

Capítulo 2

¿Es la orientación emprendedora el origen de la adopción al marketing digital?

Nefalí Parga Montoya¹
Samantha Gabriela Cárdenas Patrón¹
Carlos Eduardo Romo Bacco¹

Introducción

La emergencia COVID-19 representa para la sociedad una de las escenas más críticas que se han intentado resolver desde diferentes ámbitos. En el sector de los agronegocios, se lucha diariamente por las cadenas de suministro de alimentos (Sharma *et al.*, 2020); la seguridad alimentaria (Inegbedion, 2020); las condiciones de trabajo; y el comercio internacional, nacional y local. Con respecto a esto último, satisfacer las demandas de los mercados agroalimentarios durante la pandemia es una tarea extraordinaria. Diferentes modelos de negocio se implementaron para asegurar que las cadenas agroalimentarias estuvieran cubiertas; uno de ellos fue el recurrir al comercio electrónico

1 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Empresariales.

para mantener las medidas sanitarias para el distanciamiento y la contención del virus (Gao *et al.*, 2020). Los entornos comerciales han sido los más afectados; algunos han recurrido a utilizar otros medios para seguir satisfaciendo las demandas y no dejar de ser rentables a pesar de la crisis sanitaria (Guo *et al.*, 2020).

Vender o no en línea era una diatriba que exponía la situación de la industria; para hacer esto, la organización tenía que tener la capacidad de estar dispuesta a innovar, competir de otras formas y arriesgarse a comprender una nueva idea del agronegocio. Para la literatura, el COVID-19 es un antes y un después que dibujó el nuevo comportamiento de los que venden y los que compran (Gao *et al.*, 2020). En un periodo muy corto, el potencial comercial de las empresas tenía que cubrir la misma proporción de clientes desde el camino virtual. Las decisiones de marketing tuvieron que ser supeditadas en trabajo, costo y energía a pivotar el nuevo canal de difusión (Reardon *et al.*, 2021). De acuerdo con varios autores, una de las capacidades que contribuye a desarrollar la digitalización de las actividades de marketing es la orientación emprendedora (Herhausen *et al.*, 2020; Kull *et al.*, 2016; Schauerte *et al.*, 2021)

Cuando se cuenta con una postura emprendedora se reconocen, aprovechan y transforman las oportunidades en la comercialización de bienes y servicios (Ritala *et al.*, 2021). Sin embargo, aún se carece de la discusión teórica y empírica de la relación de ambas variables de estudio en el sector de los agronegocios. El cuestionamiento principal en este escenario es el siguiente: ¿Cuáles son las capacidades emprendedoras que un agronegocio tiene que tener para desarrollar la adopción al marketing digital?, sabiendo que esta habilidad fue necesaria para la comercialización en esta pandemia COVID-19. Por esta razón, el presente estudio tiene como objetivo determinar los efectos de la orientación emprendedora sobre la adopción al marketing digital. Se recolectó información de 93 agronegocios del estado de Aguascalientes para medir su orientación emprendedora y adopción del marketing digital. Se utilizó la técnica estadística de regresión lineal para determinar los efectos y su sumaron variables de control para observar el comportamiento de las mismas.

Revisión de la literatura

Teoría de recursos y capacidades

La teoría de recursos y capacidades (TRC, *Resource-Based View* en inglés) es extensiva a la teoría de las Cinco Fuerzas de Porter (Porter, 2008; Porter and Kramer, 2011), con una orientación hacia la generación de estrategias empresariales (Wernerfelt, 1995), aunque con fuertes influencias de la economía de la eficiencia de la “Escuela de Chicago” (Miller, 2019), la “Escuela Austriaca” (Foss and Ishikawa, 2007), y la economía organizacional (Nelson and Winter, 1985). Es uno de los enfoques importantes que los académicos usan para dar una aproximación del escenario que las empresas viven cada día desde una competitividad sostenible y renta económica (Burvill *et al.*, 2018; Penrose and Penrose, 2009). Se interpreta que las firmas se componen de recursos heterogéneos y no replicables, con el solo objetivo de desarrollar ventajas competitivas (Sameera, 2018).

Las ventajas competitivas deben ser alcanzadas a través de recursos que conforman capacidades y éstas se convierten en elementos de la empresa que son insustituibles, no imitables, valiosos y raros (Barney, 1991; Barney *et al.*, 2001). Las ventajas competitivas más conocidas en una empresa son derivaciones de procesos organizacionales (Varadarajan, 2020), innovaciones (Turulja and Bajgoric, 2016), redes de colaboración (Wills-Johnson, 2008), o capital intelectual (Campbell and Park, 2017). A continuación, se explica de manera particular por qué la aproximación de la TRC es la más adecuada para atender conceptual y prácticamente los retos que representan las variables de estudio.

Orientación emprendedora

Dentro de la literatura de la TRC, la orientación emprendedora (OE) ha sido tratada como una capacidad única que configura recursos y habilidades para tomar decisiones de innovación, ser proactivos y asumir el riesgo (Al Mamun and Fazal, 2018). Por tanto, la OE es un activo intangible que se detona en una ventaja competitiva y, eventualmente, repercute en el desempeño de las empresas (Kiyabo and Isaga, 2020). Desde la conceptualización inicial de la OE, se ha considerado como un elemento esencial para definir la postura estratégica de una organización (Miller, 2011; Yin *et al.*, 2020). Los procesos de toma de

decisiones son materializados cuando se tiene una capacidad emprendedora mayor (De Oliveira *et al.*, 2016). En esta definición, el énfasis se enfoca al proceso de emprendimiento más que al mismo individuo; por tanto, el enfoque de la TRC corresponde teóricamente al campo de la investigación en cuestión.

Las acepciones de la OE tienen implícito el trabajo seminal de Miller (1983), quien definía los elementos determinantes del emprendimiento para las organizaciones con tres características principales: ser pioneros, innovadores y arriesgados. La contribución de Covin and Slevin (1989, 1991) fue desarrollar el constructo de la OE y colocar ante la variable la influencia de la hostilidad ambiental y sus efectos en el desempeño financiero. Actualmente, la OE es definida como la inclinación estratégica que tiene una organización a ser más innovadora, más dispuesta a competir y tomar riesgos para llevar a cabo la actividad empresarial (Su *et al.*, 2019). Cuando una firma tiene orientación emprendedora alta se desenvuelve mejor en los procesos de innovación (Barzola Iza and Domenico, 2020), la comercialización internacional (Mostafa *et al.*, 2005), y muestra una mayor destreza para aprovechar el conocimiento adquirido (Dung *et al.*, 2020).

Adopción al marketing digital

En el caso de la adopción al marketing digital, el enfoque de capacidades investiga cómo las estrategias de carácter digital tienen derivaciones en ventajas competitivas. A pesar del reconocimiento de la TRC en la industria como el bagaje teórico por excelencia para definir la configuración de capacidades que llevan a una organización a una mayor competitividad y la generación de valor agregado, el enfoque carece de estudios que hayan utilizado este fundamento teórico (Herhausen *et al.*, 2020). De acuerdo con diferentes autores, la intangibilidad del marketing digital hace que esta capacidad sea más difícil de imitar por otras empresas, por lo que la posibilidad de diferenciarse desde la adopción digital de estrategias de marketing puede incrementar el valor que tiene la organización para el mercado (Kull *et al.*, 2016; Schauerte *et al.*, 2021); las interacciones con el mercado se dan con mayor fluidez, además se fortalece el valor de la marca, el canal con el cliente y se favorece la generación de conocimiento sobre las necesidades del cliente (Varadarajan, 2020).

La adopción al marketing digital representa una de las capacidades que digitalizan las prácticas de marketing a través de la integración de nue-

vos dispositivos en la empresa (e.g., teléfonos, internet, tecnologías móviles, plataformas digitales, redes sociales, *inter alia*) para realizar la relación empresa-cliente por nuevos canales de comunicación (Wang, 2020). La digitalización del marketing es inevitable; las empresas predominantes en comprender esto son las empresas relacionadas con el comercio de comida, debido a que, muchas de ellas provienen de mercados jóvenes con perfil *millennial* que se caracterizan por realizar sus compras a través de aplicaciones o plataformas digitales (Prastiwi and Rohimat, 2020). El sector de los agronegocios ha sido uno de los sectores más beneficiados al adoptar el marketing digital dentro de sus capacidades empresariales. La adopción al marketing digital promueve la difusión, la comercialización y la distribución de los productos (Chung *et al.*, 2021), así como también, contribuye a la interacción con el cliente desde un plano más personal (Perdigón Llanes, 2020).

La relación entre la orientación emprendedora y la adopción del marketing ha sido analizada en la literatura para dar respuesta al reconocimiento, el aprovechamiento y la transformación de oportunidades en la comercialización de bienes y servicios. En el estudio de Ritala *et al.* (2021), se considera la orientación emprendedora como una capacidad que favorece las estrategias digitales de una organización; el comportamiento proactivo favorece la postura estratégica de adoptar nuevas formas de comercialización; una empresa orientada que asume el riesgo actúa, a pesar de la incertidumbre, afrontando las exigencias de los mercados; de igual forma, estar orientada a la innovación permite a la firma estar dispuesta a desarrollar nuevas ideas y experiencias al cliente desde nuevas plataformas. En su caso, Surriadi *et al.* (2019), concluyen con su análisis que la manera de responder al ambiente empresarial desde la postura emprendedora integra los canales digitales que usa la empresa para crear experiencia con los clientes y así lograr el enganche con el mercado. Por su parte, Li *et al.* (2020), argumentan con su estudio que las primeras empresas que innovan están más dispuestas a competir desde una actitud retadora, generan una mayor presión en el mercado *online*, incluso, incrementando su credibilidad y su desempeño. Particularmente, para Fan *et al.* (2021), la capacidad emprendedora adopta mejor la *social media* por las implicaciones que tiene en la efectividad de costos, mejora la relación con el cliente para obtener información e incrementa la visibilidad de la marca en el mercado digital. Con el fundamento anterior, se consideraron las siguientes hipótesis de estudio:

- H₁: Hay efectos directos positivos y significativos de la innovatividad sobre la adopción del marketing digital.*
- H₂: Hay efectos directos positivos y significativos de la proactividad sobre la adopción del marketing digital.*
- H₃: Hay efectos directos positivos y significativos de la toma de riesgo sobre la adopción del marketing digital.*

Metodología

La técnica utilizada fue la regresión lineal múltiple para medir la influencia de la orientación emprendedora sobre la adopción al marketing digital. Se consideraron como población objetivo los agronegocios ubicados en el estado de Aguascalientes utilizando como base de datos el directorio agroalimentario (Secretaría de Desarrollo Rural y Agroempresarial del Estado de Aguascalientes, 2019). El periodo de recolección fue de octubre a diciembre del año 2020. Se recabó información por medio de un instrumento de medición que se compone de cuatro bloques: 1) perfil del agronegocio y el dueño de la empresa; 2) pilares institucionales; 3) innovación y 4) desempeño empresarial. La Tabla 1 muestra un resumen sobre las características de la muestra analizada (n = 93). El sexo que predominó fue hombre (68 casos). La escolaridad con mayor frecuencia fue la licenciatura (53 casos). También se puede valorar, que la media de experiencia fue de 4.2 años y en edad fue de 44.41. El subsector más representativo fue el de los agronegocios de segunda transformación (producción de leche, procesamiento de carne, tostadas, salsas, etc.). Estas variables que sirvieron para describir la muestra analizada se utilizaron como variables de control para robustecer los resultados obtenidos del modelo de regresión.

Tabla 1.
Características de la muestra

Sexo	Hombre	68	Experiencia	4.20	
	Mujer	25	Edad	44.41	
Educación	Sin escolaridad	0	Comercialización de materias primas	24	
	Educación básica	15	Comercialización de insumos	7	
	Educación media	16	Almacenamiento y acopio	2	
	Carrera técnica o comercial	3	Subsector	De primera transformación	5
	Licenciatura	53		De segunda transformación	30
	Posgrado	6		De tercera transformación	22
				Servicios de asesoría técnica	3

Observación: Experiencia y edad. Los coeficientes subrayados representan la media.

La escala usada para medir la orientación emprendedora es una adaptación del instrumento de estrategia emprendedora de Covin and Slevin (1989). El constructo se divide en tres dimensiones con nueve indicadores en una escala tipo Likert de cinco puntos, donde 1 = nada importante y 5 = muy importante. La innovatividad evaluó la disposición que tuvo una organización para desarrollar nuevas ideas durante la pandemia COVID-19. La proactividad es la disposición que tuvo la empresa para competir y anticipar las acciones de los demás en el escenario de la cuarentena COVID-19. Por último, la toma de riesgo representa la capacidad que tuvo la organización para afrontar nuevas inversiones a pesar del riesgo que eso representaba durante la pandemia COVID-19.

Con respecto a la adopción al marketing digital, se adaptó la escala desarrollada por Noyola Medina (2016) que tiene como fundamento el trabajo de Dlodlo and Dhurup (2013). El constructo incluye cinco dimensiones con 15 indicadores en una escala tipo Likert de cinco puntos. La facilidad de uso percibido evaluó la facilidad y flexibilidad del marketing digital para la empresa durante la pandemia COVID-19. La presión externa y misión considera analizar si hubo congruencia entre la presión externa y la propia organización de adoptar el marketing digital durante la pandemia COVID-19. El desempeño laboral midió la percepción de la efectividad del marketing digital en el trabajo diario. La disponibilidad de recursos calificó los recursos disponibles que tuvo

la organización para adoptar el marketing digital en el periodo de la pandemia. La compatibilidad evaluó si fue consistente la cultura de la empresa con el marketing digital durante el tiempo de la pandemia COVID-19.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados descriptivos de las variables analizadas, así como el factor de inflación de varianza para garantizar la ausencia de problemas de multicolinealidad (ver Tabla 2). Se pudo observar que la Innovatividad tuvo un valor de 2.9 (ni de acuerdo ni en desacuerdo) con una desviación de 1.1. La proactividad se estimó en 2.9 (ni de acuerdo ni en desacuerdo) con una desviación de 1.1. La toma de riesgo se valuó en 2.7 (ni de acuerdo ni en desacuerdo) con una desviación de 1.1. Para la adopción al marketing se tuvo una media de 3.2 (ni en desacuerdo ni de acuerdo) con una desviación de 1.3, siendo la variabilidad más alta de las cuatro variables analizadas. También se pueden observar en la Tabla 2, los resultados de las correlaciones, de los cuales se desprenden las correlaciones positivas y significativas estadísticamente con un rango que va de 0.42 a 0.75. En el caso de Innovatividad, se tuvieron correlaciones positivas y significativas con la adopción al marketing digital ($r = 0.61$; $r^2 = 0.37$) y la proactividad ($r = 0.75$; $r^2 = 0.56$), por lo que esto reflejó la posible relación de la OE sobre las actividades de adopción del marketing digital. Para la proactividad, los resultados fueron positivos y significativos con ambas variables, de igual forma, con mayor correlación con toma de riesgo ($r = 0.57$; $r^2 = 0.33$) que con la adopción al marketing digital ($r = 0.53$; $r^2 = 0.28$). Esto revela que la disposición de las empresas por competir contra otros tiene relación con cómo desarrollan sus actividades de marketing digital. Los resultados de las correlaciones con la toma de riesgo fueron significativos y positivos con las dos variables: proactividad ($r = 0.57$; $r^2 = 0.33$) e Innovatividad empresarial ($r = 0.48$; $r^2 = 0.23$). En los resultados de correlación se pudo observar que hay una relación entre ambas variables.

Tabla 2.
Descriptivos y correlaciones

	Media	D.E.	VIF	1	2	3	4
1 Innovatividad	2.9	1.1	2.31	(0.84)			
2 Proactividad	2.9	1.1	2.61	0.75***	(0.85)		
3 Toma de riesgo	2.7	1.1	1.45	0.48***	0.57***	(0.82)	
4 Adopción al marketing digital	3.2	1.3	- -	0.61***	0.53***	0.42***	(0.97)

Observaciones = 93; Coeficientes de Cronbach son reportados entre paréntesis

*p < 0.1; **p < 0.05; ***p < 0.01

Se presentan los resultados del análisis de regresión lineal múltiple calculado con la muestra de 93 agronegocios. Primeramente, en la Tabla 3 se muestran los resultados de los efectos la adopción al marketing digital sobre la innovación durante la pandemia COVID-19. El modelo A fue significativo ($r^2 = 0.393$; $F = 19.22^{***}$), la innovatividad tuvo una influencia positiva y significativa sobre la adopción al marketing digital ($B = 0.521^{***}$; E.E. = 0.145). Se consideraron dentro de los modelos de regresión B, C, D y E como variables de control: sexo, educación, experiencia, edad y subsector. El modelo B fue significativo ($r^2 = 0.591$; $F = 20.71^{***}$); la educación y la innovatividad tuvieron un efecto positivo y significativo sobre la innovación ($B = 0.295^{***}$, E.E. = 0.083; $B = 0.368^{***}$, E.E. = 0.096, respectivamente). Para el caso del modelo C, los resultados fueron significativos ($r^2 = 0.553$; $F = 17.723^{***}$), la proactividad tuvo efectos leves (nivel de significancia de 1%) sobre la innovación ($B = 0.256^{***}$, E.E. = 0.104). Por su lado, el modelo D fue significativo ($r^2 = 0.553$; $F = 16.340^{***}$), la toma de riesgo no tuvo una influencia significativa ($B = 0.143$, E.E. = 0.097). Finalmente, el modelo E fue significativo en 1% ($r^2 = 0.592$; $F = 15.210^{***}$), la innovatividad ($B = 0.354^{***}$, E.E. = 0.128) tuvo efectos significativos y positivos en 1%, mientras que, la educación tuvo una influencia positiva y significativa de 1% ($B = 0.292^{***}$, E.E. = 0.085).

Tabla 3.
Análisis de Regresión Lineal Múltiple (Innovación)

	A	B	C	D	E
<i>Constante</i>	0.817 (0.335)	1.618 (0.641)	1.619 (0.258)	2.025 (0.696)	1.548 (0.695)
<i>VARIABLES DE CONTROL</i>					
<i>Sexo</i>		0.430** (0.194)	0.447** (0.203)	0.406* (0.208)	0.424* (0.197)
<i>Educación</i>		0.295*** (0.083)	0.360*** (0.084)	0.404*** (0.083)	0.292*** (0.085)
<i>Experiencia</i>		0.012 (0.008)	0.009 (0.009)	0.013 (0.009)	0.011 (0.008)
<i>Edad</i>		-0.033*** (0.009)	-0.032*** (0.010)	-0.036*** (0.010)	-0.032*** (0.010)
<i>Subsector</i>		0.004 (0.036)	0.000 (0.037)	-0.003 (0.038)	0.004 (0.036)
<i>VARIABLES</i>					
<i>Innovatividad</i>	0.521*** (0.145)	0.368*** (.096)			0.354*** (0.128)
<i>Proactividad</i>	0.136 (0.156)		0.256*** (0.104)		0.005 (0.138)
<i>Toma de riesgo</i>	0.160 (0.118)			0.143 (0.097)	0.033 (0.102)
<i>R²</i>	0.393	0.591	0.553	0.533	0.592
<i>R²-Ajustada</i>	0.373	0.562	0.522	0.500	0.553
<i>F</i>	19.22***	20.71***	17.723***	16.340***	15.210***
<i>Observaciones</i>	93				

Variable dependiente: Innovación. Los coeficientes y errores estándar son reportados entre paréntesis.

*p < 0.1; **p < 0.05; ***p < 0.01

Los resultados mostraron los efectos que la orientación emprendedora tuvieron sobre la adopción al marketing digital durante la pandemia COVID-19. Para la primera hipótesis de estudio se obtuvieron resultados positivos y significativos de la influencia de la innovatividad sobre la adopción del marketing digital. La literatura ha señalado, en el caso de los agronegocios, nuevas formas de cubrir las demandas del mercado; una de ellas es a través de la conectividad digital que es cada vez más exigida por los clientes (Bowen and Morris, 2019). De igual forma, los resultados de Hervé *et al.* (2020) fueron similares a los obtenidos en este estudio, con especial interés en el nivel de predicción que tiene la innovatividad sobre la infraestructura de la digitalización. Asimismo, se equiparan los resultados con Fan *et al.* (2021), lo que extiende a la disposición de innovar como un elemento esencial para adoptar con mayores probabilidades de éxito el marketing digital.

Para la segunda hipótesis, los resultados fueron positivos y significativos sólo en un modelo calculado; esto tiene implicaciones en el papel que tiene la disposición de anticiparse a las oportunidades de negocio. Aunque la literatura ha señalado que la proactividad representa una capacidad que afecta positivamente a la adopción del marketing digital (Ritala *et al.*, 2021) y, en otros casos, negativamente a la digitalización (Niemand *et al.*, 2021), en el presente estudio no se obtuvieron resultados significativos, lo cual es un hallazgo relevante para la literatura debido a que contribuye a la discusión entre ambas variables. Una aportación relevante es mostrar el rol que tuvieron las variables de sexo, educación y edad del dueño del agronegocio sobre la adopción al marketing digital durante la pandemia COVID-19.

Los resultados para la tercera hipótesis son el hallazgo más importante, aunque, hay evidencia teórica acerca de la relación positiva y significativa de las variables toma de riesgo y adopción al marketing (Fan *et al.*, 2021; Hervé *et al.*, 2020; Ritala *et al.*, 2021), para el caso de este estudio no evidencia en el análisis de regresión que permitan concluir el supuesto de los efectos. Las implicaciones de estos resultados no permiten tener clara la precisión si tomar acciones arriesgadas dentro del agronegocio impactaron en el desempeño del marketing digital durante la pandemia. Una orientación emprendedora se compone de las tres dimensiones; sin embargo, la postura innovadora tuvo mayor relevancia para integrar a las actividades de la empresa los esfuerzos de digitalizar las acciones que realiza en la comercialización de sus productos.

Conclusiones

En este estudio, se analizó de manera multidimensional la orientación emprendedora. La aportación principal de la investigación fue que, a partir de la fundamentación de la teoría de recursos y capacidades, se identificara la innovatividad como la dimensión con mayor efecto sobre la adopción del marketing digital durante la pandemia COVID-19. Por un lado, la discusión teórica se realizó por medio de la revisión de la literatura asociada a las ventajas competitivas. Considerar la orientación emprendedora como una capacidad de desarrollar nuevas ideas, estar dispuesto a competir y asumir riesgos constituye para el agronegocio una herramienta heterogénea que tiene diferentes alcances. En el caso preciso de esta investigación los efectos fueron significativos para una sola dimensión, no obstante, el componente teórico revisado da evidencia del impacto que tiene en otras áreas organizacionales como la capacidad de absorción (Salehi *et al.*, 2013), la innovación (Carvalho and Sugano, 2016) o el desempeño organizacional (Nwachukwu *et al.*, 2017).

La amenaza que representó la pandemia COVID-19 para el mercado global fue evidente; los agronegocios, de manera reaccionaria, tuvieron que mejorar sus operaciones en diferentes sentidos. El análisis de la postura que una empresa tiene sobre el emprendimiento era necesario para determinar qué herramientas debe tener un agronegocio para enfrentarse al reto de ser competitivo en condiciones adversas. Los retos son innumerables. Aunque eso significa mayores oportunidades para el sector de los agronegocios, muchos de ellos tomaron por primera vez la incursión de la comercialización a través de actividades digitales (Engidaw, 2020), motivo por el cual se redireccionan las herramientas estratégicas. Durante la pandemia, los agronegocios construían las preferencias de los clientes, promovían la marca y concretaban ventas por las plataformas digitales (Haryati, 2021).

Como cualquier otra investigación, la presente no está ausente de limitaciones durante la elaboración de la misma. La base teórica utilizada se favorecería al extender el modelo teórico a nuevas variables que hagan una mayor contribución en el entendimiento de la adopción al marketing digital en el sector de los agronegocios. La innovación frugal, la capacidad de absorción y la gestión del conocimiento serían aspectos relevantes para desplegar las capacidades de digitalizar las actividades de las empresas. De la misma manera, la muestra es relativamente pequeña para la generación de los resultados;

sin embargo, proporciona un bosquejo de los instrumentos que los agronegocios tuvieron para enfrentar la situación de crisis.

Referencias

- Barney, J. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*.
- Barney, J., Wright, M. and Ketchen, D.J. (2001), “The resource-based view of the firm: Ten years after 1991”, *Journal of Management*, vol. 27, No. 6, pp. 625-641.
- Barzola Iza, C.L. and Domenico, D. (2020), “How entrepreneurial orientation drives farmers’ innovation differential in Ugandan coffee multi-stakeholder platforms”, *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 1 January, available at:<https://doi.org/10.1108/JA-DEE-01-2020-0007>.
- Bowen, R. and Morris, W. (2019), “The digital divide: Implications for agribusiness and entrepreneurship. Lessons from Wales”, *Journal of Rural Studies*, Vol. 72, pp. 75-84.
- Burvill, S.M., Jones-Evans, D. and Rowlands, H. (2018), “Reconceptualising the principles of Penrose’s (1959) theory and the resource based view of the firm: The generation of a new conceptual framework”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 25, No. 6, pp. 930–959.
- Campbell, J.M. and Park, J. (2017), “Extending the resource-based view: Effects of strategic orientation toward community on small business performance”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Elsevier, Vol. 34, pp. 302–308.
- Carvalho, E.G. and Sugano, J.Y. (2016), “Entrepreneurial orientation and open innovation in brazilian startups: a multicase study”, *Interações (Campo Grande)*, Vol. 17 No. 3, pp. 448–462.
- Chung, Y.C.Y., Chang, H.H. and Kitamura, Y. (2021), “Digital and traditional media advertising and business performance of agribusiness firms-empirical evidence in Japan”, *Agricultural Economics (Czech Republic)*, Vol. 67 No. 2, pp. 51–59.

- 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. and Slevin, D.P. (1991), “A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16 No. 1, pp. 7–25.
- Dlodlo, N. and Dhurup, M. (2013), “Drivers of e-marketing adoption among small and medium enterprises (SMEs) and variations with age of business owners”, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 4 No. 14, pp. 53–66.
- Dung, T.Q., Bonney, L.B., Adhikari, R.P. and Miles, M.P. (2020), “Entrepreneurial orientation, knowledge acquisition and collaborative performance in agri-food value-chains in emerging markets”, *Supply Chain Management*, Vol. 25 No. 5, pp. 521–533.
- Engidaw, A.E. (2020), “Small Business and Their Challenges During COVID-19 Pandemic in Developing Countries; in Case of Ethiopia”, *Research Square*, pp. 1–10.
- Fan, M., Qalati, S.A., Khan, M.A.S., Shah, S.M.M., Ramzan, M. and Khan, R.S. (2021), “Effects of entrepreneurial orientation on social media adoption and SME performance: The moderating role of innovation capabilities”, *PLoS ONE*, Vol. 16 No. 4 April 2021, pp. 1–24.
- Foss, N.J. and Ishikawa, I. (2007), *Towards a Dynamic Resource-Based View: Insights from Austrian Capital and Entrepreneurship Theory*, *Organization Studies*, Vol. 28, available at: <https://doi.org/10.1177/0170840607072546>.
- Gao, X., Shi, X., Guo, H. and Liu, Y. (2020), “To buy or not buy food online: The impact of the COVID-19 epidemic on the adoption of e-commerce in China”, *PLoS ONE*, Vol. 15 No. 8 August, pp. 1–14.
- Guo, H., Liu, Y., Shi, X. and Chen, K.Z. (2020), “The role of e-commerce in the urban food system under COVID-19: lessons from China”, *China Agricultural Economic Review*, Vol. 13 No. 2, pp. 436–455.
- Haryati, N. (2021), “Business model analysis of mushroom agroindustry and its sustainable development strategy in COVID-19 pandemic”, *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, Vol. 733 No. 1, available at: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/733/1/012125>.
- Herhausen, D., Miočević, D., Morgan, R.E. and Kleijnen, M.H.P. (2020), “The digital marketing capabilities gap”, *Industrial Marketing Management*, Elsevier, Vol. 90 No. August, pp. 276–290.

- Hervé, A., Schmitt, C., Baldegger, R. and Schwab, K. (2020), “Digitalization, Entrepreneurial Orientation and Internationalization of Micro-, Small- and Medium-Sized Enterprises”, *Technology Innovation Management Review*, Vol. 10 No. 4, pp. 5–17.
- Inegbedion, H.E. (2020), “COVID-19 lockdown: implication for food security”, *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, No. 2004, available at:<https://doi.org/10.1108/JADEE-06-2020-0130>.
- Kiyabo, K. and Isaga, N. (2020), “Entrepreneurial orientation, competitive advantage, and SMEs’ performance: application of firm growth and personal wealth measures”, *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, Journal of Innovation and Entrepreneurship, Vol. 9 No. 1, available at:<https://doi.org/10.1186/s13731-020-00123-7>.
- Kull, A.J., Mena, J.A. and Korschun, D. (2016), “A resource-based view of stakeholder marketing”, *Journal of Business Research*, Elsevier Inc., Vol. 69 No. 12, pp. 5553–5560.
- Li, K., Wang, X. and Du, T.C. (2020), “Entrepreneurial orientation, online credibility, and online performance: Evidence from SMEs in a B2B electronic market in China”, *Journal of Small Business Management*, Routledge, Vol. 00 No. 00, pp. 1–26.
- Al Mamun, A. and Fazal, S.A. (2018), “Effect of entrepreneurial orientation on competency and micro-enterprise performance”, *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, Vol. 12 No. 3, pp. 379–398.
- Miller, D. (1983), “The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms”, *Management Science*, Vol. 29 No. 7, pp. 770–791.
- Miller, D. (2011), “Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 35 No. 5, pp. 873–894.
- Miller, D. (2019), “Resource-Based View of the Firm”, *Encyclopedia of Management Theory*, *Oxford Research Encyclopedias*, No. March, available at:<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.4>.
- Mostafa, R.H.A., Wheeler, C. and Jones, M. V. (2005), “Entrepreneurial orientation, commitment to the Internet and export performance in small and medium sized exporting firms”, *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 3 No. 4, pp. 291–302.
- Nelson, R.R. and Winter, S.G. (1985), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press.

- Niemand, T., Rigtering, J.P.C., Kallmünzer, A., Kraus, S. and Maalaoui, A. (2021), “Digitalization in the financial industry: A contingency approach of entrepreneurial orientation and strategic vision on digitalization”, *European Management Journal*, Elsevier Ltd, Vol. 39 No. 3, pp. 317–326.
- Noyola Medina, A.M. (2016), *El Marketing Digital: Su Impacto En El Desempeño y Competitividad En Empresas de Aguascalientes*, Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Nwachukwu, C., Chladkova, H. and Zufan, P. (2017), “The Relationship Between Entrepreneurial Orientation, Entrepreneurial Competencies, Entrepreneurial Leadership, and Firm Performance: a Proposed Model”, *Business Trends*, Vol. 7 No. 1, pp. 3–16.
- De Oliveira, A.B., Borini, F.M., Bernardes, R.C. and De Oliveira, M.J. (2016), “Impact of entrepreneurial orientation on strategic alliances and the role of top management”, *RAE Revista de Administracao de Empresas*, Vol. 56 No. 3, pp. 315-329.
- Penrose, E. and Penrose, E.T. (2009), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford university press.
- Perdigón Llanes, R. (2020), “E-commerce as a tool to boost the development of Cuban agribusiness companies”, *Scientia et Technica*, Vol. 25 No. 1, pp. 120-126.
- Porter, M. (2008), “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”, *Harvard Business Review*, Vol. 86 No. 1, pp. 58–77.
- Porter, M. and Kramer, M. (2011), “La creación de valor compartido: cómo reinventar el capitalismo y liberar una oleada de innovación y crecimiento”, *Harvard Business Review*, Vol. 89 No. 1, pp. 31–49.
- Prastiwi, S.K. and Rohimat, A.M. (2020), “Performance of GoFood MSEs Partnership: An Integration of Entrepreneurial Orientation, Marketing Capabilities, and Brand Orientation”, *Journal of Economics and Business*, Vol. 5 No. 3, pp. 310–336.
- Reardon, T., Heiman, A., Lu, L., Nuthalapati, C.S.R., Vos, R. and Zilberman, D. (2021), “‘Pivoting’ by food industry firms to cope with COVID-19 in developing regions: E-commerce and ‘copivoting’ delivery intermediaries”, *Agricultural Economics (United Kingdom)*, Vol. 52 No. 3, pp. 459–475.
- Ritala, P., Baiyere, A., Hughes, M. and Kraus, S. (2021), “Digital strategy implementation: The role of individual entrepreneurial orientation and

- relational capital”, *Technological Forecasting and Social Change*, Elsevier Inc., Vol. 171 No. June, p. 120961.
- Salehi, N., Omar, R. and Ismail, K. (2013), “Exploring the Entrepreneurial Antecedents of Absorptive Capacity and Its Impact on Open , Radical and Incremental Innovation”, Vol. 3 No. 4, pp. 327–340.
- Sameera, H. (2018), “Do Resource Based View Spur Firm Performance? A Literature Review”, *SSRN Electronic Journal*, No. 2018, available at:<https://doi.org/10.2139/ssrn.3280094>.
- Schauerte, R., Feiereisen, S. and Malter, A.J. (2021), *What Does It Take to Survive in a Digital World? Resource-Based Theory and Strategic Change in the TV Industry*, *Journal of Cultural Economics*, Vol. 45, Springer US, available at:<https://doi.org/10.1007/s10824-020-09389-x>.
- Secretaría de Desarrollo Rural y Agroempresarial del Estado de Aguascalientes. (2019), *Directorio Agroalimentario de Aguascalientes*, Aguascalientes, Mexico, available at: <https://issuu.com/liderempresarial/docs/diragro>.
- Sharma, R., Shishodia, A., Kamble, S., Gunasekaran, A. and Belhadi, A. (2020), “Agriculture supply chain risks and COVID-19: mitigation strategies and implications for the practitioners”, *International Journal of Logistics Research and Applications*, Taylor & Francis, Vol. 0 No. 0, pp. 1-27.
- Su, J., Zhang, S. and Ma, H. (2019), “Entrepreneurial orientation, environmental characteristics, and business model innovation: a configurational approach”, *Innovation: Organization and Management*, Routledge, Vol. 00 No. 00, pp. 1-23.
- Surriadi, B., Raharja, S.J. and Hendriyani, C. (2019), “Developing Customer’s Engagement Through Entrepreneurial Orientation with Damo Approach in the Omni Way (Case Study of Veil Fashion Creative Industry in Indonesia)”, *Review of Integrative Business and Economics Research*, Vol. 8 No. 3, pp. 113-121.
- Turulja, L. and Bajgoric, N. (2016), “Innovation and Information Technology Capability as Antecedents of Firms’ Success”, *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, Vol. 14 No. 2, pp. 148-156.
- Varadarajan, R. (2020), “Customer information resources advantage, marketing strategy and business performance: A market resources based view”, *Industrial Marketing Management*, Elsevier, Vol. 89, No. January, pp. 89-97.

- Wang, F. (2020), “Digital marketing capabilities in international firms: a relational perspective”, *International Marketing Review*, Vol. 37 No. 3, pp. 559-577.
- Wernerfelt, B. (1995), “The resource-based view of the firm: Ten years after
Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission .”, *Strategic Management Journal*, Vol. 16 No. 3, pp. 171-174.
- Wills-Johnson, N. (2008), “The networked firm: A framework for RBV”, *Journal of Management Development*, Vol. 27 No. 2, pp. 214-224.
- Yin, M., Hughes, M. and Hu, Q. (2020), “Entrepreneurial orientation and new venture resource acquisition: why context matters”, *Asia Pacific Journal of Management*, *Asia Pacific Journal of Management*, available at: <https://doi.org/10.1007/s10490-020-09718-w>.