

LAS CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN Y SU RELACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN COMPETITIVA

Juan Mejía Trejo

Coordinador



**LAS CIENCIAS
DE LA ADMINISTRACIÓN
Y SU RELACIÓN CON LA
ORGANIZACIÓN COMPETITIVA**

Primera edición, 2017

D.R. © 2017, Universidad de Guadalajara
Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas
Av. Periférico Norte 799, Núcleo Los Belenes
45100 Zapopan, Jalisco, México

© D.R. 2017 Fondo Editorial Universitario
Carrer La Murta 9-18
07820 San Antonio de Portmany
Ibiza, España

ISBN: 978-84-17075-91-0

Contenido

Introducción	7
Desarrollo de competencias laborales en la formación de organizaciones inteligentes	9
<i>Enore Adriana Chávez Jiménez y Antonio de Jesús Vizcaíno</i>	
Organizaciones inteligentes por medio de la administración del conflicto	19
<i>Miguel Briones Blanco y Leo Guzmán Anaya</i>	
Competencias centrales y ventaja competitiva en las organizaciones en México.	35
<i>Juan Antonio Flores Mora, Juan Mejía Trejo y Araceli Durán Hernández</i>	
Innovación en las organizaciones que aprenden mediante la gestión del conocimiento	53
<i>Omar Alberto Ramírez Gasca y Guillermo Vázquez Ávila</i>	
Strategic alliances are the new black	79
<i>Óscar Alejandro Espinoza Mercado, José Sánchez Gutiérrez y Jorge Quiroz Rodríguez</i>	
Los dilemas de la responsabilidad social corporativa frente a la competitividad	97
<i>Paola Irene Mayorga Salamanca, José Sánchez Gutiérrez y Juan Mejía Trejo</i>	
La capacidad emprendedora y la adopción de negocios electrónicos en las pyme	111
<i>Celestino Robles Estrada y Juan Mejía Trejo</i>	

Estrategias de crm para el incremento de la competitividad en las pymes en la Industria Mueblera de la ZMG	139
<i>Óscar Alejandro Espinoza Mercado, José Sánchez Gutiérrez y Darío Montoya De La Torre</i>	
La motivación en los colaboradores de las micro empresas. Caso: cibercafé	163
<i>José Ángel Arreola Enríquez y José G. Vargas-Hernández</i>	
Enfoque cualitativo en la valuación financiera de pymes	189
<i>Ismael Loza Vega, Sergio Castellanos Gutiérrez y Guadalupe Isabel Aguilar Rosales</i>	
Management Innovation in Nanotechnology Sector. The First Insights in México	203
<i>Juan Mejía-Trejo, Zaira Yunuen Garcia-Carvajal y Gilberto Israel González –Ordaz</i>	

La capacidad emprendedora y la adopción de negocios electrónicos en las pyme

Celestino Robles Estrada¹
Juan Mejía Trejo²

Resumen. El presente ensayo es una disertación acerca del papel de la capacidad emprendedora en los procesos de adopción de tecnologías de negocios electrónicos (NE) por parte de las pequeñas y medianas empresas (pyme). Inicia explorando la relación entre capacidad emprendedora e innovación, para posteriormente analizar el concepto de oportunidad y la relación entre la capacidad emprendedora y la detección y el reconocimiento de las oportunidades. Enseguida, se utilizan conceptos de la teoría de sistemas abiertos, la teoría institucional y la neoinstitucional, las teorías organizacionales con enfoque de la contingencia, la de las capacidades dinámicas, la de redes y la del aprendizaje organizacional, así como dos de los principales constructos para medir la orientación emprendedora, se profundiza en el estudio de la relación entre capacidad emprendedora empresarial y la adopción de NE. Termina con un modelo teórico que explica la relación entre capacidad emprendedora en la pyme y la adopción de NE.

Palabras clave: capacidad emprendedora, adopción negocios electrónicos, pymes.

Abstract. The present paper concerns in relation to an aspect understudied by the literature related with the electronic business:

-
1. Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas.
 2. Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas.

the role of entrepreneurship in processes of adoption of e-business in SME's. It initiates exploring the relation entrepreneurship-innovation, tracing its beginnings to the early twentieth century, to explore later the concept of opportunity and the relation entrepreneurship-detection and recognition of opportunities as well as the role that knowledge and experience play in this process of recognition. Next, drawing from the theory of open systems, the institutional and the neo-institutional theory, the organization theories –the contingency theory, the theories of dynamic capacities, networks and organizational learning, It delves into the study of the entrepreneurship – adoption of e-business relationship. Finally, some of the principal constructs used to measure firm's entrepreneurship orientation are used to develop a theoretical framework aimed to explain e-business adoption in SME's from the entrepreneurship perspective.

Keywords: Entrepreneurship, electronic business adoption, SME's

Introducción

La innovación no es una meta en sí misma, sino una herramienta para crear valor en las organizaciones. Puede, entonces, argumentarse que es el reconocimiento de una oportunidad de creación de valor lo que impulsa la adopción de los negocios electrónicos (NE). De acuerdo con Matlay (2004), el aspecto emprendedor ha sido poco explotado en la literatura sobre adopción de innovaciones, en lo general, y en la literatura sobre adopción de NE, en lo particular. Sin embargo, los escasos estudios existentes indican que la adopción está influenciada positivamente cuando el adoptador considera las innovaciones, y los NE en particular, como estratégicamente importantes.

Varios investigadores han examinado la relación entre la estrategia de la firma, la mejora del funcionamiento y la orientación emprendedora (Dess, Lumpkin y Covin, 1997; Lumpkin y Dess, 1996, 2001; Yusuf, 2002). Miller y Friesen (1982) han divulgado que firmas emprendedoras y firmas no emprendedoras tienen objetivos diferentes de negocio y desarrollan estrategias diferentes. La creación de negocios ha sido estudiada de forma extensiva en la literatura sobre capacidad emprendedora. En algunos estudios se han relacionado la

capacidad emprendedora y la innovación de NE (Amitt y Zott, 2001; Kickul y Walters, 2002; Lal, 2002; Zahra y George, 2002; y Matlay, 2004), pero en el estudio de Matlay (2004) se profundiza teóricamente sobre el tema y se propone un marco para la investigación, sin validarlo. En este ensayo se presentará la literatura relevante sobre capacidad emprendedora y se discutirá la relación entre *capacidad emprendedora e innovación* (1), en el apartado (2) se explora el concepto de *oportunidad y el reconocimiento de las oportunidades* y cómo el conocimiento sobre la *capacidad emprendedora* y, más específicamente, sobre reconocimiento de las oportunidades, puede contribuir a la evaluación y a la explicación de la adopción de NE. En el apartado (3) se explora la literatura que explica el reconocimiento de oportunidades a escala de la firma y, subsecuentemente, se analizan dos de los principales constructos desarrollados para medir y explicar la *orientación emprendedora a escala firma*; en el siguiente apartado (4) se propone un *modelo teórico para explicar la adopción de negocios electrónicos a partir de la perspectiva sobre capacidad emprendedora* y se hacen las **conclusiones** pertinentes en el apartado (5).

Capacidad emprendedora e innovación

La innovación y la capacidad emprendedora tienen una fuerte relación entre sí (Schumpeter, 1934). Esto lleva a que la mayoría de los investigadores evada discriminar entre los conceptos y a usarlos de forma intercambiable (Sexton y Camp, 1993). Con el fin de entender la relación entre capacidad emprendedora e innovación, es importante saber qué es lo que conecta los dos conceptos, así como qué es lo que los diferencia.

