

M. RIPOLLÉS *

A. BLESÀ **

Redes personales del empresario y orientación emprendedora en las nuevas empresas ***

SUMARIO: 1. Introducción. 2. Desarrollo de hipótesis: redes personales, orientación emprendedora y crecimiento de las nuevas empresas. 2.1. Redes personales como antecedente de la orientación emprendedora. 2.2. Orientación emprendedora y crecimiento de las nuevas empresas. 2.3. Redes personales y crecimiento de las nuevas empresas. 3. Metodología. 3.1. Medición de las variables utilizadas en el estudio. 4. Resultados y discusión. 4.1. Validez y fiabilidad de las escalas. 4.2. Análisis de las hipótesis planteadas. 5. Conclusiones y limitaciones. Referencias bibliográficas

RESUMEN: En este trabajo estudiamos el papel de las redes personales del empresario como proveedoras de recursos valiosos y críticos para el desarrollo de las nuevas empresas. Los trabajos existentes en la literatura especializada no han abordado el estudio de las redes personales del empresario desde esta perspectiva, a pesar de la importancia que estos recursos tienen para garantizar el éxito y crecimiento de las nuevas empresas. Nuestro estudio contribuye a desarrollar esta línea de investigación al considerar que las redes personales que mantiene un empresario pueden potenciar el desarrollo de una orientación emprendedora en las nuevas empresas, orientación que recientemente se ha definido como un recurso intangible, valioso y crítico capaz de proporcionar ventajas competitivas sostenibles a largo plazo en estas empresas. Concretamente, se evalúan dos proposiciones centrales: la que proclama la existencia de una relación entre las redes personales y la orientación emprendedora a través de la información proporcionada por las redes; y la que propone una relación directa entre ambas variables. Adicionalmente, se estudia el efecto que las redes personales y la orienta-

* Universitat Jaume I. Departamento de Administración de Empresas y Marketing. Campus de Riu Sec, s/n. 12071 Castellón. Tel.: 964 728 538. Fax: 964 728 629. E-mail: mripolle@emp.uji.es.

** Universitat Jaume I. Departamento de Administración de Empresas y Marketing. Campus de Riu Sec, s/n. 12071 Castellón. Tel.: 964 728 553. Fax: 964 728 629. E-mail: blesa@emp.uji.es

*** Los autores quieren agradecer los valiosos comentarios tanto del profesor Dr. José Ruiz como del revisor anónimo de la revista CEDE que tanto han contribuido a la mejora del presente trabajo. La realización de este trabajo ha contado con la financiación procedente del plan 2003 de promoción de la investigación de la UJI, proyecto nº: P1. 1P2003-14, financiado por BANCAJA. Fundación Caja Castellón.

ción emprendedora tienen sobre el crecimiento. Los resultados obtenidos a partir de nuestro estudio empírico permiten corroborar el efecto indirecto a través de la información pero no el directo. También se confirman las relaciones establecidas con el crecimiento.

Palabras clave: Red Personal, Emprendedor, Orientación Emprendedora, Nueva Empresa, Crecimiento Empresarial

ABSTRACT: This paper analyses how the entrepreneur's personal networks contribute to generating key resources for the development of new ventures. No studies are available in the literature on the entrepreneur's personal networks from this viewpoint, despite the importance of such resources for assuring new venture success and growth. Our study assumes that the entrepreneur's personal networks can foster the development of an entrepreneurial orientation in new ventures, an orientation that has recently been defined as a valuable intangible asset, which can provide new ventures with long-term sustainable competitive advantages. Two principal propositions are evaluated: the existence of an indirect relation between personal networks and entrepreneurial orientation, through the information provided by these networks; and a direct relation between both variables. The study also examines the influence of personal networks and entrepreneurial orientation on business growth. The findings of our empirical study corroborate the indirect effect through information, but not the direct effect. The influence of the former relation on business growth is also confirmed.

Key words: Personal Networks, Entrepreneur, Entrepreneurial Orientation, New Venture, Business Performance and Growth.

1. Introducción

En los últimos años se ha desarrollado una importante línea de investigación dentro del campo del *entrepreneurship* preocupada por el análisis de la influencia que las redes personales del empresario ejercen en la performance de su empresa. Así, encontramos trabajos que estudian cómo diversas características de las redes personales (tamaño, densidad, composición, frecuencia de contacto y diversidad) inciden positivamente sobre el crecimiento de las ventas (Ostgaard y Birley, 1994; Hansen, 1995; Drakoupoulou, 1997; Hite y Hesterly, 2001; Drakoupoulou y Patra, 2002; Drakoupoulou y cols., 2002). Estos trabajos concluyen que en la fase de creación de las empresas las redes personales que se caracterizan por ser pequeñas, densas, basadas en lazos familiares y de amistad, frecuentes y poco diversas son las que más contribuyen al crecimiento de las nuevas empresas, ya que proporcionan los recursos necesarios —principalmente tangibles— para superar los desafíos propios de los primeros años de vida de las empresas.

Sin embargo, en la literatura especializada no se ha analizado suficientemente el papel de las redes personales como proveedoras de recursos intangibles y capacidades distintivas capaces de proporcionar ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. De hecho, las únicas investigaciones que han abordado esta problemática han centrado su investigación en el estudio de las redes como proveedoras de información (Sawyer y McGee, 1999; Soly-mossy, 2000; Chell y Baines, 2000; Hoang y Antoncic, 2002), concluyendo que no sólo se debe analizar el papel de las redes como fuente de información sino que también debe estudiarse en qué medida esa información contribuye al desarrollo del conocimiento en las nuevas empresas. Consideran que la cuestión clave a investigar es si las redes personales contribuyen, a través de la información que proporcionan, a la generación de conocimiento que puede conducir a ventajas competitivas sostenibles a largo plazo a las nuevas

empresas (Sawyer y McGee, 1999; Solymossy, 2000; Chell y Baines, 2000; Hoang y Antoncic, 2002). Este trabajo pretende atender a esta demanda científica. Para ello, y siguiendo a Alvarez y Busenitz (2001) y a Wiklund y Shepeherd (2003), se parte de la consideración de que el desarrollo de una orientación emprendedora (OE) contribuye a la generación de recursos basados en el conocimiento, *knowledge-based resources*. Alvarez y Busenitz (2001) consideran que la OE contribuye a la generación de *conocimiento emprendedor* (pág. 762) capaz de proporcionar ventajas competitivas sostenibles a largo plazo en las nuevas empresas, ventajas necesarias para garantizar su crecimiento. Con el fin de avanzar en la literatura existente, el objetivo del trabajo es analizar si las redes personales contribuyen al desarrollo de una OE en las nuevas empresas de manera directa o bien mediante la información que generan. Estas relaciones no han sido estudiadas en la literatura especializada. Además, se analiza si esa influencia se traduce en una mejora en la performance de las nuevas empresas, medida a través del crecimiento de sus ventas.

Por lo tanto, este trabajo da un paso más en el estudio de la influencia de las redes personales en las nuevas empresas al analizar su papel como proveedoras de recursos intangibles esenciales, valiosos y críticos capaces de proporcionar a las nuevas empresas ventajas competitivas sostenibles a largo plazo, cubriendo así un importante vacío en la literatura existente. Además, este análisis contribuirá a mejorar el conocimiento sobre los factores que pueden promover una OE en las nuevas empresas. Efectivamente, la mayor parte de la literatura especializada en *entrepreneurship* se ha centrado en analizar el papel y la influencia de la OE en la performance de las nuevas empresas, medida principalmente a través del crecimiento de las ventas. Es decir, consideran la OE como una variable independiente (Covin y Slevin, 1989; 1991); sin embargo se echan en falta trabajos que analicen los factores que pueden promover dicha orientación (Zahra y cols. 1999, Ucbasaran y cols. 2001); sin lugar a dudas, este análisis permitiría entender mejor la contribución de la OE en el crecimiento de estas empresas.

