del fenómeno emprendedor (Lumpkin y Dess, 1996), y una variable escasamente estudiada en el caso de empresas de mujeres. La orientación emprendedora ha sido tratada sobre todo en el ámbito de las grandes empresas, y su estudio en Pymes ha sido más residual, y en el caso de empresas de mujeres, es prácticamente inexistente. El tipo de negocio predominante en este tipo de empresas está ubicado en sectores tradicionales como el pequeño comercio, la artesanía o las actividades de servicios o profesionales. Según justifican Anna et al. (2000) las mujeres que inician su actividad en sectores más tradicionales buscan con mayor probabilidad seguridad, y aunque están dispuestas a iniciar una actividad empresarial, esta necesidad de seguridad les lleva a preferir industrias más familiares para ellas. Esto constituye una particularidad en relación al desarrollo de la orientación emprendedora esperado bajo estos parámetros y a su posible relación con el desempeño.

Por otro lado, una cuestión crítica en el análisis de la puesta en marcha y desarrollo de empresas propiedad de mujeres es la importancia de la obtención de recursos y capacidades críticas. En este tipo de empresas se ha tendido a justificar un menor desempeño por el escaso conocimiento del sector y de las actividades empresariales que tienen sus promotoras, y un menor acceso a redes de contactos relevantes para su consolidación. En esta investigación abordamos el papel de las relaciones externas con clientes y otros colaboradores, y en concreto, cómo a través de éstas, se favorece la adquisición de conocimiento y la orientación emprendedora.

La investigación realizada se estructura en un apartado de revisión teórica y formulación de hipótesis. A continuación se plantea la metodología y el análisis empírico realizado, y el último apartado está destinado a la discusión de los resultados y la exposición de las conclusiones.

## **2. REVISIÓN DE LA LITERATURA Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS**

### **Orientación emprendedora y desempeño**

La orientación emprendedora es un concepto que representa la elección u orientación estratégica hacia un proceso dinámico de búsqueda de nuevas oportunidades para la creación de un negocio. En este sentido, integra los métodos, prácticas y estilos en la toma de decisiones que las empresas utilizan para identificar y lanzarse a nuevos negocios (Dess y Lumpkin, 2005). La orientación emprendedora se determina a través de tres dimensiones: el enfoque a la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos (Wiklund, 1999).

El enfoque a la innovación ha sido la dimensión más estudiada, y refleja la propensión de la empresa a favorecer la generación de nuevas ideas, la experimentación y las actividades de I+D, dando lugar a nuevos productos o procesos (Lumpkin y Dess, 1996). La capacidad de innovar está frecuentemente relacionada con el logro y mantenimiento de ventaja competitiva (Day, 1994; Dickson, 1996; Han, Kim y Srivastava, 1998; Kotler, 1991). Tushman y Nadler (1986) afirman que para competir en los actuales entornos competitivos cada vez más cambiantes, las empresas han de crear nuevos productos, servicios y procesos. Por ello, la innovación está recibiendo una considerable atención por su papel decisivo en la obtención de una ventaja competitiva sostenible (Prajogo y Sohal, 2001; Gray et al., 2002; Kanji, 1996). Otros autores, sin hacer mención expresa al término ventaja competitiva, señalan que la capacidad para innovar es de los principales factores que impactan en el desempeño de los negocios (Hult et al., 2004; Hurley y Hult, 1998; Porter, 1990; Mone et al., 1998).

La proactividad se refiere a la postura que se adopta de cara a anticipar y actuar ante los futuros deseos y necesidades del mercado, creando ventajas derivadas de ser el primero en actuar frente a los competidores (Lumpkin y Dess, 1996). Las empresas proactivas desarrollan oportunidades emergentes. La adopción de riesgos se asocia con la mayor disposición a comprometer un importante volumen de recursos en proyectos donde el coste de fracaso puede ser muy elevado (Millen y Friesen, 1978). En definitiva, la adopción de riesgos supone comprometer recursos en proyectos con resultados desconocidos.

En los últimos años, la teoría de recursos y capacidades ha sido utilizada en la literatura sobre creación de empresas para examinar la contribución de la orientación emprendedora al desempeño organizacional. Por ejemplo, Dess et al. (1999), argumentan que la actividad emprendedora es una conductora clave de la transformación organizacional y de la renovación estratégica a través de la creación y combinación de recursos. De manera similar, Zahra et al. (1999, p. 169) sugieren que las actividades emprendedoras pueden proporcionar “fundamentos para construir nuevas competencias o revitalizar las existentes”. Es más, la visión del

emprendedor de Stevenson y Gumpert's (1985) de ser un experto en el uso de recursos (p.e., financieros, intelectuales, habilidades o competencias) es consistente con esta emergente perspectiva.

Si bien la literatura admite que la orientación emprendedora conduce a un mayor desempeño (Zahra y Covin, 1995; Wiklund y Shepherd, 2003), son pocos los trabajos empíricos que aportan suficiente evidencia al respecto. Lee et al. (2001) solo ha encontrado débil evidencia de la relación positiva entre orientación emprendedora y desempeño en las empresas de nueva creación, y Slater y Narver (2000) no encontraron relación con la rentabilidad. Por su parte, Wiklund y Shepherd (2003) sugieren que la orientación empresarial favorece la relación entre las empresas basadas en recursos de conocimiento y el desempeño.

