

Orientación Emprendedora, Recursos y Capacidades: Una Revisión de su Marco Conceptual para la Innovación

Entrepreneurial Orientation, Resources and Capabilities: A Conceptual Framework review for Innovation

Mauricio Antonio BEDOYA Villa [1](#); Bibiana ARANGO Alzate [2](#)

Recibido: 13/03/2017 • Aprobado: 12/04/2017

Contenido

- [1. Introducción](#)
 - [2. Metodología](#)
 - [3. Resultados y discusión](#)
 - [4. Consideraciones del autor](#)
- [Referencias bibliográficas](#)

RESUMEN:

La orientación emprendedora permite desarrollar actividades innovadoras organizacionales y es considerada como fuente de renovación empresarial en entornos turbulentos. El propósito de este artículo es vincular la orientación emprendedora con otras disciplinas administrativas atendiendo el reciente llamado de autores referentes en el tema para robustecer el campo teórico. Este estudio realiza una revisión sistemática de literatura en bases de datos científicas como Scopus. Los principales resultados muestran los diferentes marcos conceptuales que relacionan ampliamente las capacidades dinámicas y la teoría de recursos como campos disciplinares que incorporan nuevos elementos de análisis que permiten el desarrollo de capacidades de innovación.

Palabras clave: Orientación Emprendedora, Capacidades, Recursos, Marco conceptual, Innovación.

ABSTRACT:

The entrepreneurial orientation allows to develop innovative organizational activities and is considered as a source of business renewal in turbulent environments. The purpose of this article is to relate the entrepreneurial orientation with other management disciplines according with the call of seminal authors to strengthen the theoretical field. This study reviews the recent literature in scientific databases like Scopus. The main results shows the different conceptual frameworks that widely relate dynamic capabilities and resource base view as theoretical fields which incorporate new analysis elements that allow the development of innovation capabilities.

Key words: Entrepreneurial Orientation, Capabilities, Resources, Conceptual framework, Innovation

1. Introducción

El emprendimiento corporativo (EC) ha sido abordado desde la investigación de la

administración estratégica como un proceso dinamizador que genera capacidades para que las firmas logren ventajas competitivas y crecimiento económico. Es por ello que las organizaciones exitosas de las actuales economías globales poseen capacidades emprendedoras y de innovación para hacer frente de manera proactiva a los cambios en los mercados, el ambiente tecnológico competitivo y de esta manera crear productos y servicios flexibles y procesos innovadores (Shum y Lin, 2010). Sin embargo, a nivel teórico y debido al interés creciente en la temática del EC, el constructo que más se aborda en las investigaciones del EC es la Orientación Emprendedora (OE), entendida como el mecanismo facilitador para que el EC se pueda desarrollar dentro de las organizaciones. La comunidad académica internacional estudia la OE como un constructo que explica el comportamiento empresarial (Covin y Lumpkin, 2011) en el que los empleados aprovechan las oportunidades, independientemente de los que se ejecutan (Stevenson y Jarillo, 1990). Sin embargo, en estudios recientes se hace una distinción y una mayor atención al tema de la OE que al EC, donde muchos estudiosos consideran la OE como un aspecto del EC (Lumpkin y Dess, 2011). Para efectos del presente estudio el EC es visto como parte de la estrategia empresarial y la OE es entendida como una inclinación o postura a desarrollar actividades emprendedoras y la generación de nuevos productos o servicios, y es considerada como el mecanismo facilitador para que el EC se pueda desplegar dentro de las organizaciones, lo que conduce al desarrollo de capacidades de innovación.

El emprendimiento corporativo ha sido un tópico que ha captado el interés en investigadores y académicos en las últimas décadas, conforme los ambientes competitivos han comprometido a los gerentes a reevaluar la estrategia empresarial con el fin de entender los factores que permitan desarrollar emprendimientos al interior de las organizaciones, y de esta manera adoptar una ventaja competitiva sostenible. Es así como desde los planteamientos de Peterson y Berger (1971), quienes discutieron por primera vez el emprendimiento dentro de las organizaciones y en las ciencias administrativas, se ha logrado una expansión en las agendas de investigación y la proliferación de estudios empíricos a partir de los años 80's. Posteriormente en 1990, el Strategic Management Journal publicó un especial en EC, el cual demostraba que este fenómeno emprendedor comenzaba oficialmente a emerger como una rama de especial interés en la investigación de la administración (Fang, 2015).

En ese contexto y a pesar del amplio desarrollo de investigación el EC hasta nuestros días, no se tiene una definición generalizada y ha sido objeto de debate en un sin número de posturas realizadas por académicos por definirlo en las últimas décadas. Es así como Trujillo y Guzmán (2008), señalan que aún no hay un acuerdo entre los diferentes autores que la abordan (Antoncic y Hisrich, 2000; Sharma y Chrisman, 1999; Seshadri y Tripathy, 2006; y Amo y Kolvereid, 2005) pues mientras que algunos utilizan los términos emprendimiento corporativo e intraemprendimiento como sinónimos, otros conceptúan que el primero contiene al segundo ya que abarca actividades emprendedoras dentro y fuera de la organización (incluyendo el fenómeno del spin off), en tanto que el segundo se desarrolla sólo al interior de la empresa aunque tenga efectos externos. También hacen referencia a que algunas posturas indican que el emprendimiento corporativo es fomentado por la empresa, mientras que el intraemprendimiento es automotivado por el colaborador. Por lo tanto existe un consenso generalizado como el EC es una faceta importante de la renovación estratégica, la rentabilidad, la innovación y el crecimiento de las organizaciones (Drucker, 2007; Morris, Kuratko y Covin, 2008) y a pesar de la no existencia de una definición general acordada del EC (Sharma y Chrisman, 1999), es posible argumentar que el EC se caracteriza por (1) el nacimiento de nuevas empresas dentro de empresas existentes, (2) la transformación o renacimiento de las organizaciones a través de una renovación de las áreas clave de negocios, y (3) la innovación y la renovación dentro de una organización existente (Wyk y Adonisi, 2012).

En la teorización del constructo de la OE diversas disciplinas de la administración han sido vinculadas a la OE. Es así como los académicos han hecho aportes en sus diferentes investigaciones a la OE dentro del estudio de la literatura en la administración estratégica y el emprendimiento, tratando de explicar las relaciones de varias variables clave a nivel

organizacional, estructuras, procesos y características del ambiente (Lumpkin y Dess, 1996). La OE empieza a tener auge a través de los estudios realizados por Miller (1983) o también llamada Unidimensionalidad (Covin y Slevin, 1989). De acuerdo a Miller (1983) la OE está presente solo si las tres dimensiones que lo componen, innovación, toma de riesgos y proactividad están integradas y se combinan dentro del comportamiento propio y de la dinámica organizacional como un todo, la no existencia de alguna de ellas no es considerada como una firma emprendedora.

Recientemente dentro del campo de la investigación de la OE ha surgido la necesidad de vincular la OE con otras diferentes disciplinas o teorías, haciendo un llamando a los investigadores a ampliar el campo de conocimiento de su constructo y romper paradigmas en áreas de la estrategia, teoría organizacional y economía (Miller, 2011; Wales, 2015).

El objetivo del presente artículo es dar respuesta las siguientes preguntas de investigación - ¿Cuáles son las diferentes disciplinas que teóricamente fortalecen el constructo de la orientación emprendedora? ¿Cuáles son los marcos conceptuales desarrollados más recientemente en el campo de la OE con otras teorías y su impacto con la Innovación? En este contexto, se pretende contribuir a robustecer el campo de conocimiento a nivel teórico de la OE en relación con otras disciplinas, las cuales que se han considerado como prominentes para entender las distintas capacidades que deben adoptar las organizaciones en procura de fomentar el comportamiento emprendedor y de esta manera lograr la innovación empresarial y la generación de ventajas competitivas en los ambientes turbulentos.