En esta disertación, el interés fundamental es explorar la relación entre la capacidad emprendedora, las oportunidades y la innovación. Barthon Cunningham y Lischeron (1991) tipifican esta visión de la capacidad emprendedora como la Escuela Clásica. En esta escuela del pensamiento, la innovación, la creatividad y el descubrimiento son factores clave. Fue Shumpeter (1934) quien señaló la innovación como el ingrediente clave de la capacidad emprendedora; definió la innovación como la introducción de un nuevo producto o una nue-

va calidad de producto, un nuevo método de producción, un nuevo mercado, una nueva fuente de abastecimiento de materias primas o materiales de fabricación y, finalmente, como la implementación de la nueva organización de cualquier industria (Schumpeter, 1934). Es el emprendedor el que introduce nuevas combinaciones (Hagedoorn, 1996; McDaniel, 2000). En línea con esta visión, la capacidad emprendedora ha sido definida como la creación de nuevos negocios, iniciados por individuos (por ejemplo, Gartner, 1985; Low y MacMillan, 1988). En sus trabajos postreros, Schumpeter (1989) reconoció que “la función emprendedora necesita no ser personificada en una persona física, y en particular, en una persona física en lo particular”. Cada ambiente social tiene sus propias formas de llenar la capacidad emprendedora (Schumpeter, 1989: 260). El enfoque en la investigación cambió del emprendedor hacia el emprendimiento. En la mayoría de la investigación actual, la capacidad emprendedora es tratada como un proceso de reconocimiento y explotación de oportunidades (Van der Veen y Wakkee, 2004). La mayor parte de las definiciones de la capacidad emprendedora se enfocan, en realidad en la búsqueda de oportunidades, un concepto que se analizará en la siguiente sección de este trabajo (Kirzner, 1979; Stevenson y Gumpert, 1985; Stevenson, Roberts y Grousbeck, 1989; Sexton y Camp, 1993; Churchill y Muzika, 1994; Venkataraman, 1997; Timmons, 1999; Shane y Venkataraman, 2000). La capacidad emprendedora es descrita como un comportamiento organizacional que implica la difusión de las capacidades de la firma y la extensión de oportunidades a partir de la evolución de recursos internamente generados (Covin y Slevin, 1991); está compuesta por los comportamientos que son la base “de la propensión de la firma a tomar de riesgos, su tendencia a actuar en formas con espíritu proactivo agresivo y competitivo, y la confianza en la innovación de productos frecuente y extensa” (Slevin y Covin, 1990). Ha sido considerada una característica dominada por una propensión a comenzar nuevos negocios (Saravathy, 2004). Existen varias expresiones para describir los procesos organizacionales y las estrategias que las empresas usan al actuar de forma emprendedora, entre ellos la “postura emprendedora” (Covin y Slevin, 1991), la “orientación emprendedora” (Lumpkin y Dess, 1996), el “estilo emprendedor” (Naman y Slevin, 1993) y el “espíritu emprendedor”

(Miller, 1983). Las firmas emprendedoras son, entonces, aquellas en las que la filosofía de dirección es caracterizada por la promoción de innovación, tomando riesgos y activamente buscando nuevas oportunidades de ampliar su negocio y mejorar la colocación.

La investigación sobre la capacidad emprendedora está preocupada principalmente con la comprensión del porqué, cuándo y cómo surgen y se visualizan las oportunidades para la creación bienes y servicios; el caracterizar a las personas y las firmas que explotan las oportunidades y la obtención de conocimientos sobre el estudio de la forma mediante la cual tales oportunidades son explotadas (Shane y Venkataraman, 2000: 218). En la bibliografía sobre capacidad emprendedora existe abundante investigación enfocada a explicar la capacidad emprendedora. Tradicionalmente, la explicación se buscó en los rasgos psicológicos (estables), enfocándose en el emprendedor como un individuo e intentó distinguir a los emprendedores de los demás individuos. Swedberg (2000) divide someramente estos estudios en dos grupos: uno donde la meta principal es aislar la personalidad emprendedora, y otro donde la personalidad del emprendedor es vista como formada decisivamente por algo externo. A pesar de la gran atención a los atributos sociales y psicológicos durante las últimas tres décadas, los resultados son, en el mejor de los casos, inconclusos con respecto al efecto de la personalidad en el comportamiento emprendedor (Gartner, 1988; Chell, Hayworth y Brearly, 1991; Shaver y Scott, 1991; Krueger, Reilly y Carsrud, 2000). Eckhardt y Shane (2003) argumentan que un enfoque más útil para explicar la actividad emprendedora tiene que ver con salirse del paradigma “tipo emprendedor” a un paradigma de capacidad emprendedora basado en las diferencias en la información que los individuos poseen acerca de las oportunidades. El ver la capacidad emprendedora como un comportamiento abre la posibilidad de estudiar el fenómeno en ajustes específicos tales como equipos, instituciones o empresas. Además, entender el mecanismo detrás de la capacidad emprendedora ofrece la posibilidad de intervenir a través de la educación o el entrenamiento, o de agentes de cambio o la promulgación de políticas públicas.

Los investigadores han desarrollado varias perspectivas que pertenecen a la capacidad emprendedora. Una perspectiva es evaluar

la capacidad emprendedora a escala individual, enfocándose en el papel del empresario con respeto al desarrollo y la institucionalización del cambio en el ámbito de la organización (Naman y Slevin, 1993). Por ejemplo, Miller (1983) estudió a los equipos directivos de alto nivel en términos de su apoyo a la innovación, a la toma de riesgo y a su accionar proactivo. Por otra parte, se tienen estudios que han contribuido a la literatura a partir del examen de la capacidad emprendedora a escala de la organización, usando una definición que abarca a la organización entera (Stevenson y Gumpert, 1985; Quinn, 1985). Lumpkin y Dess (1996) definen la orientación emprendedora a escala firma, como un sistema de procesos, estructura y comportamientos que pueden ser descritos como teniendo las dimensiones de agresividad, innovación, pro actividad, y la propensión para tomar riesgos. Hisrich, Peters y el Pastor (2005: 8) proporcionan tres definiciones de capacidad emprendedora que son usadas en la literatura: en casi todas existe el acuerdo de que se habla de una especie de comportamiento que incluye: (1) Iniciativa, (2) la organización y reorganización de mecanismos sociales y económicos para convertir recursos y situaciones en valor y (3) la aceptación o el riesgo de fracaso. En común con muchos otros campos académicos de estudio, existe poco consenso general en cuanto a una definición mundialmente aceptada de la capacidad emprendedora. Por ejemplo, según Timmons (1994), la capacidad emprendedora tiene que ver con la creación de algo valioso a partir prácticamente de la nada. Es el proceso de creación o de tomar una oportunidad, así como la persecución de ésta independientemente de los recursos personales en verdad controlados, mientras que Hisrich y Drnovsek (2002: 175) se acercan a la definición en la manera siguiente: "...la creación y dirección de nuevos negocios, pequeños negocios y negocios de la familia, y las características y los problemas especiales de los emprendedores". Una definición citada muy a menudo es la de Stevenson, Roberts y Grousbeck (1989), quienes definen la capacidad emprendedora como un proceso mediante el cual individuos –sea por sí mismos o de una organización– persiguen oportunidades sin tener en consideración los recursos que realmente controlan. La capacidad emprendedora es estudiada a diferentes niveles de análisis y en diferentes escenarios. Tal como lo plantean Churchill y Muzika