En el caso de empresas propiedad de mujeres son escasos los estudios que se han enfocado desde esta perspectiva, y no existen trabajos al respecto que puedan determinar si en este caso existe una relación positiva de la orientación emprendedora con el desempeño empresarial. Las investigaciones en este tipo de empresas señalan una mayor tendencia por parte de las mujeres a desarrollar negocios tradicionales que le aporten mayor seguridad. Watkins y Watkins (1986) establecen que para las mujeres, la elección del sector donde autoemplearse está en gran parte determinado por la consideración de las áreas que tienen menos obstáculos para tener éxito. Esto nos lleva a pensar que la orientación a la innovación, la adopción de riesgos o la proactividad, podrían ser menores. Asimismo, es perfectamente plausible que un menor nivel de recursos humanos, financieros y de capital social establezcan restricciones al desarrollo de comportamientos estratégicos orientados a la innovación, la proactividad y la aversión al riesgo. En un reciente trabajo de Minniti y Nardone (2007) se demuestra que para las mujeres, la habilidad para detectar oportunidades y el miedo al fracaso son elementos que limitan la propensión a la puesta en marcha de iniciativas empresariales. Sin embargo, estudios como el de Masters y Meier (1988) no han encontrado diferencias en una muestra de hombres y mujeres emprendedores en cuanto a la propensión al riesgo. Por tanto, aunque los niveles de orientación emprendedora pudieran ser menores que en otro tipo de empresas, la literatura sugiere una relación positiva entre ésta y el desempeño empresarial logrado, por lo que:

*Hipótesis 1: La orientación emprendedora en empresas propiedad de mujeres tiene una relación positiva con el desempeño empresarial logrado por las mismas.*

### **Relaciones externas, adquisición de conocimiento y orientación emprendedora**

En la literatura sobre creación de empresas ha emergido un cuerpo de investigaciones en torno a cómo los emprendedores aprenden durante la creación y gestión de las nuevas empresas, y se ha puesto de manifiesto que en todo el proceso emprendedor, el aprendizaje y la adquisición de conocimiento son aspectos de gran importancia. Reuber y Fischer (1993) demuestran que el proceso de aprendizaje dentro del entrepreneurship es esencialmente dinámico y parece continuo a lo largo de la vida de la empresa, más que estar concentrado en el primer año.

Autores como Hitt, Ireland y Hoskisson (1999) reconocen que el conocimiento organizacional agrupa un conjunto de recursos intangibles que pueden ser una fuente de ventajas competitivas sostenibles. Así, por ejemplo, el conocimiento permite que la empresa realice predicciones más fiables sobre el potencial comercial de los cambios en el entorno y la adecuación de las acciones tácticas y estratégicas (Cohen y Levinthal, 1990).

Es más, sin este conocimiento, las empresas son menos capaces de descubrir y explotar nuevas oportunidades (Wiklund y Shepherd, 2003).

Por otro lado, como admite Chungyan (2005), las nuevas empresas y los emprendedores tienen habitualmente una falta de conocimiento, por lo que una orientación al aprendizaje y la gestión del conocimiento de la empresa son fundamentales. Nuevas interpretaciones de los procesos y productos de la empresa pueden ser realizados a partir de este aprendizaje, incentivando de esta forma la innovación y la creación de productos y procesos innovadores. De hecho, el aprendizaje y la gestión de conocimiento están fuertemente relacionados con la innovación. Así, Arias y Molina (2002) demostraron que una gestión integral del conocimiento mejoraba la innovación, incidiendo de esta forma tanto en la capacidad emprendedora de la empresa como en las posibilidades de éxito o fracaso de las iniciativas emprendedoras.

Asimismo, el aprendizaje dentro de la organización es una labor dependiente de las redes sociales existentes tanto dentro de la empresa como con el exterior (Owen-Smith y Powell, 2004), siendo las redes sociales fundamentales para explicar la capacidad de la empresa para aprender (Reagans y McEvily, 2003; Rhee, 2004). Como señalan Molina, Lloréns y Ruiz (2007), mantener relaciones con socios externos mejorará las transferencias de conocimiento hacia la empresa.

Las capacidades necesarias que las empresas desarrollan para captar y desarrollar nuevo conocimiento procedente del exterior de la organización es lo que la literatura ha definido como capacidad de absorción. La capacidad de absorción ha sido tratada de varias maneras (p.e., Cohen y Levithal, 1990; Kim, 1998), pero parece haber consenso en que se trata de un constructo multidimensional que conlleva la adquisición, asimilación y explotación del conocimiento. Según Zahra y George (2002) la capacidad de absorción es un conjunto de rutinas y procesos organizacionales por los cuales la empresa adquiere, asimila, transforma y explota conocimiento. Bajo esta conceptualización, la adquisición de conocimiento externo se entiende como la capacidad de la empresa para identificar y adquirir conocimiento generado externamente que es crítico para sus actividades (Zahra y George, 2002). La adquisición también puede entenderse como una escucha activa por parte de todos los miembros de la organización, usando variedad de fuentes y de medios.

Esta capacidad puede influir positivamente en la orientación emprendedora de las empresas de nueva creación. Desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades, la orientación emprendedora representa cómo una empresa se organiza para descubrir y explotar nuevas oportunidades. Y como señala Gartner (1985), el fenómeno emprendedor implica un proceso de aprendizaje, particularmente en términos de adquisición de conocimiento y habilidades respecto a la creación de empresas. Pero además, la habilidad de las organizaciones para movilizar recursos externos, atraer a clientes e identificar oportunidades emprendedoras, está condicionada por las redes externas, puesto que éstas median en las transacciones económicas y confieren legitimidad organizacional (Granovetter, 1985). En las organizaciones emprendedoras es más probable que se establezcan estrategias centradas en el desarrollo de redes valiosas, compartiendo recursos externos para lograr el éxito.