1.1. Vinculo de la Orientación Emprendedora con Teorías Organizacionales

En el campo de estudio de la OE con la innovación no existe una teoría generalmente aceptada, por lo tanto se han propuesto una cantidad de marcos conceptuales y estudios empíricos para probar de manera rigurosa su validez en el campo de la investigación (Shum y Lin, 2010). La innovación hace parte de la estrategia empresarial como una manera que tiene las organizaciones para responder proactivamente ante los cambios de los mercados, la globalización de las economías, los ciclos cortos de los productos en la sociedad del conocimiento y la competencia agresiva. Diferentes definiciones hacen parte de la revisión de la literatura que confirman la cantidad de diversas miradas y conceptos sobre lo que se considera una actividad de innovación (McFadzean, O'Loughlin y Shaw, 2005). Sin embargo, es a partir de los planteamientos de Schumpeter (1934, 1942) que la innovación empresarial se relaciona con el crecimiento económico y el emprendimiento, por lo cual basado en el concepto de la destrucción creativa, se reconoce la innovación como aquella actividad que las empresas realizan para crear nuevos productos y servicios, procesos, tecnologías, desarrollar nuevos mercados y lograr una posición de liderazgo en la industria. En este contexto y con el propósito de avanzar en un mayor entendimiento, diversas investigaciones han sido desarrolladas para conectar la OE con diferentes disciplinas y la innovación. Es así como en un estudio reciente, Lisboa, Skarmeas, y Saridakis (2016) analizan como las tres dimensiones originales de la OE, innovación, toma de riesgos y proactividad, interactúan como dimensiones que afectan el desempeño organizacional a través de una encuesta online a 263 compañías manufactureras de Portugal. En este estudio plantean un marco conceptual donde se apoyan en la teoría de recursos (RBV en inglés) y en las capacidades dinámicas (CD) con fin de identificar caminos que conduzcan a un mayor entendimiento bajo qué circunstancias la OE es un mecanismo que facilita la capacidad de desarrollo de producto, las ventajas de nuevos productos y el desempeño. Sus hallazgos demuestran que, bajo ciertas condiciones, las tres dimensiones de OE proporcionan un ambiente enriquecedor para la exploración y explotación de innovaciones y el desarrollo de nuevos productos y mercados. Sugieren que los directivos que operan en entornos complejos, deben tener la capacidad de tratar diferentes combinaciones y niveles de las dimensiones de la OE, mediante la cual se logra incrementar sus capacidades de desarrollo

de productos, mejorar su desempeño y obtener una alta rentabilidad.

En este mismo sentido, Wales (2015) realiza una revisión de literatura con el fin de robustecer el campo teórico de la OE con disciplinas hermanas para incorporar nuevos elementos en el constructo de la OE. Sus resultados demuestran cómo estas diferentes disciplinas pueden guiar a los investigadores a incorporar nuevos elementos teóricos para ser utilizados en investigaciones futuras y ampliar el campo de conocimiento de la OE. Dentro de este estudio se destacan la teoría de recursos (TBR) y las capacidades dinámicas (CD), donde se afirma que la OE proporciona mayores recursos a la organización y mejora sus capacidades a través de sus relaciones.

Es así como diferentes teóricos referentes en el área de emprendimiento han abordado la relación de la OE con otras disciplinas por hace más de dos décadas. La tabla 1 presenta un resumen de los artículos publicados como resultado de investigaciones anteriores, los cuales se complementan con los más recientes trabajos de investigación abordados en la revisión sistemática de la literatura (RSL). Lo que presenta un punto de partida importante para continuar robusteciendo el conocimiento teórico de la OE con otras áreas de estudio.

Tabla 1 Modelos y Marcos Conceptuales de la Orientación Emprendedora

<i>Autores /año</i>	<i>CE</i>	<i>VE/AE</i>	<i>OM</i>	<i>OE</i>	<i>CD</i>	<i>CA</i>	<i>TBR</i>	<i>DF</i>
Hornsby et al (1993)		*		*				*
Morris et al (1994)	*	*		*				*
Lumpkin and Dess (1996)	*			*	*		*	*
Hisrich and Peters (2002)	*	*		*	*		*	*
Morris and Kuratko (2002)		*		*				*
Shum y Lin (2010)	*	*	*	*	*		*	*
Madichie, Hinson y Ibrahim (2013)				*	*		*	*
Ndubisi y Agarwal (2014)				*	*		*	*
Celec, Globocnik y Kruse (2014)				*	*		*	*
Engelen, Kube, Schmidt, y Flatten (2014)				*	*	*	*	*
Lisboa, Skarmeas, y Saridakis (2016)				*	*		*	*

Notas: CE: Conocimiento Externo; VE/AE Visión Estratégica- Ajuste Estratégico ; OM: Orientación al Mercado; OE: Orientación Emprendedora; CD: Capacidades Dinámicas; CA:Capacidades de Absorción; TBR:Teoría de Recursos; DF: Desempeño de la firma vista como variable dependiente

Fuente: Adaptado de Shum y Lin (2010) a partir la RSL.

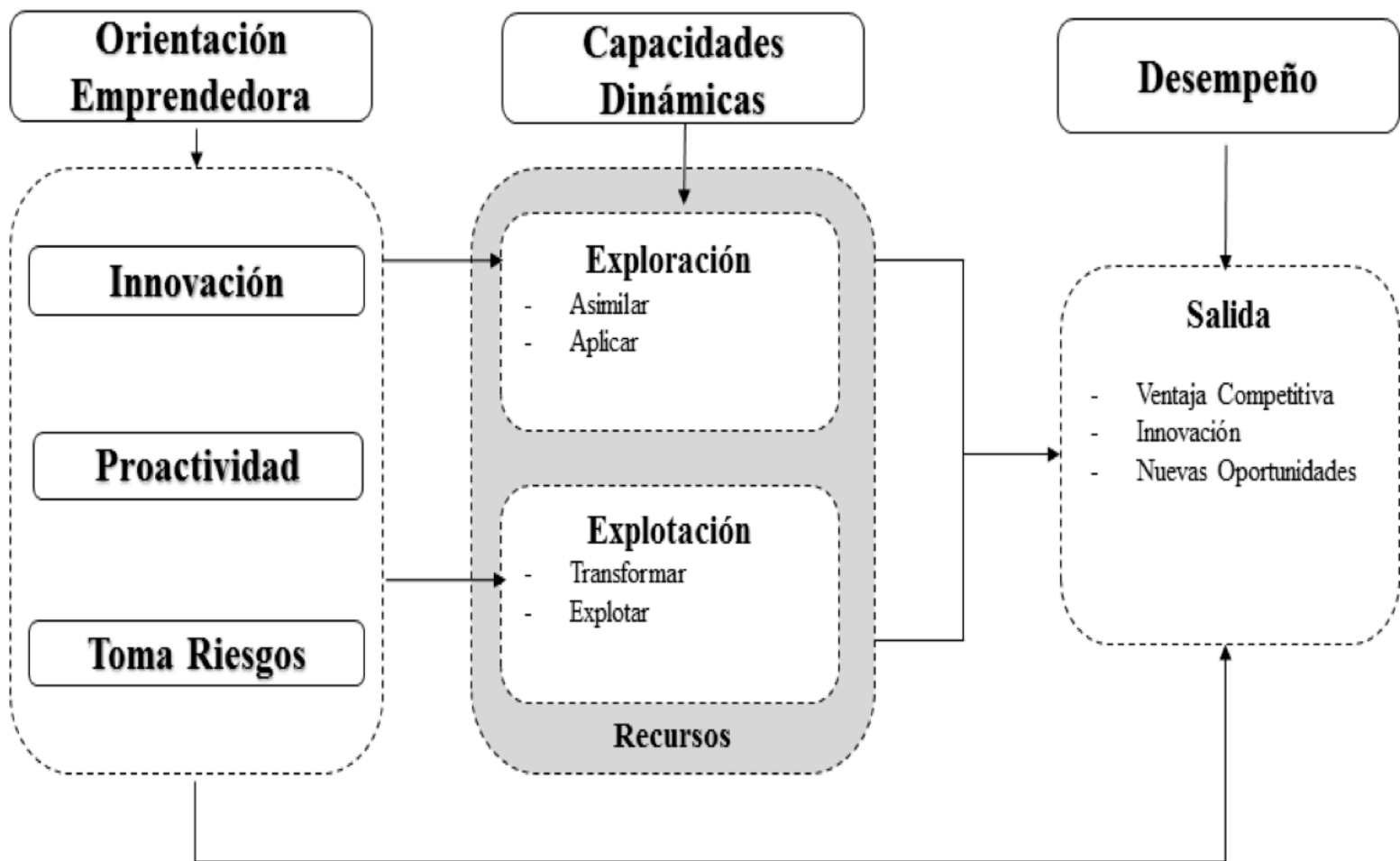
La OE y las CD han sido consideradas como dos teorías promisorias dentro del campo del emprendimiento y la administración estratégica por su capacidad de generar un mayor desempeño y creación de valor empresarial (Teece, Pisano y Shuen, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Lumpkin y Dess, 1996; Wiklund, 1999). Según Teece y Pisano (1994) las CD se describen como la habilidad de una organización para percibir, aprovechar y adaptarse con el fin de explorar y explotar competencias específicas internas y externas en ambientes cambiantes. Existen estudios que avalan la relación de estas disciplinas los cuales describen como la TBR procura la utilización de recursos, la generación de capacidades y la creación de bienes tangibles e intangibles, es así como la TBR se ha constituido en una de las teorías más prominentes para la generación de ventajas competitivas sostenibles (Barney, Ketchen, y Wright, 2011).