El trabajo se inicia desarrollando un modelo teórico, fundamentado en la literatura, que permite establecer las hipótesis del mismo. A continuación se presenta la investigación empírica que se desarrolló entre nuevas empresas, así como los resultados alcanzados mediante el análisis de modelos de ecuaciones estructurales y los comentarios que éstos nos merecen. Finalmente, se presentan las conclusiones alcanzadas, las limitaciones con que las mismas deben ser entendidas y las posibles líneas de investigación que se derivan del trabajo.

2. Desarrollo de hipótesis: redes personales, orientación emprendedora y crecimiento en las nuevas empresas

2.1. REDES PERSONALES COMO ANTECEDENTE DE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA

Identificar los principales aspectos que definen la OE no es una tarea exenta de dificultad. Así, en la literatura especializada nos encontramos con muchos trabajos que tratan de definir dicha orientación a partir de determinados perfiles psicológicos (McClelland, 1968; Collins, Moore y Unwalla, 1987; Rotter, 1987; Veciana, 1999) y socio-demográficos del empresario (Shapero y Sokol, 1982; Veciana, 1999). Sin embargo, esta línea de investigación ha sido considerada poco adecuada para explicar la OE (Gartner, 1988 y 1990; Stevenson y Jarillo, 1990). Como Woo y cols. (1994) señalan, analizar las características personales supone aceptar una descripción de los componentes sin comprender la esencia del funcionamiento del proceso emprendedor.

La definición de la OE que ha tenido una mayor aceptación en la literatura especializada es la popularizada por Miller (1983). Este autor definió la OE a partir de la interrelación de tres características de la actitud directiva: la innovación, la predisposición a asumir riesgos elevados pero controlados y la proactividad (Miller, 1983). Este autor también desarrolló una escala que permitía medir empíricamente esta orientación, escala que fue desarrollada posteriormente por Covin y Slevin (1989) y utilizada en numerosos estudios empíricos (Wiklund, 1998).

Como estas dimensiones son conocidas en la literatura especializada nos limitaremos a describirlas brevemente. La innovación que se relaciona con una OE no necesariamente tiene que ser una innovación que suponga una destrucción creativa –en términos de Schumpeter (1934)- y se asocie con la creación de nuevos recursos, sino que abarca también las innovaciones menores que resultan de nuevas formas de combinar los recursos ya existentes (Zahra y cols. 1999; Shane, 2003). El elemento clave para poder identificar una innovación como emprendedora es que suponga la búsqueda de nuevas relaciones entre los recursos y/o productos existentes (Kirzner 1973, Shane y Venkataraman, 2000, Eckhardt y Shane 2003). La orientación proactiva implica un esfuerzo constante por tomar la iniciativa y anticiparse a los movimientos de la competencia (Covin y Slevin, 1989; Lumpkin y Dess, 1996, 1997). Esta dimensión de la OE ha sido desarrollada principalmente a partir de los trabajos de Stevenson y sus colaboradores quienes analizan la proactividad como un proceso organizativo dirigido hacia la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio y no hacia la optimización de los recursos que se poseen (Stevenson y Gumpert 1985, Stevenson y Jarillo 1990). La proactividad requiere, por tanto, que los empresarios estén constantemente rastreando el entorno para poder identificar nuevas oportunidades emprendedoras y capitalizarlas antes que los competidores. Por último, una OE supone que en las decisiones estratégicas se asuman riesgos de moderados a elevados. Lógicamente, la aceptación de riesgos en la toma de decisiones empresariales es inevitable en com-

portamientos innovadores y proactivos (Covin y Slevin, 1989; Lumpkin y Dess, 1996, 1997).

En la literatura especializada se señala que la OE puede incentivarse por factores internos y externos a la empresa. Entre los factores internos se señalan la cultura organizativa, la estructura organizativa, los recursos y competencias de la empresa y los valores de la alta dirección. Dentro de los factores del entorno se ha estudiado su grado de turbulencia y la fase del ciclo de vida del sector (Covin y Slevin, 1991). Sin embargo, y puesto que recientemente se argumenta que las redes personales del emprendedor tienen un papel clave para favorecer la creación de empresas (Hoang y Antoncic, 2002; Butler y cols., 2003), en este trabajo nos planteamos si, además, dichas redes personales pueden incentivar el desarrollo de una OE en nuevas empresas, efecto que todavía no ha sido investigado en la literatura especializada.

Una red puede considerarse como un tipo específico de relación que une a un grupo de personas, objetos o acontecimientos (Szarka, 1990). Estas relaciones abarcan procesos sociales alrededor de la relación comercial (Chell y Bains, 2000). La red está asociada con la persona que mantiene relaciones, por lo que es una formación social que existe únicamente si la persona la conoce y la usa (Johannisson, 2000). Dada la identidad que existe entre empresario y empresa en las nuevas empresas, el empresario domina las relaciones externas de su empresa de tal manera que, en la investigación sobre *entrepreneurship*, existe poca distinción entre las redes de individuos y las redes de empresas. Una red personal¹ se puede definir como un conjunto de relaciones directas entre el empresario y distintas personas de su entorno socio-económico y familiar. Una red personal se caracteriza: (1) porque todos los intercambios del emprendedor tienen a la vez una dimensión social y de negocios; (2) porque las relaciones, ya sean originadas en un evento social o de negocios ya sean planificadas o casuales, pueden dar pie a una relación personal bidimensional; (3) y porque solo reconociendo las dimensiones social y de negocios de los lazos personales puede entenderse su dinámica (Johannisson y Monsted, 1997). Este conjunto de relaciones personales facilita el intercambio de diferentes tipos de recursos que el empresario puede utilizar en beneficio de su nueva empresa. Así, es generalmente admitido que el conjunto de relaciones personales del empresario constituye uno de sus activos más preciados, identificado en la literatura económica como capital social (Coleman, 1988).

En el análisis de la influencia de las redes personales en la creación de empresas se han utilizado diferentes variables que miden tanto la cantidad de recursos a los que puede acceder un empresario como la diversidad de estos recursos (Aldrich y Zimmer, 1986; Hansen 1995, Hoang y Antoncic 2002). La frecuencia de los contactos que mantiene el emprendedor con personas que

¹ La red personal puede configurarse con la suma de las relaciones directas (redes diádicas) del emprendedor; pero no incluye los lazos indirectos entre las distintas personas de su red (Hite y Hesterly, 2001).

forman parte de su red personal puede considerarse como una medida de la cantidad de recursos que éste puede obtener a través de la red (Aldrich, y cols., 1987, Hansen 1995, Ostgaard y Birley 1996). De hecho, aunque la cantidad de recursos que puede obtenerse de las redes personales depende también del tamaño de dichas redes y de la posición del emprendedor en las mismas, podemos afirmar que los emprendedores que tengan una posición central en una red de gran tamaño seguirán atendiendo dichos contactos con una gran frecuencia para maximizar los recursos que pueden obtenerse de dicha red. Por lo tanto, el tamaño y la posición del emprendedor en la red en ningún caso van a disminuir la frecuencia de los contactos que el emprendedor mantiene con las distintas personas que forman parte de su red. En este sentido, podemos argumentar que la frecuencia de contactos es la mejor medida de los recursos que pueden obtenerse de la red.