McEvily y Marcus (2005) resaltan que las redes con lazos interorganizacionales que las empresas desarrollan para aprender capacidades no solo consisten en los diversos contactos de los directivos con sus iguales, sino que son críticas también las relaciones con sus proveedores y clientes. Además, como indican (Zahra y George, 2002), aunque parece entenderse que las áreas más importantes de conocimiento proceden de los clientes y los competidores, la organización usa otras fuentes de recolección de datos más allá de estos dos colectivos. Es más, trabajos previos demuestran que la adquisición de conocimiento externo puede depender de la diversidad de la

exposición a las fuentes externas (Cockburn y Henderson, 1998; Lane y Lubatkin, 1998; Matusik y Heeley, 2001).

En el caso de las empresas de mujeres, la adquisición de conocimiento no se ha tratado de forma explícita, si bien hay estudios en torno al papel de las redes y del capital social, así como de las relaciones con entidades financieras. Investigadores como Rosa y Hamilton (1994) consideran que las redes son críticas y deberían ser más fuertes entre mujeres emprendedoras que entre hombres. Sin embargo, los resultados de diversos estudios como el de Cromie y Birley (1992), contrariamente a lo que cabría esperar, determinan que las redes de mujeres son bastante similares a las de los hombres. Es decir, las redes de mujeres son tan activas como las de hombres, los contactos son diversos como en las de hombres, y no hay más probabilidad de que se consulte con la familia o amigos, como en el caso de los hombres. De manera similar, Katz y Williams (1997) concluyen que las mayores diferencias en las actividades de redes sociales se deben al estatus del trabajador, más que al género.

En la medida en que la organización sea capaz de adquirir información con un proceso de búsqueda, mayores serán las opciones para identificar cambios del entorno y adquirir recursos claves para el desarrollo de sus actividades y la detección de nuevas oportunidades de negocio. En el caso de las empresas de mujeres, la cantidad y la calidad de las relaciones externas entre la empresa y su entorno son críticas para su éxito (Carter, Anderson y Shaw, 2001).

Con el objeto de poder determinar la adquisición de conocimiento procedente de diferentes relaciones, distinguimos entre los clientes y el resto de relaciones con otros agentes o colaboradores siguiendo a la literatura previa. Esta concepción es congruente con la propuesta de Cope (2005) que determina en qué áreas el aprendizaje emprendedor necesita un mayor estudio, siendo una de ellas el aprendizaje del entorno y de las redes emprendedoras, donde incluye las relaciones con potenciales clientes, proveedores y competidores, así como en agencias consultoras o asesoras o servicios de soporte como los bancarios o contables.

Así, la adquisición de conocimiento de clientes ha sido previamente tratada en la literatura y se considera una fuente clave y diferenciada frente a otro tipo de relaciones, por el papel que éstos juegan para la supervivencia de las empresas. Trabajos como el de Yli-Renko, Autio y Sapienza (2001) tratan específicamente este constructo, y Argote (1999), por ejemplo, analiza de qué manera el principal cliente es una fuente crítica de conocimiento que conduce a la innovación. Dentro del conocimiento adquirido de otros colaboradores se incluye el procedente de un amplio abanico de contactos con directivos y socios de otras empresas, proveedores, competidores, así como instituciones financieras, asociaciones empresariales o entidades gubernamentales.

Por tanto, partiendo de los argumentos previos sobre la importancia de las interacciones con diferentes tipos de contactos, y distinguiendo la adquisición de conocimiento procedente de clientes y el adquirido de colaboradores como anteriormente se ha descrito, planteamos las siguientes hipótesis:

*Hipótesis 2: La adquisición de conocimiento de clientes influye de manera positiva en la orientación emprendedora en empresas propiedad de mujeres.*

*Hipótesis 3: La adquisición de conocimiento de colaboradores influye de manera positiva en la orientación emprendedora en empresas propiedad de mujeres.*

### 3. METODOLOGÍA

#### Muestra

Una de las mayores dificultades que presenta un estudio de estas características es la obtención de una muestra representativa de la población de mujeres emprendedoras objeto de estudio. Los datos utilizados para llevar a cabo la investigación se han obtenido de una muestra de mujeres españolas que pertenecen a un colectivo de mujeres emprendedoras, cuyo registro aparece en [www.e-empresarias.net](http://www.e-empresarias.net). Esta Web es un servicio encuadrado dentro del Programa de Apoyo Empresarial a las Mujeres, promovido por el Instituto de la Mujer, el Consejo Superior de Cámaras y las Cámaras de Comercio, y persigue acercar a las emprendedoras y empresarias a las nuevas tecnologías, ofreciéndoles asesoramiento gratuito y creando una red de emprendedoras y de empresarias.

En [www.e-empresarias.net](http://www.e-empresarias.net) se pueden apuntar mujeres que hayan sido asesoradas por el Programa de Apoyo Empresarial a las Mujeres del Instituto de la Mujer y el Consejo Superior de Cámaras, y que quieran complementar la asesoría presencial prestada por su Cámara de Comercio con este servicio de asesoramiento *online*, pero también cualquier mujer que quiera entrar a formar parte de la red de usuarias del Programa de Apoyo Empresarial a las Mujeres. Es un programa a nivel nacional, que se desarrolla en todas las comunidades autónomas y en todas las provincias.

La recogida de datos se ha realizado a través de un cuestionario enviado por correo electrónico durante el periodo junio-noviembre de 2006 a todas las mujeres inscritas en [www.e-empresarias.net](http://www.e-empresarias.net). En el mensaje que acompañó la encuesta se explicaba que el estudio estaba dirigido a las mujeres emprendedoras y los objetivos de la investigación. De los 3136 cuestionarios enviados, aproximadamente un 20% fueron devueltos porque la dirección de correo no era válida. Los 118 cuestionarios recibidos, corresponden a una tasa de respuesta de 4,7%, cercana a la tasa de respuesta media de encuestas por correo en otros estudios, 6% (Ozgen y Baron, 2007). Después de haber eliminado los cuestionarios incompletos, el número de encuestas utilizadas en el estudio ha sido de 111.