(1994: 17): “es el acto y su resultado, no el ambiente ni los escenarios, lo que es la esencia de la capacidad emprendedora”. Sin embargo, la investigación está dominada por análisis a escala microscópico, usando al individuo o a la empresa como el nivel de análisis (Davidsson y Wiklund, 2001). A la capacidad emprendedora a escala empresarial se le denomina comúnmente como “capacidad emprendedora corporativa” y se refiere a la creación de nuevas aventuras de negocio por individuos o equipos de trabajo de la empresa, o la renovación estratégica, por ejemplo, creación de riqueza gracias a nuevas combinaciones de recursos (Guth y Ginsberg, 1990). Stopford y Baden-Fuller (1994) concluyen que la mayoría de los autores acepta que todos los tipos de capacidad emprendedora están basados en innovaciones que requieren cambios en el patrón de despliegue de recursos y la creación de nuevas capacidades para añadir nuevas posibilidades de posicionamiento en los mercados. Wiklund define la capacidad emprendedora como “tomar ventaja de las oportunidades mediante nuevas combinaciones de recursos en formas tales que impacten los mercados” (Wiklund, 1998: 13). Evidentemente, la capacidad emprendedora se centra en la innovación tal y como Schumpeter (1934) lo planteó: nuevas combinaciones. Todo comportamiento empresarial se puede considerar innovador cuando trae consigo el descubrimiento y la instrumentación de nuevas ideas. Sin embargo, la innovación no siempre trae consigo la creación de beneficios o riqueza (Guth y Ginsberg, 1990), o un efecto en el mercado (Stopford y Baden-Fuller, 1994). Es el aprovechamiento de oportunidades que resulta en creación de valor económico lo que separa la actividad emprendedora de la innovación (Sexton y Camp, 1993; Churchill y Música, 1994). Por lo tanto, desde una perspectiva de capacidad emprendedora, la adopción de NE puede ser considerada como un acto emprendedor cuando resulta en el aprovechamiento de una oportunidad. El concepto oportunidad vincula de forma intencional la innovación con la creación de valor. En la siguiente sección, se analizan el concepto oportunidad y la conceptualización de la adopción de NE como una oportunidad.

El concepto de oportunidad y el reconocimiento de oportunidades

Las oportunidades tienen un papel central en el proceso emprendedor. De Bono describe una oportunidad como “algo que tú todavía no sabes que quieres hacer – y puedes” (De Bono, 1978: 15). Singh (2000: 9) plantea que “oportunidad” es muy parecido a “amor” – todos sabemos qué es, pero es difícil definirlo porque significa diferentes cosas para las diferentes personas–. De hecho, a pesar de que el concepto es usado a menudo, sólo unos cuantos autores han definido el concepto oportunidades. Stevenson y Jarillo (1990) definen una oportunidad como un estado futuro deseable diferente al estado actual y que se cree factible de lograr, independientemente de los recursos actuales de la empresa (Stevenson y Jarillo, 1990). Sin embargo, esta definición no distingue entre las oportunidades de negocio y las oportunidades en general. En el contexto de negocios, Sexton y Camp (1993: 199) definen las oportunidades como “ideas creativas que poseen un potencial de generar beneficios o riqueza económica, conocido y accesible”. Christensen, Madsen y Peterson (1994) definen una oportunidad como la posibilidad de un nuevo beneficio potencial a través de (a) la fundación y la formación de una nueva aventura de negocios, o (b) la mejora significativa de una aventura de negocios actual. Kirzner plantea que las oportunidades emprendedoras difieren del más amplio conjunto de oportunidades de negocios en los beneficios porque las primeras sólo requieren el descubrimiento de nuevas relaciones entre medios y fines, mientras que las últimas también involucran la optimización en las relaciones existentes entre medios y fines (Kirzner, 1997). Eckhardt y Shane (2003) hacen hincapié en que la creación de nuevos marcos conceptuales entre medios y fines es parte crucial de la diferencia entre las oportunidades emprendedoras y situaciones en las que los beneficios pueden ser generados al optimizar en los marcos conceptuales previamente establecidos entre medios y fines. Davidsson, Delmar y Wiklund (2002) y Wiklund (1998) presentan un punto de vista similar y sólo aceptan las innovaciones como instancias de emprendimiento cuando las innovaciones afectan realmente lo que está siendo ofrecido en el mercado. El perseguir una oportunidad debe valer al menos en alguna forma, los esfuerzos necesarios (Singh, 2000).

El beneficio (esperado) de perseguir una oportunidad estimulará al emprendedor o empresa a invertir tiempo y esfuerzo (Casson, 1982; Herron y Robinson, 1993; Singh, 2000). En esencia, las diferentes definiciones de oportunidad difieren en la forma en que se crea el valor económico. Básicamente, las oportunidades empresariales pueden provenir de las cinco diferentes localidades del cambio de Schumpeter (1934): nuevos productos o servicios, nuevos mercados geográficos, nuevas materias primas, nuevos métodos de producción y nuevas formas de organización (Eckhardt y Shane, 2003). Como regla, las oportunidades no son consideradas empresariales cuando el aprovecharlas sólo resulta en la optimización de las formas existentes de trabajo. Más aún, el aprovechamiento de las oportunidades empresariales debe resultar en creación económica de valor (Churchill y Muzika, 1994). La introducción de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en una empresa, abre un mundo de oportunidades y puede conducir a diferentes tipos de creación de valor (Amit y Zott, 2001). La adopción de NE puede mejorar de forma sustantiva las formas existentes de trabajo, pero puede también abrir nuevos mercados o generar nuevos productos o servicios. En este estudio, a la adopción de NE se le considera emprendedora cuando a través de ella se genera valor económico derivado de nuevas conceptualizaciones de medios o fines que resulten en nuevas formas de trabajo para la empresa y que tengan un impacto en lo que se ofrece al mercado.

La capacidad emprendedora a escala firma

El interés de los investigadores sobre el emprendimiento a escala empresa, específicamente en la pyme, para explotar nuevas oportunidades que generen valor económico se inicia a principios de los años 1980 (Wortman, 1986). El paradigma de la interfaz de mercadotecnia-capacidad emprendedora (Carson *et al.*, 1995) ha sido utilizado para ayudar a explicar el comportamiento idiosincrásico mediante el cual algunas pequeñas firmas realizan negocios vía mecanismos sumamente informales, no estructurados y reactivos, mientras que otras desarrollan un acercamiento proactivo y experto basado en la innovación y la identificación de oportunidades. Sin

embargo, al igual que sucede con la mayoría de conceptos derivados del emprendimiento, no hay hasta el momento presente una definición consensuada y única de emprendimiento corporativo. Así, diversos autores, como Morris (2010) y Parker (2011) han señalado que no existe un consenso en la terminología, lo que provoca que sea generalmente aceptado referenciarlo utilizando como sinónimas las siguientes expresiones: intraemprendimiento (Susbauer, 1973; Pinchot, 1985; Knight, 1987), emprendimiento corporativo (Burgelman, 1984; Zahra, 1993; Covin J. y 1989; Sharma, 1999; Ireland, 2003; Kuratko D. C., 2009; Parker, 2011); emprendimiento estratégico (Ireland, 2003; Kuratko D. C., 2009). Sharma (1999) define el emprendimiento corporativo (EC) como: “el proceso mediante el cual un individuo o grupo de personas, en asociación con una organización existente, crean una nueva empresa o incitan la renovación o innovación en el seno de dicha organización”. El emprendimiento corporativo se ha iniciado en algunas organizaciones para una serie de propósitos, incluidos los de rentabilidad (Vozikis, 1999; Guth, 1990); innovación (Baden-Fuller, 1995); ventaja competitiva, para desarrollar futuras fuentes de ingresos (McGrath, 1994); el éxito internacional (Birkinshaw, 1997); y la administración eficaz de los recursos como vía de desarrollo de ventajas competitivas (Borch, 1999; Covin, 1999; Covin, 2000; Ireland, 2003; Kuratko, 2009).