Otras investigaciones en esta misma corriente realizadas igualmente por Barney et al. (2001) argumentan la existencia de una gran cantidad de artículos resultados de investigación donde se demuestra como los recursos, capacidades dinámicas y el conocimiento están cercanamente interconectados. La mayoría de esta literatura concluye que las ventajas competitivas pueden existir en mercados dinámicos solo si la organización tiene una habilidad de cambio continuo utilizando los recursos organizacionales. Siguiendo este mismo campo de la investigación, Grande (2008), con el ánimo de profundizar la relación entre la OE y la CD en las pequeñas y

nuevas empresas, publica un capítulo de libro en la *European research in entrepreneurship*, en este trabajo se destaca un esfuerzo para hacer frente a las lagunas de investigación de los posibles vínculos entre las perspectivas de la OE y las CD, se discuten los elementos en común y se presentan cinco modelos alternativos que ilustran sus posibles relaciones y su potencial como punto de partida para futuros estudios. Concluye a partir de las diferentes posturas y vacíos en la literatura, que ambos constructos están conectados a la capacidad de innovación y el aprendizaje en las empresas, y son elementos de integración de recursos y la reconfiguración organizacional. Finalmente, hace un llamado a los investigadores para abordar este posible vínculo con el fin de perfeccionar el contenido de la OE y las CD para proporcionar una mayor comprensión en sus futuras investigaciones acerca de cómo éstos podrían interactuar para influir en los procesos de creación de riqueza y el rendimiento en la empresa.

A partir de la revisión sistemática de literatura, se propone un marco conceptual donde se argumenta que la OE bajo sus tres dimensiones originales de innovación, proactividad y toma de riesgos, permite desarrollar capacidades dinámicas en las organizaciones, mediante la utilización de recursos y bienes tangibles (tecnología, infraestructuras, capital) e intangibles (rutinas, procesos, habilidades y conocimiento) que las empresas utilizan para formular e implementar las estrategias (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Barney, Ketchen, y Wright, 2011); lo que genera y aumenta necesariamente las posibilidades lograr un mejor desempeño que se materializa en la generación de la ventaja competitiva de la organización, la innovación y aprovechamiento de nuevas oportunidades del entorno (Fig. 1).

Figura 1. Marco conceptual



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se abordan brevemente los conceptos, autores y elementos de estudio asociados a estas dos teorías y finalmente en cada una de ellas se destaca su vinculación con la OE. El principal objetivo es servir como argumentación teórica, adicionalmente se pretende a partir del marco conceptual planteado tener una mayor claridad de sus elementos en común, la bases conceptuales de su teoría, las posibles brechas de conocimiento para futuros estudios de investigación, y de esta manera potencializar el desarrollo de la OE con más disciplinas.

1.1.1 Orientación Emprendedora

El Emprendimiento Corporativo (EC), como una Orientación Emprendedora (OE), es un fenómeno que ha sido planteado desde hace más de treinta años de investigación en la literatura del emprendimiento como una fuerza que promueve las actividades emprendedoras (Covin y Wales, 2012). El EC se considera como un constructo basado en los conceptos relacionados con la OE (Covin y Slevin, 1989). Las tres dimensiones de la OE tales como la innovación, toma de riesgos y proactividad, se originaron en los estudios de Miller (1983, 2011). La conformación del constructo tuvo su desarrollo a través de la revisión de la literatura anterior la cual conduce a determinar la iniciativa empresarial como un concepto multidimensional en su inicio para conformar el término, que incluye acciones de la empresa relacionadas con el producto en el mercado y la innovación tecnológica (Schumpeter, 1934; Cole, 1946; Cooper, 1973), la toma de riesgos (Collins y Moore, 1970; Miller y Friesen 1978; Kets de Vries, 1977), y proactividad (Miller y Friesen, 1978; Mintzberg, 1973). En este sentido los componentes están relacionados cuando tienen una correlación fuerte y cuando los propósitos de la teoría de desarrollo o prueba se desean como factor general (Miller, 2011).

Para efectos de la presente investigación y teniendo como referencia el concepto de la OE formulada por Miller (1983), se conciben sus dimensiones, (1) la Innovación: la cual se caracteriza por aquellas organizaciones que promueven el emprendimiento innovador mediante la creación o mejora de productos, servicios, procesos, negocios, mercados, alternativas a los materiales, y los cambios estructurales en la organización, (2) La proactividad: organizaciones proactivas que se anticipan y aprovechan las oportunidades para satisfacer las necesidades futuras de un mercado, dejando detrás los competidores y hacer el mejor uso de los recursos disponibles, y (3) La toma de riesgos: toda iniciativa empresarial implica riesgos para un cierto nivel, cuanto mayor sea el factor de innovación, mayor será la incertidumbre, un componente esencial de riesgo, junto con la probabilidad de ser o no exitoso.

