


Pasión Empresarial, Capacidad de Adaptación y Orientación Estratégica

Entrepreneurial Passion, Adaptive Capability and Strategic Orientation

Héctor Montiel-Campos

Universidad de las Américas Puebla, México

hector.montiel@udlap.mx

 <https://orcid.org/0000-0003-1797-3215>

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456071633002>

Recepción: 09 Febrero 2022

Aprobación: 01 Junio 2022

RESUMEN:

El objetivo de este estudio es explorar la relación entre la pasión empresarial por desarrollar y la orientación estratégica basada en oportunidades considerando la alerta empresarial como variable mediadora y la capacidad de adaptación como variable moderadora. Se recopiló datos de 137 pequeñas empresas de la región sur de México entre agosto y noviembre de 2019, los cuales fueron analizados con un método de mediación moderada. Los resultados muestran que la alerta empresarial media parcialmente la relación entre la pasión empresarial y la orientación estratégica. Los hallazgos también indican que los efectos indirectos de la pasión empresarial sobre la orientación estratégica a través de la alerta empresarial son moderados por la capacidad de adaptación. La originalidad de este estudio contribuye a la literatura sobre emprendimiento y estrategia al demostrar que la relación entre la pasión empresarial y la orientación estratégica puede entenderse mejor cuando se incluyen variables mediadoras y moderadoras adecuadas teniendo en consideración las limitaciones que esto conlleva.

PALABRAS CLAVE: pasión empresarial, alerta empresarial, orientación estratégica, capacidad de adaptación, emprendimiento, oportunidades de negocio.

ABSTRACT:

The objective of this study is to explore the relationship between entrepreneurial passion for developing and opportunity-based strategic orientation, by considering the mediating role of entrepreneurial alertness and the moderating role of adaptive capability. Data from 137 small firms in the southern region of Mexico were collected between August and November 2019, which were analyzed with a moderated mediation method. The results demonstrate that entrepreneurial alertness partially mediates the relationship between entrepreneurial passion and strategic orientation. The findings also indicate that the indirect effects of entrepreneurial passion on strategic orientation through alertness are moderated by adaptive capability. The originality of this study contributes to the literature on entrepreneurship and strategy by demonstrating that the relationship between entrepreneurial passion and strategic orientation can be better understood when suitable mediator and moderator variables are included, taking into account the relevant limitations.

KEYWORDS: entrepreneurial passion, entrepreneurial alertness, strategic orientation, adaptive capability, entrepreneurship, entrepreneurial opportunities.

INTRODUCCIÓN

La respuesta de las empresas a los cambios tecnológicos para mantener su competitividad es un tema que interesa a los campos de la estrategia y del emprendimiento. A pesar de ello, son pocos los trabajos que se han realizado para identificar de qué forma los empresarios influyen en la orientación estratégica de sus empresas. En este sentido, Huy y Zott (2019) argumentaron que la búsqueda de oportunidades de negocio desencadena emociones intensas en los empresarios, las cuales influyen en su toma de decisiones.

Según Cardon, Wincent, Singh y Drnovsek (2009), la pasión es esencial en el proceso empresarial, ya que influye en la motivación, cognición y comportamiento de las personas. Es por ello que, Cardon et al. (2009) desarrollaron una propuesta que analiza la pasión empresarial asociada con roles específicos dentro del proceso empresarial. Uno de esos roles es el que impulsa a los empresarios a seguir estrategias que faciliten la adquisición de recursos para el crecimiento de sus empresas. El mecanismo a través del cual ocurre este proceso es lo que se llama pasión empresarial por desarrollar, o bien, a lo largo de este documento,

pasión empresarial (Cardon et al., 2009). Por otra parte, desde el campo de la estrategia, se ha explorado la orientación estratégica basada en oportunidades o simplemente orientación estratégica, la cual se refiere a los factores que determinan la elaboración de una estrategia para utilizar mejor los recursos existentes con el objetivo de aprovechar oportunidades de negocio (Brown, Davidsson y Wiklund, 2001). A pesar de que se conoce poco sobre los antecedentes de la orientación estratégica, estudios previos muestran que la pasión empresarial influye en la cognición y el comportamiento a nivel organizacional (por ejemplo, Drnovsek, Cardon y Patel, 2016; Mueller, Wolfe y Syed, 2017).

Hitt, Ireland, Sirmon y Trahms (2011) mencionan que las oportunidades de negocio son un detonante de la actividad empresarial. Por lo tanto, este estudio propone que el reconocimiento de una oportunidad no es inherente al dominio conceptual de la orientación estratégica, sino que es una condición necesaria para que ésta se lleve a cabo. En consecuencia, este estudio tiene como objetivo examinar la orientación estratégica basada en oportunidades como consecuencia de la pasión empresarial por desarrollar, así como la identificación de mediadores y moderadores en esta relación. Para lograr este objetivo, se analizaron las respuestas de 137 pequeñas empresas, en las que el comportamiento y la toma de decisiones de los empresarios no se pueden separar del comportamiento de la empresa (Alvarez y Busenitz, 2001).

Este estudio hace importantes contribuciones al campo del emprendimiento y estrategia. En primer lugar, enriquece la investigación previa al analizar la orientación estratégica basada en oportunidades en el ámbito de las pequeñas empresas (Hitt et al., 2011; Mazzei, 2018). En segundo lugar, sugiere que los empresarios con un nivel alto de pasión empresarial tienen más posibilidades de reconocer oportunidades a través de su alerta empresarial, lo que podría aumentar su capacidad para llevar a cabo la orientación estratégica de su empresa. De esta manera, se resalta el reconocimiento de oportunidades, que es un tema importante en el campo del emprendimiento (Alvarez, Barney, & Anderson, 2013; Short, Ketchen, Shook, & Ireland, 2010). Por último, se confirma la importancia de las capacidades dinámicas de la empresa para responder mejor a las necesidades del mercado (Teece, 2012). Específicamente, este estudio identifica un efecto de mediación moderado al evaluar hasta qué punto el efecto de la pasión empresarial sobre la orientación estratégica a través de la alerta empresarial depende de su capacidad de adaptación.

A continuación, se aborda la literatura existente en la que se relaciona la pasión empresarial y la orientación estratégica. En principio, la orientación estratégica se caracteriza por la toma de decisiones que hace una empresa con respecto a cómo operar, motivo por el cual la literatura ha proporcionado diferentes constructos para comprender y medir diversos comportamientos (Sarkar, Coelho y Maroco, 2016). Una de las orientaciones que ha recibido poca atención en la literatura ha sido la orientación estratégica basada en oportunidades, cuyo origen se encuentra en los trabajos de Stevenson y sus colaboradores (Stevenson y Gumpert, 1985; Stevenson y Jarillo, 1986; 1990). Esta conceptualización implica el concepto de oportunidad, que, según Baron (2006, p. 107) es “un medio percibido de generar valor económico (beneficio) que anteriormente no ha sido explotado y actualmente no está siendo explotado por otros”. De acuerdo con Stevenson y Gumpert (1985), cuando las empresas formulan sus estrategias consideran la explotación de nuevas oportunidades sin considerar las limitaciones de sus recursos o el uso eficiente de los mismos. En otras palabras, la estrategia es promovida por las oportunidades que existen en el entorno y no por los recursos que puedan ser necesarios para explotarlos. Brown et al. (2001) hicieron operativo el concepto de orientación estratégica basada en oportunidades, mismo que ha sido validado en otros estudios (por ejemplo, Bradley, Wiklund y Shepherd, 2011; Ma y Huang, 2016).