a. El reconocimiento de oportunidades a escala empresa

Cada ambiente social tiene su propia forma de llenar la función empresarial (Schumpeter, 1989: 260). Existen varios estudios que atienden el tema de la detección de oportunidades a escala empresa, por ejemplo, el longitudinal realizado por Schwartz y Teach (2000; Teach, Schwartz y Tarpley, 1989), aunque en su ensayo no se discute el porqué de su selección por este tipo de análisis. De Koning y Brown (2001) sí explicitan su selección por la escala empresa de su estudio y muestran que es posible y genera frutos hacer investigación sobre los antecedentes del reconocimiento de oportunidades a dicha escala cuando se usan constructos específicos para ello. Establecen, además, que la orientación emprendedora y la orientación al consumidor tienen un impacto positivo significativo en la capacidad empresarial

de estar alerta, así como el efecto de estos factores en el comportamiento de exploración empresarial en diferentes contextos. Ellos operacionalizaron el concepto de *vigilancia empresarial* usando cinco mediciones que investigan cómo son usadas las diferentes fuentes de información para identificar las oportunidades; por ejemplo, “nosotros exploramos la industria en busca de oportunidades” y “nosotros encuestamos a nuestros consumidores en busca de oportunidades”. Con esto, De Koning y Brown (2001) parecen haber observado una búsqueda externa intencional, ya que su operacionalización de este concepto tiene poco que ver con el argumento de Kirzner de descubrimiento de las oportunidades en “extrema” ignorancia (Kirzner, 1997). Kickul y Gundry (2000) estudiaron el comportamiento de reconocimiento de oportunidades entre empresas que realizan sus actividades por medio de la internet. Encontraron que este tipo de empresas muestra un comportamiento de búsqueda orientado al exterior (usando redes sociales), más que de búsqueda orientado hacia el interior (con colaboradores y colegas) para localizar nuevas ideas de negocios que lleven a la introducción de innovaciones. Tienen estas empresas una orientación estratégica emprendedora, es decir, valoran la innovación y la respuesta ágil al cambio, a la vez que favorecen el desarrollo de relaciones inter-empresariales. Otro estudio de empresas en el ámbito de la internet realizado por Kickul y Walters (2002) confirmó la importancia de una postura estratégica emprendedora orientada hacia la innovación y el deseo de actuar ante las oportunidades. Otro trabajo significativo acerca de emprendimiento institucional lo aportan Greenwood y Suddaby (2006), partiendo de un enfoque que en primera instancia pareciera paradójico. La teoría institucional se centró inicialmente en explicar cómo afectan a los procesos organizacionales las estructuras de significado institucionalizado. Se prestó atención a la conducta de las organizaciones que tiende a la conformación; la adopción de una serie limitada de patrones de organización socialmente aprobados y la resiliencia hacia las prescripciones y recetas institucionales, es decir, se ve a las instituciones como organizaciones que tienden al *status quo* (Tolbert y Zucker, 1996; Scott, 2001). Sin embargo, más recientemente, la capacidad emprendedora y el cambio institucional se han convertido en el fenómeno de interés (Dacin, Goldstein, y Scott, 2001). La noción de cambio, sin embargo,

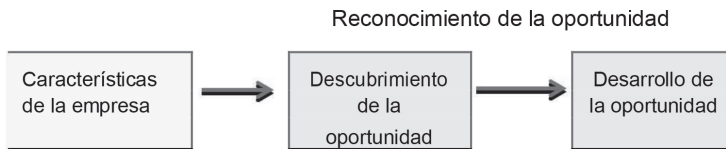
“plantea un problema los teóricos institucionalistas y neo institucionalistas, muchos de los cuales ven a instituciones como la fuente de la estabilidad y orden” (Scott, 2001: 181). Si, como afirma la teoría institucional, el comportamiento organizacional toma forma sustancialmente a través de prescripciones institucionales que se toman “por dadas”, ¿cómo pueden los actores imaginar y promulgar los cambios en los contextos en los que están inmersos? Seo y Creed (2002: 226) se refieren a esto como la “paradoja embebida en la agencia”. Un desafío central para la teoría institucional, por lo tanto, es mostrar cómo y por qué los actores formados por (es decir, integrados dentro de) las estructuras institucionales se motivan y capacitan para promover el cambio en las estructuras empresariales. DiMaggio (1988) plantea que “los emprendedores institucionales son actores organizacionales que vislumbran nuevas instituciones como medio de promover los intereses que valoran altamente aún a costa de suprimir las lógicas existentes”. Los emprendedores institucionales, por ende, están impulsados por el interés, son conscientes y calculadores. Expresado de esta manera, la noción de capacidad emprendedora institucional va en contra de la tesis que se da por sentada por la teoría institucional (Greenwood y Suddaby, 2006). Se puede señalar entonces que es el interés por la obtención de valor, lo que impulsa a los emprendedores institucionales.

En los estudios sobre capacidad emprendedora institucional existen indicios de que el conocimiento y la experiencia, las redes de contactos, la capacidad innovadora y la proactividad son importantes. Sin embargo, sobresale la atención por la orientación estratégica de la empresa. El comportamiento emprendedor es impulsado por las oportunidades, lo que exige una orientación externa (al mercado) más que una orientación interna (a los recursos). Actuar con rapidez ante las oportunidades involucra tomar riesgos, creatividad y capacidad innovadora (Stevenson y Gumpert, 1985). Millar (1983) y Covin y Slevin (1991) sugieren que la innovación, la toma de riesgos y la proactividad son dimensiones clave de la actividad emprendedora enfocada al descubrimiento y a la persecución de oportunidades. El conocimiento y la experiencia acumulada en la empresa sirven como una fuente de ideas y un marco de referencia para el desarrollo de las oportunidades. Las redes de contactos pueden proveer ideas de

negocios, información, retroalimentación y recursos. La capacidad de estar alerta parece ser, en gran medida, una propensión individual (Gaglio, 1997). Un equivalente a escala empresarial podría ser la propensión de una empresa para observar y ser sensitiva acerca de las señales de información, en especial en relación con las oportunidades en el mercado. A este respecto, importa tanto el número de contactos sociales externos como la postura estratégica de la empresa. Su orientación estratégica debe ser proactiva, no adversa a la toma de riesgos e innovadora. En suma, el conocimiento y la experiencia, las redes de contactos y la postura estratégica pueden explicar el reconocimiento de oportunidades a escala empresa (figura 1).

Figura 1

El reconocimiento de las oportunidades a escala empresa



b) Los constructos para medir la capacidad emprendedora

La capacidad emprendedora a escala firma ha sido reconocida como un medio viable para promover y sostener el desempeño de la empresa (Schöllhammer, 1982; Burgelman, 1984; Kanter, 1982; Guth y Ginsberg 1990; Zahra 1991); sus objetivos principales son la renovación estratégica de la organización (Guth y Ginsberg, 1990), la obtención de conocimientos para lograr nuevas fuentes de ingresos en el futuro, alcanzar el éxito en un contexto internacional (Birkinshaw, 1997) basándose para ello en la eficacia a la hora de configurar los recursos con el fin último de obtener ventajas competitivas (Covin y Miles, 1999; Covin *et al.*, 2006), la obtención de rentabilidad (Zahra, 1991) y el desarrollo de innovaciones. Por ello, uno de los principales retos de la literatura científica reciente en esta área radica en estudiar lo que se ha denominado Orientación Emprendedora (EO) en la empresa, y se han desarrollado diferentes modelos de medición para tal fin; por ejemplo, el constructo multidimensional denominado