El análisis descriptivo de la muestra ha revelado que el 80% de las encuestadas tienen estudios superiores, y 61,2% de las emprendedoras más de cinco años de experiencia en la actividad que desarrollan sus empresas.

El negocio ha sido una iniciativa personal para el 71,2% de las encuestadas, iniciativa de un grupo de personas para un 22,7%, y sólo un 5,5% lo había heredado. En cuanto a las motivaciones para emprender, un 40% afirma haber puesto en marcha la empresa porque había detectado una oportunidad de negocio, el 38% por independencia laboral, el 38% lo consideran un reto personal, para un 20% es una alternativa al empleo por cuenta ajena, y sólo un 6,3% afirman haber montado el negocio por necesidades económicas, ya que no encontraba empleo por cuenta ajena.

En cuanto a las características de las empresas, un 68,1 % tienen menos de 5 años de vida y un 88% menos de 10 años de vida. La mayoría de estas empresas son pequeñas, un 93,7% de ellas tienen menos de 10 empleados. Con respecto al sector de actividad, se concentran preponderantemente en el sector servicios, y en menor medida en los sectores comercio, construcción e industria manufacturera.

#### 3.2. Medición de las variables

**Orientación emprendedora.** De acuerdo con Miller (1983), la etiqueta de emprendedor es la mejor descriptora de las empresas que de manera simultánea asumen riesgos, innovan y son proactivas con respecto a

las operaciones de sus negocios, productos ofertados, tecnologías y sus interacciones con los competidores. En el estudio se ha adoptado el concepto desarrollado por Covin y Slevin (1989; 1991), considerando la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos como las dimensiones que definen la orientación emprendedora de una empresa. Se ha utilizado un total de 13 ítems que representan las citadas dimensiones, adaptados de Covin y Slevin (1989), Naman y Slevin (1993) y Wiklund (1999). El alfa de Cronbach es del 0.795.

**Adquisición de conocimiento.** Las variables de adquisición de conocimiento de los clientes y colaboradores han sido adaptadas de medidas utilizadas por Yli-Renko, Autio y Sapienza (2001) para la adquisición de conocimiento con el principal cliente.

Para la adquisición de conocimiento a través de las relaciones con los clientes se han utilizado cuatro afirmaciones con respecto a las cuales los entrevistados tenían que manifestar el grado de conformidad de su situación en una escala de 7 puntos (1=totalmente en desacuerdo; 7=totalmente de acuerdo). Las afirmaciones se referían a la obtención de conocimiento de mercado, información sobre las necesidades y tendencias en el mercado, conocimientos técnicos y “saber hacer” general y “saber hacer” en relación a proveer los productos y servicios a través de los clientes.

La adquisición de conocimiento de colaboradores se ha medido de forma análoga a la variable anteriormente explicada, usando tres proposiciones referentes a la obtención de conocimiento del mercado, información sobre las necesidades y tendencias en el mercado, conocimientos técnicos y “saber hacer” general. El alfa de Cronbach para cada una de estas variables ha sido 0,857, 0,890, respectivamente.

**Desempeño.** El desempeño logrado en este tipo de empresas ha sido medido de forma subjetiva, adoptando una amplia perspectiva de su concepto (Venkatraman y Ramanujan, 1986). Para valorar la percepción sobre el desempeño financiero se ha utilizado un ítem para el crecimiento de las ventas y otro para los beneficios. Ambas variables han sido utilizadas en la literatura previa sobre estudios de género. Para ampliar el análisis de los resultados a otros tipos de desempeño de carácter más operativo, se han considerado la innovación en productos/servicios, la calidad de productos/servicios y la satisfacción de los clientes. El nivel de desempeño percibido se ha comparado con el obtenido por sus competidores a través de una escala de 7 puntos (1= mucho peor; 7 mucho mejor).

**Variables de control.** En el presente estudio se consideran como variables de control la orientación al crecimiento de las empresas (entendiendo que puede haber diferencias en la orientación emprendedora de las empresas en función a su mayor o menor grado de orientación al crecimiento), la adopción de nuevas tecnologías, y la estructura de las relaciones con clientes y colaboradores (entendida esta como la diversidad de los contactos realizado, la frecuencia de los mismos y la cercanía y calidad de las relaciones). La orientación al crecimiento se ha medido de forma subjetiva en una escala de 7 puntos (1=totalmente en desacuerdo; 7=totalmente de acuerdo) para la siguiente afirmación: “nuestra meta más importante es crecer”. La adopción de nuevas tecnologías se ha valorado con un ítem en relación a los competidores en una escala de 1, mucho peor; a 7, mucho mejor. En el caso de la estructura de las relaciones, se ha utilizado una escala de 5 ítems valorada igualmente entre 1, totalmente en desacuerdo y 7, totalmente de acuerdo respecto al mantenimiento de relaciones con colaboradores (clientes, proveedores, competidores, asociaciones de comercio, directivos,...) con las siguientes características: (1) muy diferentes entre sí, (2) con muchos agentes distintos dentro de cada grupo de colaboradores diferentes (clientes, proveedores,...), (3) frecuentes, (4) de cercanía y confianza, y (5) a largo plazo. El alfa de Cronbach de la escala es 0.786.