El origen de los miembros que forman parte de la red puede agruparse en tres categorías (Szarka 1990): (1) clientes y proveedores, (2) instituciones de investigación, asesorías y/o asociaciones empresariales y (3) amigos y familiares. Estas categorías son las que han tenido una mayor repercusión en la literatura especializada desde que Granovetter (1973) puso de manifiesto la importancia de que el emprendedor posea contactos fuera de su entorno familiar y privado para poder tener acceso a nueva información e ideas que permitan el rejuvenecimiento de la empresa. Por otro lado, este autor también señaló que los contactos frecuentes con miembros de su familia y amigos proporcionan al empresario los recursos tangibles necesarios para consolidar la empresa durante su establecimiento (Hite y Hesterly 2001; Greve y Salaff 2003). Autores como Hite y Hesterly (2001) y Greve y Salaff (2003) señalan la necesidad de considerar estos tipos de redes complementarios para incentivar el desarrollo empresarial.

En este trabajo argumentamos que las redes personales equilibradas favorecen el desarrollo de una OE. Por una parte argumentamos la importancia de mimar los contactos con miembros que no forman parte del entorno privado del emprendedor como una fuente de información necesaria para identificar nuevas oportunidades de mercado; por otra parte, los contactos con miembros de su entorno familiar le proporcionarían los recursos financieros y el apoyo necesario para explotar dicha oportunidad.

Recientemente en la literatura especializada se resalta la influencia de las redes personales como fuente de información externa para las nuevas empresas. Es decir, al tradicional papel de las redes personales como proveedoras de determinados recursos materiales, como pueden ser recursos financieros o incluso recursos humanos, se añade ahora el papel de dichas redes como suministradoras de información en las nuevas empresas. Algunos estudios confirman que los métodos informales de recogida de información son más habituales entre este tipo de empresas que los métodos formales (Brush, 1992). Las investigaciones de Brush (1992) confirman además que las empresas con OE prefieren los métodos de redes persona a persona entre los informales. Así pues, un elemento importante en el mecanismo de recogida de información de los emprendedores es el desarrollo y mantenimiento de una red de relaciones personales.

Ahora bien, esa información que se intercambia en la red tiene que ser información útil (Solymossy, 2000), que facilite la identificación y desarrollo de nuevas oportunidades de negocio y por tanto el desarrollo de una OE.

Los lazos que pueda tener el emprendedor con miembros de su red, como pueden ser clientes, proveedores, familiares o instituciones privadas o públicas, pueden ser clave para recabar una mayor y más variada información sobre nuevas tendencias y oportunidades en el mercado, sobre cómo explotar esas oportunidades y sobre cómo acceder a los recursos necesarios (Aldrich y Zimmer, 1986) facilitando una OE.

Efectivamente, para poder desarrollar con la máxima eficacia una OE, las empresas necesitan desarrollar sistemas de información sobre el mercado que sean eficaces. De hecho, existe un cierto consenso en la literatura especializada en innovación en afirmar que para garantizar el éxito en el desarrollo de actividades innovadoras es crítico el desarrollo de procesos de búsqueda y de análisis de información sobre el mercado (Barringer y Bluedorn, 1999). Por otro lado, puede argumentarse que una actitud proactiva requiere la búsqueda y la capitalización de nuevas oportunidades de negocio en el mercado lo cual implica la necesidad de desarrollar un sistema de información eficaz que no solo facilite la información sobre esas oportunidades sino también la capacidad para capitalizarlas (Matsuno y cols., 2002). Finalmente, la asunción de riesgo de la OE se fundamenta en el desarrollo de actividades de generación y diseminación de información sobre las necesidades de ese mercado.

Por lo tanto, proponemos que:

H₁: *Las redes personales del emprendedor proporcionan a éste información externa.*

H₂: *La información externa procedente de las redes personales del emprendedor está relacionada positivamente con el desarrollo de una OE en las nuevas empresas.*

Pero además de este efecto indirecto entre las redes personales del emprendedor y el desarrollo de una OE a partir de la información que éstas proporcionan, también se puede observar una relación positiva y directa entre ellas. Efectivamente, para que una nueva empresa pueda desarrollar una innovación antes que sus competidores es necesario que considere esa innovación como una oportunidad factible y deseable. (Shapero y Sokool, 1982). Es decir, para desarrollar una OE el emprendedor no sólo debe poseer información sobre el mercado y sus competidores, sino que debe disponer también de los recursos necesarios que le permitan materializar dicha OE.

Las redes personales contribuyen también a este proceso. Efectivamente, Stevenson y sus colaboradores de la Universidad de Harvard consideran que para poder desarrollar una OE es necesario que el emprendedor sea capaz de usar eficazmente los recursos que poseen otras personas, solo así podrán gozar de la flexibilidad y de los recursos necesarios para ello. Por esta razón, pasan mucho tiempo mimando sus relaciones personales con distintos agentes que forman parte de su entorno socio-económico (Stevenson y Gumpert, 1985) de forma que logran crear un complejo entramado de relaciones sociales. Este

entramado de relaciones sociales facilitan o inhiben el desarrollo de una OE a través de los vínculos entre el emprendedor y los recursos necesarios (Casrud y Johnson, 1989; Hansen, 1995; Ostgaard y Birley, 1994 y 1996; Johannisson, 1996; Robertson, Swan y Newell, 1996; Sawyer y McGee, 1999; Solymossy, 2000; Ripollés y cols., 2002).

Además, el emprendedor considera esas relaciones personales como un modo de encontrar la legitimidad, aceptación y credibilidad necesarias para materializar una OE (Casrud y Jonson, 1989). La hipótesis subyacente en esta teoría es que las redes personales también ayudan a paliar el riesgo percibido asociado al desarrollo de una oportunidad emprendedora y al desarrollo de una actitud proactiva, proporcionando el apoyo social y la credibilidad necesarias para desarrollar oportunidades económicas antes que sus competidores, por lo que conducen a comportamientos emprendedores (Johannisson, 1996; Ostgaard y Birley, 1996).

Por lo tanto, en este trabajo proponemos que los contactos que mantienen los empresarios con otros agentes sociales están relacionados positivamente con la OE, esto es:

H₃: *Las redes personales del emprendedor están relacionadas positivamente con el desarrollo de una OE en las nuevas empresas.*

2.2. ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y CRECIMIENTO DE LAS NUEVAS EMPRESAS

En la literatura especializada nos encontramos con que no hay consenso a la hora de definir una medida de performance que sea aceptada por todos los investigadores, en parte esta situación está provocada por la dificultad de obtener datos fiables comunes a todas las nuevas empresas (Murphy y cols., 1996). Sin embargo y a pesar de esta dificultad, la mayoría de los investigadores utilizan el crecimiento de las ventas como la mejor medida de performance en las nuevas empresas (Hansen 1995, Brown y Kirchoff, 1997; Wiklund 1999). Además, el crecimiento de las ventas tiene una repercusión directa en el desarrollo social y económico de una comunidad (Gallagher and Miller 1991).

Alvarez y Busenitz (2001) han señalado que el desarrollo de una OE puede considerarse per se un recurso estratégico, crítico y valioso capaz de proporcionar a las nuevas empresas las ventajas competitivas sostenibles a largo plazo necesarias para que experimenten un crecimiento significativo. Para estos autores una orientación innovadora, proactiva y que favorece la asunción de riesgos moderados contribuye a la generación de un tipo de conocimiento que Alvarez y Busenitz (2001) denominan conocimiento emprendedor, que puede considerarse como un recurso intangible difícil de imitar y de sustituir, y que puede explicar el crecimiento de las nuevas empresas. Efectivamente, se trata de un recurso que depende de la trayectoria histórica, posee ambigüedad causal y complejidad social (Barney, 1991; Peteraf, 1993).