Desde una perspectiva general, la pasión se considera una fuerte inclinación o deseo hacia una actividad que la persona encuentra importante, por lo que invierte tiempo y energía (Vallerand et al., 2003; Vallerand, 2008). En el campo del emprendimiento estudios previos sugieren que la pasión empresarial puede influir en el comportamiento de los empresarios y, en consecuencia, en las actividades que realizan (por ejemplo, Foo, Uy y Baron, 2009; Cardon et al., 2009; Cardon, Gregoire, Stevens y Patel, 2013). Según Cardon et al. (2009, p. 517), la pasión empresarial se refiere a “sentimientos positivos intensos que se experimentan por

la participación en actividades empresariales asociadas con roles que son significativos para la identidad del empresario". Desde esta perspectiva, Cardon et al. (2009) identifican tres roles del empresario en el proceso empresarial, siendo: pasión por inventar nuevos productos o servicios, pasión por crear nuevas empresas y pasión por desarrollar un negocio existente.

Este estudio se enfoca en la pasión empresarial por desarrollar, que consiste en actividades relacionadas con el desarrollo, crecimiento y expansión de empresas ya existentes (Cardon et al., 2009). Por lo tanto, los empresarios que experimentan esta pasión empresarial se involucran en actividades que son esenciales para que la empresa sea exitosa a largo plazo, como encontrar nuevos clientes, desarrollar nuevos mercados y optimizar los procesos organizacionales (Breugst, Domurath, Patzelt y Klaukien, 2012). Más específicamente, los empresarios que experimentan este tipo de pasión, ejecutan estrategias que promuevan el crecimiento de la empresa (Cardon et al., 2013). Estudios previos llevan a suponer que la pasión empresarial puede estar relacionada con algunas características de la orientación estratégica, como la sobrevivencia de la empresa o su crecimiento (Stenholm y Renko, 2016; Drnovsek et al., 2016) o indirectamente relacionada con la innovación (Mueller et al., 2017; Ma, Gu y Liu, 2018). Estos estudios sugieren que la pasión empresarial influye a nivel organizacional, sin embargo, ninguno de ellos ha examinado directamente su influencia con la orientación estratégica, especialmente con el propósito de aprovechar las oportunidades de negocio. En consecuencia, este estudio propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1 (H1). La pasión empresarial por desarrollar está positivamente relacionada con la orientación estratégica basada en oportunidades.

Con lo argumentado previamente, ahora es necesario mencionar el efecto mediador que puede ejercer la alerta empresarial. Las ideas iniciales del concepto de alerta empresarial se encuentran en el trabajo de Kirzner (1973, 1979, 1985), quien la refirió como un proceso que ayuda a algunas personas a estar más atentas a las oportunidades de negocio. En una revisión del concepto de alerta empresarial, Sharma (2019) mostró que este concepto ha evolucionado a partir de una diversidad de enfoques, tales como el conocimiento previo, reconocimiento de patrones, habilidades de procesamiento de información e interacciones sociales. En general, la alerta empresarial es una habilidad de los empresarios para identificar oportunidades de negocio y descubrir nuevas formas de satisfacer la demanda del mercado, contribuyendo así a la creación de nuevos productos o servicios (Baron, 2006; Baron y Ensley, 2006). Roundy, Harrison, Khavul, Pérez-Nordtvedt y McGee (2018, p. 197) definieron la alerta empresarial como "el grado en que los tomadores de decisiones perciben y se anticipan a las oportunidades asociadas con el estado actual y futuro de su entorno empresarial."

Estudios previos han argumentado que la pasión empresarial está relacionada con el reconocimiento de oportunidades (por ejemplo, Baron, 2008; Cardon et al., 2009) y que éstas a su vez, pueden representar beneficios a las empresas (Baron y Ensley, 2006; Kuratko y Audretsch, 2013). Son escasos los estudios que empíricamente han examinado la influencia de la pasión empresarial en el reconocimiento de oportunidades. Por ejemplo, el trabajo de Bao, Zhou y Chen (2017), demostró que el reconocimiento de oportunidades medió parcialmente la relación entre pasión empresarial y comportamientos empresariales. En este sentido, Costa, Santos, Wach y Caetano (2018) encontraron un efecto moderador de la alerta empresarial en la relación entre la cognición empresarial y el reconocimiento de oportunidades.

Con respecto a la relación entre alerta empresarial y orientación estratégica, estudios previos sugieren que, independientemente del tamaño, las empresas implementarán la respuesta estratégica adecuada cuando la alta dirección identifique oportunidades que se perciban como viables y atractivas (Kuratko y Audretsch 2013). Asimismo, Kakapour, Morgan, Parsinejad y Wieland (2016) encontraron que el reconocimiento de oportunidades estaba relacionado positivamente con el emprendimiento corporativo, que puede considerarse una respuesta estratégica a las oportunidades disponibles para la empresa. De manera similar, estudios previos han encontrado que cuando la oportunidad identificada por el empresario es idónea para la empresa, su explotación puede mejorar el desempeño de la empresa (por ejemplo, Xie y Lv, 2016; Roundy et al., 2018; Adomako, Danso, Boso y Narteh, 2018). En conclusión, es difícil encontrar

un estudio que aborde directamente la relación entre alerta empresarial y orientación estratégica basada en oportunidades. Con base en lo anterior, se puede esperar que los empresarios que tienen una fuerte motivación para desarrollar sus empresas tengan más probabilidades de reconocer oportunidades de negocio y con ello alinear la estrategia de la empresa para explotarla comercialmente. Por lo tanto, se sugiere la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2 (H2). La alerta empresarial media la relación entre la pasión empresarial por desarrollar y la orientación estratégica basada en oportunidades.

Por el modelo de investigación que se ha planteado en este estudio, ahora es necesario argumentar el papel de variable moderadora que puede ejercer la capacidad de adaptación. La capacidad de adaptación es una capacidad dinámica y se refiere a la habilidad de una organización para responder rápidamente a los cambios de su entorno y, al mismo tiempo, compensar las limitaciones de recursos para aprovechar las oportunidades (Wang y Ahmed, 2007; Chrysochoidis, Dousios y Tzokas, 2016). En otras palabras, la capacidad de adaptación regenera, reconfigura y determina la forma en que una empresa se ajusta a los cambios del entorno empresarial próximo teniendo en consideración la organización de sus recursos (Tece, 2012). De acuerdo con Lu, Zhou, Bruton y Li (2010), la capacidad de adaptación se presenta de diferentes formas, como la modificación de las propiedades de los productos existentes para satisfacer los cambios en las demandas de los clientes, la modificación de los productos existentes para explorar nuevos mercados y la actualización rápida de los productos.

En el caso de las pequeñas empresas, la capacidad de adaptación es aún más importante debido a su capacidad para adaptarse, responder y reaccionar, lo que influye en la relación entre la estrategia y su desempeño (Sarkar et al., 2016). En esta misma perspectiva, Helfat y Martin (2015) mencionan que los empresarios aprovechan oportunidades de crecimiento para sus empresas haciendo ajustes en sus recursos y al mismo tiempo motivando el cambio estratégico. Esto significa que la capacidad de adaptación en las pequeñas empresas compensa al mismo tiempo a través de la atenuación, el impacto adverso de sus recursos limitados sobre sus actos competitivos (Chrysochoidis et al., 2016).