#### 4. ANÁLISIS Y RESULTADOS

En la tabla 1 se representa la matriz de correlaciones y los estadísticos descriptivos de las variables consideradas. La hipótesis 1 establecía una relación positiva entre la orientación emprendedora y los resultados logrados por empresas de mujeres. Como puede comprobarse en la tabla 1, la orientación emprendedora tiene correlaciones positivas y significativas con el desarrollo de productos y servicios innovadores, la calidad de los productos y servicios y la satisfacción de los clientes. Sin embargo, no presenta correlación significativa con el crecimiento de las ventas y los beneficios. Esto permite confirmar de manera parcial la hipótesis 1, y parece indicar que la orientación emprendedora puede no ejercer un efecto directo en los resultados de carácter financiero de la empresa.

Tabla 1. Medias, desviaciones estándares y correlaciones

	Media	Desv. Típica	OE	ACCL	ACCO	V	B	IPS	CPS	SCL	OC	ER	NT
OE. Orientación emprendedora	5.04	0.86	1.00										
ACCL. Adquisición de conocimiento de clientes	5.53	1.26	0.43**	1.00									
ACCO. Adquisición de conocimiento de colaboradores	5.64	1.31	0.35**	0.67**	1.00								
V. Crecimiento de las ventas	4.54	1.29	0.18	0.08	0.14	1.00							
B. Beneficios	4.13	1.43	0.10	0.19	0.16	0.79**	1.00						
IPS. Innovación en productos/servicios	5,04	1,39	0.23*	0.04	0.09	0.29**	0.33**	1.00					
CPS. Calidad del producto/servicio	6,01	0,86	0.31**	0.18	0.20*	0.22*	0.13	0.37**	1.00				
SCL. Satisfacción de los clientes	6,21	0,75	0.27**	0.33**	0.31**	0.20*	0.09	0.25**	0.64**	1.00			
OC. Orientación al crecimiento	5,13	1,69	0.25**	0.21*	0.21*	0.18	0.09	0.06	0.19	0.11	1.00		
ER. Estructura de las relaciones	5,53	1,09	0.38**	0.37**	0.56**	-0.04	0.01	0.07	0.20*	0.18	0.09	1.00	
NT. Adopción de nuevas tecnologías	5.18	1.37	0.24*	0.02	0.04	0.22*	0.32**	0.61**	0.36**	0.13	0.05	0.04	1.00

\*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$

Para llevar a cabo el contraste de hipótesis se ha realizado un análisis de regresión jerárquica, considerando como variable dependiente la orientación emprendedora, y como variables independientes y de control las anteriormente descritas en el apartado de medición. Los resultados de las diferentes regresiones aparecen en la Tabla 2. En el modelo I se consideran como únicas variables independientes las variables de control del modelo, esto es, la orientación al crecimiento de las empresas, la adopción de nuevas tecnologías y la estructura de las relaciones. El modelo tiene un coeficiente de la  $R^2$  ajustada de 0.223 y la regresión es significativa en su conjunto. Todas las variables de control tienen los coeficientes de regresión positivos significativos, siendo, por tanto, variables explicativas de la orientación emprendedora de estas empresas. En el modelo II se incorpora el efecto de la adquisición de conocimiento de clientes incrementándose la variabilidad explicada y significativa del modelo hasta el 0.339 ( $R^2$  ajustada). El coeficiente de regresión correspondiente a esta variable es positivo y estadísticamente significativo al 0.001, lo cual permite sugerir que se confirma la hipótesis 2 que afirmaba que la adquisición de conocimiento de clientes influye positivamente en la orientación emprendedora de estas empresas. En este modelo, las variables de control siguen siendo significativas.

Tabla 2. Resultados del análisis de regresión para la orientación emprendedora

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
	Coeficientes beta estandarizados		
OC. Orientación al crecimiento	0.229*	0.177*	0.182*
ER. Estructura de las relaciones	0.351***	0.245**	0.279**
NT. Adopción de nuevas tecnologías	0.206*	0.207*	0.211*
ACCL. Adquisición de conocimiento de clientes		0.350**	0.354**
ACCO. Adquisición de conocimiento de colaboradores			-0.062
R <sup>2</sup> ajustada	0.223	0.339	0.324
F	10.925***	13.821***	10.502***

\* p < 0.1; \*\* p < 0.05; \*\*\* p < 0.001

Finalmente, en el modelo III, se considera la adquisición de conocimiento de colaboradores. La incorporación de la variable empeora el coeficiente R<sup>2</sup> indicando una menor explicación de la varianza total del modelo, que asciende a 0.324. El coeficiente beta no es estadísticamente significativo, no pudiendo confirmar la hipótesis 3. Todas las variables de control siguen siendo significativas.

## 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los estudios relativos al fenómeno emprendedor femenino siguen siendo escasos en la literatura sobre entrepreneurship y están muy segmentados hacia el estudio de las restricciones y motivaciones de las mujeres para la puesta en marcha de sus empresas. Este trabajo aborda una temática escasamente tratada en la literatura sobre mujeres emprendedoras, como es su orientación emprendedora y la adquisición de capacidades por las empresas puestas en marcha por éstas.

La falta de experiencia empresarial en las emprendedoras constituye un rasgo distintivo puesto de manifiesto en estudios previos. Esto nos ha llevado a considerar que la investigación de los procesos que conducen a una mayor o menor orientación emprendedora en este tipo de empresas, pasa por considerar las capacidades que se desarrollan para adquirir conocimiento procedente del exterior, tanto de clientes como de cualquier otro tipo de colaboradores, que pueda suplir esta falta de experiencia. En este sentido, son escasos los estudios que se han centrado en el análisis del papel de las redes y el capital social para la adquisición de conocimiento y experiencia necesaria en este tipo de empresas, y de otros recursos necesarios para su puesta en marcha y crecimiento. A lo anterior se une el hecho de que las investigaciones recientes admitan que las empresas están incrementando su adquisición de conocimiento de fuentes externas para sus actividades innovadoras. Los modernos procesos de innovación requieren que las empresas dominen el conocimiento específico procedente de los diferentes usuarios, tecnologías y mercados (Lawler y Saulter, 2006).