Además, el estudio de las relaciones entre la OE y el crecimiento de las nuevas empresas ha sido objeto de un gran número de trabajos en la literatura sobre *entrepreneurship*. En general se asume que las empresas que se ade-

lantan a sus competidores asumiendo riesgos y desarrollando innovaciones verán su esfuerzo premiado en el mercado (Zahra, y cols., 1999). La base de tales argumentos está relacionada con las ventajas de ser el primero y la tendencia de sacar provecho de las oportunidades emergentes, actitudes implícitas en la OE (Wiklund, 1999). Las empresas que desarrollan un comportamiento basado en la OE 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 facilita el crecimiento. La proactividad les confiere la habilidad de lanzar nuevos productos/servicios al mercado con anterioridad a la competencia, lo cual supone también una ventaja competitiva. Zahra y Covin (1995) sostienen que las firmas con OE pueden seleccionar los mejores segmentos de mercado, cargar precios altos y desnatar el mercado adelantándose a sus competidores. Además, el estudio empírico desarrollado por Wiklund (1999) permite corroborar que existe una relación positiva entre la OE y crecimiento, relación que se ve potenciada si ampliamos el tiempo de referencia en el que se analiza la anterior relación.

Por lo tanto, en la literatura especializada se puede asumir la relación existente entre el desarrollo de una OE y el crecimiento en las nuevas empresas. En consecuencia, a modo de réplica, proponemos la siguiente hipótesis:

H₄: *La OE está relacionada positivamente con el crecimiento de las nuevas empresas.*

2.3. REDES PERSONALES Y CRECIMIENTO DE LAS NUEVAS EMPRESAS

Además del efecto indirecto que las redes personales puedan tener sobre el crecimiento en las nuevas empresas a través de su influencia sobre la OE de estas, numerosos trabajos resaltan su influencia directa. Esta influencia se explica por el papel de las redes como proveedoras de recursos necesarios para que las nuevas empresas puedan desarrollar un crecimiento significativo (Hansen, 1995; Ostgaard y Birley, 1994 y 1996; Johannisson, 1996; Robertson y cols., 1996; Sawyer y McGee, 1999; Solymossy, 2000).

El argumento esgrimido para justificar un efecto directo entre el papel de las redes personales de los emprendedores y el crecimiento de sus empresas en la fase de creación se basa en la metáfora del arraigamiento (*embeddedness*) desde que Aldrich y Zinner (1986) argumentaran que el empresario se encuentra inmerso en una red social que juega un papel fundamental para explicar el crecimiento de las nuevas empresas (Jack y Anderson, 2002; Anderson y Jack, 2002; Johannisson y Monstead, 1997). Se considera que el «arraigamiento social» proporciona tanto confianza como contactos, consejos, apoyo y demás recursos que permiten promover el crecimiento de las nuevas empresas (Jack y Anderson, 2002). El emprendedor considera que las relaciones personales son un modo de encontrar la legitimidad, aceptación y credibilidad necesarias para desarrollar su empresa (Shapero y Sokol, 1982; Casrud y Johnson, 1989). En la fase de creación, las nuevas empresas encuentran dificultades para ser consideradas por otras empresas a la hora de establecer

un contacto profesional. Esta dificultad se debe básicamente al riesgo percibido, ya que en la fase de creación todavía no se ha demostrado que la empresa sea una entidad viable. Por ello, a la hora de establecer sus contactos los empresarios en la fase de creación descansan en personas que son conocidas y que por su situación personal o profesional pueden ayudarle a materializar sus oportunidades emprendedoras.

Así pues cabe proponer que:

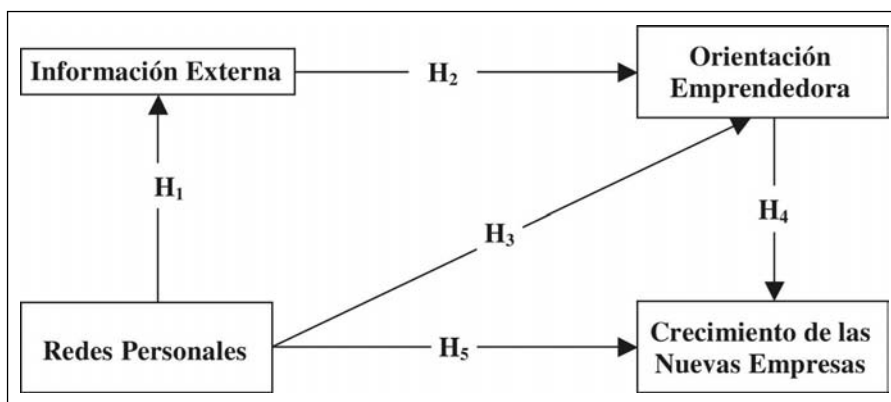
H₅: *Las redes personales del emprendedor están relacionadas positivamente con el crecimiento de las nuevas empresas.*

Estas hipótesis configuran un modelo de impacto de las redes personales del emprendedor sobre la OE y sobre el crecimiento de las nuevas empresas que puede representarse gráficamente como aparece en la figura 1.

3. Metodología

Para contrastar estas hipótesis se recogieron datos de nuevas empresas ubicadas en la Comunidad Valenciana. La elección de esta comunidad como ámbito de estudio obedece a que es una comunidad económica y socialmente próspera en la que existe una elevada tasa de creación de empresas. Además, los poderes públicos desarrollan políticas conducentes a favorecer el asociacionismo empresarial, lo cual la hace especialmente apropiada para nuestros objetivos.

FIGURA 1.—*Modelo de Impacto de las Redes Personales del Emprendedor sobre la Orientación Emprendedora en las Nuevas Empresas*



La elección de las empresas se hizo a partir de las bases de datos ARDÁN y de la base de datos DIRCE del INE para la Comunidad Valenciana. Se seleccionaron un total de 500 empresas pertenecientes a sectores diversos que cumplieran el requisito de haber estado creadas en el año 1996 con el fin de poderlas considerar como nuevas empresas y de poder apreciar ya el posible

crecimiento de las mismas. De hecho, aunque no existe unanimidad a la hora de determinar cuando una empresa se puede considerar de reciente creación, sí que está aceptado en la literatura que este período puede durar hasta 7 años (Timmons, 1990; Vesper, 1990).

Se realizó un pre-test sobre una muestra piloto de 14 empresas con el objeto de garantizar la comprensión del cuestionario. Para el desarrollo de este pre-test se mantuvieron entrevistas personales con los directivos de las empresas. Estos no sólo contestaron las preguntas del cuestionario sino que también fueron interrogados sobre la comprensión de las mismas. No se observaron problemas de comprensión durante el pre-test por lo que se decidió no realizar modificaciones en el cuestionario e incluir estas entrevistas en la muestra.

Para el trabajo de campo se realizó una pequeña entrevista telefónica antes y después de enviar el cuestionario para incrementar la tasa de respuestas. El cuestionario se envió por correo ordinario, por e-mail y/o por fax, en función de la preferencia de los empresarios. Del total de 500 cuestionarios enviados, se obtuvieron 119 respuestas (23,8%). El trabajo de campo se realizó durante el primer trimestre del año 2002.