La dimensionalidad de la OE ha sido fuente de numerosos debates por parte de teóricos y académicos, por lo cual se encuentra en la literatura dos posturas que predominan en las dimensiones del constructo de la OE. La primera de ellas se refiere a la dimensión compuesta propuesta por Miller (1983) o también llamada Unidimensionalidad (Covin y Slevin, 1989), de acuerdo a esta postura la OE está presente solo si las tres dimensiones que lo componen, innovación, toma de riesgos y proactividad están integradas y se combinan dentro del comportamiento propio y dinámica de la organización como un todo, la no existencia de alguna de ellas no es considerado como una firma emprendedora. Lo más importante de la OE es el proceso mismo de emprendimiento y los factores que lo fortalecen o lo inhiben. Por lo tanto, se considera una firma emprendedora cuando se dedica a la innovación de productos en el mercado, emprende de alguna manera negocios riesgosos, y es la primera en llegar a las innovaciones de manera proactiva y así superar a los competidores de manera contundente (Miller, 1983). La segunda conceptualización comprende la dimensión Multidimensional, la cual es propuesta en los estudios de Lumpkin y Dess (1996), en la que establecen a parte de las tres dimensiones de Miller (1983), dos dimensiones adicionales vistas de manera independiente, la agresividad competitiva y autonomía. Bajo esta propuesta de cinco dimensiones la OE es vista como un proceso, prácticas y actividades de toma de decisiones que conducen a una nueva entrada. Las dimensiones clave que caracterizan una OE incluyen una propensión a actuar de manera autónoma, una voluntad de innovar y asumir riesgos, una tendencia a ser agresivos hacia los competidores y proactividad en relación con las oportunidades de mercado (Sharma y Chrisman, 1999). Los autores de la multidimensionalidad no estaban de acuerdo con Covin y Slevin (1989) sobre la relación entre las diferentes dimensiones de la OE. Lumpkin y Dess (1996), afirman que la relación entre dimensiones para el logro del emprendimiento de autonomía, la capacidad de innovación, la toma de riesgos, la proactividad y la agresividad competitiva pueden variar de forma independiente, en función del contexto ambiental y organizacional.

En estudios teóricos más recientes se argumenta la necesidad de fortalecer el constructo con diferentes posturas, por lo que hacen un llamado a futuras investigaciones a robustecer el

campo de conocimiento. Wales (2015) está de acuerdo con la visión de Miller (2011) que "lo mejor de ambos mundos" puede implicar un análisis que permite conocer tanto el constructo general de la OE, así como observar los efectos independientes de las dimensiones y sus construcciones. Otra forma de aclarar el enfoque que los futuros investigadores pretendan argumentar es lo propuesto por Covin y Lumpkin (2011) donde definen que la naturaleza cognitiva de la OE de las dimensiones depende de la conceptualización que el investigador adopte del constructo, lo que habilita a los emprendedores a teorizar acerca de los niveles de emprendimiento manifestados en la firma. Además, aducen que el problema de la dimensionalidad de la OE es fundamentalmente teórico y no empírico y que solo los datos como resultado de los estudios empíricos puedan validar como están relacionadas. De igual manera reiteran que las evidencias de diferentes estudios sugieren que las tres dimensiones originales cuando se evalúan en las medidas empleadas en la escala de Miller, Covin y Slevin (1989) generalmente se correlacionan de manera positiva. Finalmente, el estado actual de la discusión la OE en su visión unidimensional introducida por Miller; Covin y Slevin (1989), sigue siendo la postura más usada por parte de académicos e investigadores en la generación de conocimiento en referencia al EC. Por lo tanto, se resalta la necesidad de incluir las dimensiones de innovación, proactividad, y la toma de riesgos debido a la acogida que ha tenido en la teoría reciente (Anderson et al., 2015), y como una observación empírica, la investigación reciente sigue optando por incluir las tres dimensiones originales de la OE (Rauch et al., 2009).

1.1.2 Teoría de Recursos (TBR)

Las capacidades de adaptación de las organizaciones requieren de diferentes fuentes de recursos que generar una ventaja competitiva sostenible en ambientes cambiantes. La TBR ha emergido como un área importante de estudio básicamente en el cómo las organizaciones utilizan recursos y capacidades para aprovechar oportunidades y mejorar su desempeño. La TBR tiene sus cimientos en "*The Theory of the Growth of the Firm*" (Penrose, 1959), aunque es a partir de los años 80's que la mayoría de los académicos usan el término TBR en cambio de la *RBV*, de esta manera se conceptualiza como una teoría más amplia que permite describir, explicar, y predecir las relaciones organizacionales (Barney et al., 2001).

LA TBR se desarrolla a partir de los estudios realizados por Barney (1991), el cual argumenta que la ventaja competitiva de una organización depende de sus recursos y capacidades. Estos recursos y capacidades son generadores de activos tangibles e intangibles, incluyen otra serie de procesos y habilidades administrativas que se componen de ciertos elementos tales como rutinas, procesos organizacionales, la información y el conocimiento que la organización controla para elegir e implementar estrategias y de esta manera proveer a la firma de un mayor desempeño. Pero la ventaja competitiva por sí sola no depende solo de los elementos anteriores, por lo tanto debe ser acompañada por un sistema de gestión que incentive y supervise las acciones para lograr detectar oportunidades y en ese orden reunir y utilizar esos recursos (Phan, Wright, Ucbasaran, y Tan, 2009).

Estudios desarrollados por teóricos de la OE ven a la TBR como una de las teorías que pueden explicar qué tipo de recursos fortalecen la OE, por lo cual existe una complementariedad natural y necesaria entre los recursos que una empresa tiene y los procesos de toma de decisiones que se requieren para sacar partido de esos recursos con fines lucrativos (Miller, 2003). En su vinculación con la teoría de las CD, la TBR también invita a tener en consideración las estrategias que se deben desarrollar en las organizaciones para lograr nuevas capacidades (Teece, 2009). Igualmente, la TBR ha permitido fortalecer este punto de vista, donde las capacidades dinámicas y estratégicas se crean a partir de combinaciones de recursos, los procesos y las prácticas de gestión (Teece, Pisano y Shuen, 1997).

En referencia a su vínculo con la OE en las tres dimensiones originales planteadas por Miller (1983) tales como Innovación, toma de riesgos y proactividad, se requiere de la adquisición y aplicación de recursos tangibles e intangibles para generar procesos organizacionales que permitan un mayor desempeño organizacional y adaptación al entorno. Estos elementos que proporciona la TBR son transversales a todos los procesos organizacionales que facilitan en

última instancia guiar a la organización hacia procesos innovadores y desarrollar ventajas competitivas sostenibles.

1.1.3 Teoría de Capacidades Dinámicas (CD)

La teoría de CD (*DC* en inglés) ha sido una de las teorías más sugeridas por investigadores en el campo de la OE como una disciplina que puede explicar las relaciones de las organizaciones con los factores externos del ambiente competitivo donde se desarrollan y sus capacidades de innovación. A partir de los estudios de Cohen y Levinthal (1990) se reconocen las capacidades de absorción (CA) como un componente crítico para el desarrollo de las capacidades de innovación con base en las habilidades que tenga una firma para explotar conocimiento externo, reconocer su valor, asimilarlo y finalmente aplicarlo para fines comerciales. La teoría de CD fue desarrollada por autores seminales como Teece, Pisano y Shuen (1997), nace sobre las ideas de la TBR para introducir el concepto de capacidades dinámicas; en particular, se explica la ventaja competitiva como el resultado de la confluencia de los activos, los procesos y los caminos evolutivos. También en otros estudios se fortalecen bases conceptuales de las CD como una forma de extender la TBR y para responder a la pregunta sobre qué cambios o combinación de la base de recursos se requieren cuando el entorno de la empresa se caracteriza por el cambio constante (Teece y Pisano, 1994; Barreto, 2010). En este sentido, uno de los trabajos más importantes que le dieron dinamismo a la CA como una CD fue el realizado por Zahra y George (2002). Estos autores proponen una reconceptualización de las CA como una CD haciendo referencia a como ésta ayuda a la creación de conocimiento y utilización que mejora la capacidad de una empresa para obtener y mantener una ventaja competitiva, y amplían el campo teórico de la CA definiéndola como un conjunto de procesos y rutinas organizacionales mediante el cual se logra adquirir, assimilar, transformar y explotar el conocimiento con el fin de producir una CD.