Los resultados de esta investigación han demostrado, en contra de lo que se pudiera esperar, que el grado de orientación emprendedora de las empresas propiedad de mujeres es bastante significativo y tiene una relación

positiva con varios de los tipos de desempeño considerados, en especial con la innovación de productos/servicios, la calidad de los productos y servicios y la satisfacción de los clientes. Por tanto, a pesar de que la actividad emprendedora femenina se sitúe en un ámbito de sectores más tradicionales, en las empresas constituidas se promueven las ideas innovadoras, proactivas y con asunción de riesgos que repercuten en sus productos y servicios. Es interesante destacar la inexistencia de relación significativa entre la orientación emprendedora y los resultados financieros de la empresa, como las ventas y los beneficios. En relación a esto, tal y como advierten Wiklund y Shepherd (2003) en un trabajo que resume la investigación hecha hasta el momento, algunos de los estudios dirigidos a la demostración de la relación positiva entre OE y desempeño no han llegado a tal resultado. Esto nos lleva a pensar que (descartada la posibilidad de que OE sea una orientación estratégica inadecuada, dada su definición y las implicaciones positivas para toda la organización) la relación objeto de estudio es mucho más compleja. La noción de que la relación no es simple y directa no es nueva: ya Covin y Slevin (1989) sugerían la influencia del entorno (hostil vs. benigno) y la estructura (orgánica vs. mecánica), y en la línea de la observación de la influencia del contexto o entorno sobre la relación OE – desempeño se han situado otros estudios (Miller y Friesen, 1983; Miles et al., 1993; Zahra y Covin, 1995).

Con respecto a la adquisición de conocimiento procedente de clientes, se ha podido comprobar su influencia positiva y significativa en la orientación emprendedora. Estos resultados son congruentes con estudios previos, donde se señala que el establecimiento de lazos y redes con clientes favorece la adquisición de capacidades y el logro de ventajas competitivas (Yli-Renko, Autio y Sapienza, 2001). También Wiklund y Shepherd (2003) encuentran que los recursos basados en el conocimiento están positivamente relacionados con el desempeño pero también capacitan a la empresa para lograr habilidad emprendedora.

Por su parte, el grado de la adquisición de conocimiento procedente de colaboradores, entendidos en un amplio sentido como directivos y socios de otras empresas, proveedores, competidores, instituciones financieras, asociaciones empresariales, etc., no influye en la orientación emprendedora. Estos resultados pueden tener varias alternativas de justificación. La primera es que puede entenderse que los clientes suponen la principal fuente de conocimiento para la consolidación de una cultura orientada a la búsqueda y explotación de oportunidades, pues tienen una mayor capacidad para ofrecer información sobre necesidades propias y del mercado, y son capaces de transmitir conocimientos técnicos y “saber hacer” que redundan en los productos y servicios ofrecidos. Una segunda interpretación, no incompatible con la anterior, es pensar que las empresas de mujeres desarrollan rutinas y procesos organizacionales orientados a la asimilación y explotación del conocimiento procedente fundamentalmente de los clientes, consiguiendo un mayor grado de orientación emprendedora. Aunque en este tipo de empresas se adquiere conocimiento procedente de colaboradores, no se desarrollan procedimientos para su posterior explotación o sólo se consigue la misma en aspectos muy concretos que no redundan en la orientación emprendedora. Una tercera explicación puede enfocarse hacia el tipo y calidad de la información o conocimiento adquirido de los colaboradores, que podría ser percibido de poca utilidad o no aplicable a las actividades críticas que requiere la empresa.

La investigación realizada deja abiertas varias líneas para futuros trabajos que pueden completar y refinar el estudio presentado. En primer lugar, los resultados muestran que no existe relación directa entre la adquisición de conocimiento externo y la mayoría de los resultados empresariales. Sin embargo, sí presenta una relación con la orientación emprendedora, y ésta con los resultados. La adquisición de conocimiento es un antecedente de la orientación emprendedora y tiene una influencia indirecta en el desempeño a través de ésta.

Un estudio más profundo del tema, y que puede aclarar muchos de los resultados obtenidos, es en qué medida el conocimiento adquirido tanto de clientes como de colaboradores es asimilado, transformado y explotado en este tipo de empresas. ¿Puede considerarse la orientación emprendedora una forma de transformar el conocimiento adquirido? Zahra y George (2002) distinguen entre dos tipos de capacidad de absorción, la potencial y la realizada. La primera consistiría en la adquisición y asimilación del conocimiento, y la segunda en su transformación y explotación. La transformación de conocimiento es la capacidad de las empresas para desarrollar y refinar las rutinas que faciliten la combinación del conocimiento existente y el nuevo, adquirido y asimilado. Es una habilidad de la empresa para reconocer información incongruente y combinarla para llegar a un nuevo esquema, en definitiva, para explotar nuevas oportunidades.

Otra cuestión no tratada en el presente trabajo es el análisis de las restricciones de la puesta en marcha, en especial de las financieras y culturales, para este tipo de empresas y sus repercusiones en la orientación emprendedora, siendo interesante conocer cómo influye la disponibilidad de recursos económicos en el desarrollo de ésta o los factores del entorno. Trabajos previos han considerado el papel moderador del entorno o el ciclo de vida de la industria (Lumpkin y Dess, 2001).

Las limitaciones de la investigación realizada también ponen de manifiesto nuevos campos para las investigaciones futuras. Es necesario poder contar con un mayor tamaño muestral que permita realizar un análisis segmentado de los resultados en función de las características de las mujeres emprendedoras y de sus empresas. Una mayor tasa de respuesta también hubiera permitido realizar un análisis sectorial. En la medida en que sea posible determinar si existen diferencias entre los diferentes perfiles de mujeres emprendedoras y sus empresas, se conseguirá comprender el fenómeno emprendedor femenino al completo y encontrar nuevas líneas de desarrollo superando las consideraciones generales. Asimismo, las actuaciones orientadas a favorecer y potenciar el desarrollo de este tipo de empresas por parte de las administraciones serán más adecuadas y específicas, en función de las necesidades.

Pese a las limitaciones de la investigación, este estudio ofrece importantes implicaciones tanto para la teoría como para la práctica. En el plano de la teoría, en primer lugar centra el estudio de las mujeres emprendedoras en el negocio creado y no en las mujeres en sí, intentando buscar explicaciones de los resultados logrados en este tipo de empresas a través del desarrollo de capacidades clave. En segundo lugar, incorpora variables no consideradas previamente en la literatura sobre empresas propiedad de mujeres, como la orientación emprendedora y la adquisición de conocimiento externo, ante la falta de experiencia previa en muchas de estas empresas y los argumentos de un menor uso de las redes empresariales y del capital social. En tercer lugar, ofrece varias líneas de investigación para el futuro, derivadas de los resultados obtenidos, y que permitirán avanzar en el estudio y justificación de los resultados logrados en este tipo de empresas.

Desde el punto de vista de la práctica, las mujeres emprendedoras pueden actuar para potenciar la adquisición de conocimiento procedente, fundamentalmente, de clientes, que se traduce en una mayor orientación emprendedora. Asimismo, deberán actuar para establecer rutinas y procedimientos que les ayuden a explotar el conocimiento adquirido de colaboradores. Desde el punto de vista de los responsables de las asociaciones empresariales y los organismos públicos de fomento del desarrollo empresarial, éstos deben ser conscientes de su papel en la transmisión de información y conocimiento útil para este tipo de empresas, orientando sus políticas a ofrecer soportes para el intercambio y mejora de la calidad de este tipo de recursos. De

esta manera se contribuirá a favorecer la innovación, más allá de la mejora de la calidad de los productos y servicios.

En general, los resultados logrados en esta investigación permiten abrir nuevas orientaciones para superar los estereotipos propios de la literatura que ha tratado las diferencias entre empresas propiedad de mujeres y propiedad de hombres, tales como sus aspiraciones inferiores, experiencia previa pobre, insuficiente desarrollo de redes instrumentales y, en definitiva, un crecimiento menor de las expectativas del negocio, la propensión al crecimiento y el desempeño global.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Allen, E.I.; Elam, A.; Langowitz, N.; Dean, M. (2008): 2007 Report on Women and Entrepreneurship. *Global Entrepreneurship Monitor*. Babson College, Massachusetts.
- Anna, A.L.; Chandler, G.N.; Jansen, E.; Mero, N.P. (2000): Women business owners in traditional and non-traditional industries. *Journal of Business Venturing*, 15(3): 279-303.
- Argote, L. (1999): *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*. Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Arias, D.; Molina, L.M. (2002): Determinants of innovation through a knowledge-based view. *Industrial Management & Data Systems*, 102: 289-296.
- Carter, S.; Anderson, S.; Shaw, E. (2001): Women's business ownership: a review of the academic, popular and internet literature. *Report to the Small Business Service*, University of Strathclyde, Glasgow.
- Chungyan, J. (2005): The impact of entrepreneur's social capital on knowledge transfer in Chinese high-tech firms: the mediating effects of absorptive capacity and guanxi development. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 5 (3-4): 1-11.
- Cockburn, I.; Henderson, R. (1998): Absorptive capacity, coauthoring behaviour, and the organization of research in drug discovery. *The Journal of Industrial Economics*, 46(2); 157-182.
- Cohen, W.; Levinthal, D. (1990): Absorptive Capacity: A new Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152.
- Cope, J. (2005): Toward a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4): 373-397.
- 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.; Slevin, D.P. (1991): A conceptual model of Entrepreneurship as firm behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (1): 7-24.
- Cromie, S.; Birley, S. (1992): Networking by female business owners in Northern Ireland. *Journal of Business Venturing*, 7(3): 237-251.
- Day, G. S. (1994): The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4): 37-52.
- de Bruin, A.; Brush, C. G.; Welter, F. (2006): Why Study Women's Entrepreneurship?. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30(5), 585-593.
- de Bruin, A.; Welter, F.; Brush, C.G. (2006): Advancing Cumulative Knowledge on Women's Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(2): 1-25.

- Dess, G.; Lumpkin G.T., McGee, J.E. (1999): Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: suggested research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3): 85 –102.
- Dess, G.; Lumpkin, G.T. (2005): The role of Entrepreneurial Orientation in stimulating Corporate Entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19(1): 147-156.
- Dickson, P. (1996): The static and dynamic mechanics of competition: a comment on Hunt and Morgan's comparative advantage theory. *Journal of Marketing*, 60: 102–106.
- Gartner, W. (1985): A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10: 696-706.
- Granovetter, M. (1985): Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3): 481-510.
- Gray, C.; Allan, J. (2002): Role of management education in developing capacity for innovation in small firms. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 2(4-5): 373-389.
- Han, J.K., Kim, N., Srivastava, R.K. (1998): Market orientation and organizational performance - is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62(4): 30-45.
- Hitt, M., Ireland, R.; Hoskisson, R. (2003): Administración Estratégica. Competitividad y Conceptos de Globalización. México: Thomson.
- Hult, G. T. M., Hurley, R.F.; Knight, G.A. (2004): Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5): 429-438.
- Hurley, R.F.; Hult, G.T.M. (1998): Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62: 42-54.
- Kanji, G. (1996): Can continuous improvement management help innovation. *Journal of Total Quality Management*, 7(1): 3-9.
- Katz, J.A.; Williams, P.M. (1997): Gender, self-employment and weak-tie networking through formal organizations. *Entrepreneurship and Regional Development*, 9(3): 183-197.
- Kim, L. (1998): Crisis Construction and Organizational Learning: Capability Building in Catching-Up at Hyundai Motor. *Organization Science*, 9(4): 506–521.
- Kotler, P. (1991): Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control. *Englewood Cliffs*, NJ: Prentice Hall.
- Lane, P.J.; Lubatkin, M. (1998): Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning. *Strategic Management Journal*, 19: 461-477.
- Laursen, K.; Salter, A. (2006): Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance among U.K. Manufacturing Firms. *Strategic Management Journal*, 27(2): 131–150.
- Lee, C.; Lee, K. Y Pennings, J.M. (2001): Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, 22: 615-640.
- Lumpkin, G.T.; Dess, G.G. (1996): Clarifying the Entrepreneurial Orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21 (1): 135-172.
- Lumpkin, G.T.; Dess, G.G. (2001): Linking two dimensions of Entrepreneurial Orientation to firm Performance: the Moderating Role of Environment an Industry Life Cycle. *Journal of Business Venturing*, 16: 429-451.
- Masters, R.; Meier, R. (1988): Sex Differences and Risk-Taking Propensity of Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 26(1): 31-35.

- Matusik, S. F.; Heeley, M. B. (2001): Absorptive Capacity and Firm Knowledge: Separating the Multiple Components of the Absorptive Capacity Construct. *Paper presented at the Academy of Management Annual Conference*, Washington, DC.
- McEvily, B.; Marcus, A. (2005): Embedded ties and acquisition of competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, 26: 1033-1055.
- Miles, M.P.; Arnold, D.R.; Thompson, D.L. (1993): The interrelationship between environmental hostility and entrepreneurial orientation. *Journal of Applied Business Research*, 9(4): 12-23.
- Miller, D. (1983): The correlates of Entrepreneurship in three types of firm. *Management Science*, 29(7): 770-791.
- Miller, D.; Friesen, P. H. (1978): Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24: 921-933.
- Miller, D.; Friesen, P.H. (1983): Strategy-making and Environment: the third link. *Strategic Management Journal*, 4: 221-235.
- Minniti, M.; Nardone, C. (2007): Being in Someone Else's Shoes: Gender and Nascent Entrepreneurship. *Small Business Economics Journal*, 28(2-3): 223-239.
- Molina Fernández, L.M.; Lloréns Montes, F.J.; Ruiz Moreno, A. (2007): Relationship between quality management practices and knowledge transfer. *Journal of Operations Management*, 25 (3): 682-701.
- Mone, M.A.; McKinley, W.; Barker, V.L. (1998): Organizational decline and innovation: a contingency framework. *Academy of Management Review*, 23(1): 115-132.
- Naman, J.L.; Slevin, D.P. (1993): Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14: 137-153.
- Owen-Smith, J.; Powell, W.W. (2004): Knowledge network as channels and conduits: The effects of spillovers in the Boston biotechnology community. *Organization Science*, 15(1): 5-21.
- Ozgen, E.; Baron, R. A. (2007): Social Sources of Information in Opportunity Recognition: Effects of Mentors, Industry Networks and Professional Forums. *Journal of Business Venturing*, 22(2): 174- 192.
- Porter, M. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. London, *The Macmillan Press Ltd*.
- Prajogo, D.I.; Sohal, A.S. (2001): The relationship between TQM practices and innovation performance: a literature review and research framework. *Technovation*, 21(9): 539-558.
- Reuber, R.; Fischer, E. (1993): The Learning Experiences of Entrepreneurs. *Frontiers in Entrepreneurship Research*, ed. K.H.Vesper, Babson College, Wellesley, MA, 234-245.
- Reagans, R.; McEvily, B. (2003): Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, 48: 240-267.
- Rhee, M.(2004): Network updating and exploratory learning environment. *Journal of Management Studies*, 41(6): 933-949.
- Rosa, P.; Hamilton, D. (1994): Gender and Ownership in UK Small Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3): 11-28.
- Slater, S.F.; Narver, J.C. (1995): Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3): 63 – 74.
- Stevenson, H.H.; Gumpert, D.E. (1985): The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63(2): 85-94.
- Tushman, M.; Nadler, D. (1986): Organizing for Innovation. *California Management Review*, 28(3): 74-92.

- Venkatraman, N.; Ramanujan, V. (1986): Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4): 801-814.
- Watkins, J.M.; Watkins, D.S. (1986): The female entrepreneur: her background and determinants of business chaos — some British data. In Curran J, Stanworth J and Watkins D (eds), *The Survival of the Small Firm Volume 1: The Economics of Survival and Entrepreneurship*. Aldershot: Gower Publishing.
- Wiklund J. (1999): The sustainability of the entrepreneurial orientation–performance relationship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 24(1): 37–49.
- Wiklund, J.; Shepherd, D. (2003): Knowledge-based resources, Entrepreneurial Orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24: 1307-1314
- Yli-Renko, H.; Autio, E.; Sapienza, H.J. (2001): Social Capital, Knowledge Acquisitions, and Knowledge Exploitation in Young Technology-Based Firms. *Strategic Management Journal*, 22(6-7): 587-613.
- Zahra, S.A.; Covin, J.G. (1995): Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10: 43-58.
- Zahra, S.A.; George, G. (2002): Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, 27(2): 185-203.
- Zahra, S.A.; Nielsen A.P.; Bogner, W.C. (1999): Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3):169– 89.