En esta línea de razonamiento, de acuerdo con Lockett, Wiklund, Davidsson y Girma (2011) se puede argumentar que inherente a la capacidad de adaptación se encuentra un análisis de las condiciones del mercado. Sin embargo, según la literatura, el escaneo del entorno es una condición necesaria pero insuficiente para identificar una oportunidad (Tang, Kacmar y Busenitz, 2012). Por lo tanto, se plantea que la alerta empresarial permite a los empresarios identificar oportunidades, lo que influye en su compromiso de combinar recursos en nuevas formas de crear valor. Esta sinergia entre alerta empresarial y capacidad de adaptación es consistente con estudios previos, los cuales argumentan que el reconocimiento de una oportunidad es una condición necesaria para que un empresario produzca un cambio en la orientación estratégica de la empresa (por ejemplo, Eshima y Anderson, 2017; Huy y Zott, 2019; Roundy et al., 2018). En este sentido, los empresarios prefieren buscar oportunidades que perciben tienen más probabilidades de mejorar la posición competitiva de la empresa sin poner en peligro la supervivencia de la misma (Eshima y Anderson, 2017).

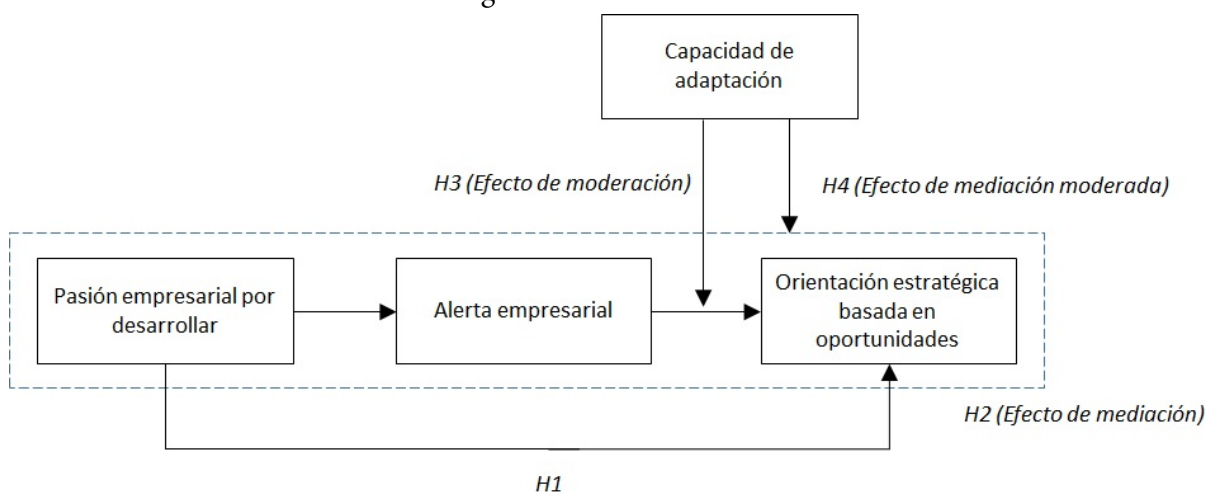
Con base en los argumentos anteriores, este estudio propone que la capacidad de adaptación puede alterar la influencia de la alerta empresarial. Este planteamiento está alineado con trabajos previos (por ejemplo, Hitt et al., 2011; Kuratko y Audretsch, 2013), ya que la influencia del reconocimiento de oportunidades en las acciones estratégicas de una empresa puede ser moderada por un mayor entendimiento de las condiciones cambiantes del mercado. De acuerdo con Chrysochoidis et al. (2016), la capacidad de adaptación despliega de manera eficaz y eficiente acciones orientadas hacia el exterior que influyen en la formación e implementación de la estrategia. A partir de lo anterior y en términos más formales, se establece la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3 (H3): La capacidad de adaptación modera positivamente la relación entre la alerta empresarial y la orientación estratégica basada en oportunidades.

Finalmente, con base en las hipótesis H2 y H3, este estudio propone un modelo de investigación (Figura 1), en el que existe un efecto indirecto de la pasión empresarial sobre la orientación estratégica a través de la alerta empresarial (efecto de mediación) y que este efecto a su vez es moderado por la capacidad de adaptación. En esencia, se espera que la relación mediada indirectamente entre pasión empresarial y orientación estratégica a través de la alerta empresarial pueda variar en diferentes niveles de capacidad de adaptación. Por lo tanto, se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 4 (H4). El efecto indirecto de la pasión empresarial por desarrollar sobre la orientación estratégica basada en oportunidades a través de la alerta empresarial es moderado por la capacidad de adaptación, de tal modo que esta relación indirecta es más fuerte cuando la capacidad de adaptación es más fuerte.

Figura 1. Modelo Teórico.



Fuente: Elaboración propia.

MÉTODO

Para probar el modelo teórico de este estudio, se eligieron pequeñas empresas, ya que representan un componente vital de las economías de la mayoría de los países. Sin embargo, a pesar de su importancia, las pequeñas empresas tienden a ser más difíciles de investigar debido a que los datos objetivos sobre ellas no son del dominio público. Además, este tipo de empresa generalmente tiene menos niveles jerárquicos y en la gran mayoría de los casos, la alta dirección o gerencia recae en los fundadores-directores o empresarios, es decir, aquellos que fundaron la empresa por lo que desempeñan un rol tanto estratégico como operativo.

México tiene una industria manufacturera bien desarrollada y, dentro de una economía emergente, este sector es importante para la prosperidad económica y la creación de empleo. Por lo tanto, se eligió como población del estudio a pequeñas empresas manufactureras ubicadas en la región sur de México. Se eligió esta zona geográfica por la fuerte presencia de micro y pequeñas empresas (INEGI, 2020), así como por la posibilidad de obtener información de ellas. Al enfocarse sólo en pequeñas empresas manufactureras de una región en particular, se logra una mayor homogeneidad de contexto, lo que minimiza la heterogeneidad en cuanto a características organizacionales y ambientales se refiere.

La muestra incluyó empresas registradas en el directorio proporcionado por el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE). Debido a que no es posible acceder a información no agregada del DENUE, ésta se complementó con información de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA), con sede en la región sur. La muestra inicial consistió de 2,649 empresas

que debían cumplir con los siguientes criterios: (1) emplear entre 11 y 50 empleados para ser considerada una pequeña empresa, según la Secretaría de Economía de México; (2) estar en el sector manufacturero; y (3) estar ubicadas en los estados de Chiapas, Oaxaca, Puebla y Tlaxcala, que comprenden la región sur de México, según la CANACINTRA. Estas características aseguraron que el empresario desempeñara un papel importante en la toma de decisiones y el comportamiento de la empresa (Alvarez y Busenitz, 2001; Wiklund y Shepherd, 2005).

En primer lugar, se descartaron 1,125 empresas de la muestra inicial porque no se tenía información de contacto electrónica (correo electrónico o página web). En segundo lugar, se enviaron invitaciones electrónicas a cada una de las 1,524 empresas para responder un cuestionario a través de Internet entre los meses de agosto y noviembre de 2019. Entre todos los envíos, 295 cuestionarios no se pudieron entregar porque la información de contacto era incorrecta. Además, se descartaron 83 cuestionarios porque el empresario o fundador-director no fue la persona que respondió el cuestionario. En total, 137 pequeñas empresas constituyeron la muestra final para el análisis en este estudio, lo que representó una tasa de respuesta del 12%. Las características de la muestra final se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1, Características de la Muestra.