En la vinculación de las CD con la OE estas capacidades de exploración y explotación pueden percibirse como unos procesos internos mediante los cuales las empresas despliegan la capacidad de innovación, proactividad, y la asunción de riesgos para que coincida con su entorno de mercado y facilitar el desarrollo de ventajas competitivas (Eisenhardt y Martin, 2000). Sin embargo, a pesar que los investigadores hacen un llamado a abordar este constructo para fortalecer el marco teórico de la OE, estas capacidades dinámicas en gran parte han sido ignoradas en el campo de la investigación de la OE. Esta es una observación confirmada recientemente por Covin y Lumpkin (2011), donde afirman que las CD son unos lentes teóricos con gran potencial de valor dentro del contexto de la investigación de la OE y que estas capacidades dinámicas se pueden entender como medio clave para vincular la OE con una oportunidad de explotación de la organización y por ende lograr un rendimiento posterior.

2. Metodología

Para el desarrollo de los objetivos del presente estudio y fortalecer el conocimiento a nivel teórico de la OE con otras disciplinas y la identificación de los diferentes modelos y los marcos conceptuales propuestos por los investigadores de la OE, se llevó a cabo una RSL como una forma de recopilar sintetizar y analizar las publicaciones existentes mediante la búsqueda de los artículos de investigación publicados en referencia a la OE, TBR y CD dentro de la ventana de observación se definió un horizonte temporal de 10 años (2006 a 2016) en bases de datos científicas de la más alta calidad como *Scopus*. Lo anterior con el fin de tener una visión amplia donde se incluyan los más recientes avances en el campo de conocimiento de la OE con estas disciplinas, sus adelantos en la formulación de marcos conceptuales y niveles de análisis desarrollados por investigadores y académicos para fortalecer el campo teórico. Como estrategia de investigación para la determinación de la muestra conforme a la ecuación de búsqueda, se buscaron artículos que en su título, resumen o palabras clave se encontraran palabras tales como "*Entrepreneurial Orientation*" y "*Dynamic Capabilities*", luego se adiciona como siguiente criterio el concepto "*Resource Base View*", dada la importancia que esta disciplina ha tenido dentro del campo de la OE como una forma de atender el llamado de

diferentes investigadores referentes en la temática, y la cual es considerada como la una de las disciplinas más promisorias entre el campo teórico de la OE.

3. Resultados y discusión

Conforme a los objetivos planteados dentro de este artículo a partir del análisis de los principales *journal* académicos publicados entre 2006 y 2016 dentro de la ecuación de búsqueda con la incorporación de las palabras clave "*Entrepreneurial Orientation*" y "*Dynamic Capabilities*", se han identificado un total de 29 artículos, pero luego de proceder a refinar la búsqueda sumando a los dos criterios anteriores un concepto adicional identificado en la literatura como "*Resource Base View*", se han encontrado un total de 6 resultados (21%) que tienen una relación directa entre la OE con las CD y TBR, las cuales pasan a conformar el conjunto de investigaciones que se toman como referencia para el presente estudio y donde se plantean algunos marcos conceptuales con implicaciones teóricas que aportan a ampliar el campo del conocimiento de la OE y su impacto en la innovación organizacional.

Es así como estas publicaciones vinculan directamente la OE con las CD y la TBR, y es esta última entendida como un elemento transversal en todos sus procesos, ya que toda la organización depende de la confluencia y uso de activos tanto tangibles e intangibles para poder desarrollar en toda la organización las capacidades para aplicar, valorar y asimilar conocimiento externo y estimular a los individuos a resolver problemas, ejecutar acciones y proponer soluciones. Esta articulación demuestra un grado de dependencia y complementariedad para fortalecer las actividades de innovación. Por lo tanto, la organización requiere de CD para reconfigurar los recursos a situaciones cambiantes de acuerdo a los entornos donde compiten (Teece et al., 1997). En otro sentido Madichie, Hinson y Ibrahim (2013) afirman que los recursos bajo la TBR son de orden superior sobre la OE y las CD, y para ser innovadoras las empresas deben tener capacidades de lanzar nuevos productos y tecnologías en sus áreas de operación, ser proactivas, dispuestas a anticiparse, actuar según las futuras necesidades de los mercados, ser tomadoras de riesgos y necesitan estar dispuestas a emprender riesgos calculados para lograr el éxito empresarial. La tabla 2 muestra una síntesis de los artículos de investigación de acuerdo a los criterios de búsqueda determinados en la metodología.

Tabla 2

Resumen de artículos OE, CD y TBR

Autores /año	Premisa	Marco Conceptual	Variables clave	Resultados	Conclusiones
Lisboa, Skarmeas, y Saridakis (2016)	Los recursos y capacidades son los mediadores de la OE que facilitan las capacidades para el desarrollo de productos, ventajas de nuevos productos y el rendimiento.	Orientación Emprendedora (Covin y Slevin, 1989) Teoría basada en recursos (Peteraf, 1993) Capacidades Dinámicas (Eisenhardt y Martín, 2000).	Exploración de desarrollo de producto Explotación de desarrollo de producto Diferenciación nuevo producto Nueva velocidad de producto en el mercado.	Rentabilidad	Una postura innovadora combinada con las capacidades de explotación es una condición necesaria, pero a la vez insuficiente para la alta diferenciación en un producto nuevo. La rentabilidad no sólo existe con unos simples antecedentes en la firma, las dimensiones de la OE para el desarrollo de capacidades de elaboración de nuevos productos pueden afectar positiva o negativamente la rentabilidad de acuerdo a esos mismos antecedentes, por lo cual debe ser a través de una combinación de todos.
Engelen, Kube, Schmidt, y Flatten (2014)	Para poner en práctica actividades emprendedoras inciertas, se deben reconfigurar los recursos y capacidades existentes por medio de capacidades dinámicas CD, por lo cual la OE interactúa con las capacidades de absorción como una capacidad dinámica mayor para lograr el rendimiento en mercados turbulentos.	Orientación Emprendedora (Lumpkin y Dess, 1996; Covin y Lumpkin, 2011) Teoría basada en recursos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) Capacidades de Absorción (Cohen and Levinthal, 1990; Zahra y George, 2002) Capacidades Dinámicas (Eisenhardt y Martín, 2000)	Adquisición Asimilación Transformación Explotación Rendimiento	Rendimiento	Las CD son relevantes para las firmas emprendedoras en mercados turbulentos para lograr el rendimiento. La turbulencia en el mercado se constituye en una barrera para las CA como una capacidad dinámica, pero sólo cuando existe cierto grado de turbulencia es donde las CA tienen valor para lograr convertir la OE en rendimiento de la empresa. La capacidad para adquirir, assimilar, transferir y explotar el nuevo conocimiento externo permite a la empresa implementar una postura emprendedora estratégica de manera más efectiva y eficiente.
Celec, Globocnik y Kruse (2014)	Los recursos específicos para la exportación y las CD, son necesarias para mejorar el rendimiento exportador en las pequeñas y medianas empresas.	Orientación Emprendedora (Covin y Slevin, 1989) Teoría basada en recursos (Penrose, 1959; Barney, 1991) Capacidades Dinámicas (Teece et al, 1997)	Experiencia en administración Activos de recursos humanos Poder de la marca Flexibilidad en negociación Orientación al mercado Capacidad de innovación Capacidad de servicio.	Rendimiento exportador	Los recursos humanos, la marca y la OE afectan positivamente a los resultados de exportación de las PYME, mientras que las capacidades de experiencia de los gerentes y el conocimiento de los mercados y la innovación, aumentan el rendimiento de las empresas sólo si éstas poseen una alta OE. Las capacidades de innovación en los mercados incrementan el rendimiento exportador únicamente si la OE es alta.

Tabla 2 Continuacion...