3.1. MEDICIÓN DE LAS VARIABLES UTILIZADAS EN EL ESTUDIO

Redes personales. Para operativizar las redes personales del emprendedor recurrimos a la frecuencia de los contactos externos del emprendedor (Hansen, 1995; Sawyer y Mcgee, 1999; Solymossy, 2000). La elección de esta dimensión se debe a que en la literatura la frecuencia de contactos se ha asociado con la obtención de recursos procedentes de las redes (Hite y Hesterly, 2001). Además se trata de una dimensión fácil de recordar y objetivable. Así pues, se identificaron cuatro categorías de socios potenciales del emprendedor que pueden recoger la variedad de redes posibles de una nueva empresa: (1) instituciones académicas y de investigación, (2) asesorías y asociaciones sectoriales, (3) clientes y proveedores y (4) conocidos y amigos (Solymossy, 2000). Los entrevistados valoraron en una escala del 1 al 5 (1 equivalente a una ocasión; 5 equivalente a todos los días) con que frecuencia mantuvieron contactos durante los últimos seis meses con miembros de cada una de estas categorías.

Orientación emprendedora. La mayoría de las investigaciones sobre la OE se han basado en el trabajo de Miller (1983). Según este autor el grado de *entrepreneurship* de una empresa podía medirse por el nivel de innovación, asunción de riesgo y proactividad. Miller (1983) desarrolló una escala para medir empíricamente estas dimensiones, pero la operacionalización más utilizada ha sido la desarrollada por Covin y Slevin (1989, 1991, 1993). A pesar de su popularidad, el modelo de Covin y Slevin cuenta con ciertas debilidades que le han supuesto abundantes críticas (Wiklund, 1998; Zahra, 1993). Sin embargo, un punto de acuerdo de la mayoría de los autores es que su modelo reúne una amplia gama de las actividades emprendedoras de una empresa (Wiklund, 1999). En consecuencia, decidimos utilizar una versión reducida de esta escala para nuestros propósitos. Concretamente, la OE fue medida

mediante tres ítems, cada uno de los cuales recogía en una escala de 1 a 5 las dimensiones propuestas por estos autores (Cuadro 1).

CUADRO 1.—*Medida de la orientación emprendedora*

- | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none">1. En mi empresa se realiza un gran esfuerzo inversor en investigación y desarrollo para ser líderes tecnológicos.2. Los cambios en el funcionamiento de mi empresa han sido mayoritariamente cambios menores.3. Por norma general, mi empresa inicia acciones estratégicas para avanzarse a la competencia. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Información de las redes personales. Siguiendo a Solymossy (2000), se le pidió al directivo que valorase en una escala del 1 al 5 en qué medida consideraba que la información externa que obtiene, como consecuencia de sus contactos con diferentes miembros de su red personal, era útil y beneficiosa para el funcionamiento de su empresa.

Crecimiento. No parece existir unanimidad a la hora de definir una medida que sea la más apropiada para representar el éxito en el contexto de las nuevas empresas (Murphy, Trailer y Hill, 1996). La mayoría de los investigadores han utilizado el crecimiento de las ventas como la mejor medida de resultado en las nuevas empresas (Hansen, 1995; Wiklund, 1999) y, de hecho, en la literatura clásica el *entrepreneurship* se relaciona con el crecimiento empresarial (McClelland, 1968; Timmons, 1990). Puesto que no se dispone de datos de crecimiento de las nuevas empresas que sean objetivos y públicos, la medida de crecimiento utilizada fue la percepción del empresario en una escala de 1 a 5 sobre el crecimiento de su empresa en relación con el crecimiento de su sector (Rhodes y Butler, 2004).

4. Resultados y discusión

4.1. VALIDEZ Y FIABILIDAD DE LAS ESCALAS

Previamente al análisis de las hipótesis propuestas en la investigación, se recoge a continuación el estudio de las propiedades psicométricas de las escalas empleadas en el estudio: frecuencia de contactos con miembros de la red, OE e información de las redes personales.

Respecto a la validez, se tiene en consideración su validez de contenido y convergente. Por un lado, la *validez de contenido* de las escalas se garantiza en la medida que todos sus ítems proceden de una revisión de la literatura al respecto. Además, se procuró que respondieran a la definición conceptual y que reflejaran todas las dimensiones relevantes. En cuanto al análisis de la *validez convergente*, la técnica más frecuentemente utilizada es el análisis factorial confirmatorio. Los ítems de las escalas superaron los umbrales prefijados. Los resultados de los diferentes análisis de validez y fiabilidad pueden verse en el cuadro 2.

CUADRO 2.—*Resultados de los análisis de los modelos de medida*

ESCALA	PARÁMETROS		Alpha	Fiabilidad Compuesta	Varianza Extraída		
Redes personales	0,72 – 0,85		0,72	0,94	0,86		
Información	0,54 – 0,67		0,66	0,99	0,94		
OE	0,51 – 0,79		0,78	0,70	0,54		
Índices de bondad del ajuste del modelo factorial confirmatorio							
χ^2 / gl	RMSR	GFI	AGFI	NFI	CFI	IFI	RFI
2,96	0,077	0,90	0,77	0,87	0,91	0,91	0,77

Para comprobar la validez discriminante entre las escalas implicadas en el análisis se recurrió al test de intervalo de confianza. Según este test para que exista validez discriminante el valor «1» no debe encontrarse en el intervalo de confianza de las correlaciones entre las diferentes dimensiones en el mismo nivel de análisis. El cuadro 3 presenta los resultados de dicha prueba que fueron satisfactorios en todos los casos.

CUADRO 3.—*Intervalos de confianza entre cada par de dimensiones*

DIMENSIONES	CORRELACIÓN	INTERVALO DE CONFIANZA
Redes personales - Información	0,34	[0,02 ; 0,66]
Redes personales - OE	0,58	[0,40 ; 0,82]
Información - OE	0,69	[0,33 ; 0,75]

Antes de proceder al contraste del modelo propuesto se comprobó que las variables incluidas en el modelo no se vieran afectadas por el sector en que operaban o el tamaño de las mismas. La metodología más comúnmente utilizada para detectar la existencia de diferencias entre grupos es el análisis de la varianza. Siguiendo la clasificación del DIRCE se distinguieron cuatro sectores económicos: industria, construcción, comercio y resto de servicios. Como indicadores del tamaño de la empresa se recurrió a la facturación y al número de empleados. En ambos casos se distinguieron tres grupos. En cuanto a la facturación se consideraron empresas de facturación baja aquellas que no alcanzaban el millón de euros, de facturación media si se encontraban entre el millón y los 10 millones de euros y alta si superaban esta cantidad. Por el número de empleados las empresas fueron divididas entre empresas con 10 trabajadores o menos, empresas que tenían entre 11 y 20 trabajadores y empresas con más de 20 trabajadores.

Los resultados del análisis mostraron una única diferencia significativa entre las empresas del sector comercio y las del resto de servicios respecto a la frecuencia de contactos mantenidos con clientes y proveedores (Sig. = 0.045); por lo que puede descartarse que la variabilidad de los componentes del modelo puedan deberse a la actividad o al tamaño de las empresas incluidas en la muestra.

4.2. ANÁLISIS DE LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS

La tabla 1 muestra el resultado del modelo de ecuaciones estructurales configurado por nuestras cinco hipótesis. En ella puede observarse que todos los índices alcanzan buenos niveles de ajuste.