Orientación Emprendedora (EO) por Miller (1983), que permite a los autores comparar el comportamiento emprendedor entre distintas empresas o, incluso, comparar este comportamiento en una misma empresa en diferentes espacios de tiempo. A tal efecto, la mayoría de los autores ha definido EO de manera similar, es decir, como un fenómeno organizacional relacionado con los procesos, los métodos y las actividades de toma de decisiones de la empresa (por ejemplo, Covin y Slevin, 1989; Hughes y Morgan, 2007; Jantunen, *et al.*, 2005; Lumpkin y Dess, 1996; Rauch, *et al.*, 2009; Wiklund y Shepherd, 2005). Miller (1983), que fue un pionero en el uso del constructo EO, lo consideró multidimensional compuesto por tres dimensiones: la innovación, la asunción de riesgos y la proactividad, teniendo que covariar positivamente entre ellos (Covin y Wales, 2001). Por su parte, Lumpkin y Dess (1996) extendieron el dominio del constructo EO al añadir dos dimensiones: la autonomía y la agresividad competitiva. La escala de OE de Hughes y Morgan (2007), por su parte, incorpora cinco escalas separadas de primer orden pertenecientes a las subdimensiones de la orientación emprendedora propuestas por Lumpkin (1996). Mientras que este enfoque de medición de la orientación emprendedora reconoce la multidimensionalidad del constructo como propuesta de Lumpkin, no es una especificación formativa. La orientación emprendedora nunca se define como “una suma lineal de sus cinco subdimensiones de medida o determinado por una combinación lineal de las medidas de esas subdimensiones”.

Innovación. Según Lumpkin (1996), la innovación, una de las principales dimensiones del EO de una organización, es “la propensión de la empresa a participar y apoyar las nuevas ideas, la novedad, la experimentación y los procesos creativos que pueden dar lugar a nuevos productos, servicios, o procesos”. Los factores clave de la innovación son la amplitud de miras, la visión compartida y el compromiso con el aprendizaje, de manera que no se limite ni castigue a los empleados de una empresa por cometer errores (Wang, 2008). Las innovaciones, que reflejan el resultado de una dimensión que ha cobrado importancia en los últimos años debido a los rápidos movimientos de los mercados y a las cambiantes necesidades de los clientes, pueden ser clasificadas según su enfoque, como externas e internas. Las externas representan las innovaciones más visibles en

una empresa, que pueden tomar la forma de nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos. Por el contrario, las internas tienen que ver más con mejoras innovadoras y generadoras de valor a través de renovaciones dentro de las propias empresas (Zellweger T. a., 2010). En el caso específico de las pymes, la innovación, al igual que la autonomía y la proactividad, se considera una de las dimensiones más importantes de la EO para la orientación a largo plazo (Nordqvist, 2008). Su mayor potencial para alcanzar altos rendimientos suele ir acompañado de una manera integral de tomar decisiones estratégicas (Eddleston, 2008). Zellweger (2010) identificó que suele haber diferencias entre el grado de innovación externa e interna. Más concretamente, indica que, aunque el grado de los dos tipos de capacidad innovadora fluctúa a largo de la vida de la compañía, las empresas familiares tienden a mantenerlo entre medio y bajo de innovación externa y entre medio y alto de innovación interna. Hay algunas razones que pueden explicar este fenómeno. La más extendida aduce que suele haber un alto grado de libertad interna en las empresas mientras que el de libertad externa es menor debido al contexto industrial dominado por las multinacionales. Más aún, los riesgos y los costes de las innovaciones, la lenta aceptación de nuevos productos por parte de los mercados, el uso de tecnologías probadas e entornos estables y el campo de acción elegido por los gerentes-propietarios de empresa familiares hacen más fáciles los cambios internos que los externos (Zellweger, F.W. y K.A., 2008).

Proactividad. Otra dimensión que forma este constructo es la proactividad. En palabras de Ventakraman (1989), la proactividad se refiere a procesos cuyo objetivo es prever y operar con respecto a las necesidades futuras mediante

la búsqueda de nuevas oportunidades que pueden o no estar relacionados con la línea habitual de actuación, la introducción de nuevos productos y marcas antes que la competencia y la eliminación de las operaciones que estratégicamente están en las etapas de madurez o de declive del ciclo de la vida.

Puede entenderse como una perspectiva de futuro, basada en el estudio continuo del entorno, donde las empresas prevén oportunidades para desarrollar e introducir nuevos productos con el fin de obtener las ventajas de ser los pioneros y de poder configurar qué di-

rección toma el propio entorno (Hughes, 2007) para, de este modo, capitalizar las oportunidades emergentes (Wiklund, 2005).

Toma de riesgos. La asunción de riesgos consiste en la realización de acciones audaces, como aventurarse en lo desconocido, la contratación masiva y el comprometer gran parte de los recursos en lanzamientos de nuevos productos con alto grado de incertidumbre (Rauch, 2009). En otras palabras, tipifica el grado de voluntad de la gerencia para comprometer recursos de la empresa cuando la decisión tiene una probabilidad considerable de fracaso (Lumpkin, 1996).

Autonomía. La autonomía puede ser entendida como una acción independiente de un individuo o de un equipo para poner en marcha una idea o una visión y llevarla a cabo hasta su finalización (Lumpkin, 1996). En otras palabras, se trata de la capacidad y la disposición a decidir libremente por uno mismo para perseguir las oportunidades del mercado. Dentro del marco conceptual de este modelo EO, la autonomía tiene un papel muy importante a la hora de impulsar las fortalezas de una empresa, identificando oportunidades que están fuera de las capacidades de la organización y haciendo el refuerzo para llevar a cabo nuevos proyectos que mejoren las prácticas empresariales (Kanter, 1983). Así, la autonomía refuerza la innovación, estimula la puesta en marcha de proyectos empresariales y mejora la competitividad y la eficacia en las organizaciones (Burgelman, 1984). Nordqvist (2008) sugiere que la dimensión autonomía aglutina en sí misma dos subdimensiones: la externa (autonomía sobre diferentes agentes implicados, tales como bancos, proveedores, clientes y mercados financieros) y la interna (autonomía de las personas y equipos dentro de una organización).

Agresividad competitiva. La agresividad competitiva se refiere a la tendencia de una empresa a desafiar de manera directa e intensa a sus competidores con el fin de superar a los rivales de su sector (Lumpkin, 1996). La agresividad competitiva puede tomar diferentes formas. Algunas de ellas pueden ser la competencia de precios, la entrada al mercado con una oferta nueva o superior, una rápida reacción ante las estrategias de los rivales de mercado, la explotación de la información de mercado de forma continua y el uso de tácticas sorpresa o no convencionales. Todas ellas se basan en la adquisición de mayores cuotas de mercado y de clientes atacando las debilidades

de los competidores con el fin de atajar su capacidad de competir y también para anticipar y dar respuesta a lo que una empresa agresiva rival espera hacer en el futuro (Hughes, 2007).

b. La capacidad emprendedora a escala firma y la adopción de negocios electrónicos

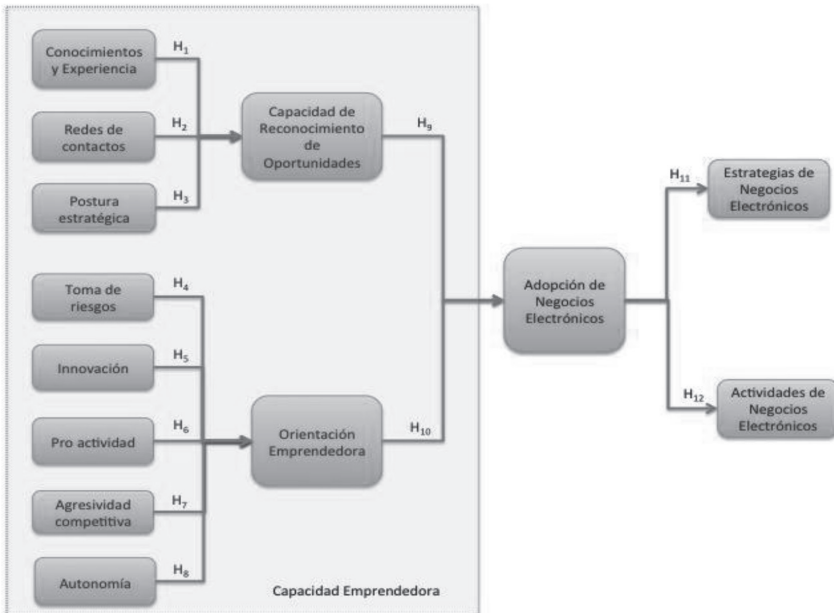
¿Cómo puede contribuir una perspectiva sobre capacidad emprendedora a la adopción de NE? En la investigación sobre capacidad emprendedora, y específicamente en la investigación sobre reconocimiento de las oportunidades, el enfoque es al reconocimiento y la persecución de oportunidades para la creación de valor. La investigación sobre el reconocimiento de las oportunidades da luz acerca de los factores que afectan la habilidad de identificar con éxito y desarrollar dichas oportunidades. La internet es un desarrollo tecnológico que los emprendedores pueden capitalizar para crear nueva actividad económica. La tecnología es una innovación que forma la base para oportunidades emprendedoras. La literatura sobre reconocimiento de las oportunidades nos provee con un marco teórico para comprender este proceso. La perspectiva emprendedora, entonces, esclarece el *porqué* las empresas innovan. Ésta es una adición importante a la teoría de la innovación. De Bono (1978: 53) plantea que: “Con un problema, tú buscas la solución; con una oportunidad, tú buscas el beneficio”. Los NE tienen que ver con adoptar tecnologías relacionadas con la internet con el fin de *hacer negocios*. La perspectiva de la capacidad emprendedora coloca a la innovación de NE en un contexto explícito de mercado con enfoque en la creación de valor tanto para la empresa como para los consumidores. El cuerpo de conocimiento en reconocimiento de las oportunidades especifica la importancia del conocimiento de la empresa y su experiencia, su postura estratégica y sus redes de contactos sociales en este proceso.

El modelo teórico propuesto

Como resultado de la revisión de la literatura presentada en las anteriores elecciones, se desprende de forma lógica y razonada el

siguiente modelo (véase figura 2) que pretende explicar la adopción de negocios electrónicos a partir de una perspectiva de capacidad emprendedora estructurado con base en la propuesta de capacidad emprendedora como la capacidad de visualización y persecución de oportunidades determinada por sus características empresariales, tales como los conocimientos y experiencia, sus redes de contacto y su postura estratégica, así como su EO, medida ésta por cinco dimensiones: toma de riesgos, innovación, proactividad, agresividad competitiva y autonomía de acuerdo con la propuesta de Lumpkin (1996). Por otra parte, la adopción de negocios electrónicos se conceptualiza mediante el modelo de asimilación de la tecnología propuesto por Chatterjee (2002), que conceptualiza la adopción de NE a lo largo de dos dimensiones: estrategias y actividades de comercio electrónico, generando las hipótesis mostradas en la figura 2.

Figura 2
Modelo teórico propuesto



Conclusiones

La capacidad emprendedora y la innovación están fuertemente relacionadas; sin embargo, son conceptos diferentes. La capacidad emprendedora y la innovación están separadas por la explotación de oportunidades para la creación de valor económico. Por lo tanto, desde la perspectiva de la capacidad emprendedora, la adopción de NE puede ser considerada un acto emprendedor cuando tiene como resultado el aprovechamiento de una oportunidad. La introducción de las TIC en una empresa abre oportunidades para los NE y puede conducir hacia diferentes formas de creación de valor. Los NE pueden mejorar de forma incremental las formas existentes de trabajo, pero también pueden llevar a desarrollar formas de trabajo enteramente nuevas o abrir nuevos mercados o generar nuevos productos o servicios. En este estudio se considera la adopción de NE como actividad emprendedora cuando se genere valor económico a partir de nuevos medios o fines que resulten en nuevas formas de trabajo para la empresa. Para explotar las posibilidades de las TIC y crear valor económico, debe percibirse primero una oportunidad para los NE y debe además la empresa tener una adecuada orientación emprendedora.

Referencias

- Amit, R. y Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, (22), 493-520.
- Ardichivili, A. y Cardozo R. N. (2000). A model of the entrepreneurial opportunity recognition process. *Journal of Enterprising Culture*, 8(2), 103-119.
- Ardichivili, A., Cardozo, R. N. y Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105-123.
- Baron, R. A. (1998). Cognitive mechanisms in entrepreneurship: why and when entrepreneurs think differently than other people. *Journal of Business Venturing*, 13(4), 275-294.
- Baron, R. A. y Markman, G. D. (1999). *Cognitive mechanisms: potential differences between entrepreneurs and non-entrepreneurs*, en: Reynolds, P.

- D. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, Mass.: Babson College, 123-137.
- Baron, R. A. (2004). The cognitive perspective: A valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions. *Journal of Business Venturing*, (19), 221-239.
- Barton Cunningham, J. y Lischeron, J. (1991). Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29(1), 45-61.
- Bhaskaran, S. (2006). Incremental innovation and business performance: Small and medium-size food enterprises in a concentrated industry environment. *Journal of Small Business Management*, 44(1), 64-80.
- Bhave, M. P. (1994). *A process model of venture creation*, *Journal of Business Venturing*, 9(3), 223-242.
- Bird, B. J. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention. *Academy of Management Review*, 13(3), 442-453.
- Birley, S. (1985). The role of networks in the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 107-117.
- Burgelman, R. A. (1984). Designs for corporate entrepreneurship in established firms. *California Management Review*, 26(3), 154-166.
- Burt, R. S. (2000). *The network entrepreneur*, in: Swedberg, R. Explorations of economic society, Oxford: Oxford University Press, 281-307.
- Busenitz, L. W. (1996). Research on entrepreneurial alertness: Sampling, measurement and theoretical issues. *Journal of Small Business Management*, 34(4), 35-44.
- Carson, D., Cromie, S., McGowan, P. y Hill, J. (1995). *Marketing and Entrepreneurship in SMEs. An Innovative Approach*. New York: Prentice Hall.
- Casson, M. C. (1982). *The entrepreneur: An economic theory*. Oxford: Martin Robertson & Company Ltd.
- Chandler, G. N., Dahlquist, J. y Davidsson, P. (2002). Opportunity recognition processes: A taxonomy and outcome implications, en: Bygrave, W. D., Brush, C. G., Davidsson, P., Fiet, J. O., Greene, P. G., Harrison, R. T., Lerner, M., Meyer, G. D., Sohl, J. y X Zacharakis, J. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Mass.: Babson College/Babson Park.
- Chatterjee, D. (2002). Perfil Para El Comercio Electrónico: Habilitadores Institucionales De La Asimilación De Las Tecnologías. *Web Organizacional*, 26(2), 87-88.
- Chell, E., Hayworth, J. y Brearly, S. (1991). The search for entrepreneurial traits, en: Chell, E., Hayworth, J. y Brearly, S. *The entrepreneurial personality: Concepts, cases and categories*, Londres: Routledge, 29-53.

- Christensen, P. S. (1990). *Strategy, opportunity identification and entrepreneurship: a study of the entrepreneurial opportunity identification process*. Aarhus: Aarhus University Press.
- Christensen, P. S. y Peterson, R. (1990). Opportunity identification: Mapping the sources of new venture ideas, en: Churchill, N. C., Bygrave, W. D., Hornaday, J. A., Muzyka, D. F., Vesper, K. H. y Whinston, A. B. *Frontiers of entrepreneurship research*, Wellesley, Mass.: Babson College, 567-581.
- Christensen, P. S., Madsen, O. O. & Peterson, R. (1994). Conceptualizing entrepreneurial opportunity identification, en: Hills, G. E. *Marketing and entrepreneurship: Research ideas and opportunities*, Westport, Connecticut/London: Quorum Books.
- Churchill, N. C. y Muzika, D. F. (1994). Defining and conceptualizing entrepreneurship: A process approach, en: Hills, G. E. *Marketing and entrepreneurship: research ideas and opportunities*, Westport, Connecticut/London: Quorum Books, 11-23.
- Colarelli O'Connor, G. y Rice, M. P. (1997). Viewing the Web as a marketplace: The case of small companies. *Decision Support Systems*, (21), 171-183.
- Cooper, A. C., Folta, T. B. y Woo, C. (1995). Entrepreneurial information search. *Journal of Business Venturing*, 10(2), 107-120.
- Covin, J. G. y Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J. G. y Slevin, D. P. (1991). A Conceptual model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 16(1), 7-24.
- Dacin, T., Goldstein, J. y Scott, W. R. (2002). Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum. *Academy of Management Journal*, (45): 45-56.
- Davidsson, P. & Wiklund, J. (2001). Levels of analysis in entrepreneurship research: Current research practice and suggestions for the future, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 81-99.
- Davidsson, P., Delmar, F. y Wiklund, J. (2002). Entrepreneurship as growth: Growth as entrepreneurship, en: Hitt, M. A., Ireland, D. R., Camp, S. M. y Sexton, D. L. *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, Oxford: Blackwell, 328-342.
- DeBono, E. (1978). *Opportunities: A handbook of business opportunity search*. London: Associated Business Programmes.
- De Koning, A. (1999). *Conceptualizing opportunity formation as a socio-cognitive process*. Dissertation, Fontainebleau: INSEAD.

- De Koning, A. J. y Brown, T. E. (2001). *The impact of entrepreneurial orientation, market perceptions and industry munificence on opportunity alertness: A longitudinal study*, Proceedings of the Babson Kaufmann Research Conference, Jönköping, Sweden, Babson College/Kauffman Foundation, Jönköping, Sweden.
- DiMaggio, P. (1988). Interest and agency in institutional theory, en Zucker, L. (ed.), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*, Cambridge, MA. 3-22.
- Eddleston, K. K. (2008). Corporate entrepreneurship in family firms: A stewardship perspective. *Proceedings of the USASBE 2008 Conference*, San Antonio, 310-326.
- Eckhardt, J.T. y Shane, S. (2003). Opportunities and entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 333-349.
- Fiet, J. O. (1996). The informational basis of entrepreneurial discovery. *Small Business Economics*, 8(6), 419-430.
- Gaglio, C. M. y Taub, R. P. (1992). *Entrepreneurs and opportunity recognition*, en: Churchill, N. C. *Frontiers of entrepreneurship research*, Wellesley, Mass.: Babson College, 136-147.
- Gaglio, C. M. (1997). Opportunity identification: review, critique and suggested research direction, en: Katz, J. A. *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, JAI Press Inc., London, 139-202. *Entrepreneurial alertness*, *Small Business Economics*, 16(2), 95-111.
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *The Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.
- Gartner, W. B. (1988). Who is the entrepreneur? is the wrong question. *The American Journal of Small Business*, 12(4), 11-32.
- George, B. A. (2011). The epistemology of entrepreneurial orientation: Conceptual formation, modeling, and operationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (5), 989-1024.
- Greenwood, R. y Suddaby, R. (2006). Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms. *Academy of Management Journal*, 49(1), 27-48.
- Greve, A. (1995). Networks and entrepreneurship. An analysis of social relations and occupational background, and use of contacts during the establishment process. *Scandinavian Journal of Management*, 11(1), 1-24.
- Guth, W. y Ginsberg, A. (1990). Guest editor's introduction: Corporate entrepreneurship, *Strategic Management Journal*, (11), 5-16.
- Hagedoorn, J. (1996). *Innovation and entrepreneurship: Schumpeter revisited*. *Industrial and Corporate Change*, 5(3), 883-896.

- Herron, L. y Robinson, R. B. Jr. (1993). A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance. *Journal of Business Venturing*, 8(3), 281-294.
- Herron, L. y Sapienza, H. J. (1992). The entrepreneur and the initiation of new venture launch activities. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 17(2), 49-55.
- Hills, G. E., Lumpkin, G. T. y Singh, R. P. (1997). *Opportunity recognition: perceptions and behaviors of entrepreneurs*, en: Reynolds, P. D. *Frontiers of entrepreneurship research*, Wellesley, Mass.: Babson College, 168-182.
- Hills, G. E. y Shrader, R. C. (1998). *Successful entrepreneur's insight into opportunity recognition*, en: Reynolds, P. D. *Frontiers of entrepreneurship research*, Wellesley, Mass.: Babson College, 30-43.
- Hills, G. E., Shrader, R. C. y Lumpkin, G. T. (1999). *Opportunity recognition as a creative process*, en: Reynolds, P. D. *Frontiers of entrepreneurship research*, Wellesley, Mass.: Babson College, 216-227.
- Hisrich, R. y Drnovsek, M. (2002). Entrepreneurship and small business research: a European Perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(2), 172-222.
- Hughes, M. A. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, (36), 651-661.
- Jack, S. L. y Anderson, A. R. (2002). The effect of embeddedness on the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 17(5), 467-487.
- Kaish, S. y Gilad, B. (1991). Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives: Sources, interests, general alertness. *Journal of Business Venturing*, 6(1), 45-61.
- Karlsson, T. y Junehed, J. (2000). *Entrepreneurial opportunity development; Describing and comparing opportunity development processes in small firms experiencing high growth*. Jönköping Sweden: Jönköping International Business School.
- Kickul, J. y Gundry, L. K. (2000). Pursuing technological innovation: The role of entrepreneurial posture and opportunity recognition among Internet firms, en: Reynolds, P. D. *Frontiers of entrepreneurship research*, Wellesley, Mass.: Babson College.
- Kickul, J. y Walters, J. (2002). Recognizing new opportunities and innovations, *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 8(6), 292-308.
- Kirzner, I. M. (1997). *Perception, opportunity and profit: studies in the theory of entrepreneurship*, Chicago: University of Chicago Press.
- Koller II, R. H. (1988). On the source of entrepreneurial ideas, *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, Mass.: Babson College, 194-207.

- Krueger, N. F., Reilly, M. D. y Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 411-432.
- Kuratko, D. F. (2010). Corporate entrepreneurship: An introduction and research review. *Handbook of Entrepreneurship Research*, 129-163.
- Lal, K. (2002). E-Business and manufacturing sector; A study of small and medium-sized enterprises in India. *Research Policy*, (31), 1139-1211.
- Long, W. y McMullan, W. E. (1984). Mapping the new venture opportunity identification process, Hornaday, J. A. *Frontiers of entrepreneurship research*, Wellesley, Mass.: Babson College, 567-591.
- Long, W. y McMullan, W. E. (1984). Mapping the new venture opportunity identification process, Hornaday, J. A. *Frontiers of Entrepreneurship research*, Wellesley, Mass.: Babson College, 567-591.
- Low, M. B. y MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of Management*, 14(1/2), 139-161.
- Lumpkin, G. T. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G. T., Hills, G. E. y Shrader, R. C. (2001). Opportunity recognition, *A CEAE white paper*, Spring 2001.
- McDaniel, B. A. (2000). A survey on entrepreneurship and innovation. *The Social Science Journal*, 37(2), 277-284.
- Martello, W. (1994). Developing creative business insights: serendipity and its potential in entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, (6), 239-258.
- Matlay, H. (2004). E-entrepreneurship and small business development: towards a comparative research agenda. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(3), 408-414.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, (29), 770-792.
- Morris, M. H. (2010). *Corporate entrepreneurship & innovation*. Ireland: South-Western Pub.
- Naldi, L. N. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms, 20(1), 33-47.
- Naman, J. L. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14(2), 137-153.
- Nordqvist, M., Habbershon, T. G. y Melin, L. (2008). Transgenerational entrepreneurship: Exploring EO in family firms, en H. Landström, H. Crijns y E. Laveren (Eds.), *Entrepreneurship, sustainable growth and*

- performance: *Frontiers in European entrepreneurship research*, 93-116. Cheltenham: Edward Elgar.
- Puhakka, V. (2002). Entrepreneurial business opportunity recognition; relationships between intellectual and social capital, environmental dynamism, opportunity recognition behavior, and performance. PhD Tesis, University of Vasa, Finland.
- Rauch, A. W. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761.
- Sexton, D. L. y Camp, S. M. (1993). Innovation and entrepreneurship: Modeling individual and organizational factors, en: Lawless, M. W. y Gómez-Mejía, L. R. *Advances in global high-technology management*, Greenwich: JAI Press Inc., 197-215.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1989). Economic theory and entrepreneurial history, reprinted from *Change and the entrepreneur*, 1949, 63-84, en: Clemence, R. V. *Essays on entrepreneurs, innovations, business cycles, and the evolution of capitalism*, New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers, 253-271.
- Schwartz, R. G. y Teach, R. D. (2000). A model of opportunity recognition and exploitation: An empirical study of incubator firms. *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, 2(2), 93-107.
- Sharma, P. &. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11-28.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Seo, M. G. y Creed, W. E. D. (2002). Institutional contradictions, praxis and institutional change: A dialectical perspective. *Academy of management review*, (27), 222-247.
- Sexton, D. L. y Camp, S. M. (1993). Innovation and entrepreneurship: Modeling individual and organizational factors, en: Lawless, M. W. y L. R. Gómez-Mejía, *Advances in global high-technology management*, Greenwich: JAI Press Inc., 197-215.
- Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, (11), 4, 448-469.
- Shane, S. y Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research, *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Shaver, K. G. y Scott, L. R. (1991). Person, process, choice: The psychology of new venture creation. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 16(2), 23-45.

- Sigrist, B. (1999). How do you recognize an entrepreneurial opportunity? Entrepreneurial opportunity recognition in a Swiss context. PhD Tesis (English revised shorter version), University of Zurich.
- Singh, R. P., (2000). *Entrepreneurial opportunity recognition through social networks*. New York/London: Garland Publishing, Inc.
- Singh, R. P., Hills, G. E. y Lumpkin, G. T. (1999). New venture ideas and entrepreneurial opportunities: Understanding the process of opportunity recognition. *Proceedings of the USASBE 1999 National Conference*. San Diego, California: USASBE.
- Singh, R. P., Hills, G. E., Hybels, R. C. y Lumpkin, G. T. (2000). Examining the role of self-perceived entrepreneurial alertness to the opportunity recognition process, Research at the marketing/entrepreneurship interface. Proceedings of the University of Illinois at Chicago symposium on marketing and entrepreneurship, Chicago, Ill.: University of Illinois at Chicago.
- Smeltzer, L. R., Van Hook, B. L. y Hutt, R. W. (1991). Analysis of the use of advisors as information sources in venture startups. *Journal of Small Business Management*, 29(3), 10-20.
- Stevenson, H. H. y Gumpert, D. E. (1985). The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, March-April.
- Stevenson, H. H., Roberts, M. J. y Grousbeck, H. I. (1989). *New business ventures and the entrepreneur*. Homewood, IL.: Irwin.
- Stevenson, H. H. y Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11(7), 17-27.
- Stevenson, H. H., Roberts, M. J. y Grousbeck, H. I. (1989). *New business ventures and the entrepreneur*. Homewood, IL.: Irwin.
- Stopford, J. M. y Baden-Fuller, C. W. F. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, (15), 521-536.
- Swedberg, R. (2000). *Entrepreneurship: The social science view*. Oxford: Oxford University Press.
- Teach, R. D., Schwartz, R. G. y Tarpley, F. A. (1989). The recognition and exploitation of opportunity in the software industry: a study of surviving firms, en: Brockhaus Sr., R. H. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, Mass.: Babson College, 383-397.
- Timmons, J. A., Muzika, D. F., Stevenson, H. H. y Bygrave, W. D. (1987). Opportunity recognition: the core of entrepreneurship, en: Churchill, N. C. , Hornaday, J. A., Kirchoff, B. A., Krasner, O. J. y Vesper, K. H. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, M. A.: , Babson College, 109-123.
- Timmons, J. (1994). *New Venture Creation*. Boston, MA: Irwin.

- Timmons, J. A. (1999). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Timmons, J. A. & Muzika, D. F. (1994). *Opportunity recognition: Lessons from venture capital*, in: Hills, G. E. *Marketing and entrepreneurship: Research ideas and opportunities*, Westport, Connecticut: Quorum Books, 95-114.
- Tolbert, P. S. y Zucker, L. G. (1996). *The institutionalization of institutional theory*, en Clegg, S. R., Hardy, C. y Nord, W. R. (eds.), *Handbook of Organizational Studies*, 148-174. Thousand Oaks, CA: Sage
- Van der Veen, M. y Wakee, I. A. M. (2004). Understanding the entrepreneurial process. Wakins, D. S. *Annual Review of progress in Entrepreneurship Research*, (2), 2002- 2003, Brussels: European Foundation for Management development, 114-152.
- Ventakraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, (35), 423-44.
- Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research, en: Katz, J. A., *Advances in entrepreneurship research: Firm emergence and growth*, Greenwich, CON: JAI Press Inc., 119-138.
- Vesper, K. H. (1989). *New venture strategies*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Vesper, K. H., Shragge, P. y McMullan, W. E. (1989). Opportunity identification: A taxonomy of deliberate approaches and a trial of one, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, (1)3-16.
- Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 635-657.
- Ward, T. B. (2004). Cognition creativity and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, (19), 173-188.
- Wiklund, J. A. y Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, (20), 71-91.
- Wilson, E. D. (2002). Adoption intentions and benefits realized: a study of e-commerce in UK SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(4), 331- 348.
- Wiklund, J. (1998). *Small firm growth and performance*. Entrepreneurship and Beyond, Jönköping International Business School.
- Wortman, M. S. (1986). A unified framework, research typologies, and research prospectuses for the interface between entrepreneurship and small business, en Sexton, D. L. y Smillor, R.W. (eds). *The Art and Science of Entrepreneurship*. Cambridge MA: Ballinger Publishing Company,

- Zahra, S. A. y Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: a longitudinal analysis, *Journal of Business Venturing*, 10(1), 8-10.
- Zahra, S. A. y George, G. (2002). The Net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities. *Information Systems Research*, 13(2), 147-150.
- Zhao, F. (2005). *Entrepreneurship and innovations in E- bussinees*. Australia: Idea Group Publishing.
- Zimmerer, T. W. y Scarborough, N. M. (1998). *Essentials of entrepreneurship and small business management*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.