Resumen de artículos OE, CD y TBR

Autores /año	Premisa	Marco Conceptual	Variables clave	Resultados	Conclusiones
Ndubisi y Agarwal (2014)	La OE y el fortalecimiento de las capacidades de Innovación, son dos estrategias que las pequeñas y medianas empresas (Pymes) pueden aplicar para la búsqueda de un rendimiento con calidad superior.	Orientación Emprendedora (Miller, 1983; Lumpkin and Dess, 2001; Nasution y Mavondo, 2008) Teoría basada en recursos (Peteraf y Barney, 2003) Capacidades Dinámicas (Teece et al, 1997; Eisenhardt y Martín, 2000)	Proactividad Toma de riesgos Autonomía Innovación en procesos Innovación en Servicio Innovación Administrativa Rendimiento de la Calidad	Rendimiento de la calidad	La OE y las capacidades de innovación tienen un efecto directo en el rendimiento de la calidad y la ventaja competitiva. La innovación es el mecanismo mediador entre la OE y el rendimiento de las empresas. Las tres dimensiones de la OE, proactividad, toma de riesgos y autonomía tiene un efecto directo en el rendimiento de una calidad superior, sin embargo la autonomía no tiene una relación significativa con los tres tipos de innovación.
Madichie, Hinson y Ibrahim (2013)	Para lograr la ventaja competitiva las empresas no sólo deben contar con recursos y capacidades, sino además tener la capacidad de absorber nuevos conocimientos según las nuevas tendencias de los mercados del entorno.	Orientación Emprendedora (Lumpkin and Dess, 1996) Teoría basada en recursos (Barney, 1991) Capacidades Dinámicas (Teece et al, 1997)	Capacidad de absorción Integración de competencias Dinamismo ambiental	Rendimiento Ventaja competitiva Rentabilidad Crecimiento	Los recursos tangibles e intangibles están por encima de las capacidades dinámicas y de la orientación emprendedora. La OE proporciona a las empresas las habilidades para apalancar las CD igualmente en ambientes de mercado turbulentos. Para lograr el éxito emprendedor, las empresas necesitan ser proactivas y dispuestas a anticiparse y actuar según las futuras necesidades de los mercados Las empresas deben ser tomadoras de riesgos y estar dispuestas de emprender riesgos calculados para lograr el éxito emprendedor.
Shum y Lin (2010).	Las firmas descubren oportunidades, asimilan, desarrollan y combinan recursos deseables y conocimiento por medio de la explotación de señales del entorno externo y el desarrollo de capacidades que resulta en un rendimiento superior.	Orientación Emprendedora (Miller and Friesen, 1982; Miller, 1983; Covin and Slevin, 1989; Miles and Arnold, 1991; Lumpkin and Dess, 1996) Teoría basada en recursos (Barney, 1991) Capacidades Dinámicas (Eisenhardt y Martín, 2000)	Visión compartida Orientación al mercado Conocimiento externo Individualismo Colectivismo	Rendimiento empresarial Innovación	Las capacidades del emprendimiento y de la cultura son importantes para conducir la innovación, la administración del aprendizaje y el conocimiento en el EC. La OE por sí sola no puede garantizar suficientemente el rendimiento superior de la empresa, para ello debe acompañarse de los factores objeto del estudio tales como: Visión compartida, orientación al mercado, conocimiento externo, individualismo, colectivismo.

Una firma que tenga poca propensión al riesgo puede tener una alta explotación para el desarrollo de productos siempre y cuando sea proactiva. Además, los altos niveles de capacidades explotativas de desarrollo de productos requieren una combinación entre

innovatividad, proactividad y toma de riesgos (Lisboa, Skarmetas, y Saridakis 2016).

Es igualmente significativo en las investigaciones relacionadas en este estudio, como el impacto en el desempeño de la firma siendo la variable dependiente que más se abordan los académicos e investigadores (Kuratko et al., 1990; Zahra, 1991, 1993; Lumpkin and Dess, 1996; Zahra et al., 1999). Según Wales (2015) es de suma importancia que los investigadores desarrollen nuevos modelos que puedan dar un mayor grado de especificidad de acuerdo a contextos particulares, lo cual ha sido ya previamente destacado en revisiones recientes de la literatura de la EO como un medio para que se generen nuevas ideas con mayor grado de profundidad y significancia (Edmond y Wiklund, 2010, Miller, 2011, Wiklund y Shepherd, 2011). Es de resaltar que tan sólo una de las publicaciones considera las CA como un constructo que puede ayudar a entender y complementar como la OE se puede relacionar con otras variables diferentes a las que han sido tradicionales en los diferentes estudios empíricos tales como el desempeño en términos de rentabilidad. Por lo tanto, se requiere la incorporación de nuevas variables de estudio, sus relaciones de causalidad y así lograr que las organizaciones desarrollen y promuevan actitudes gerenciales y comportamientos emprendedores en todos sus niveles, dado que ambos están ampliamente relacionados y se necesita la confluencia de estos para que la OE exista (Anderson et al., 2014). En este mismo sentido Engelen, Kube, Schmidt, y Flatten (2014) afirman que cuando las CA son altas o bajas en entornos caracterizados por bajos niveles de incertidumbre, no existe una correlación positiva de la OE con el rendimiento de la empresa. De esta manera los componentes internos y externos de la CA mejoran la habilidad de una firma emprendedora para encontrar e implementar oportunidades en el ambiente externo en mercados turbulentos por medio del ensayo y error para finalmente desarrollar mejores capacidades de innovación.

Toma igual relevancia estar monitoreando las condiciones externas que afectan el desempeño de una firma con OE, lo que implica que los directores de empresas deben utilizar el conocimiento externo como fuente importante de información para revisar la estrategia de mercado/producto, y de esta forma contribuir al rendimiento empresarial y la innovación. Adicionalmente, el conocimiento es considerado como un ingrediente esencial para el reconocimiento y entendimiento de las oportunidades de mercado externas, las tendencias tecnológicas y otros cambios en el ambiente, el cual puede ser influenciado a través de la visión compartida, el ajuste de la estrategia y de la orientación de mercado para la identificación y formulación de la estrategia empresarial (Shum y Lin (2010). Dentro del campo de análisis en relación al tamaño de las empresas, se encontraron dos estudios que destacan los procesos de investigación en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas (Pymes): Celec, Globocnik y Kruse (2014) establecen que la OE y las capacidades de innovación, así como los recursos específicos para la exportación y las CD, son necesarias para mejorar el rendimiento exportador en las Pymes y tienen un efecto directo en el rendimiento de la calidad y la ventaja competitiva. De esta manera, las Pymes se benefician más del conocimiento del gerente bajo un estilo emprendedor y particularmente en referencia a la internacionalización, debido a que ese conocimiento es también transferido en acciones. En sus hallazgos resaltan como los recursos humanos, la marca y la OE afectan positivamente los resultados de exportación de las Pyme, mientras que las capacidades de los gerentes basados en la experiencia, el conocimiento de los mercados y la innovación, aumentan el rendimiento de las empresas sólo si éstas poseen una OE alta. Por lo tanto, concluyen que el rol del directivo en sus prácticas de gestión es fomentar a todo nivel mejores prácticas de liderazgo y gestión innovadoras que procuren la inclusión y el pleno desarrollo de capacidades distintivas de las personas en los ambientes laborales colaborativos. Por otro lado, Ndubisi y Agarwal (2014), coinciden que la OE y las capacidades de innovación son importantes para las Pymes, pero en este caso centran su estudio básicamente en los efectos de la OE sobre el rendimiento en la calidad. De acuerdo a esta última variable la OE y las capacidades de innovación tienen un efecto directo en el rendimiento de la calidad y la ventaja competitiva. Establecen que la innovación es el mecanismo mediador entre la OE y el rendimiento de las empresas, para ello utilizan las dimensiones de proactividad, toma de riesgos y la autonomía; basados en parte del modelo de multidimensionalidad de

Lumpkin y Dess (1996). Concluyen que todas las dimensiones tienen un efecto directo en el rendimiento de una calidad superior, sin embargo, la autonomía no tiene una relación significativa con los tres tipos de innovación las cuales pueden ser en servicio, proceso e innovación administrativa.