TABLA 1.—*Impacto de las Redes Personales del Emprendedor sobre la Orientación Emprendedora y los Resultados de las Nuevas Empresas*

HIPÓTESIS	ESTADÍSTICOS
H ₁ : Redes personales - Información	0.57 t = 10.06 (p<0.001)
H ₂ : Información - OE	0.98 t = 3.50 (p<0.001)
H ₃ : Redes personales - OE	-0.89 t = -5.57 (p<0.001)
H ₄ : OE - Crecimiento	0.92 t = 3.07 (p<0.01)
H ₅ : Redes personales - Crecimiento	0.54 t = 4.64 (p<0.001)
ÍNDICES DE AJUSTE	
$\chi^2 = 34,53$, g.l. = 24 (p=0,076) RMSR = 0,077, GFI = 0,97, AGFI = 0,94, NFI = 0,95, CFI = 0,98, IFI = 0,98, RFI = 0,91	

Las relaciones propuestas en el modelo son todas importantes y significativas, pero no todas ellas tienen el signo apuntado en nuestras hipótesis. Tal y como se esperaba se han encontrado efectos positivos entre las redes personales del emprendedor y la información ($\gamma = 0,57$, $t = 10,06$), y entre ésta y la OE ($\gamma = 0,98$, $t = 3,50$). Estos resultados vienen a confirmar que el valor de la información obtenida en dichas relaciones es un recurso valioso para el emprendedor en tanto en cuanto contribuyen a generar una OE en la nueva empresa. En este sentido, este trabajo confirma la literatura existente al comprobar que las redes personales del emprendedor juegan un importante papel en el proceso de recogida de información del entorno. Como Sawyer y McGee (1999) o Solymossy (2000) señalan, los emprendedores acuden con cierta frecuencia a sus redes personales para obtener información necesaria para la toma de determinadas decisiones empresariales. Pero además, en este trabajo se demuestra que la información obtenida de las redes personales contribuye a la identificación y la explotación de oportunidades de negocio, por lo que este método de recogida de información es considerado por los emprendedores como más económico y eficaz. Además, como consecuencia de la información proporcionada por las redes personales, los empresarios tienen una mejor valoración sobre su posición competitiva y un mejor conocimiento sobre su mercado, lo cual contribuye a desarrollar una OE en las nuevas empresas.

La relación positiva entre la frecuencia de contactos y la OE ha resultado ser inversa a lo que cabía esperar ($\gamma = -0,89$, $t = 10,06$). Esto podría indicar que las relaciones personales no pueden considerarse por sí mismas un antecedente de la OE, sino más bien al contrario: dichas relaciones, medidas por la frecuencia de las interacciones, inhiben tal comportamiento. Sin embargo,

cuando las relaciones personales aportan información valiosa colaboran al desarrollo de la OE.

Este resultado supone que las perspectivas teóricas desarrolladas tanto por aquellos autores que consideran que los emprendedores no se comprometen en el desarrollo de contactos personales como por aquellos que opinan lo contrario son realmente complementarias. Así pues, que la relación entre la frecuencia de los contactos que mantiene el empresario con miembros de su red y el desarrollo de una OE sea negativa y significativa estaría apoyando la tesis de Curran y cols. (1993) quienes señalan que los empresarios no se comprometen activamente en el desarrollo de relaciones personales. Estos autores argumentan que los empresarios no suelen tener tiempo para realizar contactos informales con distintas personas de su entorno socio-económico. Así, Perry-Smith y Shalley (2003), aunque no sea en el contexto de la creación de empresas, consideran que precisamente para fomentar la creatividad en la empresa las redes sociales deben caracterizarse por contactos poco frecuentes y diferentes.

Sin embargo, cuando analizamos el impacto de la frecuencia de interacciones sobre la OE de las nuevas empresas mediante la variable información proporcionada por esas redes, la relación es positiva y significativa. Este resultado está en la línea argumental propuesta por Solymossy (2000) quien considera que las redes personales sólo serán útiles en la medida que la información que proporcionen se traduzca en recursos críticos y valiosos capaces de proporcionar ventajas competitivas a las nuevas empresas. En este trabajo no sólo apoyamos la tesis de Solymossy (2000) sino que además se ha establecido una relación causal entre las redes personales de los empresarios y su papel como proveedoras de información útil y el desarrollo de una OE.

Por tanto, este trabajo confirma que el creciente interés por el estudio de las redes personales del emprendedor se justifica por los recursos intangibles que éstas les proporcionan y cómo estos recursos contribuyen a la generación de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.

La actual concepción de *entrepreneurship* sitúa la información como el antecedente clave para desarrollar dicho proceso. Información que permite detectar nuevas oportunidades de negocio e información para saber quien tiene los recursos que se necesitan para explotar esas oportunidades antes que los competidores.

Por otra parte tanto las redes personales como la OE tienen efectos positivos sobre el crecimiento de las nuevas empresas ($\gamma = 0,54$, $t = 4,64$ y $\gamma = 0,92$, $t = 3,07$, respectivamente).

Mientras que los estudios realizados hasta la fecha confirman solo la existencia de una relación positiva y directa entre determinadas características de las redes personales y el crecimiento en las nuevas empresas (Hansen, 1995; Chell y Baines, 2000), nuestros resultados permiten afirmar que las redes personales del emprendedor tienen un efecto positivo sobre el crecimiento de las nuevas empresas tanto de forma directa como indirecta. Los resultados obtenidos muestran además una contribución indirecta de tales relaciones sobre los resultados de la empresa a través de la aportación de información valiosa que contribuye al desarrollo de una OE. Orientación que contribuye al crecimiento de las nuevas empresas.

5. Conclusiones y limitaciones

A pesar de que en los últimos años se hayan realizado progresos sustanciales en la investigación en el campo del *entrepreneurship*, persisten algunas lagunas cuyo estudio puede contribuir a un mayor entendimiento del funcionamiento de las empresas emprendedoras, por lo que deberían centrar la atención de futuras investigaciones². En este trabajo se ha resaltado la necesidad de profundizar en el estudio de los distintos antecedentes que pueden promover una OE (Zahra y cols., 1999). De hecho, la OE se ha estudiado siempre como una variable independiente y aunque se ha demostrado que dicha orientación constituye un recurso crítico y valioso para las nuevas empresas no se ha analizado cómo determinados factores pueden promover una OE en determinadas circunstancias. Este trabajo sigue esta dirección al analizar las redes personales como antecedente de la OE bien de una manera directa o a través de la información que éstas proporcionan.

A lo largo del presente trabajo se ha revisado gran parte de la literatura existente sobre las redes personales del emprendedor y la OE. Dicha revisión ha puesto al descubierto la inexistencia de estudios que establezcan una relación entre ambos conceptos. Nuestro estudio ha aportado algo de luz sobre los posibles efectos que las redes personales del emprendedor pueden tener sobre la OE y sobre el crecimiento de las nuevas empresas.

Nuestras hipótesis proponían que las redes personales de estos empresarios tenían efectos positivos sobre la información valorada por el emprendedor, sobre su OE y sobre el crecimiento de sus empresas. Además, proponíamos que existía una relación positiva entre la información proporcionada por las relaciones personales del emprendedor y su OE. Así como entre ésta y el crecimiento de las ventas.

Estos efectos han sido testados mediante un estudio empírico desarrollado entre nuevas empresas de la Comunidad Valenciana. Los resultados del análisis del modelo de ecuaciones estructurales nos ha permitido concluir que las redes personales del emprendedor tienen efectos directos positivos sobre la información externa para el emprendedor y sobre el crecimiento de su empresa. También hemos demostrado que la información procedente de tales relaciones incentiva la OE y que ésta, a su vez, ejerce una importante influencia positiva sobre el crecimiento de las nuevas empresas.

Sin embargo, la relación directa entre las relaciones personales de los empresarios y la OE, no sólo no ha podido ser demostrada, sino que se muestra en sentido inverso. Este resultado permite afirmar que las relaciones personales únicamente tienen un efecto positivo en la OE de forma indirecta; es decir, cuando proporcionan al emprendedor un recurso valioso (en nuestro

² Para una mayor comprensión de las áreas que todavía requieren la atención de los investigadores para garantizar el progreso en el *entrepreneurship* pueden consultarse los trabajos de Zahra y cols. (1999); Ucbasaran y cols. (2001).

caso información). Sin embargo tienen un doble efecto positivo sobre los resultados del emprendedor: de forma directa y de forma indirecta generando recursos que contribuyen a una OE, la cual a su vez tiene efectos positivos sobre los resultados de la organización.

Así pues, las relaciones personales del emprendedor tienen un importante papel en su OE y en el crecimiento de su empresa. Además a las ventajas de desarrollar estas relaciones se añaden los beneficios ya demostrados en la literatura de marketing relacional.

Los resultados también proporcionan una vía alternativa al estudio de las redes personales del emprendedor a través del estudio de la relación entre la información que proporcionan y el desarrollo de una OE. Lo cual nos permite introducir un mayor refinamiento en el análisis de las redes personales del emprendedor. Es decir, no solo se debe analizar el efecto de las relaciones personales sobre el crecimiento de las empresas sino a través de su influencia como proveedoras de información y en su OE.

Además, tal y como afirman Hoang y Antoncic (2002) una de las lagunas existentes en el estudio de las relaciones personales de los emprendedores es la necesidad de utilizar metodologías de investigación más apropiadas que permitan comprobar las distintas hipótesis. En este sentido hemos detectado la necesidad de que en los estudios cross-seccionales se utilicen técnicas estadísticas que permitan establecer la dirección, fuerza y significatividad de la relación, con el fin de obtener conclusiones que permitan avanzar en dicho campo de estudio.

A nivel de gestión, las conclusiones de nuestro estudio indican que los emprendedores deben ser conscientes de que su participación en redes personales, lejos de ser una pérdida de tiempo, constituye una fuente de recursos muy valiosos para el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio, que a su vez se traducen en el crecimiento de sus empresas. Los distintos poderes públicos también pueden extraer conclusiones útiles que les permitan incentivar la OE en sus ámbitos de actuación. De nuestro estudio se puede concluir que para crear un clima propicio para el desarrollo de oportunidades económicas se deben potenciar las relaciones entre los distintos empresarios, sobretudo cuando éstas estén dirigidas al intercambio de información entre los mismos. Nuestro trabajo parece apuntar que el arraigamiento institucional solo tendrá efectos positivos sobre el comportamiento emprendedor si se crea un clima propicio dirigido a compartir recursos.

Estas conclusiones deben tomarse en consideración teniendo en cuenta las limitaciones propias de trabajos de estas características. Especialmente las que hacen referencia a la representatividad de la muestra, hay que tener en cuenta que todas las empresas entrevistadas procedían de la Comunidad Valenciana. Para confirmar la generalización de estas conclusiones será necesario el desarrollo de réplicas del estudio en otras comunidades o países.

Entre las líneas futuras de investigación a las que puede dar pie nuestro trabajo, consideramos que valdría la pena analizar cómo evolucionan las características de las redes personales cuando las empresas ya han superado los desafíos de la fase de creación y cuáles son las características de estas redes en esa fase. También creemos necesario estudiar si las redes en esta fase contribuyen a desarrollar una OE en empresas ya establecidas, y si ese efecto

es también indirecto a través de la información u otros recursos que las redes proporcionen.

Por último, sería conveniente probar el efecto de estas redes sobre otras variables de éxito de nuevas empresas.

Referencias bibliográficas

- ALDRICH, H. y ZINNER Ch. (1986), «Entrepreneurship Through Social Networks», en Sexton, D.L. y Smilor, R.W. (dir.), *The Art and Science of Entrepreneurship*. Ed. Ballinger Publishing Co.
- ALDRICH, H.; ROSEN, B. y WOODWARD, W. (1987), «The Impact of Social Networks on Business Foundings and Profit: A Longitudinal Study», en Churchill, N. C.; Hornaday, J. A.; Kirchoff, B. A.; Krasner, O. J. y Vesper K. H. (dir.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Ed.: Babson College, MA, Wellesley.
- ÁLVAREZ, S. A. y BUSENITZ, L. W. (2001), «The entrepreneurship of resource-based theory». *Journal of Management*, vol. 27, núm. 6, págs. 755-775.
- ANDERSON, R. A. y JACK, S. (2002), «The articulation of social capital in entrepreneurial networks: a glue or a lubricant?» *Entrepreneurship and Regional Development*, vol.14, págs. 193-210.
- BARNEY J. (1991), «Firms resources a sustained competitive advantage». *Journal of Management*, págs.99-120.
- BARRINGER, B. R. y BLUEDORN, A. C. (1999), «The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management». *Strategic Management Journal*, vol. 20, núm. 5, págs. 421-444.
- BROWN, T. E. y KIRCHHOFF, B. A. (1997), «The effects of resource availability and entrepreneurial orientation on firm growth». *Frontiers of Entrepreneurship Research*, disponible en: <http://www.babson.edu/>
- BRUSH, C. G. (1992), «Marketplace information scanning activities of new manufacturing ventures». *Journal of Small Business Management*, Octubre, págs. 40-53.
- BUTLER, J. E.; BROWN, B. y CHAMORNMARN, W. (2003), «Informational Networks, Entrepreneurial action and Performance. *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 20, págs. 151-174.
- CASRUDE, A. L. y JOHNSON, R. W. (1989), «Entrepreneurship: a social psychological perspective». *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 1, págs. 21-31.
- CHELL, E. y BAINES, S. (2000), «Networking, entrepreneurship and microbusiness behaviour». *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 12, págs. 195-215.
- COLEMAN, J. (1988), «Social Capital in the creation of human capital». *American Journal of Sociology*, vol. 94, págs. 95-120.
- COLLINS, D. F.; MOORE, D. G. y UNWALLA, D. B. (1987), «The Enterprising Man And The Business Executive», en C. M. Baumbach and J. R. Mancuso (dir.), *Entrepreneurship and Venture Management*. Ed.; Prentice-Hall Inc.
- COVIN, J. G. y SLEVIN, D. P. (1989), Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, vol.10, págs. 75-87.
- (1991), «A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, núm. 1, págs. 7-25.
- (1993), «A Response to Zahra's 'Critique and Extension' of the Covin-Slevin Model». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.17 núm.4, págs.23-29.
- CURRAN, J.; JARVIS, R.; BLACKBURN, R. A. y BLACK, S. (1993), «Networks and Small firms constructs, methodological strategies end some findings». *International Small Business Journal*, vol.11, núm. 2, págs. 13-25.

- DRAKOPOULOU, S. (1997), «Social network membership and activity rates: some comparative data». *International Small Business Journal*, vol.15, núm. 4, págs. 80-87.
- DRAKOPOULOU, S.; JACK, S. y ANDERSON, A.; (2002), «Scottish entrepreneurial networks in the international context». *International Small Business Journal*, vol. 20, núm. 2, págs. 213-219.
- DRAKOPOULOU, S. y PATRA, E. (2002), National differences in entrepreneurial networking. *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 14, págs. 117-134.
- ECKHARDT, J. y SHANE, S. (2003), «Opportunities and Entrepreneurship». *Journal of Management*, vol.29, núm.3, págs.333-350.
- GALLAGHER, C. y MILLER, P. (1991), «New Fast Growing Companies Create Jobs». *Long Range Planning*, vol. 2, págs.96-101.
- GARTNER, W. B. (1988), «Who is an entrepreneur? Is a wrong question». *American Journal of Small Business*, Abril, págs. 11-31.
- (1990), «What are we talking about when we talk about entrepreneurship». *Journal of Business Venturing*, vol. 5, págs. 15-28.
- GRANOVETTER, M. (1973), «The Strength of Weak Ties». *The American Journal of Sociology*, vol.78, núm.6, págs. 1360-1380.
- GREVE, A. y SALAFF, J. W. (2003), «Social Networks and Entrepreneurship». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28, núm. 1, págs. 1-22.
- HANSEN, E. L. (1995), «Entrepreneurial Networks and New Organization Growth». *Entrepreneurship Theory and Practice*, Verano, págs. 7-19.
- HITE, J. M. y HESTERLY, W. S. (2001), «The evolution of firm networks: from emergence to early growth of the firm». *Strategic Management Journal*, vol. 22, págs. 275-286.
- HOANG, H. y ANTONCIC, B.(2002), «Networked-based research in Entrepreneurship». *Journal of Business Venturing*, vol.18, núm. 2, págs.145-300.
- JACK, S. y ANDERSON (2002), «The effects of embeddedness on the entrepreneurial process». *Journal of Business Venturing*, vol. 17, págs. 467-487.
- JOHANNISSON, B. (1996), «The Dynamics of Entrepreneurial Networks», *Frontiers of Entrepreneurship Research*, disponible en <http://www.babson.edu/>
- (2000), «Networking and Entrepreneurial Growth» en Sexton, D. y Landström H. (dir.), *Handbook of Entrepreneurship*. Ed. Blackwell Publishing Ltd, Oxford, U.K.
- JOHANNISSON, B. y MONSTED, M. (1997), «Contextualizaing entrepreneurial networking». *International Studies of Management & Organization*, vol.27, núm.3, págs. 109-136.
- KIRZNER, I. (1973), *Competition Opportunity and Profit*. ED. University of Chicago Press, Chicago.
- LUMPKIN, G. T. y DESS, G. G. (1996), «Enriching the Entrepreneurial Orientation Construct –A Reply to Entrepreneurial Orientation or Pioneer Advantage». *Academy of Management*, vol.21, núm.3, 605-607.
- (1997), «Proactiveness Versus Competitive Aggressiveness: Teasing Apart Key Dimensions of an Entrepreneurial Orientation». *Frontiers for Entrepreneurship Research*, disponible en: <http://www.babson.edu/>.
- MATSUNO, K.; MENTZER, J. T. y ÖZSOMER, A. (2002), «The effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance». *Journal of Marketing*, vol.66, págs. 18-32.
- MCCLELLAND, D. C. (1968), *La sociedad ambiciosa*. Ed. Guadarrama, Mexico.
- MILLER, D. (1983), «The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms», *Management Science*, vol. 29, págs. 770-791.
- MURPHY, G. M.; TRAILER, J. W. y HILL, R. C. (1996), «Measuring Performance in Entrepreneurship Research». *Journal of Business Research*, vol. 36, págs.15-23.

- OSTGAARD, T. A. y BIRLEY, S. (1994), «Personal Networks And Firm Competitive Strategy -A Strategic or Coincidental Match?» *Journal of Business Venturing*, vol. 9, págs. 281-305.
- (1996), «New Venture Growth And Personal Networks». *Journal of Business Research*, vol. 36, págs. 37-50.
- PERRY-SMITH, J. E. y SHALLEY, Ch. E. (2003), «The social side of creativity: a static and dynamic social network perspective». *Academy of Management Review*, vol.28, núm.1, págs. 89-106.
- PETERAFF, M. A. (1993), «The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View». *Strategic Management Journal*, vol.14, págs. 179-191.
- RHODES, C. y BUTLER, J. S. (2004), «Understanding self-perceptions of business performance: An examination of Black American entrepreneurs». *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 9, núm. 1, págs. 55-71.
- RIPOLLÉS, M.; MENGUZZATO, M. e IBORRA, M. (2002), «The interantionalization of new ventures. The Spanish case». *Entrepreneurship and Innovation*, agosto, págs. 191-200.
- ROBERTSON, M.; SWAN, J. y NEWELL, S. (1996), «The role of networks in the diffusion of technological innovation». *Journal of Management Studies*, vol. 33, núm.3, págs.333-359.
- ROTTER, J. B. (1987), «External Control and Internal Control» en Baumbach, C.M y Mancuso, J. R. (dir.), *Entrepreneurship and venture management*. Ed.; Prentice-Hall Inc.
- SAWYER, O. O. y MCGEE, E. (1999), «The impact of personal network characteristics on perceived environmental uncertainty: An examination of owners/managers of new high technology firms». *Frontiers of Entrepreneurship Research*, disponible en: <http://www.babson.edu/>
- SCHUMPETER, J. (1934), *The theory of economic development*. Ed. Harvard Business Press, Cambridge: MA.
- SHANE, S. y VENKATARAMAN, S. (2000), «The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research». *Academy of Management Review*, vol.26, núm.1, págs.13-17.
- SHANE, S. (2003), *A general theory of Entrepreneurship. The individual-Opportunity Nexus*. Ed. Edward Elgar Publishing, INC Massachusetts.
- SHAPERO, A. y SOKOL, L. (1982), The social dimensions of entrepreneurship en Kent, C.A.; Sexton, D.L. y Vesper, K.H.(dir.), *Encyclopedia of entrepreneurship*, Ed. Prentice-Hall INC.
- SOLYMOSSY, E. (2000), «Knowledge networks: differences and performance effects». *Journal of Business Strategy*, vol. 11, núm.1, págs. 14-25.
- STEVENSON, H. H. y GUMPERT, D. G. (1985), «The Heart of Entrepreneurship». *Harvard Business Review*, Marzo-Abril, págs. 85-94.
- STEVENSON, H. H. y JARILLO, J. C. (1990), «A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management». *Strategic Management Journal*, vol. 11, págs. 17-27.
- SCHWARTZ, R. G. y TEACH, R. D. (2000), «Entrepreneurship research: An empirical perspective». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 24, núm.3, págs. 77-81.
- SZARKA, J. (1990), «Networking and small firms». *International Small Business Journal*, vol. 8, núm. 2, págs. 10-22.
- TIMMONS, J. A. (1990), *New Venture Creation: Entrepreneurship In The 1990's*. Ed. Irwin Homewood, Irwin.
- UCBASARAN, D.; WESTHEAD, P. y WRIGHT, M. (2001), «The focus of entrepreneurial research: contextual and process issues». *Entrepreneurship Theory and Practice*, Verano, págs. 57-79.
- VECIANA, J. M. (1999), «Creación de Empresas Como Programa de Investigación Científica». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, núm.3, págs. 11-36.

- VESPER, K. H. (1990), *New Venture Strategies*. Ed. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, N.J.
- WIKLUND, J. (1998), «Entrepreneurial Orientation as Predictor of Performance and Entrepreneurial Behavior In Small Firms-Longitudinal Evidence». *Frontiers of Entrepreneurship Research*, disponible en: <http://www.babson.edu/>
- (1999), «The sustainability of the entrepreneurial orientation—performance relationship». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.24, núm.1, págs. 37-48.
- WIKLUND, J. y SHEPHERD, D. (2003), «Knowledge-based resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and medium-sized Businesses». *Strategic Management Journal*, vol. 24, núm.13, págs.1307-1314.
- WOO, C.; DAELLENBACK, U. y NICHOLLS-NIXON, Ch. (1994), «Theory building in the presence of randomness: the case of venture creation and performance». *Journal of Management Studies*, vol. 31, núm. 4, págs. 507-524.
- ZAHRA, S. A. (1993), «A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique and Extension». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 17, núm.4, págs. 5.
- ZAHRA, S. A. y COVIN, J. (1995), «Contextual Influence on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis». *Journal of Business Venturing*, vol.10, págs. 43-58.
- ZAHRA, S. A.; JENNINGS, D. F. y KURATKO, D. F. (1999), «The Antecedents and Consequences of Firm-level Entrepreneurship: The State of the Field». *Entrepreneurship Theory and Practice*, invierno, págs. 45-65.