Características de los encuestados	Porcentaje	Características de las empresas	Porcentaje
Género		Ubicación	
Hombre	84.1	Chiapas	8.2
Mujer	15.9	Oaxaca	12.3
Edad (años)		Puebla	59.2
19 o menos	0	Tlaxcala	20.3
20-29	3.6	Antigüedad de la empresa (años)	
30-39	20.7	4 o menos	2.9
40-49	56.2	5-9	12.2
50 o mas	19.5	10-14	47.2
Nivel educativo		15-19	20.1
Preparatoria o menor	19.3	20 o mas	17.6
Licenciatura	72.8	Alcance de operación	
Maestría o mayor	7.9	Local	1.5
		Estatad	12.1
		Regional	69.5
		Nacional	13.2
		Internacional	3.7
		Sector de manufactura	
		Comida	16.2
		Textil	8.7
		Madera	18.3
		Química	8.6
		Plástico	11.4
		Eléctrico y electrónica	16.5
		Maquinaria y equipo	12.8
		Otros	7.5

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la medición de variables, para medir la orientación estratégica basada en oportunidades se adoptó la escala de tres preguntas desarrollada por Brown et al. (2001). Las preguntas se presentan en una escala semántica diferencial de 7 puntos que describen los aspectos que impulsan la creación de la estrategia. Por un lado, la estrategia es impulsada por los recursos y sólo las oportunidades que puedan aprovecharse con esos recursos. Por otro lado, la estrategia está impulsada por la explotación de oportunidades y no por los recursos que se necesitan para explotarla.

Las otras tres variables en el modelo de investigación se evaluaron con una escala Likert de 5 puntos que iba desde 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 5 (totalmente de acuerdo). La alerta empresarial se midió utilizando una escala de seis preguntas desarrollada por Roundy et al. (2018). Para medir la capacidad de adaptación se adoptó la escala de Eshima y Anderson (2017), la cual consiste de tres preguntas. La medición de la pasión empresarial por desarrollar se basó en la escala de Cardon et al. (2013), que incorpora dos dimensiones: (1) sentimientos positivos intensos por las actividades asociadas con el crecimiento de la empresa y (2) la identidad central de este rol. La dimensión de sentimientos de esta escala es una medida reflexiva que consta de tres preguntas, mientras que la dimensión de identidad central es una medida de una pregunta. De acuerdo con Cardon et al. (2013), las preguntas relacionadas con los sentimientos se promedian y multiplican por el valor de la respuesta de la identidad para obtener una puntuación ponderada.

Por último, se incluyeron variables de control a nivel individual y a nivel empresa que pueden influir en el comportamiento de las organizaciones (por ejemplo, Wiklund y Shepherd, 2005; Ucabasaran, Westhead y Wright, 2009). A nivel individual se incluyó el género (1 = hombre, 2 = mujer), edad (1 = 19 años o menos; 2 = 20-29 años, 3 = 30-39 años, 4 = 40-49 años, 5 = 50 años o más) y nivel educativo (1 = escuela preparatoria o inferior, 2 = licenciatura, 3 = maestría o superior). A nivel empresa se incluyó la antigüedad de la empresa (1 = 4 años o menos, 2 = 5-9 años, 3 = 10-14 años, 4 = 15-19 años, 5 = 20 años o más) y el alcance de operación (1 = local, 2 = estatal, 3 = regional, 4 = nacional, 5 = internacional).

RESULTADOS

Previo a verificar las hipótesis, se realizaron dos pruebas de validez. En primer lugar, se realizó una serie de análisis factoriales confirmatorios para probar la validez convergente y discriminante. El primer modelo se consideró el modelo base, que utilizó la prueba de factor único de Harman (Hu y Bentler, 1999). Este modelo presentó un mal ajuste (CFI = 0.66, NFI = 0.71, GFI = 0.74, IFI = 0.64, RMSEA = 0.23 y $\chi^2 / df = 5.37$) y no cumplió con una parte significativa de la varianza total en los datos (menos del 50 por ciento). El segundo modelo incluyó todas las variables, para lo cual todos los ítems cargaron en sus respectivos factores latentes según lo previsto. Según Hu y Bentler (1999), los resultados confirmaron que el modelo de cuatro factores tuvo un mejor ajuste a los datos (CFI = 0.92, NFI = 0.95, GFI = 0.91, IFI = 0.90, RMSEA = 0.07 y $\chi^2 / df = 1.65$).

Por otra parte, se verificó la confiabilidad compuesta (CC) y la varianza promedio extraída (VPE). Como se muestra en la Tabla 2, la CC y VPE fueron más altos que los valores de referencia de 0.70 y 0.50, respectivamente, lo que satisface la validez convergente (Hair, Black, Babin, Anderson y Tatham, 2006). Asimismo, se cumple la validez discriminante, ya que las raíces cuadradas de las puntuaciones del VPE variaron de 0.83 a 0.88 y superaron las correlaciones entre constructos, que variaron de 0.21 a 0.38 (ver Tabla 3). Finalmente, todos los valores alfa de Cronbach se mostraron por encima de 0.70, lo que indica una fiabilidad aceptable (Hair et al., 2006).

Tabla 2. Cargas Factoriales, Alfas de Cronbach, CC y VPE.

Variables	Cargas factoriales	Alfas de Cronbach	CC	VPE
Pasión empresarial	0.73-0.85	0.81	0.87	0.78 (0.88)
Alerta empresarial	0.75-0.83	0.89	0.80	0.69 (0.83)
Capacidad de adaptación	0.68-0.90	0.85	0.85	0.72 (0.84)
Orientación estratégica	0.63-0.82	0.78	0.83	0.74 (0.86)

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3, Estadística Descriptiva, Correlaciones y Raíces Cuadradas de las VPE

Variables	Prom	D.E.	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Género	1.21	0.18	-							
2. Edad	4.10	0.55	0.03	-						
3. Nivel educativo	2.46	0.43	0.01	0.01*	-					
4. Antigüedad empresa	3.88	1.08	0.12	0.15	0.17	-				
5. Alcance de operación	3.57	0.90	0.02	0.01	0.14	0.24	-			
6. Pasión empresarial	18.40	3.49	-0.04	0.08	0.02	0.05	0.10	(0.88)		
7. Alerta empresarial	3.89	1.03	0.06	-0.05	0.09	0.15	0.12*	0.32***	(0.83)	
8. Capacidad de adaptación	4.09	0.56	0.10	0.11	0.03	0.06*	0.21	0.24**	0.21**	(0.84)
9. Orientación estratégica	5.90	0.85	0.01	0.02	0.01	-0.03*	0.18	0.38**	0.25***	0.29**

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Los valores en paréntesis sobre la diagonal son la raíz cuadrada de la VPE de cada variable. *p < 0.05; **p < 0.01; *** p < 0.001.

La comprobación de las hipótesis se realizó mediante análisis de regresión jerárquica. La Tabla 4 proporciona los resultados de regresión para varios modelos, siendo la orientación estratégica la variable dependiente. El modelo 1 sólo contiene las variables de control. El modelo 2 agrega el efecto directo de la pasión empresarial sobre la orientación estratégica. Los resultados muestran que la pasión empresarial está positiva y significativamente relacionada con la orientación estratégica (b = 0.33, p < 0.01), por lo que se acepta H1.

Tabla 4. Resultados del Análisis de Regresión Múltiple.

Variables	Modelo 1	Modelo 2	EOBO Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Alerta empresarial Modelo 6	Modelo 7
<i>Control</i>							
Género	0.03	0.04	0.04	0.03	0.01	0.10	0.11
Edad	0.15	0.15	0.16	0.14	0.11	0.08	0.08
Nivel educativo	0.17	0.18	0.19	0.12	0.07	0.21	0.23
Antigüedad empresa	-0.13*	-0.12*	-0.11*	-0.08*	0.02*	0.05*	0.05*
Alcance de operación	0.11*	0.09*	0.10*	0.10*	0.13*	0.12	0.09
<i>Variable independiente</i>							
Pasión empresarial		0.33**	0.14*				0.35**
<i>Mediador y moderador</i>							
Alerta empresarial			0.27**	0.34***	0.25**		
Capacidad de adaptación				0.40***	0.31**		
Alerta empresarial x Capacidad de adaptación					0.30**		
R ²	0.07	0.27	0.38	0.20	0.41	0.08	0.29
ΔR ²		0.20**	0.11**	0.18**	0.21**		0.21**

Fuente: Elaboración propia.

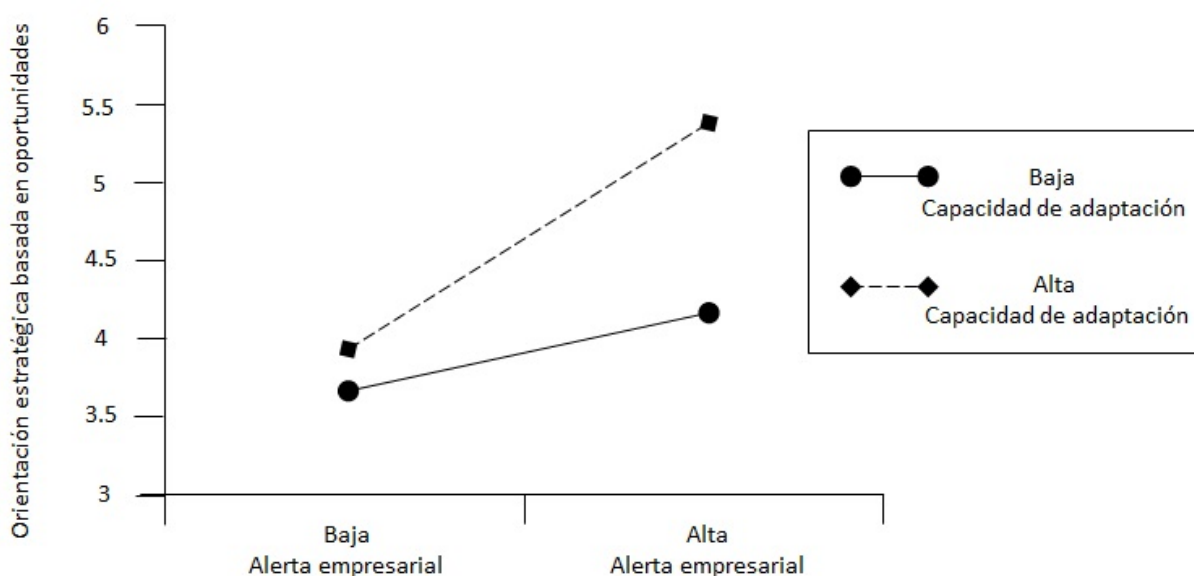
*p < 0.05; **p < 0.01; *** p < 0.001

Para probar H2, se siguió el método sugerido por Aiken y West (1991), el cual examina la importancia del cambio en los coeficientes de regresión cuando se ingresa una variable mediadora en el modelo. Los resultados para H1 indicaron que la variable independiente (pasión empresarial) y dependiente (orientación estratégica) estaban significativamente relacionadas. Posteriormente, para probar el impacto de la pasión empresarial en la alerta empresarial, se elaboró el modelo 7 que se muestra en la Tabla 4. Los resultados muestran que la pasión empresarial está positiva y significativamente relacionada con la alerta empresarial (b = 0.35, p < 0.01). Cuando la alerta empresarial se ingresa en el modelo 3 (basado en el modelo 2), la alerta empresarial se relacionó significativamente de manera positiva con la orientación estratégica (b = 0.27, p < 0.01). El coeficiente de regresión de la pasión empresarial sobre la orientación estratégica cambió significativamente de

0.33 ($p < 0.01$) a 0.14 ($p < 0.05$), lo que indica que la alerta empresarial media parcialmente, proporcionando de esta manera soporte para aceptar H2.

Como se muestra en el Modelo 5 de la Tabla 4, la interacción entre alerta empresarial y la capacidad de adaptación tuvo un efecto significativamente positivo sobre la orientación estratégica ($b = 0.30$, $p < 0.01$). Además, siguiendo los procedimientos de Aiken y West (1991), se realizaron análisis de pendientes simples para examinar más a fondo la interacción que estadísticamente fue significativa entre la alerta empresarial y la capacidad de adaptación. La Figura 2 muestra que la capacidad de adaptación fortalece la relación positiva entre la alerta empresarial y la orientación estratégica. En otras palabras, la alerta empresarial se relaciona más positivamente con la orientación estratégica cuando la capacidad de adaptación es alta en lugar de ser baja. Estos resultados llevan a aceptar H3.

Figura 2. El Papel Moderador de la Capacidad de Adaptación en la Relación entre la Alerta Empresarial y la OEBO.



Fuente: Elaboración propia.

Una vez confirmado que el efecto de moderación está respaldado, se probó el efecto de mediación moderada siguiendo el método sugerido por Edwards y Lambert (2007). Este método facilitó la evaluación del efecto indirecto de la pasión empresarial sobre la orientación estratégica a través de la alerta empresarial entre empresas con una alta capacidad de adaptación (una desviación estándar por arriba de la media) y baja capacidad de adaptación (una desviación estándar por abajo de la media). La diferencia en los efectos indirectos entre capacidad de adaptación alta y baja se examinó presentando los resultados del intervalo de confianza (IC) imparcial. Según Edwards y Lambert (2007), se demuestra la existencia del efecto de mediación moderado si el IC no contiene 0. Como se muestra en la Tabla 5, el efecto indirecto de la pasión empresarial sobre la orientación estratégica vía alerta empresarial fue más positivo entre las empresas con mayor capacidad de adaptación ($b = 0.23$, IC del 95% [0.035, 0.154]) que entre aquellas con capacidad de adaptación baja ($b = 0.10$, IC del 95% [0.011, 0.062]). Además, hubo una diferencia significativa entre los dos efectos indirectos ($b = 0.13$, IC del 95% [0.022, 0.128]). Por lo tanto, se aceptó H4. La Tabla 6 es una tabla resumen de los resultados de las hipótesis.

Tabla 5. Efecto Directo, Indirecto e Indirecto Condicional de la Pasión Empresarial sobre la Orientación Estratégica a través de la Alerta Empresarial.

Variables	Pasión empresarial – Alerta empresarial	Alerta empresarial-Orientación estratégica	Efecto indirecto a través de la alerta empresarial	Efecto directo	Efecto total
Alta capacidad de adaptación	0.32**	0.38**	0.23**	0.26**	0.49**
Baja capacidad de adaptación	0.25**	0.33**	0.10*	0.15**	0.25**
Diferencia	0.07**	0.05**	0.13**	0.11*	0.24*

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Efecto total = efecto indirecto a través de la alerta empresarial + efecto directo. *p < 0.05; **p < 0.01

Tabla 6. Resumen de los Resultados.

Hipótesis	Soportada/no soportada	Justificación
H1: La pasión empresarial por desarrollar está positivamente relacionada con la orientación estratégica basada en oportunidades	Soportada	La variable independiente (pasión empresarial) es un predictor significativo de la variable dependiente (orientación estratégica; $\beta = 0.33$, $p < 0.01$; ver Modelo 2 de la Tabla 4).
H2: La alerta empresarial media la relación entre la pasión empresarial por desarrollar y la orientación estratégica basada en oportunidades	Soportada	<ol style="list-style-type: none"> (1) La variable independiente (pasión empresarial) es un predictor significativo tanto de la variable dependiente (orientación estratégica; $\beta = 0.33$, $p < 0.01$; ver Modelo 2 de la Tabla 4) como de la variable mediadora (alerta empresarial; $\beta = 0.35$, $p < 0.01$; ver Modelo 7 de la Tabla 4). (2) La variable mediadora (alerta empresarial) es un predictor significativo de la variable dependiente (orientación estratégica; $\beta = 0.27$, $p < 0.01$; ver Modelo 3 de la Tabla 4). (3) El efecto de la variable independiente (pasión empresarial) sobre la variable dependiente (orientación estratégica) es reducido ($\beta = 0.33$, $p < 0.01$; ver Modelo 2 de la Tabla 4) cuando la variable mediadora (alerta empresarial) se agrega al modelo de regresión ($\beta = 0.14$, $p < 0.05$; ver Modelo 3 de la Tabla 4).
H3: La capacidad de adaptación modera positivamente la relación entre la alerta empresarial y la orientación estratégica basada en oportunidades.	Soportada	La variable mediadora (alerta empresarial) es un predictor significativo de la variable dependiente (orientación estratégica; $\beta = 0.27$, $p < 0.01$; ver Modelo 3 de la Tabla 4). No obstante, su efecto se hace más fuerte y significativo cuando interactúa con la variable capacidad de adaptación ($\beta = 0.30$, $p < 0.01$; ver Modelo 5 de la Tabla 4).
H4: El efecto indirecto de la pasión empresarial por desarrollar sobre la orientación estratégica basada en oportunidades a través de la alerta empresarial es moderado por la capacidad de adaptación, de tal modo que esta relación indirecta es más fuerte cuando la capacidad de adaptación es más fuerte	Soportada	<ol style="list-style-type: none"> (1) El efecto indirecto de la variable dependiente (pasión empresarial) sobre la variable dependiente a través de la variable mediadora (alerta empresarial) fue mayor entre las empresas con una alta capacidad de adaptación ($\beta = 0.23$, IC del 95%, Tabla 5) en comparación con las empresas con una baja capacidad de adaptación ($\beta = 0.10$, IC del 95%, Tabla 5). (2) Los índices de confianza en empresas con una alta capacidad de adaptación [0.035, 0.154] y con una baja capacidad de adaptación [0.011, 0.062] no contienen 0 en sus intervalos.

Fuente: Elaboración propia.

ANÁLISIS

Los resultados de este estudio hacen importantes contribuciones a la literatura sobre estrategia y emprendimiento. En primer lugar, los resultados fueron consistentes con la teoría sobre pasión empresarial, la cual postula un efecto positivo sobre el comportamiento a nivel organizacional. Los resultados del estudio muestran que, de acuerdo con la teoría, la percepción de los empresarios acerca de las condiciones favorables del contexto, impulsaron positivamente su deseo por desarrollar sus empresas y potencialmente hacer ajustes a su orientación estratégica. Este resultado implica indica que, si los empresarios desarrollan sentimientos positivos intensos hacia el crecimiento de sus empresas, entonces éstas pueden adoptar una orientación estratégica centrada en aprovechar las oportunidades de negocio, lo cual es consistente con la literatura (Por ejemplo, Drnovsek et al., 2016, Bao et al., 2017; Huy y Zott, 2019). En otras palabras, este resultado puede indicar que, si los empresarios perciben que algunas oportunidades de negocio no están siendo explotadas, considerarán necesario hacer ajustes a la orientación estratégica de sus empresas para ser más competitivos aprovechando esas oportunidades.

En segundo lugar, este estudio demuestra que la alerta empresarial media parcialmente la relación entre la pasión empresarial por el desarrollo y la orientación estratégica basada en oportunidades. Este resultado fortalece iniciativas anteriores que no se han validado empíricamente (por ejemplo, Baron, 2008; Cardon et al., 2013), en las que se sugiere conocer mejor los antecedentes de la alerta empresarial. Específicamente, este estudio demuestra que la pasión empresarial por el desarrollo antecede la alerta empresarial. Por otra parte, los resultados del estudio también refuerzan la propuesta de Tang et al. (2012), quienes sugieren conocer mejor los efectos o consecuencias de la alerta empresarial. Específicamente, los resultados demuestran que la alerta empresarial influye en las decisiones de cambio estratégico, lo cual es consistente con trabajos previos (por ejemplo, Helfat y Martin, 2015; Adomako et al., 2018; Roundy et al., 2018).

En tercer lugar, los resultados contribuyen a la teoría de la contingencia en el estudio de las organizaciones (Donaldson, 2001), al examinar cómo la capacidad de adaptación modera la relación entre la alerta empresarial y la orientación estratégica basada en oportunidades. En esencia, mientras que la capacidad de adaptación refleja la medida en que una empresa se adapta a su entorno, la alerta empresarial refleja el reconocimiento subjetivo de los empresarios sobre las oportunidades de negocio y ambos influyen de forma interactiva en la orientación estratégica de la empresa. Por lo tanto, este resultado demuestra que el planteamiento de la estrategia está influenciado por las diferencias inherentes en la alerta empresarial de los empresarios y los ajustes que deben realizar en respuesta a su entorno competitivo. Este aspecto, de acuerdo con Chrysochoidis et al. (2016), no ha sido lo suficientemente estudiado desde el enfoque de las capacidades dinámicas.

Por último, los resultados confirman el modelo de mediación moderada propuesto en esta investigación, cuyo objetivo en este tipo de estudios es identificar efectos condicionales indirectos (Hayes, 2013). Específicamente, los resultados muestran el papel moderador de la capacidad de adaptación en el efecto indirecto de la pasión empresarial sobre la orientación estratégica a través de la alerta empresarial. En consecuencia, este resultado confirma la influencia condicional indirecta que tiene la capacidad de adaptación sobre el comportamiento de la empresa (Chrysochoidis et al., 2016; Huy y Zott, 2019). Asimismo, se confirman los hallazgos de Bao et al. (2017), quienes argumentan que los empresarios con altos niveles de pasión se sienten más comprometidos con sus empresas y se involucran en actividades más riesgosas, influyendo así en el cambio organizacional.

DISCUSIÓN

Los resultados de este estudio tienen implicaciones en la práctica del emprendimiento y de la estrategia en el ámbito de las pequeñas empresas. En primer lugar, los resultados indican que la pasión empresarial por

desarrollar tiene un efecto positivo en la orientación estratégica de la empresa a través de la alerta empresarial. Este resultado sugiere que los empresarios de las pequeñas empresas, al tener un rol preponderante en la toma de decisiones de sus organizaciones, deben hacer esfuerzos continuos para mantener y fortalecer su pasión con el fin de aumentar su alerta empresarial y, en consecuencia, la postura estratégica de sus empresas. En esta perspectiva, el empresario puede apoyarse de los recursos a su alcance, específicamente del recurso humano. En este sentido y siguiendo la propuesta de Cardon (2008), el empresario puede contagiar su pasión a los empleados de la empresa, y de esta forma, de acuerdo con Breugst et al. (2012), influir positivamente en su comportamiento y motivación para que lo ayuden a lograr los objetivos estratégicos de la organización. Por lo tanto, se puede organizar un ambiente de trabajo que enfatice la importancia de reconocer y aprovechar las oportunidades de negocio por parte de los empleados, quienes deben estar motivados para participar en actividades como encontrar nuevos clientes, desarrollar nuevos mercados y optimizar los procesos organizacionales, los cuales son esenciales para que las pequeñas empresas sean exitosas a largo plazo. De esta manera, es importante enviar una señal clara a los empleados de que el empresario valora y toma en serio el reconocimiento de oportunidades de negocio (Ma y Huang, 2016).

En segundo lugar, los resultados confirman un modelo de mediación moderada en el contexto de las pequeñas empresas, en el que el efecto indirecto de la pasión por desarrollar del empresario sobre la orientación estratégica de su empresa a través de su alerta empresarial fue moderado por la capacidad de adaptación. Por lo tanto, se debe tener en cuenta el nivel de capacidad de adaptación, ya que ésta puede fortalecer o debilitar la relación entre la alerta empresarial y la orientación estratégica. En este sentido, los empresarios deberían prestar más atención a su habilidad o capacidad como organización para adaptarse a las oportunidades que surgen en el entorno aprovechando al máximo los recursos que tienen disponibles, en lugar de centrarse únicamente en el éxito derivado de la estrategia competitiva elegida. En otras palabras, es recomendable que el empresario enfoque sus esfuerzos haciendo uso de su capacidad de adaptación para aprovechar oportunidades de negocio y crecer en nichos de mercado, independientemente de su entorno más amplio. Existen algunas prácticas que pueden aumentar el nivel de capacidad de adaptación. Por ejemplo, los empresarios deben tener cuidado al entablar conversaciones con sus empleados sobre el futuro potencial de la empresa para asegurarse de que, a través de la eficacia y la eficiencia, puedan adaptarse, responder y reaccionar a las oportunidades.

Una tercera implicación en la práctica tiene que ver con la gestión del conocimiento del mercado. En este sentido, es necesario que los empresarios se formen un mecanismo para adquirir, interpretar, difundir y almacenar información del mercado dentro de la empresa, asimismo, a partir de los recursos y capacidades a su alcance, implementar un sistema que le ayude a explotar el conocimiento relevante para la toma de decisiones con respecto a la identificación y explotación de oportunidades (Simsek, Lubatkin, Veiga y Dino, 2009). El papel moderador de la capacidad de adaptación también implica que las pequeñas empresas deban estar dotadas de la capacidad pertinente para adaptar sus productos existentes y los precios en función de las características del mercado. Sin esta capacidad de adaptación, cualquier información de mercado sería prácticamente inútil.

En resumen, las implicaciones de este estudio son que el empresario de la pequeña empresa debe mejorar la integración armoniosa interna del constructo de capacidad de adaptación con su pasión por desarrollar y alerta empresarial para que esto conduzca al desarrollo exitoso de productos. Debe entenderse que la capacidad de adaptación organizacional es una interacción de constructos relacionados con la adaptabilidad del mercado, la tecnología y el sistema de administración que se tenga establecido (Akgün, Keskin y Byrne, 2012)

Por otra parte, este estudio, como todos, tiene limitaciones que vale la pena comentar. La primera de ellas se debe a la dificultad en la recopilación de datos, el estudio incluyó a empresarios que se inscribieron en el DENUÉ de México. La muestra también se limita a la región sur de México, que incluye cuatro estados (Chiapas, Oaxaca, Puebla y Tlaxcala). Por lo tanto, los resultados del estudio deben ser validados con

empresarios fuera de esta región y, si es posible, en un país diferente. Otra limitación que se debe comentar es que, al ser un estudio a nivel individual, entonces se centra principalmente en las evaluaciones que hacen los empresarios. Si este estudio hubiera medido la capacidad de adaptación y la orientación estratégica a partir de factores a nivel organizacional, se podrían haber alcanzado resultados diferentes. Por lo tanto, se sugiere que los futuros estudios consideren fuentes alternativas de evaluación para este tipo de variables y analicen cómo difiere el papel moderador de la capacidad de adaptación en términos de su impacto en la orientación estratégica. Finalmente, debido a que el reconocimiento de oportunidades y la orientación estratégica dependen en gran medida del contexto, futuros trabajos podrían considerar otros moderadores con características más específicas dentro del contexto, como por ejemplo entornos hipercompetitivos o ambientes dinámicos.

Este estudio fomenta la investigación sobre conceptos relevantes en las disciplinas del emprendimiento y de la estrategia al examinar las relaciones entre pasión empresarial por desarrollar, alerta empresarial, capacidad de adaptación y orientación estratégica basada en oportunidades. En particular, este estudio confirma que alerta empresarial media parcialmente la relación entre la pasión empresarial y la orientación estratégica. Además, los resultados muestran que la alerta empresarial y el efecto indirecto de la pasión empresarial sobre la orientación estratégica son más fuertes cuando la capacidad de adaptación es mayor. Se espera que los resultados de este estudio sean útiles para otros investigadores y estimulen futuras investigaciones en los temas abordados en este estudio.

REFERENCIAS

- Adomako, S., Danso, A., Boso, N., & Narteh, B. (2018). Entrepreneurial alertness and new venture performance: Facilitating roles of networking capability. *International Small Business Journal*, 36(5), 453-472. <https://doi.org/10.1177/0266242617747667>
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage Publications.
- Akgün, A. E., Keskin, H., & Byrne, J. (2012). Antecedents and contingent effects of organizational adaptive capability on firm product innovativeness. *Journal of Product Innovation Management*, 29, 171-189. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00949.x>
- Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27(6), 755-775. <https://doi.org/10.1177/014920630102700609>
- Alvarez, S. A., Barney, J. B., & Anderson, P. (2013). Forming and exploiting opportunities: The implications of discovery and creation processes for entrepreneurial and organizational research. *Organization Science*, 24(1), 301-317. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0727>
- Bao, J., Zhou, X., & Chen, Y. (2017). Entrepreneurial passion and behaviors: Opportunity recognition as a mediator. *Social Behavior and Personality*, 45(7), 1211-1220. <https://doi.org/10.2224/sbp.6492>
- Baron, R. A. (2006). Opportunity recognition as pattern recognition: How entrepreneurs' connect the dots' to identify new business opportunities. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 104-119. <https://doi.org/10.5465/amp.2006.19873412>
- Baron, R. A., & Ensley, M. D. (2006). Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns: Evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneurs. *Management Science*, 52(9), 1331-1344. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0538>
- Baron, R. A. (2008). The role of affect in the entrepreneurial process. *Academy of Management Review*, 33(2), 328-340. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193166>
- Bradley, S. W., Wiklund, J., & Shepherd, D. A. (2011). Swinging a double-edged sword: The effect of slack on entrepreneurial management and growth. *Journal of Business Venturing*, 26(5), 537-554. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.03.002>

- Breugst, N., Domurath, A., Patzelt, H., & Klaukien, A. (2012). Perceptions of entrepreneurial passion and employees' commitment to entrepreneurial ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 171-192. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00491.x>
- Brown, T. E., Davidsson, P., & Wiklund, J. (2001). An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior. *Strategic Management Journal*, 22(10), 953-968. <https://doi.org/10.1002/smj.190>
- Cardon, M. S. (2008). Is passion contagious? The transference of entrepreneurial passion to employees. *Human Resource Management Review*, 18(2), 77-86. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.04.001>
- Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J., & Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of Management Review*, 34(3), 511-532. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.40633190>
- Cardon, M. S., Gregoire, D., Stevens, C. E., & Patel, P. C. (2013). Measuring entrepreneurial passion: Conceptual development and scale validation. *Journal of Business Venturing*, 28(3), 373-396. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.03.003>
- Chrysochoidis, G., Dousios, D., & Tzokas, N. (2016). Small firm adaptive capability, competitive strategy, and performance outcomes: Competing mediation vs moderation perspective. *Strategic Change*, 25(4), 441-466. <https://doi.org/10.1002/jsc.2073>
- Costa, S. F., Santos, S. C., Wach, D., & Caetano, A. (2018). Recognizing opportunities across campus: The effects of cognitive training and entrepreneurial passion on the business opportunity prototype. *Journal of Small Business Management*, 56(1), 51-75. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12348>
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage Publications, London.
- Drnovsek, M., Cardon, M. S., & Patel, P. C. (2016). Direct and indirect effects of passion on growing technology ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10(2), 194-213. <https://doi.org/10.1002/sej.1213>
- Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*, 12(1), 1-22. <https://doi.org/10.1037/1082-989x.12.1.1>
- Eshima, Y., & Anderson, B. S. (2017). Firm growth, adaptive capability, and entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 38(3), 770-779. <https://doi.org/10.1002/smj.2532>
- Foo, M. D., Uy, M. A., & Baron, R. A. (2009). How do feelings influence effort? An empirical study of entrepreneurs' affect and venture effort. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1086-1094. <https://doi.org/10.1037/a0015599>
- Hair, Jr. J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. 6th Ed., Pearson Prentice Hall.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. Guilford Press, New York.
- Helfat, C., & Martin, J. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management*, 41(5), 1281-1312. <https://doi.org/10.1177/0149206314561301>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. (2011). Strategic entrepreneurship: Creating value for individuals, organizations, and society. *Academy of Management Perspectives*, 25(2), 57-75. <https://doi.org/10.5465/amp.25.2.57>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indices in covariance structure analysis: Conventional criteria vs new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Huy, Q., & Zott, C. (2019). Exploring the affective underpinnings of dynamic managerial capabilities: How managers' emotion regulation behaviors mobilize resources for their firms. *Strategic Management Journal*, 40(1), 28-54. <https://doi.org/10.1002/smj.2971>
- INEGI. (2020). *Censos Económicos 2019*. https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/#Informacion_general.
- Kakapour, S., Morgan, T., Parsinejad, S., & Wieland, A. (2016). Antecedents of corporate entrepreneurship in Iran: The role of strategic orientation and opportunity recognition. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 28(3), 251-266. <https://doi.org/10.1080/08276331.2016.1168676>
- Kirzner, I. M. (1973). *Competition and entrepreneurship*, University of Chicago Press.

- Kirzner, I. M. (1979). *Perception, opportunity, and profit*. University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Kirzner, I. M. (1985). *Discovery and the capitalist process*. University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2013). Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 323-335. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0257-4>
- Lockett, A., Wiklund, J., Davidsson, P., & Girma, S. (2011). Organic and acquisitive growth: Re-examining, testing, and extending Penrose's Growth theory. *Journal of Management Studies*, 48(1), 48-74. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00879.x>
- Lu, Y., Zhou, L., Bruton, G., & Li, W. (2010). Capabilities as a mediator linking resources and the international performance of entrepreneurial firms in an emerging economy. *Journal of International Business Studies*, 41(3), 419-436. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.73>
- Ma, R., & Huang, Y. C. (2016). Opportunity-based strategic orientation, knowledge acquisition, and entrepreneurial alertness: The perspective of the global sourcing suppliers in China. *Journal of Small Business Management*, 54(3), 953-972. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12222>
- Ma, C., Gu, J., & Liu, H. (2018). Entrepreneurs' passion and new venture performance in China. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(4), 1043-1068. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0435-x>
- Mazzei, M. J. (2018). Strategic entrepreneurship: Content, process, context, and outcomes. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(3), 657-670. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0512-9>
- Mueller, B. A., Wolfe, M. T., & Syed, I. (2017). Passion and grit: An exploration of the pathways leading to venture success. *Journal of Business Venturing*, 32(3), 260-279. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.02.001>
- Roundy, P. T., Harrison, D. A., Khavul, S., Pérez-Nordtvedt, L., & McGee, J. E. (2018). Entrepreneurial alertness as a pathway to strategic decisions and organizational performance. *Strategic Organization*, 16(2), 192-226. <https://doi.org/10.1177/1476127017693970>
- Sarkar, S., Coelho, D. M., & Maroco, J. (2016). Strategic orientations, dynamic capabilities, and firm performance: An analysis for knowledge intensive business services. *Journal of the Knowledge Economy*, 7(4), 1000-1020. <https://doi.org/10.1007/s13132-016-0415-3>
- Sharma, L. (2019). A systematic review of the concept of entrepreneurial alertness. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 11(2), 217-233. <https://doi.org/10.1108/jee-05-2018-0049>
- Short, J. C., Ketchen, D. J., Shook, C. L., & Ireland, R. D. (2010). The concept of "opportunity" in entrepreneurship research: Past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, 36(1), 40-65. <https://doi.org/10.1177/0149206309342746>
- Simsek, Z., Lubatkin, M. H., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2009). The role of an entrepreneurially alert information system in promoting corporate entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 62(8), 810-817. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.03.002>
- Stenholm, P., & Renko, M. (2016). Passionate bricoleurs and new venture survival. *Journal of Business Venturing*, 31(5), 595-611. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.05.004>
- Stevenson, H. H., & Gumpert, D. (1985). The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63(2), 85-94.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1986). Preserving entrepreneurship as companies grow. *Journal of Business Strategy*, 7(1), 10-23. <https://doi.org/10.1108/eb039138>
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
- Tang, J., Kacmar, K. M., & Busenitz, L. (2012). Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 77-94. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.07.001>
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395-1401. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2009). The extent and nature of opportunity identification by experienced entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 24(2), 99-115. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.01.008>

- Vallerand, R.J., Mageau, G. A., Ratelle, C., Leonard, M., Blanchard, C., Koestner, R., & Gagne, M. (2003). Les Passions de l'âme: On obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4), 756-767. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.4.756>
- Vallerand, R.J. (2008). On the psychology of passion: In search of what makes people live most worth living. *Canadian Psychology*, 49(1), 1-13. <https://doi.org/10.1037/0708-5591.49.1.1>
- Xie, X., & Lv, J. (2016). Social networks of female tech-entrepreneurs and new venture performance: The moderating effects of entrepreneurial alertness and gender discrimination. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(4), 963-983. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0413-8>
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>