3.1. Discusión y consideraciones teóricas

Luego de realizar una revisión de las diferentes teorías en el campo de la administración estratégica y el emprendimiento alrededor de la OE, TBR y las CD, se ha podido determinar cómo estos campos disciplinares están ampliamente relacionados en sus constructos y elementos como generadores de innovación, adaptación al cambio, renovación, creación de ventajas competitivas sostenibles y valor empresarial. Durante este trabajo, se analizaron diferentes áreas de conocimiento que robustecen el campo de la OE y su grado de dependencia entre las dimensiones de Innovación, proactividad y toma de riesgos, de esta manera se establecen fortalezas para analizar y explicar la OE al interior de las organizaciones con otras disciplinas. Para ello se referenció inicialmente la OE planteada en los trabajos de Miller (1983; 2011) con el fin de analizar diferentes disciplinas que ayuden a comprender y servir de estudio a futuras investigaciones en el campo de la OE. Es así como la TBR determinada en los estudios de Barney (1991), se selecciona como una teoría de amplio reconocimiento por los académicos, y que a través de sus elementos ayudan a entender como los recursos tangibles e intangibles son requeridos y utilizados en las organizaciones para generar emprendimientos al interior de las mismas. En este mismo sentido se abordó la teoría de las CD planteada en los estudios seminales de Teece, Pisano y Shuen (1997), entre otras razones por las variables de estudio que establecen su constructo metodológico. De esta manera, se propone un marco conceptual para la innovación donde se establece como las capacidades de exploración y explotación son elementos clave que permiten a las organizaciones con OE la adaptación al cambio y la generación de ventajas competitivas, mediante cuatro variables que se consideran como CD por medio de las cuales las organizaciones logran adquirir, asimilar, transformar y explotar estas capacidades, lo que necesariamente conduce a generar actividades innovadoras en sus procesos y capitalizar mayores niveles de innovación y creación de valor (Zahra y George, 2002).

Por lo tanto, se pueda afirmar a partir de los resultados de este trabajo como la OE conforme a sus tres dimensiones originales planteadas por Miller (1983) es un constructo que habilita y fortalece las capacidades dinámicas a través de la exploración del entorno interno y externo. Lo que permite a las organizaciones no solo la adaptación al cambio sino a fortalecer comportamientos emprendedores al interior de las mismas mediante el uso eficiente de sus recursos tangibles e intangibles los cuales son considerados en la TBR. En la revisión de la literatura reciente, los hallazgos empíricos evidencian que a las CA pueden considerarse a nivel teórico como un constructo de orden superior a las CD lo que facilita la asociación entre OE y los resultados de la empresa, especialmente en los mercados turbulentos, atendiendo de este modo el llamado que hacen Covin y de Lumpkin (2011), a ampliar la investigación sobre el valor de las capacidades dinámicas en el contexto de la investigación de la OE (Engelen, Kube, Schmidt, y Flatten, 2014). Existen igualmente limitaciones en este estudio como resultado de la RSL, donde (Miller, 2011), hace un llamado a realizar estudios más detallados como por ejemplo: ¿cuáles son los recursos prioritarios para fortalecer la OE en las firmas?. También se debe profundizar que tipo de recursos son necesarios dentro del universo de las Pymes con OE en países emergentes, partiendo del hecho que este tipo de organizaciones cuentan con políticas de innovación y recursos limitados y se encuentran inmersas en otros contextos culturales donde las CD para actividades de investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios no se podrían desarrollar de la misma manera que en grandes corporaciones en países desarrollados. Igualmente, Miller (2011), resalta la importancia de incorporar en futuras investigaciones otro tipo de taxonomías, variables internas y externas, entre ellas el liderazgo y la gobernanza y sus relaciones relativas con la OE.

Existen aún vacíos en la literatura, lo que invita a académicos e investigadores a desarrollar análisis más detallados en cuanto al tipo de liderazgo organizacional, entendido como una habilidad que debe tener el directivo. Es importante destacar que dentro de las funciones de la OE con las CD, es el líder quien juega un rol crítico, por lo cual debe aplicar estas capacidades para manejar activos, proveer la selección del buen gobierno, promover y motivar a sus empleados hacia la innovación, definir valores, fortalecer la cultura y proveer la visión organizacional, promover habilidades de detección, filtración, ajuste y aprovechamiento de oportunidades. Para lograr el desarrollo de estas condiciones el gerente se convierte en el principal dinamizador de actitudes y comportamientos emprendedores para el estímulo de la colaboración y la generación de proyectos innovadores (Urbano, Toledano, & Ribeiro-Soriano, 2011)

Finalmente podrían ser nuevos territorios de investigación los sugeridos por Wales (2015), donde sintetiza algunos elementos claves para futuras investigaciones en referencia a la orientación emprendedora y variables que no se han tenido en cuenta dentro de la discusión en la comunidad académica. Entre ellas resalta la importancia de los *stakeholders* en la orientación emprendedora, apoyándose en estudios previos propone incluir en futuras investigaciones otro tipo de elementos como la creación de valor social, ya que, en entornos turbulentos globales actuales, las firmas no solo deben procurar sus resultados de rentabilidad, sino apalancar su crecimiento en plena armonía con empleados, clientes, proveedores y la comunidad que impacta, donde la responsabilidad social corporativa (RSC) y la ética empresarial son aspectos esenciales en las decisiones estratégicas de la empresa, como son las referentes al resultado de innovaciones y la creación de conocimiento (Guadamillas y Donate 2008).

Sin duda los conceptos asociados en este artículo brindan una mirada en el como la OE puede interactuar y relacionarse con sus disciplinas hermanas, lo que abre nuevas perspectivas para un abordaje teórico más firme y como resultado mayor generación de conocimiento alrededor del desarrollo y comportamiento emprendedor en las organizaciones.

4. Consideraciones del autor

Este documento integra los más recientes esfuerzos de los investigadores acerca de la orientación emprendedora y específicamente los marcos o modelos conceptuales formulados a través de estudios empíricos, con el objetivo de vincular el campo de la OE con otras disciplinas atendiendo el llamado de los principales investigadores en la temática. De esta manera, se pudieron relacionar nuevas variables que ayudan a robustecer el campo de conocimiento a nivel teórico, en referencia a las capacidades dinámicas y la teoría de recursos y su influencia en el desarrollo de actividades de innovación.

Los resultados de este estudio muestran algunas ideas, como a partir de la incorporación de nuevos elementos de análisis, las empresas pueden fortalecer positivamente su OE como fuente de ventaja competitiva, renovación empresarial y adaptación a los entornos cambiantes, para lo cual deben estar dispuestas a anticiparse y actuar según las necesidades de los mercados.

Futuras investigaciones podrían contribuir a nivel teórico el campo de conocimiento de la OE con diferentes variables del entorno, que aún parecen ser poco estudiadas y que son fuentes de cambio y creación de valor, como por ejemplo el compromiso que deben tener las organizaciones en la generación de innovaciones que procuren la vinculación de los grupos de interés a quienes impacta.

Adicionalmente se requiere de investigaciones de diseño cualitativo que sirvan de referencia a empresarios y académicos en la determinación de cuál es el rol del líder, y cuáles son los recursos claves necesarios que el director de empresa debe procurar para desarrollar capacidades de innovación al interior de las organizaciones y mejorar así el proceso de toma de decisiones estratégicas.

Referencias bibliográficas

- Amo, B. W., & Kolvereid, L. (2005). Organizational strategy, individual personality and innovation behavior. *Journal of Enterprising Culture*, 13(01), 7-19.
- Anderson BS, Kreiser PM, Kuratko DF, et al. (2015) Reconceptualizing entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal* 36: 1579–1596
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2000). Intrapreneurship modeling in transition economies: A comparison of Slovenia and the United States. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5(1), 21.
- Barney, J.B. (1991) 'Firm resources and sustained competitive advantage', *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp.99–120.
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299–1315.
<http://doi.org/10.1177/0149206310391805>
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after. *Journal of Management*, 27(November), 625–641.
<http://doi.org/10.1177/014920630102700601>
- Barreto, I., (2010). Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management* 36 (1), 256–280.
- Celec, Globocnik & Kruse. (2014). Resources, capabilities, export performance and the moderating role of entrepreneurial orientation in the context of SMEs. *European Journal of International Management*, 8(4), 440-464.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 19-19.
- Cohen, W., Levinthal, D., (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly* 35 (1), 128–152.
- Cole, A. H. (1946). An approach to the study of entrepreneurship: A tribute to Edwin F. Gay. *The Journal of Economic History*, 6(S1), 1-15.
- Collins, O. F., Moore, D. G. (1970). *The organization makers: a behavioral study of independent entrepreneurs*. Appleton-Century-Crofts.
- Cooper, A. C. (1973). Technical Entrepreneurship: What do We Know?, *Research and Development Management*, Vol. 3 pp. 59-64.
- Covin, J.G. and Slevin, D.P. (1989) 'Strategic management of small firms in hostile and benign environments', *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 1, pp.75–87.
- Covin, J.G., Lumpkin, G.T., (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: reflections on a needed construct. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 35 (5), 855–872.
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(4), 677–702.
- Dess, G. T. L. and G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance Author (s): G . T . The Academy of Management Review , Vol . 21 , No . 1 (Jan ., 1996), pp . 135-172
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2011). *Administración estratégica: textos y casos*. McGraw-Hill.
- Edmond, V., & Wiklund, J. (2010). The historic roots of entrepreneurial orientation research. *The historical foundations of entrepreneurship research*, 142-160.
- Eisenhardt, K.M. and Martin, J.A. (2000) 'Dynamic capabilities: what are they?', *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp.1105–1121.
- Engelen, A., Kube, H., Schmidt, S., & Flatten, T. C. (2014). Entrepreneurial orientation in turbulent environments: The moderating role of absorptive capacity. *Research Policy*, 43(8),

1353–1369.

Fang , Qi lu (2015). Corporate Entrepreneurship: Constructs and Research Focuses. International Sciences Human. 1-8

Grande, J. (2008). Linking entrepreneurial orientation and dynamic capabilities: research issues and alternative models. *The Dynamics Between Entrepreneurship, Environment and Education*, 220.

Guadamillas, F., Donate, M. J., & Pablo, J. D. (2008). Knowledge management for corporate entrepreneurship and growth: A case study. *Knowledge and Process Management*, 15(1), 32-44.

Hisrich, R.D. and Peters, M.P.(2002) Entrepreneurship, McGraw-Hill Higher Education, Singapore.

Hornsby, J.S., Naffziger, D.W., Kuratko, D.F. and Montagno, R.V. (1993) 'An interactive model of the corporate entrepreneurship process', *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 17, No. 6, pp.29–37.

Kets, D. V. M. (1977). Crisis leadership and the paranoid potential: an organizational perspective. *Bulletin of the Menninger Clinic*, 41(4), 349-365.

Kuratko, D. F., Montagno, R. V., & Hornsby, J. S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic management journal*, 49-58.

Lisboa, A., Skarmeas, D., & Saridakis, C. (2016). Entrepreneurial orientation pathways to performance: A fuzzy-set analysis. *Journal of Business Research*, 69(4), 1319–1324.

Lumpkin, G., Dess, G., (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review* 21 (1), 135–172.

Madichie, N. O., Hinson, R. E., & Ibrahim, M. (2013). A reconceptualization of entrepreneurial orientation in an emerging market insurance company. *Journal of African Business*, 14(3), 202-214.

McFadzean, E., O'Loughlin, A., & Shaw, E. (2005). Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link. *European Journal of Innovation Management*, 8(3), 350 - 372.

Miller, D., Friesen, P. H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management science*, 24(9), 921-933.

Miller, D. (1983), "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management Science*, Vol. 29 No. 7, pp. 770-791.

Miller, D. (2003). An asymmetry-based view of advantage: towards an attainable sustainability. *Strategic management journal*, 24(10), 961-976.

Miller, D. (2011). Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 873–894.

<http://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00457.x>

Mintzberg, G. H. (1973). Strategy-Making in Three Modes. *California Management Rev.* pp. 44-53

Morris, M., Lewis, P. and Sexton, D. (1994) 'Reconceptualizing entrepreneurship: an input-output perspective', *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 59, No. 1.

Morris, M. and Kuratko, D. (2002) *Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial Development within Organisations*, Harcourt College Publishers, Fort Worth.

Oly Ndubisi, N., & Agarwal, J. (2014). Quality performance of SMEs in a developing economy: direct and indirect effects of service innovation and entrepreneurial orientation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(6), 454-468.

Penrose, E.T. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, New York, NY, USA.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view.

Strategic Management Journal, 14(3), 179–191.

Peterson, R. A., Berger, D. G. (1971). Entrepreneurship in organizations: Evidence from the popular music industry. *Administrative Science Quarterly*, 97-106.

Phan, P. H., Wright, M., Ucbasaran, D., & Tan, W.-L. (2009). Corporate entrepreneurship: Current research and future directions. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 197–205. <http://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.01.007>

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 761-787.

Shum, P., & Lin, G. (2010). A resource-based view on entrepreneurship and innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 11(3), 264–281. <http://doi.org/10.1504/IJEIM.2010.031901>

Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*, Cambridge University Press, Cambridge.

Schumpeter J. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. Harper & Row: New York.

Seshadri, D. V. R., Tripathy, A. (2006). Innovation through intrapreneurship: The road less travelled. *Vikalpa*, 31(1), 17.

Stevenson, H.H. and Jarillo, J.C. (1990) 'A paradigm of entrepreneurship', *entrepreneurial Management. Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp.17–27.

Teece, D., Pisano, G., (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial & Corporate Change* 3 (3), 537–556/97-106.

Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) 'Dynamic capabilities and strategic management', *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp.509–535.

Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Oxford University Press on Demand.

Trujillo, M. A. y Guzmán, A. (2008). Intraemprendimiento: Una revisión al constructo teórico, sus implicaciones y agenda de investigación futura. *Cuadernos de Administración*, 21 (35), pp. 37-63.

Urbano, D., Toledano, N., & Ribeiro-Soriano, D. (2011). Socio-cultural factors and transnational entrepreneurship: A multiple case study in Spain. *International Small Business Journal*, 29(2), 119-134.

Van Wyk, R., Adonisi, M. (2012). Antecedents of corporate entrepreneurship. *S.Afr.J.Bus.Manage*, 43(3), 65-78.

Wales, W. J. (2015). Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal*, 1–13. <http://doi.org/10.1177/0266242615613840>

Wiklund, J., 1999. The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice* 24 (1), 37–48.

Wiklund, J., & Shepherd, D. A. (2011). Where to from here? EO-as-experimentation, failure, and distribution of outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 925-946.

Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of business venturing*, 6(4), 259-285.

Zahra SA (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 17(4): 5–21.

Zahra, S.A., Nielsen, A.P. y Bogner, W.C. (1999): "Corporate entrepreneurship, knowledge, and competent development", *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Vol. 23, núm.3, p. 169-189.

Zahra, S., George, G., (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and

1. Candidato a Doctor en Administración Docente Investigador / Universidad de Medellín- Medellín / Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, programa de Administración de Empresas, Medellín, Colombia. E-mail: mbedoya@udem.edu.co.

2. Ph.D Docente Investigador /Universidad Pontificia Bolivariana-Medellín/ Facultad de Ingeniería Industrial/ Escuela de Ingenieras, Medellín, Colombia. E-mail: bibiana.arango@upb.edu.co.

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 38 (Nº 38) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a webmaster]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados