

UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA DE LA EMPRESA



**LA INICIATIVA EMPRESARIAL POR
PARTE DE LAS EMPRESAS
ESTABLECIDAS Y SU EFECTO EN EL
RESULTADO**

Tesis Doctoral

Doctoranda: Isabel Soriano Pinar

Directora: Dra. Dña. María José Pinillos Costa

Tutora: Dra. Luisa E. Reyes Recio

Abril 2011

*A mi marido, mis hijos y mis padres,
por su amor y cariño incondicional*

Es mi deseo comenzar expresando mi más sincero y profundo agradecimiento a todas aquellas personas que, de una forma u otra, han contribuido a que este trabajo sea hoy, por fin, una realidad.

En primer lugar, a la Prof. Dra. Dña. María José Pinillos Costa, por su infatigable y valiosa labor de dirección, por su generosidad y por su confianza en mi. Su entusiasmo, sus consejos y sus críticas se han visto plasmados en cada una de las ideas y palabras de este trabajo del cual espero que se sienta satisfecha.

Al Prof. Dr. D. Camilo Prado Freire pues sin su inestimable apoyo y confianza no hubiera sido posible estar hoy en este departamento desarrollando mi labor profesional. Al Prof. Dr. D. Carmelo Mercado Idoeta, director de departamento de Economía de la Empresa, por acogerme y ofrecerme el apoyo y el ambiente necesario para el desarrollo de mi actividad docente e investigadora.

A la Prof. Dra. Dña. Luisa E. Reyes Recio, por su amistad desde que eramos compañeras de la facultad. Su ejemplo y generosidad han sido un estímulo y ejemplo constante durante todo este periodo. A la Prof. Dra. Dña. Eloísa Díaz Garrido y a la Prof. Dra. Dña. M^a Luz Martín Peña que se han convertido en dos pilares fundamentales en la finalización de este trabajo y en mi vida personal por su constante preocupación y apoyo. A la Prof. Dña. Eva Pelechano Barahona y al Prof. Fernando García Muiña por lo buenos y malos momentos que hemos compartido en los inicios de nuestra vida como docentes univertarios.

No quisiera terminar sin dirigir unas palabras a mi familia, en especial a mi marido y mis hijos, que han soportado con paciencia los peores momentos de este trabajo y me han animado a continuar este proyecto. A mis padres, Pepita y Rodolfo, y hermanas a quien les debo ser quien soy y lo que hoy tengo, por enseñarme a superar las adversidades y mejorar día a día, estoy segura de que hoy están orgullosos de mi labor. A mis suegros, Pepe y Lali, pues sin su ayuda y cariño durante este periodo hubiera sido imposible terminar este trabajo.

Todos habéis confiado en mí y esa confianza ha sido la fuerza necesaria para desarrollar este trabajo y llegar al final. GRACIAS.

ÍNDICES

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	3
 CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS DE LA INICIATIVA EMPRESARIAL CORPORATIVA 	
1.1.DELIMITACION DE LA INICIATIVA EMPRESARIAL COMO ÁMBITO DE ESTUDIO DE EN LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS	15
1.2. LA INICIATIVA EMPRESARIAL CORPORATIVA	23
1.2.1. Conceptuación de la iniciativa empresarial corporativa	24
1.2.2. Dimensiones características de la iniciativa empresarial por parte de las empresas establecidas	33
1.2.3. Formas o tipos de la iniciativa empresarial	44
1.3. ESTRUCTURA INTELECTUAL DE LA IEC	48
1.3.1. Consideraciones metodológicas	51
1.3.2. Análisis de los resultados bibliométricos sobre la estructura intelectual de la IEC	58
1.3.2.1. Indicadores de actividad	58
1.3.2.2. Indicadores de relación: Identificación de la estructura intelectual de la IEC	75
 CAPÍTULO II: MODELO BÁSICO DE ANÁLISIS 	
2.1. DESCRIPCIÓN DEL MODELO BÁSICO DE ANÁLISIS	119
2.2. RELACIONES DIRECTAS DEL MODELO BÁSICO	123
2.2.1. Multidimensionalidad de la IEC. Independencia de las dimensiones	123
2.2.2. El entorno y la iniciativa empresarial	131

2.2.3. Iniciativa empresarial corporativa y resultados empresariales	134
2.2.4. Innovación, desarrollo de nuevos negocios, renovación y resultados	144
2.2.4.1. Innovación y resultados empresariales	144
2.2.4.2. Desarrollo de nuevos negocios y resultados empresariales	153
2.2.4.3. Renovación y resultados empresariales	152
2.3. MODELO COMPLEMENTARIO: RELACIONES INDIRECTAS	155

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y RESULTADOS

3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	170
3.1.1. Selección de la muestra.....	170
3.1.2. Fuentes de datos y proceso de obtención y elaboración de la Información.....	173
3.2. INSTRUMENTOS DE MEDIDA	176
3.2.1. Iniciativa empresarial	176
3.2.1.1. Innovación	177
3.2.1.2. Desarrollo de nuevos negocios	182
3.2.1.3. Renovación	185
3.2.2. Resultados empresariales	187
3.2.3. Variables de control	193
3.3. ANÁLISIS DE LOS DATOS Y RESULTADOS	194
3.3.1. Análisis de correlaciones	194
3.3.2. Modelos de IEC	197
3.3.3. Contraste de hipótesis	206
3.3.3.1. Análisis de los resultados al final del periodo de referencia (anual)	211

3.3.3.2. El efecto de la hostilidad del entorno en la relación IEC y resultados	211
3.3.3.2. Variables de control: Tipo de industria y edad de la empresa	216

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y CONTRIBUCIÓN

5.1. CONCLUSIONES	226
5.2. IMPLICACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	236
5.2.1. Implicaciones académicas	236
5.2.2. Implicaciones prácticas	238
5.3. LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	240

BIBLIOGRAFÍA

ANEXO I

ÍNDICE DE FIGURAS

CAPÍTULO I

Figura 1. 1. Formas de la iniciativa empresarial	44
Figura 1. 2. Formas y combinaciones de la iniciativa empresarial	47
Figura 1. 3. Procedimiento metodológico llevado a cabo en el análisis bibliométrico	53
Figura 1. 4. Evolución anual (1969-2010) de la muestra citante: Número anual de publicaciones sobre la IEC.....	60
Figura 1. 5. Artículos citantes que han recibido más de 10 citas	66
Figura 1. 6. Publicaciones de la muestra citante	67
Figura 1. 7. Evolución temporal de la muestra citada.....	70
Figura 1. 8. Factor 1: Estrategia emprendedora e intrapreneurship	81
Figura 1. 9. Factor 2: Antecedentes y consecuencias de la IEC.....	91
Figura 1. 10. Factor 3: Factores organizativos e IEC.....	101
Figura 1. 11. Factor 4: Enfoques teóricos genéricos de la IEC	104
Figura 1. 12. Factor 5: Gobierno corporativo e iniciativa empresarial	109

CAPÍTULO II

Figura 2. 1. Modelo básico. Relaciones directas.....	121
Figura 2. 2. Modelo complementario: Relaciones directas e indirectas.....	122
Figura 2. 3. Modelo 1 IEC - Resultados.....	164
Figura 2. 4. Modelo 2 IEC-Resultados.....	165

CAPÍTULO III

Figura 3. 1. Diagrama de flujo con los pasos seguidos en el análisis	198
Figura 3. 2. Modelo estructural especificado	199
Figura 3. 3. Representación simplificada modelo A	202
Figura 3. 4. Representación simplificada del modelo B	203
Figura 3. 5. Representación simplificada modelo C	204
Figura 3. 6. Diagrama completo del modelo estimado (solución estandarizada)	207

CAPÍTULO IV

Figura 4. 1. Modelo básico de análisis e hipótesis a contrastar	230
---	-----

ÍNDICE DE TABLAS
CAPÍTULO I

Tabla 1. 1. Definiciones de la Iniciativa Empresarial Corporativa (IEC)	28
Tabla 1. 2. Citas recibidas por la muestra citante según periodo considerado.....	61
Tabla 1. 3. Artículos de la muestra citante que han sido citados en más de 10 ocasiones	64
Tabla 1. 4. Distribución de la muestra citada.....	68
Tabla 1. 5. Distribución temporal de la muestra citada.....	69
Tabla 1. 6. Autores más citados	71
Tabla 1. 7. Relación de los 25 artículos más citados	73
Tabla 1. 8. Varianza total explicada.....	76
Tabla 1. 9. Análisis factorial	78
Tabla 1. 10. Estudios relacionados con la iniciativa empresarial corporativa	113

CAPÍTULO II

Tabla 2. 1. Resumen de estudios sobre la dependencia o independencia de las dimensiones de la IEC.....	127
Tabla 2. 2. Dimensiones de la IEC en los principales estudios.....	128
Tabla 2. 3. Resumen de los estudios sobre el efecto de entorno	133
Tabla 2. 4. Resumen de estudios que analizan el resultado empresarial.....	137
Tabla 2. 5. Resumen de estudios empíricos sobre la influencia de la IEC y los resultados empresariales.....	159

CAPÍTULO III

Tabla 3. 1. Descriptiva de la muestra: Tamaño e industria principal.....	172
Tabla 3. 2. Descriptiva de la muestra: Edad.....	172
Tabla 3. 3. Resumen de aportaciones relativas a las medidas de innovación	178
Tabla 3. 4. Medidas de desarrollo de nuevos productos	180
Tabla 3. 5. Variables y medidas de patentes	182
Tabla 3. 6. Resumen de aportaciones relativas a las medidas del desarrollo de nuevos negocios.....	183
Tabla 3. 7. Variables y medidas del desarrollo de nuevos negocios	184
Tabla 3. 8. Resumen de aportaciones relativas a las medidas de la renovación	185
Tabla 3. 9. Variables y medidas de renovación.....	186
Tabla 3. 10. Medidas de la iniciativa empresarial corporativa.....	187
Tabla 3. 11. Variables y medidas de resultados	191
Tabla 3. 12. Resumen de las aportaciones relativas a las medidas de resultados	192
Tabla 3. 13. Variables de control	194
Tabla 3. 14. Tabla de correlación de las variables	196
Tabla 3. 15. Índices de ajuste para los tres modelos	205
Tabla 3. 16. Estimación de las variables latentes para el trienio 2005-2007 y resultados para el trienio 2005-2007	208
Tabla 3. 17. Influencia de las dimensiones de IEC (Nuevos productos, Patentes, Renovación estratégica) en las dimensiones del resultado (Rentabilidad y Crecimiento).....	209
Tabla 3. 18. Índices de ajuste para el modelo anual.....	211
Tabla 3. 19. Índice de ajustes del modelo atendiendo al entorno.....	213
Tabla 3. 20. Estimación de las variables latentes en entornos hostiles	214
Tabla 3. 21. Influencia de las dimensiones de IEC (Nuevos productos, Patentes, Renovación estratégica) en las dimensiones del resultado (Rentabilidad y Crecimiento) en entornos hostiles.....	215
Tabla 3. 22. Índice de ajustes del modelo atendiendo a la industria	216
Tabla 3. 23. Estimación de las variables latentes para las industrias de servicios y comercio.....	218

Tabla 3. 24. Influencia de las dimensiones de IEC (Nuevos productos, Patentes, Renovación estratégica) en las dimensiones del resultado (Rentabilidad y Crecimiento) para las industrias de servicios y comercio	219
Tabla 3. 25. Estimación de las variables latentes para empresas jóvenes y maduras	220
Tabla 3. 26. Influencia de las dimensiones de IEC (Nuevos productos, Patentes, Renovación estratégica) en las dimensiones del resultado (Rentabilidad y Crecimiento) para las empresas jóvenes y las empresas maduras.	221

CAPÍTULO IV

Tabla 4. 1. Resumen de la verificación de las hipótesis planteadas.....	232
---	-----

INTRODUCCIÓN

Esta investigación trata de analizar la iniciativa empresarial por parte de las empresas establecidas y su influencia en el resultado empresarial. Para ello se establece un marco teórico que nos permite estudiar la iniciativa empresarial desde las empresas establecidas, identificando las dimensiones relevantes que la definen y se examinan las posibles relaciones de causalidad e interrelaciones entre éstas y la importancia que cada una tiene en la mejora del resultado empresarial.

Durante los últimos años, hemos asistido a numerosos cambios en la competitividad de las empresas derivados de la globalización y de los rápidos cambios tecnológicos, que han puesto de manifiesto la necesidad que tienen las empresas de adaptarse a estos cambios para mantener su posición competitiva, mejorar sus resultados o simplemente para poder sobrevivir en un mercado global.

Hoy en día nadie duda de la importancia que la iniciativa empresarial corporativa tiene en el crecimiento económico y en la creación de riqueza. Pero la iniciativa empresarial depende de las capacidades empresariales, y son éstas las que determinan las diferencias en el nivel de crecimiento de los países (Cuervo García, 2003). Además, desde el ámbito institucional, se ha destacado la importancia de actividad emprendedora en el desarrollo económico y en la creación de empleo, por

lo que han surgido políticas tanto a nivel nacional como europeo que incentivan el desarrollo y la creación de empresas como motor de crecimiento económico.

Estos hechos, han favorecido el desarrollo de una línea de investigación centrada en la función empresarial y en la creación de empresas que pretende alcanzar un mayor conocimiento sobre los factores que favorecen la actividad empresarial y la creación de empresas, así como estudiar la figura del empresario como promotor de estas actividades. Se ha producido por todo ello un aumento de la investigación en este campo, tanto en el número como en calidad de los trabajos sobre iniciativa empresarial. Todo ello se ha dado acompañado de la aparición de divisiones especializadas en la Academy of Management y, más recientemente, en la Strategic Management Society. También nos hemos encontrado con la aparición e incremento de la relevancia de las revistas específicas sobre el tema como pueden ser *Journal of Business Venturing*, *Entrepreneurship: Theory and Practice* o *Strategic Entrepreneurship Journal*, entre otras. Siguiendo la tendencia internacional, en España se creó el área de “Creación de Empresas e Iniciativas Empresariales” en la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM) y la sección de “Creación de Empresas” en la Asociación Científica Española de Economía de la Empresa (ACEDE).

Consideramos oportuno profundizar en el conocimiento de la iniciativa empresarial por parte de las empresas establecidas con el objeto de proporcionar a las mismas algunas indicaciones que les permitan aumentar su competitividad, mejorar sus resultados y aprovechar el conocimiento de sus empleados, al llevar a cabo actividades que favorezcan una mayor nivel de iniciativa empresarial, al ser capaces de aprovechar las oportunidades que se presentan mediante la innovación, la creación de nuevos negocios o la renovación de la empresa.

En esta Tesis Doctoral se plantea el análisis de la iniciativa empresarial por parte de las empresas establecidas y su relación con el resultado empresarial. Si bien, no se trata de un tema nuevo, sin embargo la investigación sobre la iniciativa empresarial se centró en sus inicios en el estudio de la figura del empresario,

pasándose con posterioridad al estudio del proceso de creación de la nueva empresa. En la actualidad la investigación contempla también la investigación de la iniciativa empresarial de las empresas establecidas, lo que se ha dado en denominar en su expresión original *corporate entrepreneurship* o *intrapreneurship* y que se ha traducido como: orientación emprendedora o iniciativa empresarial corporativa (IEC).

En este sentido, Cuervo García (2003, 2004) destaca el papel del empresario corporativo en el desarrollo de las empresas, al convertirse éste en el motor del cambio, en el creador de nuevas combinaciones y en el responsable de implantar la innovación o innovaciones.

La investigación de la IEC, surge como un subcampo centrado inicialmente en el desarrollo de nuevos negocios (formación de nuevas empresas por parte de empresas establecidas) y en los individuos que integran la empresa y que llevan a cabo comportamientos emprendedores, ampliándose posteriormente al estudio de las características que tiene una empresa para considerar que tiene iniciativa empresarial. Así podemos encontrar una evolución alrededor de tres áreas centrales: a) el intraemprendedor que se caracteriza por estudiar las características individuales de la persona o del equipo emprendedor responsables de las actividades de IEC, b) el desarrollo y la creación de empresas o nuevos negocios desde el ámbito de la empresa establecida y, por último, c) la empresa emprendedora que ocupa de estudiar las características que hacen que una empresa tenga iniciativa empresarial.

En el estudio de la IEC, las primeras investigaciones trataban de definir cuáles eran las características que definían a las empresas innovadoras: la asunción de riesgos, la proactividad,... etc. La mayor parte de las investigaciones utilizaban las medidas propuestas por Miller (1983) que fueron modificadas posteriormente por Covin y Slevin (1989), de forma que una empresa tendrá iniciativa empresarial si de forma simultánea asume riesgos, innova y tiene un comportamiento proactivo, lo que significa la IEC es una dimensión que caracteriza a las empresas y que no puede descomponerse en distintas dimensiones.

Antoncic (2000), sin embargo, incide en estos dos enfoques en el estudio de la iniciativa empresarial. Desde el primer enfoque se trata de conocer cuáles son las características internas de las empresas innovadoras en relación con sus rasgos de proactividad, asunción de riesgos... etc. El segundo enfoque, basado en los trabajos de Zahra se centra en las actividades en las que ese comportamiento se manifiesta – innovación, creación de nuevos negocios y renovación estratégica (Zahra, 1991; 1993, 1995; Zahra *et al.* 2000) – es decir, este enfoque caracteriza a las empresas con iniciativa en función del tipo de actividades realizadas. Sin embargo, pocos han sido todavía los trabajos que han utilizado estas medidas y han adoptado este segundo enfoque, que será el que utilizemos en esta Tesis doctoral.

Los resultados de investigaciones previas han destacado la influencia que la IEC tiene en el resultado empresarial, favoreciendo el crecimiento y la rentabilidad de las empresas. Aquellas empresas que han tenido una orientación emprendedora (IEC) hacia ésta han conseguido que sus resultados sean mejores que aquellas otras empresas que han sido más conservadoras. No obstante la elección de las variables de resultados que se han visto afectadas por la IEC no ha sido en muchas ocasiones suficientemente justificada.

Otro aspecto a destacar es que la mayoría de los trabajos de investigación se han realizado para muestras de estadounidenses, y cabe preguntarse hasta que punto los hallazgos son válidos para empresas españolas.

Con este propósito, la presente Tesis pretende dar respuesta entre otras a las siguientes cuestiones:

¿Cuál es el efecto de la actividad emprendedora (IEC) de la empresa en sus resultados?

Para responder a la pregunta anterior es necesario también dar respuesta a las siguientes cuestiones:

¿Qué entendemos por IEC? ¿Qué dimensiones la configuran?

Actividades relacionadas con la IEC son el desarrollo de nuevos productos, la renovación estratégica, el desarrollo de nuevos negocios, de forma que interesará conocer:

¿En qué medida afectan cada una de estas dimensiones de la IEC a diferentes medidas del resultado empresarial?

Dar respuesta a estas cuestiones requiere investigación adicional, y el desarrollo de nuevas bases de datos sobre algunas dimensiones de la iniciativa empresarial corporativa (patentes, marcas...) así como la publicación de nuevas investigaciones relacionadas con las medidas más efectivas del resultado empresarial, nos dan la oportunidad de profundizar en todo ello.

Con el fin de dar respuesta a las cuestiones precedentes nos planteamos los siguientes objetivos:

- Presentar un marco teórico general del estudio de la iniciativa empresarial.
- Identificar las actividades de la iniciativa empresarial corporativa determinantes del resultado empresarial.
- Analizar la influencia que la iniciativa emprendedora tiene en los resultados empresariales.

Las aportaciones esperadas de esta Tesis pueden resumirse en los siguientes puntos:

1. Identificar la estructura intelectual de la investigación sobre la iniciativa empresarial corporativa.
2. Clarificar la estructura de las actividades que definen la iniciativa empresarial por parte de las empresas establecidas.

3. Examinar la validez de las medidas utilizadas en las investigaciones previas, basadas principalmente en muestras de empresas extranjeras, en el marco de las empresas españolas.

4. Una mayor comprensión del efecto directo que tienen cada una de las variables y de las relaciones indirectas que pueden darse en el resultado al considerar que las propias dimensiones de la iniciativa empresarial interactúan teniendo un efecto moderador en el resultado.

5. Identificar qué tipo de actuaciones de la IEC llevar a cabo para mejorar el resultado empresarial.

En definitiva, creemos que los resultados de este trabajo nos permitirán hacer recomendaciones a los directivos con el objetivo de que las empresas que dirigen puedan ver mejorado su rendimiento empresarial.

Para alcanzar los objetivos propuestos este trabajo se ha estructurado en los siguientes capítulos:

Capítulo I: Fundamentos teóricos de la iniciativa empresarial corporativa.

Capítulo II: Modelo básico de análisis.

Capítulo III: Metodología de la investigación y resultados.

Capítulo IV: Conclusiones y contribución.

En el primer capítulo se presentan los fundamentos teóricos del estudio de la iniciativa empresarial por parte de las empresas establecidas, concretamente, se aborda el fenómeno objeto de estudio con el fin de proporcionar una definición del concepto de la iniciativa empresarial y describir cuáles son sus características más relevantes. Posteriormente se realiza una revisión de la literatura en la que se exponen las diferentes perspectivas desde la que se ha estudiado la IEC.

En el segundo capítulo planteamos el modelo básico de análisis en el que se reflejan las relaciones objeto de estudio claves para dar respuesta a las cuestiones planteadas, centrándonos en un estudio en profundidad de cada una de ellas y presentando los fundamentos teóricos del modelo. Para ello, en primer lugar se

justifican las dimensiones de la iniciativa empresarial que reflejan actividades emprendedoras por parte de la empresa y se especifican las relaciones que pueden darse entre ellas, con objeto de plantear las hipótesis del estudio. Posteriormente, se analiza la relación que estas actividades tienen con las distintas medidas del resultado de la empresa.

En el tercer capítulo se describe la metodología de investigación y se presentan los resultados. La primera parte de este capítulo trata de la población objeto de estudio, la muestra y sus características, definiendo así el marco elegido para el desarrollo del estudio empírico. También exponemos las medidas elegidas para cada una de las variables que conforman nuestro modelo, describimos el proceso de obtención de la información y las técnicas estadísticas empleadas y los resultados obtenidos del análisis empírico.

En el capítulo cuarto del trabajo se presentan las conclusiones principales y las implicaciones del estudio. Finalmente, en este capítulo, se señalan las limitaciones del estudio y se describen futuras líneas de investigación.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INICIATIVA EMPRESARIAL CORPORATIVA

La función empresarial, el empresario y la creación de empresas no es un fenómeno nuevo de estudio, numerosas han sido las referencias en las que aparece el empresario, la función que éste desempeña y, en última instancia, la creación de empresas, como agentes del desarrollo económico, principalmente desde el área de la economía clásica. Sin embargo, el estudio de esta área de investigación es relativamente nuevo desde la perspectiva de la Dirección de Empresas, con pocas investigaciones en el ámbito español.

Cantillón consideró la figura del empresario ya en el siglo XVII, acuñando el término “*entrepreneur*”, para referirse no sólo a la figura del empresario sino para considerar su función dentro del sistema económico. Otros autores consideran que la razón por la cual la literatura no se ha preocupado de la figura del empresario es la separación entre el nivel microeconómico y macroeconómico, así como el dominio de los modelos de equilibrio. En la microeconomía fundamentada en la teoría neoclásica la figura del empresario no tenía sentido, debido a que las decisiones se tomaban en base al mercado.

Sin embargo, es a partir de la mitad del siglo XX cuando comienza a despertarse el interés por el estudio del entrepreneurship¹, destacando la importancia de las capacidades empresariales y la existencia de empresarios como factores que favorecen el desarrollo económico y la creación de puestos de trabajo (Amit *et al.*, 1993; Cuervo García, 1997; Cuervo García *et al.*, 2007), lo que ha provocado el cambio en el marco institucional que impulsa el desarrollo de la actividad empresarial (Pinillos Costa, 2001; Stevenson y Jarillo, 1990; Veciana Vergés, 1999).

Este trabajo se centra en la iniciativa empresarial por parte de las empresas establecidas. El área del entrepreneurship no sólo abarca la creación de empresas, el empresario y la función empresarial, sino que se incluyen otras áreas como el estudio de las pequeñas y medianas empresas, las empresas familiares, así como se analiza el crecimiento, desarrollo, características y problemática de este tipo de organizaciones, que habían sido las grandes olvidadas de la dirección de empresas (Veciana Vergés, 1996, 1999).

En este primer capítulo se establecen los fundamentos teóricos de la iniciativa empresarial corporativa (IEC). Realizaremos una revisión de la literatura más relevante relacionada con esta materia para presentar los distintos enfoques desde los que se ha investigado este fenómeno teniendo en cuenta su carácter multidimensional y multidisciplinar y la falta de consenso en la utilización de una única teoría que lo explique.

Posteriormente, en este capítulo se delimita el objeto de estudio de esta investigación y se presenta el marco teórico en el que realizar el análisis de la relación entre la iniciativa empresarial y los resultados de la empresa. Para ello, se sitúa el fenómeno de estudio en la literatura, mediante la definición e identificación de las dimensiones que lo caracterizan y lo definen, con el objeto de proponer una definición que recoja sus características esenciales.

¹ Debido a la dificultad para traducir el término entrepreneurship al castellano empleamos la expresión “iniciativa empresarial” que es el término en castellano que más se adecúa al significado general.

Por último, en este capítulo, y como novedad frente a otros estudios previos, se identifica la estructura intelectual de la de la Iniciativa Empresarial Corporativa² (IEC) mediante el análisis de citas conjuntas a documentos. De este modo ha sido posible identificar las grandes líneas de investigación que se han desarrollado en este campo.

1.1. DELIMITACION DE LA INICIATIVA EMPRESARIAL COMO ÁMBITO DE ESTUDIO EN LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS

El entrepreneurship, si bien no es un fenómeno nuevo, se ha puesto de manifiesto como un área de estudio importante dentro de la dirección estratégica durante las últimas décadas, con el objetivo de explicar la innovación, la creación de empresas y el crecimiento económico, tanto a nivel individual, organizativo y de país (Antoncic, 2000).

Desde una perspectiva histórica, las primeras aportaciones de la iniciativa empresarial tratan de definir quién es el empresario y qué hace, con el objeto de explicar el beneficio económico que éste obtiene, es decir, las rentas superiores distintas a las de la posesión de los factores productivos (Veciana Vergés, 1999). Posteriormente, el interés se dirigió hacia la actuación del empresario como factor del desarrollo económico, centrándose en aspectos generales del hombre de negocios y los tipos existentes (Alvarez y Busenitz, 2001; Vesper, 1984). Actualmente, la investigación en este campo trata de presentar una teoría que tenga en cuenta el carácter multidimensional del fenómeno, con el objeto de analizar éste en su conjunto, no centrándose únicamente en la figura o actuación del empresario (Gartner, 1985, 1989a, 1989b, 2001; Shane y Venkataraman, 2000; Shane y Venkataraman, 2001).

Una revisión de los principales estudios relacionados con el análisis de la iniciativa empresarial pone de manifiesto su carácter multidisciplinar y

² Debido a la gran variedad de términos que se han utilizado tanto en la literatura anglosajona como en la literatura española para referirse al entrepreneurship a nivel de la empresa, en este trabajo se ha optado por el término “iniciativa” para recoger de forma global el espíritu de la creación de empresas, del empresario y de la iniciativa que surge dentro de las organizaciones.

multidimensional. Lo que ha derivado en una falta de unanimidad y heterogeneidad de los tópicos que lo configuran, de forma que muchos investigadores han puesto de manifiesto la necesidad de lograr un consenso en el estudio del entrepreneurship que permita el avance de la investigación.

Para Gartner (2001) si bien han existido esfuerzos para integrar el desarrollo de una teoría de la iniciativa empresarial en un esquema coherente, cada una de las disciplinas que lo estudian mantiene su propio punto de vista sin incluir las perspectivas de las otras disciplinas, es decir, no han considerado los estudios que en otras disciplinas se han llevado a cabo (Herron *et al.*, 1991), o bien se centran únicamente en el estudio del individuo o de las fuerzas externas (Amit *et al.*, 1993; Cuervo García, 1997; Cuervo García *et al.*, 2007). En definitiva no se ha considerado el fenómeno de la iniciativa en su conjunto si no una visión parcial del objeto de estudio, dificultando la comprensión del mismo como campo de investigación.

En este sentido, las diversas investigaciones persiguen responder a cuestiones diferentes, consideran distintas unidades de análisis y perspectivas teóricas [Teoría del caos –(Bygrave, 1989; Bygrave y Hofer, 1991) –, Teoría económica –(Alvarez y Barney, 2007; Baumol, 1993; Casson, 1982, 2005) –, Teoría de la ecología de las poblaciones – (Aldrich y Wiedenmayer, 1993) –, Teoría de los recursos y capacidades (Alvarez y Busenitz, 2001; Alvarez, 2007; Aragón-Correa *et al.*, 2008; Teng, 2007; West *et al.*, 2008; Wu, 2007)] representando sólo una parte del fenómeno estudiado en función de sus términos de referencia, por lo que la falta de unidad en los motivos de estudio, en la especificación mayor en las investigaciones y su aplicación a otros campos no han contribuido al desarrollo coherente que permita el avance de este campo (Brazeal y Herbert, 1999; Carland *et al.*, 1988; Herron *et al.*, 1991; Low y MacMillan, 1988).

Gartner (2001) sostiene que la cantidad de tópicos que se engloban en el ámbito del entrepreneurship hace imposible que exista una integración teórica que permita conectarlos, debido a que no todos mantienen el mismo fundamento teórico. Asimismo, los diversos tópicos incluidos no constituyen un conjunto congruente de

forma que los diferentes resultados no pueden conectarse en un todo. Es necesario para el desarrollo coherente de una teoría del entrepreneurship identificar los motivos del por qué estimar un fenómeno específico, lo que obliga a delimitar el fenómeno objeto de estudio.

A este respecto, Gartner (1985, 1989) y Wortman (1987) destacan que la dificultad en su estudio reside en la naturaleza compleja del fenómeno. Concretamente en lo relativo a las variables dependientes y medidas utilizadas, a la obtención y las técnicas de análisis de datos, a lo que se une la unidad de análisis y la imposibilidad muchas veces de poder generalizar los resultados. Como resultado, el ámbito de estudio presenta una fragmentación que en los últimos años se ha tratado de subsanar con el desarrollo de marcos conceptuales integradores y la utilización de una metodología más rigurosa (Brazeal y Herbert, 1999).

Asímismo, Casson (2005) destaca la importancia de integrar la iniciativa empresarial dentro de la teoría de la empresa, ya que existen muchas teorías parciales de la empresa que explican diferentes aspectos del comportamiento de ésta. De esta forma reconocen que han sido pocos los intentos de integración debido a que la mayor parte de la literatura proviene de la economía y que, en gran medida, se ha centrado en enfoques más psicológicos que no se ajustan adecuadamente a la corriente dominante de la teoría.

En este sentido con el objeto de aunar esfuerzos, la División de Entrepreneurship de la Academy of Management destaca como fenómeno de objeto de investigación en este área: la creación y dirección de nuevos negocios, pequeñas y medianas empresas y empresas familiares, así como las características y problemas especiales de los empresarios, identificando entre los principales tópicos el estudio de las ideas de nuevas empresas y estrategias, la creación y muerte de las empresas, la adquisición y administración del capital riesgo y equipos de proyectos, el autoempleo, el propietario, la sucesión directiva, el corporate venturing³ y las

³ La traducción al español más adecuada sería la creación de empresas o nuevos negocios por parte de las empresas establecidas.

relaciones entre la iniciativa empresarial y desarrollo económico (Antoncic, 2000; Antoncic y Hisrich, 2001).

Igualmente, Gartner (1990) trata de explorar las características básicas del estudio en este ámbito y perfilar los temas más relevantes, de modo que tras las definiciones aportadas por distintos autores, agrupa los noventa atributos iniciales que definen la iniciativa empresarial en ocho factores que permiten identificar las ideas básicas que se abordan en la investigación de la iniciativa empresarial: el empresario, la innovación, la creación de organizaciones, la creación de valor, la obtención o no de beneficios, la propiedad y dirección de los negocios, el crecimiento y la singularidad.

Esta variedad de tópicos o ideas que se incluyen aportan una gran ambigüedad al campo de la iniciativa empresarial, por lo que existen trabajos que tratan de presentar un marco unificado que relacione los aspectos más relevantes dirigidos a conseguir una teoría del entrepreneurship.

Desde la perspectiva centrada en los individuos, Gartner (1985) considera que puede darse un gran variedad de tipos empresarios y de tipos de empresas creadas, así como de entornos en los que éstas son creadas, por lo que la investigación en este ámbito necesita considerarse en términos de una combinación de variables que caracterizan la iniciativa empresarial (Van de Ven *et al.*, 1984). En un intento de presentar un marco conceptual, Gartner (1988) identifica las cuatro mayores perspectivas: características de los individuos que crean nuevas empresas, la organización creada, el entorno de la nueva empresa y el proceso de creación de la misma. Variables que deben ser tenidas en cuenta a la hora de plantear un marco integrado en el estudio de la iniciativa empresarial.

Una de las primeras propuestas sobre la iniciativa empresarial como ámbito de estudio es la de Low y MacMillan (1988) que consideran que la investigación debía centrarse en la explicación del papel que tienen las nuevas empresas en el desarrollo económico. Gartner (1985, 1988) por su parte destaca la creación de empresas como el aspecto definitorio en el estudio de la iniciativa empresarial,

dejando de lado el enfoque de los atributos (centrado en las características personales de los empresarios) que había caracterizado con anterioridad el estudio del empresario y la creación de empresas.

En su trabajo, Brazeal y Herbert (1999) tratan de proporcionar cierta coherencia e identificar áreas de consenso como son la innovación, el cambio y la creatividad⁴. El entrepreneurship se produce por la existencia de algo nuevo – “innovación” –, desarrollado bien mediante la aplicación de ideas nuevas a problemas antiguos – “creatividad” –, o bien por la incapacidad de responder efectivamente a nuevos problemas que surgen por la aparición de nuevas condiciones externas – “cambio”. La innovación es una condición necesaria pero no suficiente para el desarrollo de la iniciativa empresarial, del mismo modo que el cambio por sí solo no asegura el desarrollo de iniciativas empresariales, aunque proporciona un marco más amplio para que pueda darse la innovación, precursora o antecedente de la iniciativa empresarial.

Concretamente, Brazeal y Herbert (1999) proponen que el cambio en las condiciones del entorno pone de manifiesto la voluntad de los individuos a innovar, comenzando un proceso de innovación que requiere creatividad y cambio de forma que se obtenga como resultado la iniciativa empresarial. En suma, se trata de unificar la literatura desde diferentes áreas con el objeto de proponer un modelo que unifique la terminología y las interrelaciones.

Shane y Venkataraman (2000) y Venkataraman (1997) realizan una importante aportación sobre el objeto de estudio al establecer el punto de partida y limitar el ámbito de estudio. Concretamente afirman que el estudio debe centrarse en el cómo, quién y con qué efectos se identifican, evalúan y explotan las oportunidades que permiten crear nuevos productos o servicios, es decir, por qué, cuándo y cómo aparecen las oportunidades, cuáles son sus fuentes y las formas que pueden tomar, la

⁴ Estos autores consideran la innovación y el cambio como un proceso y como resultado. El proceso por el cual se produce el cambio se introduce e implanta, tiene como resultado una nueva condición con atributos claramente diferentes, la nueva condición es el producto o resultado del cambio. El proceso de cambio puede constituir un movimiento hacia delante o hacia atrás que tiene como resultado la innovación en el primer caso.

adquisición de recursos para explotarlas y la explotación. Desde este punto de vista, la iniciativa empresarial se centra en la aparición de los nuevos negocios, en las oportunidades y en la forma de explotación de las mismas.

Dentro de esta línea de argumentación, destaca la importancia del descubrimiento de oportunidades en el proceso de iniciativa empresarial, centrándose en las características de la oportunidad, en los individuos que las descubren y deciden explotarlas, en la adquisición de recursos, la organización de los mismos, y la forma de explotarla y proteger los beneficios que ellas generen.

El entrepreneurship se entiende como una actividad que conlleva el descubrimiento, evaluación y explotación de oportunidades para introducir nuevos productos y servicios, formas de organización, mercados, procesos y materias primas que no existían, donde la novedad y el ser pionero es una de las características esenciales que lo definen diferenciándolo de cualquier otra área de conocimiento.

Sin embargo, Shane (2003) identifica las condiciones necesarias a la hora de delimitar el ámbito de estudio del entrepreneurship de la siguiente manera: 1) la existencia de una oportunidad que permita generar beneficios a partir de la reconfiguración de los recursos, es decir, se convierta en un medio con el fin de obtener beneficios; 2) que existan diferencias que permiten a unos y no a otros reconocer o acceder a la información sobre las oportunidades existentes en el mercado y la decisión de actuar sobre las mismas⁵; 3) la explotación de oportunidades supone incertidumbre por definición, ya que conocer si es rentable o no lleva un cierto tiempo, por lo que la asunción de riesgos es una condición del proceso emprendedor; 4) la creación de nuevas empresas o la utilización del mercado como mecanismo de organización para explotar las oportunidades descubiertas, es decir, la constitución de una empresa como entidad jurídica no es una condición necesaria exclusiva para explotar las oportunidades ya que las franquicias o las licencias constituyen formas en las que puede explotarse y 5) alguna forma de

⁵ Shane (2003) pone de manifiesto la falta de entidad de las oportunidades si no se actúa sobre ellas, es decir, la simple existencia de oportunidades no significa la explotación de las mismas, sino que sólo pueden ser explotadas por la acción humana.

innovación, que abarca desde algo completamente novedoso hasta la recombinación de recursos de una forma nueva.

Para Casson (2005) el dinamismo del entorno en el que opera el empresario, en constante obsolescencia, determina que el éste se caracterice por ser un especialista en la toma de decisiones.

Durante las últimas décadas se ha producido un cambio de enfoque, la unidad de análisis ha pasado a ser el estudio de la organización en lugar de las características del empresario. A este respecto Covin y Slevin (1991) destacan que centrarse en el estudio de la orientación emprendedora como fenómeno empresarial permite medir la efectividad de la iniciativa empresarial en términos de resultados, al tratarse de una función tanto del comportamiento de la empresa como del individuo. Estudiar el proceso emprendedor que se lleva a cabo en las organizaciones permite plantear modelos centrados en el comportamiento más que en los atributos del empresario, por lo que el comportamiento es el elemento esencial del proceso emprendedor (Covin y Slevin, 1991).

En esta misma línea de pensamiento, Stevenson y Jarillo (1990) ponen de manifiesto tres perspectivas o líneas de investigación dentro del campo de la creación de empresas. El primero trata de estudiar los efectos de la actividad desarrollada por los empresarios, con el objeto de dar respuesta a los resultados de la acción del empresario. El segundo, se trata de analizar las causas, condiciones o características que hacen que el empresario actúe, respondiendo al por qué llevan a cabo estas actividades. La última línea de investigación trata de analizar la actuación de los empresarios, es decir, el comportamiento directivo por el cual son capaces de lograr sus objetivos, independientemente de los motivos y las causas.

Antes de finalizar el presente epígrafe queremos subrayar que el entrepreneurship se configura como un área de investigación distintiva con su propio objeto material y formal, y se diferencia de otros campos como el de dirección estratégica.

La estrategia empresarial, la dirección estratégica o simplemente la estrategia, trata de la dirección de empresas. En este sentido Cuervo García (1995) señala que la dirección estratégica es sinónimo de dirección de empresas. Rumelt *et al.* (1995:59) indican que la estrategia incluye aquellas materias que preocupan y de las que se ocupa la alta dirección o cualquiera que busque las razones del éxito o fracaso de las empresas. Su estudio comprende: la definición de los objetivos, la selección de los productos y servicios ofrecidos, el diseño de las políticas que determinan cómo posicionar las empresas para competir (estrategia competitiva), el nivel de diversificación, y el diseño de la estructura, los sistemas de dirección, y las políticas empleadas para definir y coordinar el trabajo. Una proposición básica en el campo de la estrategia es que estas elecciones tienen una influencia crítica en el éxito o el fracaso de las empresas.

En opinión de Rumelt *et al.* (1995:39-47) son cuatro las cuestiones fundamentales que caracterizan las principales preocupaciones en el campo de la dirección estratégica, y que aunque puedan formularse otras preguntas, casi todas están relacionadas con estas cuatro: (1) ¿cómo se comportan las empresas? O ¿Se comportan las empresas realmente como actores racionales y si no es así qué modelos se deberían emplear?; (2) ¿Por qué las empresas son diferentes? O ¿Qué sostiene la heterogeneidad de los recursos y de los resultados entre competidores directos, a pesar de la competencia y de los intentos de imitación? ; (3) ¿Cuál es la función o el valor añadido por la oficina central en las empresas diversificadas? O ¿Qué limita el desarrollo de la empresa? y (4) ¿Qué determina el éxito o el fracaso en la competencia internacional? O ¿Cuál es el origen del éxito y cuál es su manifestación en la competencia global?

Aunque son varias las preguntas planteadas, en síntesis, todas giran en torno a la siguiente cuestión: ¿cómo las empresas consiguen y mantienen su ventaja competitiva?

Ireland *et al.* (2001) recogen la opinión de Cooper que entiende que: ambas, dirección estratégica y creación de empresas se ocupan de las decisiones tomadas por

los directores generales es decir por quienes tienen la responsabilidad total del negocio. La dirección estratégica ha puesto un gran énfasis en el estudio de la influencia en el resultado de la empresa de la estrategia empresarial y el entorno, y las fuentes de la ventaja competitiva sostenida. La creación de empresas, tanto si se considera ésta a nivel individual como a nivel corporativo o de empresa, ha destacado el proceso que se dirige a la creación.

De acuerdo con la división de entrepreneurship de la Academy of Management el objetivo de la investigación en el campo del entrepreneurship se orienta al estudio de la “creación” y más concretamente: la creación de nuevos negocios y organizaciones, la creación de nuevas combinaciones de bienes y servicios, y nuevos métodos de producción, nuevos mercados, y nuevas fuentes de aprovisionamiento, el reconocimiento y explotación de oportunidades, los procesos cognoscitivos, comportamientos y modos de acción para explotar oportunidades.

La investigación en este campo se ocupa, por tanto, del esfuerzo creador, desde el punto de vista de las personas y de los equipos involucrados, la emergencia de nuevas empresas y organizaciones, y las estrategias distintivas utilizadas en el proceso de creación; así como también el aspecto macroeconómico de la creación de empleo y la creación de riqueza efectos del esfuerzo empresarial (Meyer *et al.*, 1999).

La investigación en este ámbito puede variar en el contexto examinado, cubriendo de este modo diferentes campos tales como: nuevas empresas y organizaciones, empresas existentes, familias de negocios, franquicias y nueva actividad empresarial internacional.

1.2. LA INICIATIVA EMPRESARIAL CORPORATIVA (IEC)

La iniciativa empresarial corporativa (IEC) como fenómeno a nivel de la empresa ha evolucionado desde la innovación, el cambio estratégico y la dirección estratégica (McDougall y Oviatt, 2000). En este sentido, la investigación ha ampliado su dominio al considerar las empresas corporativas como unidad de

análisis, de forma que no se ha limitado a la creación de empresas o al crecimiento de las nuevas empresas, tratando de analizar qué actividades emprendedoras son más relevantes para conseguir unos mejores resultados (Antoncic y Hisrich, 2004; Antoncic, 2006; Antoncic y Prodan, 2008; Guth y Ginsberg, 1990; Zahra, 1986; 1995, 2007; Zahra *et al.*, 1999; Zahra *et al.*, 2000; Zahra y Dess, 2001). Aparece de esta forma un subcampo de investigación dentro del entrepreneurship, como es el de la iniciativa empresarial corporativa, que se refiere a las actividades emprendedoras llevadas a cabo dentro o por las empresas establecidas (Sharma y Chrisman, 1999).

El objetivo de este apartado es definir y caracterizar la IEC para posteriormente identificar las aportaciones más relevantes que han definido el marco de estudio de la iniciativa empresarial corporativa. Para ello, y dado la existencia de avanzadas metodologías de análisis bibliográfico, nos parece oportuno analizar las diferentes contribuciones que determinan la estructura intelectual de la IEC, a partir del análisis de citas conjuntas a documentos.

1.2.1. CONCEPTUACIÓN DE LA INICIATIVA EMPRESARIAL CORPORATIVA

La iniciativa empresarial desde las empresas establecidas, se caracteriza por la falta de unanimidad en los términos y conceptos utilizados, así como en las dimensiones o variables estudiadas. Por ello, en este apartado presentaremos los distintos conceptos que se han utilizado para referirse a este fenómeno, identificando sus características y las distintas formas que puede tomar.

La IEC se refiere a un fenómeno multidimensional ya que comprende la creación de nuevos negocios desde las empresas establecidas, la entrada en nuevos mercados o el desarrollo de nuevos productos, con el objetivo de promover y sostener la competitividad corporativa al mejorar la posición de la empresa, transformar la organización, los mercados e industrias, explotar las oportunidades que crean valor, y obtener superiores resultados (Covin y Slevin, 1991; Guth y Ginsberg, 1990; Hornsby *et al.*, 2002; Lumpkin y Dess, 1996; Miller, 1983; Zahra, 1991, 1993c; Zahra y Covin, 1995). Este carácter multidimensional ha provocado

que los autores tengan una consideración diferente de lo que define a una empresa con iniciativa empresarial.

A pesar de que la mayoría de los autores encuentran una serie de características comunes que definen la iniciativa empresarial corporativa, a nivel de empresa la terminología utilizada resulta ser demasiado ambigua y variada para referirse a los mismos fenómenos. Existe una falta de unanimidad de los términos empleados para referirse a la iniciativa empresarial, utilizándose *entrepreneurship* (Miller, 1983), *corporate entrepreneurship* o creación de empresas internas (Burgelman, 1983a; Guth y Ginsberg, 1990; Schendel, 1990; Schollhammer, 1982; Zahra, 1991, 1993a, 1993b, 1995, 1996; Zahra *et al.*, 2009), *intrapreneurship* (Antoncic, 2000; Kuratko *et al.*, 1990; Pinchot, 1985), *postura emprendedora* (Covin y Slevin, 1991) u *orientación emprendedora* (Covin y Slevin, 1991; Dess y Lumpkin, 2001; Lumpkin y Dess, 1996, 2001; Rauch *et al.*, 2009), entre otros. Esto ha hecho que numerosos estudios hayan tratado de aportar una definición de la iniciativa empresarial corporativa, por lo que creemos que es necesario proporcionar una definición e identificar las dimensiones que la caracterizan, considerando que existen dimensiones que definen el comportamiento emprendedor de la empresa y otras que se centran en las actividades en que este comportamiento se manifiesta⁶.

De las definiciones aportadas sobre la iniciativa emprendedora de la empresa cabe destacar los siguientes aspectos: 1) existe unanimidad en considerar que es la iniciativa empresarial dentro o desde las empresas establecidas, y que 2) los distintos términos empleados son manifestaciones del *corporate entrepreneurship*.

Considerando que el *corporate entrepreneurship* es la iniciativa emprendedora dentro de las empresas establecidas, debe entenderse como un proceso por el cual los integrantes de la empresa identifican oportunidades que son explotadas por la organización (Burgelman, 1983a; Guth y Ginsberg, 1990; Ireland *et al.*, 2001;

⁶ Para Covin y Slevin (1991) un modelo de comportamiento emprendedor es atractivo porque el comportamiento es controlable y permite una considerable intervención directiva y el proceso emprendedor puede analizarse ya que el comportamiento de la empresa puede verse afectado y dirigirse a través de estrategias, estructuras, sistemas y culturas.

Schendel, 1990; Shane y Venkataraman, 2000, 2001; Zahra, 1991, 1993a, 1993b, 1995, 1996; Zahra *et al.*, 2009).

Algunos autores consideran que las empresas tienen espíritu empresarial cuando llevan a cabo innovaciones, tienen un comportamiento proactivo y son capaces de asumir el riesgo que suponen tales iniciativas (Covin y Slevin, 1989, 1990, 1991; Dess *et al.*, 1999; Miller y Friesen, 1982; Miller, 1983; Zahra y Covin, 1995).

Destaca en esta línea argumental, que la IEC es considerada como un fenómeno unidimensional, en el que la característica esencial es la periodicidad o el comportamiento reiterativo de la empresa, descartando la imitación (Miller y Friesen, 1983), exigiendo la recurrencia de las actividades llevadas a cabo con el objetivo de obtener rentas extraordinarias (Covin y Slevin, 1991).

Otros autores consideran que además las empresas tienen que mostrar agresividad competitiva y autonomía (Dess *et al.*, 1999; Lumpkin y Dess, 2001; Sharma y Chrisman, 1999) o llevar a cabo la creación de nuevos negocios a través de la creación de empresas o la renovación estratégica (Guth y Ginsberg, 1990; Zahra, 1991; Zahra *et al.*, 2000).

Las primeras aportaciones hacen referencia a la iniciativa empresarial por parte de las empresas establecidas como un proceso por el cual las empresas llevan a cabo estrategias de diversificación empresarial (a través del desarrollo interno al llevar a cabo nuevas combinaciones de recursos que permiten a la empresa ampliar sus actividades) o introducen nuevos productos (Biggadike, 1979; Burgelman, 1983a, 1983c; Covin y Slevin, 1991).

Otra importante aportación se debe a Vesper (1984) al considerar que la iniciativa empresarial por parte de las empresas es el proceso por el cual se lleva a cabo una nueva dirección estratégica iniciada desde los niveles inferiores sin ser específicamente dirigido o autorizado por los niveles superiores, que tienen como resultado una nueva división. En concreto, identifica tres formas básicas que puede

tomar la iniciativa empresarial: innovación, redefinición de la estrategia o creación de unidades autónomas.

Guth y Ginsberg (1990) definen la iniciativa empresarial como las decisiones y acciones llevadas a cabo por la empresa que tienen como resultado una nueva combinación de recursos que modifican los patrones de recursos utilizados por la empresa, transformándola en algo completamente nuevo. Esta aportación considera que la esencia de la iniciativa empresarial es la renovación estratégica por las nuevas combinaciones de recursos y la creación de empresas o el desarrollo de nuevos negocios pueden ser el resultado de la renovación estratégica.

Si bien estos autores consideran dos fenómenos dentro de la IEC: la creación de nuevos negocios dentro de las empresas, que se pueden manifestar en innovación o creación de empresas, y la transformación de la organización a través de las ideas claves sobre las que se creó. La definición proporcionada pone de manifiesto un tercer fenómeno que es la orientación emprendedora definida por Lumpkin y Dess (1996) como el proceso, las prácticas y la toma de decisiones que se dirigen a la entrada en nuevos mercados o a la introducción de nuevos productos, la creación de nuevas empresas, que son manifestaciones de la IEC (Covin y Miles, 1999).

Estas definiciones hacen referencia en cierta medida a la innovación tal y como la consideraba Schumpeter, al llevar a cabo nuevas combinaciones de recursos que se manifiestan en nuevos productos o nuevos mercados, nuevos procedimientos de trabajo o nuevas fuentes de aprovisionamiento.

Estas aportaciones han permitido limitar el campo de estudio, sin embargo, para evitar solapamientos con otras disciplinas, Dess *et al.* (1999) y Covin y Miles (1999) proporcionan dos criterios adicionales que configuran la IEC: que la iniciativa se produzca por primera vez y que exista el objetivo de mejorar su posición competitiva o sus resultados.

En la Tabla 1. 1 se muestran distintas definiciones y términos empleados y los conceptos utilizados en diferentes investigaciones examinadas. Del análisis de estas

definiciones podemos identificar las distintas dimensiones que han sido analizadas y caracterizadas en la literatura, como veremos en el apartado siguiente. En concreto, la Tabla 1. 1ha sido ordenada cronológicamente, con el objeto de examinar la evolución que ha sufrido la definición y los términos empleados.

Tabla 1. 1. Definiciones de la Iniciativa Empresarial Corporativa (IEC)

Autores	Término	Definición
Biggadike (1979)	Corporate Venturing	Es el proceso por el cual la empresa crea un nuevo negocio al introducir un producto o servicio que la matriz no ha comercializado previamente y que requiere nuevo equipamiento, nuevas personas o nuevos conocimientos (p.104).
Schollhammer (1982)	IntraCorporate Entrepreneurship	Es el proceso de formalización de actividades emprendedoras dentro de los negocios de la organización. Las actividades formalizadas son aquellas que reciben la aprobación de la organización y compromete recursos para la perseguir innovaciones. (p. 211).
Burgelman (1983a, 1983b, 1983c)	Corporate Entrepreneurship	Proceso por el cual las empresas participan en la diversificación a través del desarrollo interno. Tal diversificación requiere nuevas combinaciones de recursos para ampliar las actividades de la empresa en áreas no relacionadas (p. 1349).
Miller (1983)	Entrepreneurial Firm	Una empresa emprendedora es aquella que participa en la innovación de productos o mercados, iniciando una empresa con algún riesgo y es el primero en aparecer con una innovación proactiva (p. 771).
Vesper (1984)	Corporate Entrepreneurial Venturing	Proceso por el cual se lleva a cabo una nueva dirección estratégica iniciada desde los niveles inferiores sin ser específicamente dirigido o autorizado por los niveles superiores, que tienen como resultado una nueva división que es completamente distinta a lo existente anteriormente (p. 299).
Pinchot(1985)	Intrapreneurship	Intrapreneur es aquel que asume responsabilidades para crear algún tipo de innovación dentro de la organización (p. Ix).
Jennings y Lumpkin (1989)	Corporate Entrepreneurship	Amplitud por la cual nuevos productos y/o nuevos mercados se desarrollan. Una organización es emprendedora si desarrolla un mayor número de productos, que la media de productos de su industria (p. 489).
Guth y Ginsberg (1990)	Corporate Entrepreneurship	Abarca dos tipos de fenómenos y procesos alrededor: 1. Nacimiento de negocios dentro de la organización 2. La transformación de las organizaciones a través de la renovación de las ideas claves en la cual se constrúa. Las decisiones y acciones llevadas a cabo por la empresa que tiene como resultado una nueva combinación de recursos que modifican los patrones de recursos utilizados por las empresas, transformándola en algo completamente nuevo (p.5).
Stevenson y Jarillo (1990)	Entrepreneurial management	Proceso por el cual los individuos dentro de la organización persiguen oportunidades sin estimar los recursos que actualmente controlan. (p.6).
Covin y Slevin (1991)	Entrepreneurial postures	Es un comportamiento estratégico de la empresa que incluye la asunción del riesgo, proactividad e innovación (p.21).
Hornsby et al.(1993)	Intrapreneurship	Desarrollo de esfuerzos de nuevos negocios dentro del marco corporativo (p. 30).

Continuación Tabla 1.1

Autores	Término	Definición
Zahra (1991,1993b)	Corporate Entrepreneurship	Es el proceso de renovación estratégica que incluye dos dimensiones relacionadas: la innovación o la creación de empresas y la renovación estratégica (p.321).
Stopford y Baden-Fuller (1994)	Organizational Renewal	La renovación organizativa es la modificación de los patrones de negocios para desarrollar un resultado económico mejor y sostenible (p.522).
Zahra y Covin (1995)	Corporate Entrepreneurship	Es la innovación de productos, la proactividad y la asunción del riesgo (p. 44).
Carrier (1996)	Intrapreneurship	Es la introducción e implantación de una innovación significativa para la empresa llevada a cabo por uno o más empleados trabajando dentro de la organización establecida
Lumpkin y Dess (1996)	Entrepreneurial orientation	Proceso, prácticas y decisión de actividades que se dirigen a la nueva entrada. Se identifica con el proceso emprendedor que aparece desde la perspectiva de la elección estratégica (p.136).
Zahra (1996)	Strategic Renewal	Es la renovación de actividades que mejoran la habilidad de la empresa para competir y asumir riesgos, incluyendo la redefinición del concepto de negocios, reorganización y la introducción de un amplio sistema de cambios para la innovación (p.321).
Zahra (1996) Zahra et al. (2000)	Corporate Entrepreneurship	Es la suma de la innovación de la empresa, la renovación y los esfuerzos de planteamiento. La innovación incluye la creación e introducción de nuevos productos, procesos de producción y sistemas organizativos. La renovación es un medio de revitalizar las operaciones cambiando su área de negocios, su enfoque competitivo o ambos. Es también un medio por el cual se adquieren nuevas capacidades y entonces creativamente apalancarse para añadir valor a los accionistas. Planificar significa que la empresa entrará en nuevos negocios por ampliar sus operaciones en mercados existentes o nuevos mercados. (p. 227, p. 1715).
Knight (1997)	Entrepreneurship	Es la persecución de soluciones novedosas o creativas para enfrentarse a los retos, incluyendo el desarrollo o la mejora de productos y servicios, nuevas técnicas administrativas y tecnologías para mejorar las funciones organizativas (p. 214).
Shrader y Simon (1997)	Corporate venture	Nuevas empresas promovidas por una empresa matriz (p.49).
Covin y Miles (1999)	Corporate Entrepreneurship	Es la presencia de innovación más la existencia de un objetivo de rejuvenecerse o redefinir la organización, los mercados o las industrias donde la empresa compite con el objeto de crear o mantener la superioridad competitiva.
Russell (1999)	Corporate Entrepreneurship	Mejora de las competencias de la empresa y una ampliación del conjunto de sus oportunidades a través de la innovación internamente generada, innovación que requiere la acción de los individuos y grupos y es influida por las características del entorno (p.67).
Zahra et al. (1999)	Corporate Entrepreneurship	Proceso por el cual se revitaliza las compañías establecidas y la renovación de su habilidad para competir en economías dinámicas y globales (p. 51).
Dess et al. (1999)	Corporate Entrepreneurship	Se compone de dos tipos de fenómenos y procesos: la aparición de nuevos negocios en una organización existente mediante la innovación interna o las alianzas y la transformación de las organizaciones mediante la renovación estratégica, la creación de riqueza mediante la combinación de recursos.

Continuación Tabla 1.1

Autores	Término	Definición
Sharma y Chrisman (1999)	Corporate Entrepreneurship	Esfuerzos emprendedores corporativos que dirigen a la creación de nuevos negocios dentro de la organización, que puede ser el resultado o dirigidos por la innovación que explota nuevos mercados o nuevos productos, y que pueden o no conducir a la creación de nuevas unidades de negocio que son distintas a las unidades organizativas existentes (p. 18).
	Internal Corporate venturing	Es el corporate venturing que tiene como resultado en la creación de organizaciones que permanecen bajo el control de una organización.
	Corporate venturing	Esfuerzos que se dirigen a la creación de nuevos negocios dentro de la organización. Puede ser la consecuencia de la innovación o dirigirse a innovaciones que exploten nuevos mercados, productos o ambos.
	Renovación estratégica	Son los esfuerzos de Corporate Entrepreneurship que resultan en cambios significativos en la organización de sus negocios, de la estrategia o de su estructura. Estos cambios alteran las relaciones preexistentes dentro de la organización o con su entorno y en muchos casos incluye una pequeña innovación.
	Corporate Entrepreneurship	Es el proceso por el cual un individuo o grupo de individuos, en asociación con una empresa existente, crea nuevas organizaciones o instiga la renovación o innovación dentro de la empresa (p.18).
Zahra y Garvis (2000)	Internacional Corporate Entrepreneurship	Es la innovación de productos, la proactividad y la asunción del riesgo (p. 471)
Zahra <i>et al.</i> (2000)	Corporate Entrepreneurship	Representa la suma de las actividades innovadoras y de creación de nuevos negocios en la empresa.
Antoncic y Hisrich (2001)	Intrapreneurship	Es Entrepreneurship dentro de la organización. Es el proceso que continúa dentro de una organización existente, independientemente de su tamaño, dirigiéndose no sólo a nuevos negocios, sino también otras actividades innovadoras y orientaciones tales como el desarrollo de nuevos productos, servicios, tecnologías, técnicas administrativas, estrategias y postura competitiva.
Ucbasaran <i>et al.</i> (2001)	Corporate Entrepreneurship	Es el proceso asociado a la creación de nuevos negocios a través del desarrollo de mercados, por crear nuevos productos, procesos tecnológicos e innovaciones administrativas. Además es la redefinición del concepto de negocio, reorganización y la introducción de un amplio sistema de cambios para innovar.
Wiklund y Shepherd (2003)	Orientación emprendedora	Se refiere a la orientación estratégica de la empresa, captando aspectos emprendedores específicos en los tipos, métodos y prácticas de toma de decisiones.
Covin <i>et al.</i> (2006)	Orientación emprendedora	Se trata de un concepto estratégico que incluye fines organizativos y las preferencias, creencias y comportamientos de la dirección con respecto a la gestión de la empresa, la cual asume riesgos, innova y es proactiva en cuanto a sus operaciones generales, los productos que ofrecen, las tecnologías que emplean y las relaciones con sus competidores.
Walter <i>et al.</i> (2006)	Orientación emprendedora	Representa la orientación estratégica de la empresa que considera la autonomía, la predisposición a asumir riesgos, la orientación a la innovación y la proactividad de la empresa.
Teng (2007)	Corporate Entrepreneurship	Representa la suma de los esfuerzos de una empresa para innovar, renovarse y poner en marcha nuevos negocios.

Fuente: *Elaboración propia*

Durante los años ochenta, la característica más común en la definición de la IEC, era la entrada en nuevos negocios a través de la innovación dentro de la empresa. Asimismo, otra característica ha sido la variedad en los términos empleados, por ejemplo Biggadike y Vesper, se refieren al Venturing, al considerar la posibilidad de crear nuevas organizaciones, mientras que Schollhammer, Pinchot, Miller y Burgelman se refieren al Entrepreneurship como comportamiento de la empresa que permite llevar a cabo nuevas combinaciones participando en la innovación u asumiendo responsabilidades.

Sin embargo, es a partir de los años noventa cuando ya no se considera sólo la innovación de productos, sino que cobran mayor fuerza otras variables o dimensiones como son la proactividad, la renovación de la empresa o la agresividad competitiva, existiendo una mayor unanimidad en el concepto multidimensional de la IEC. De esta forma, existe una mayor distinción entre los términos empleados para referirse a la IEC, considerándose como el proceso que abarca tres dimensiones: 1) la innovación, 2) el desarrollo de nuevos negocios y 3) la renovación.

El intrapreneurship, postura emprendedora y la orientación emprendedora son conceptos más limitados que se refieren al comportamiento que tiene la empresa para poder ampliar su campo de actividad a través de la innovación, la proactividad o la asunción de riesgos. Sin embargo, más restrictivos son los términos de renewal o nuevos negocios, que se refieren a dos formas concretas que toma el corporate entrepreneurship y que consisten en la creación de nuevas unidades dentro o fuera de la empresa o la renovación organizativa y estratégica.

En la actualidad, las definiciones proporcionadas se refieren a la IEC como un fenómeno que refleja el proceso por el cual la empresa innova, es proactiva, asume riesgos, es autónoma, crea nuevas empresas, se transforma o compete agresivamente en el mercado. Se considera un fenómeno multidimensional que refleja el comportamiento de la empresa y la actuación de los directivos, tomando una perspectiva cada vez más estratégica. Así se manifiesta en el uso cada vez más común del término Orientación Emprendedora o Estrategia Emprendedora para

referirse a la predisposición que la empresa tiene hacia la innovación, la asunción del riesgo y la proactividad.

Teniendo en cuenta los conceptos anteriores y en base a los diferentes argumentos teóricos podemos considerar que la IEC trata la emergencia, la novedad y la creación, estando la empresa en la frontera de las actividades habituales de la empresa y el desarrollo continuo de la novedad (Antonic, 2000, 2001).

A pesar de las diferentes definiciones y términos utilizados, podemos considerar que la orientación emprendedora se centra en el comportamiento que refleja la iniciativa y que se manifiesta en diferentes acciones. Por ello, se puede considerar, en términos de actividades desarrolladas, que hacen referencia a las distintas formas que puede tomar la iniciativa empresarial por parte de las empresas:

- El **desarrollo de nuevos negocios** incluye los siguientes términos: corporate venturing, internal corporate venturing, venture, internal venture y new business venturing, ya que se considera tanto la creación de nuevas empresas como el desarrollo de nuevas unidades organizativas que inician nuevos negocios para la corporación o la entrada en nuevos mercados.
- La **renovación** recoge los términos de renovación (renewal), renovación estratégica (strategic renewal) y renovación organizativa (organization renewal) para referirse a la modificación de las actividades claves en las que se creaba la empresa así como en la renovación de la propia estructura organizativa con el objeto de favorecer la innovación.
- La **innovación** es un aspecto común de todas las formas (Covin y Miles, 1999) pero puede relacionarse con el intrapreneurship o el intracorporate entrepreneurship al centrarse en el desarrollo de nuevos productos o procesos que se inician dentro de la organización.
- El **comportamiento emprendedor** debe considerar la orientación emprendedora, postura emprendedora, entrepreneurial firm, internal

corporate entrepreneurship o intrapreneurship reflejando la tendencia de la empresa a realizar innovaciones, ser proactiva o asumir riesgos.

De la revisión en los términos de referencia utilizados, se desprende un mayor consenso en la utilización de dos términos: corporate entrepreneurship y orientación emprendedora. El primero basado en los trabajos de Guth y Ginsberg (1991) y Zahra (1991, 1993) en los que la innovación, la creación de nuevos negocios y la renovación estratégica definen la iniciativa empresarial corporativa. Y el segundo, la orientación emprendedora, cuyo fundamento está en los trabajos de Miller y Friesen (1983) y Covin y Slevin (1989) que caracterizan la iniciativa empresarial como aquella en la que existe innovación, proactividad y asunción del riesgo, que más tarde fue ampliada por Lumpkin y Dess (1996) con la agresividad competitiva y la autonomía.

En esta investigación asumimos el primer enfoque, es decir, el que contempla que la innovación, la creación de nuevos negocios y la renovación definen la IEC al considerar que éste se centra en las actividades desarrolladas por la empresa como resultado de su orientación emprendedora.

1.2.2. DIMENSIONES CARACTERÍSTICAS DE LA INICIATIVA EMPRESARIAL POR PARTE DE LAS EMPRESAS ESTABLECIDAS

La mayor parte de los estudios han considerado la innovación, la asunción de riesgos y la proactividad como elementos característicos de las empresas dotadas de IEC (Covin y Slevin, 1991; Covin, 1991; Dess y Lumpkin, 2001; Lumpkin y Dess, 1996, 2001; Miller y Friesen, 1982; Miller, 1983; Zahra, 1991, 1993b; Zahra y Covin, 1995). También con posterioridad se ha considerado la autonomía (Lumpkin y Dess, 1996; Sharma y Chrisman, 1999), la agresividad competitiva (Lumpkin y Dess, 1996, 2001), la renovación (Baden-Fuller, 1995; Schendel, 1990; Stopford y Baden-Fuller, 1994; Zahra, 1993b, 1996) y la creación de empresas (Antonic e Hisrich, 2001; Vesper, 1984; Zahra, 1993; 1996; Zahra *et al.*, 2001) como otros factores característicos de la IEC.

Chandler y Lyon (2001); Lyon *et al.* (2000) y Zahra *et al.* (1999) consideran que estas características describen diferentes aspectos del espíritu empresarial. Por un lado, reflejan la orientación o disposición de la empresa hacia la iniciativa empresarial, y por otro reflejan las actividades particulares en las que se concreta la iniciativa empresarial corporativa, por lo que existe la necesidad de distinguir entre orientación, actividades y resultados, profundizar en los efectos que los comportamientos tienen en las diferentes actividades y cómo las actividades se ven influidas e influyen de forma distinta.

Zahra *et al.* (1999) sostienen que la “*Orientación no siempre evalúa las acciones*” (1999:55), por lo que es necesario partir de esta distinción para examinar las diferentes características de las empresas que llevan a cabo estas iniciativas. Argumentos similares utilizaron Brazeal y Herbert (1999) al considerar que la innovación y el cambio pueden ser presentados tanto como parte del proceso como de los resultados.

Siguiendo este razonamiento, distinguimos entre aquellas dimensiones que caracterizan la disposición de la empresa hacia la iniciativa empresarial, lo que incluye características tales como la innovación, la proactividad, la agresividad competitiva, la asunción del riesgo y la autonomía (Covin y Slevin, 1991; Lumpkin y Dess, 1996) y las formas que esta orientación puede tomar, como son la innovación, la renovación o la creación de empresas (venturing en la literatura inglesa). Siguiendo estos argumentos, Antonic (2000) se refiere a las actividades emprendedoras y a las orientaciones que existen al nivel de la empresa establecida, considerando que es un proceso continuo dentro de las organizaciones independientemente de su tamaño.

A continuación describiremos brevemente las siguientes dimensiones que caracterizan la iniciativa empresarial corporativa: innovación, creación o desarrollo de nuevos negocios, renovación, proactividad, agresividad competitiva, autonomía y asunción del riesgo.

1.2.2.1. Innovación

Desde el punto de vista schumpeteriano, la innovación comprende el desarrollo de nuevos productos, procesos, mercados o el desarrollo de nuevas formas organizativas derivadas de nuevas combinaciones de recursos. Estas nuevas combinaciones de recursos suponen una modificación en los patrones de recursos utilizados por la empresa (Antoncic y Hisrich, 2001; Covin y Miles, 1999; Schendel, 1990; Schumpeter, 1934; Vesper, 1984).

La innovación se produce cuando las empresas introducen nuevos productos y servicios regularmente ya que tiene una cultura y estructura que la apoyan, lo que lo que facilita explotar las oportunidades encontradas y las competencias para la innovación. Supone la regeneración sostenida de la empresa por su participación continua en nuevos productos y nuevos mercados (Covin y Slevin, 1991; Covin y Miles, 1999). Está asociada en mayor medida a la innovación de productos que permite a la empresa entrar en nuevos mercados o crear nuevos productos, mientras que la innovación en procesos o nuevas formas de la industria está asociada a la renovación estratégica. No sólo se incluye renovación en productos o mercados, sino también a la innovación, que puede concretarse en innovación en procesos y organizativa.

La literatura ha considerado la innovación tanto como un proceso como resultado. Desde el punto de vista del proceso, la innovación se trata como el efecto en la implantación de ideas creativas (Stein, 1974; Woodman *et al.*, 1993), donde se resalta la importancia de la creatividad como origen de la innovación, condición necesaria pero no suficiente para que se dé la innovación si es necesaria.

Así pues, la innovación se considera un proceso continuo y cíclico que incluye la percepción, evaluación, adopción, implantación y difusión como fases del mismo (Damanpour, 1991; Poole y Van De Ven, 1989) y puede suponer la modificación de las estrategias, procedimientos, líneas de productos y servicios existentes.

Desde este punto de vista, la innovación es la iniciativa que surge desde abajo en la organización, es decir, aquella que se lleva a cabo por los subordinados y que supone la creación de algo nuevo, pudiendo tener el consentimiento de los directivos de niveles superiores (Vesper, 1984). En este sentido, refleja la tendencia de la empresa a apoyar y participar en nuevas ideas, experimentación y procesos creativos que tengan como resultado la creación de nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos (Lumpkin y Dess, 1996; Covin y Slevin, 1990; Kuratko *et al.* 1990) con el objeto de incrementar la demanda en los mercados actuales o nuevos de la empresa (Zahra y Covin, 1995). Covin y Slevin (1991) entienden que la simple innovación no justifica la postura emprendedora de la empresa, sino que debe considerarse la frecuencia y la intensidad con la que la empresa lleva a cabo procesos de innovación.

Por otro lado, la innovación se ha tratado como el resultado de un proceso, es decir, como un producto, servicio o conocimiento tangible que se adopta o difunde y que puede usarse en diversas formas por diferentes individuos (Ford, 1996).

Atendiendo a la amplitud del efecto, las innovaciones pueden clasificarse en radicales e incrementales. Las primeras se consideran una actividad emprendedora clásica ya que desde el punto de vista schumpeteriano supone la introducción de algo nuevo. La consideración de las innovaciones incrementales como una actividad emprendedora ha sido más discutida entre los investigadores.

Las innovaciones incrementales consisten en modificaciones relativamente pequeñas de procesos preexistentes y se consideran hechos dispersos en el tiempo. El resultado de una innovación incremental debe ser único. Representan los cambios progresivos que se producen en la empresa, como por ejemplo pueden ser las mejoras en las operaciones, el control de costes y el funcionamiento de productos o servicios. Se trata de innovaciones que tienen efecto en las prácticas habituales de la empresa (Damanpour, 1991; Damanpour, 1996).

La innovación radical es una innovación discontinua que produce cambios fundamentales en las actividades de la organización y representan la ruptura con las

prácticas tradicionales de la empresa (Damanpour, 1996). Estas innovaciones pueden ser de incalculable valor para las empresas que operan en entornos hostiles, permitiendo la reformulación de los productos o servicios e incluso llegando a la creación de una nueva industria (Brazeal y Herbert, 1999).

A la hora de establecer una clasificación de las innovaciones no sólo se debe considerar el efecto de la innovación, sino también el fin que se persigue. Damanpour (1991, 1996) y Walker *et al.* (2007) entienden que la innovación puede ser técnica, administrativa, en productos y en procesos. La innovación técnica se centra en la modificación de la tecnología (entendida en sentido amplio) relacionada con la actividad básica de la empresa y se inicia y realiza en el sistema técnico de la empresa. La innovación administrativa⁷ se centra en la estructura organizativa y en los procesos administrativos y de recursos humanos, de forma que se relaciona indirectamente con la actividad principal y directamente con la dirección. La innovación en productos: se refiere al desarrollo de nuevos productos o servicios con el objeto de encontrar nuevos mercados o cubrir nuevas necesidades, mientras que la innovación en procesos: tiene como fin la introducción de nuevos procesos de producción.

En resumen, la innovación refleja el medio por el cual la empresa persigue nuevas oportunidades y es la característica común de todas las formas de la iniciativa empresarial (Covin y Miles, 1999; Lumpkin y Dess, 1996).

1.2.2.2. Creación de empresas o desarrollo de nuevos negocios

La **creación de empresas**, corporate venturing en la literatura inglesa, comprende la incorporación de nuevos negocios o nuevas actividades, a las tradicionalmente venía desarrollando la empresa. El desarrollo de nuevos negocios se produce al entrar en nuevos mercados con productos existentes o con productos nuevos. Un nuevo negocio incluye la apertura de nuevos mercados, esto es un

⁷ Damanpour mantiene que la diferencia entre la innovación técnica y administrativa radica en que se inician en diferentes lugares de la organización, se usan distintos procesos para llevarlas a cabo y se relacionan con sistemas distintos, con el sistema técnico la primera y con el sistema social la segunda.

mercado en el cual un producto de una empresa no se había introducido con anterioridad.

En este sentido, la entrada en un nuevo negocio o actividad puede ser entendida como un proceso de creación de empresas (Brazeal, 1993; Covin y Slevin, 1991; Zahra, 1991, 1996). Para los investigadores en creación de empresas la entrada en nuevos mercados ha sido considerada como un acto de creación de empresas (Barringer y Bluedorn, 1999; Burgelman, 1983a; Covin y Slevin, 1991; Lu y Beamish, 2001; Pinillos Costa *et al.*, 2005; Zahra, 1991).

La iniciativa empresarial se explica por la creación o desarrollo de nuevos negocios, como consecuencia de la introducción en nuevos mercados, la creación de nuevos productos que suponen la ampliación de su campo de actividad o por el inicio de nuevas actividades (Antoncic y Hisrich, 2001, 2004; Antoncic, 2007; Azulay *et al.*, 2002; Vesper, 1984; Zahra, 1991, 1993b, 1996; Zahra y Garvis, 2000; Zahra *et al.*, 2000, 2009).

Sharma y Chrisman (1999) indican que el desarrollo de nuevos negocios, manifestado en la creación de empresas, se caracteriza por el grado de autonomía estructural que la nueva empresa tiene con respecto a las unidades organizativas existentes, por la relación que éstos tienen con los negocios existentes en términos de productos, mercados, competencias y recursos requeridos, por la amplitud de la innovación⁸ y por la naturaleza de la protección de la matriz. El desarrollo de spin-off y la adquisición de empresas también se contemplan como una forma de desarrollo de nuevos negocios o actividades por parte de la empresa (Zahra, 1995).

Desde la literatura, han sido diversas las investigaciones que han tratado de aportar una clasificación en la creación de empresas por parte de las empresas establecidas, encontrando interesantes aportaciones que determinan cuando una empresa tiende a desarrollar nuevas empresas o nuevos negocios.

⁸ Es decir, al grado de novedad de la empresa en el mercado pudiendo encontrar empresas que son únicamente iniciadoras o empresas innovadoras con capacidad para romper las condiciones de la industria.

Atendiendo a los objetivos y su vinculación con las capacidades de la empresa, Chesbrough (2002) reconoce la existencia de cuatro tipos: “conductoras”, “permitidoras”⁹, “emergentes” y “pasivas”. Cuando la inversión en nuevos negocios se vincule a las capacidades de la empresa y el objetivo sea estratégico desarrollará inversiones conductoras –caracterizadas por un estrecho nexo con los negocios de la empresa promoviendo la adopción de tecnología estándar –, mientras que si pretende mejorar la rentabilidad empresarial, desarrollará inversiones emergentes – caracterizadas por una reducida vinculación con las capacidades de la empresa pero permiten aprovechar tecnologías infrautilizadas, explorar el potencial de nuevos recursos y capacidades y explorar nuevos mercados permitiendo el crecimiento futuro de la empresa. Por el contrario, cuando no existe vinculación con las capacidades presentes en la empresa la inversión será pasiva – caracterizada por no estar vinculada ni con la estrategia empresarial ni con las capacidades operativas de la empresa – tratando de incrementar la rentabilidad empresarial como un mero inversor, o bien inversiones permitidoras cuando tengan un carácter estratégico bien por permitir estimular la demanda de los negocios actuales y desarrollar productos complementarios.

Criterios adicionales para considerar diferentes tipos de nuevos negocios son utilizados por Miles y Covin (2002) al considerar el origen de los fondos (con o sin intermediación) y la localización de la nueva empresa/unidad, de modo que identifica cuatro tipos: directo interno, directo externo, indirecto interno e indirecto externo. La inversión directa interna se caracteriza porque los nuevos negocios son fundados sin intermediación y se desarrollan dentro del dominio de la matriz cuya finalidad es el desarrollo y la comercialización de nuevas ideas utilizando recursos internos de la empresa, fondos provenientes de los presupuestos de la matriz, equiparable a las conductoras y emergentes de Chesbrough (2002). La inversión directa externa hace referencia a la adquisición de empresas o acciones en empresas emprendedoras con el objetivo de facilitar la transferencia tecnológica, de recursos y capacidades entre las empresas, de forma similar que las inversiones emergentes y facilitadoras de

⁹ Los términos utilizados por el autor para los nuevos negocios conductores y permitidores son “Driving Investments” y “Enabling Investments” respectivamente.

Chesbrough (2002). Las empresas indirectas internas son inversiones de capital riesgo cuyo objetivo es facilitar la creación de nuevas empresas por parte de los empleados (e.g. spin-off) para desarrollar empresas o unidades internas, a través de la intermediación para proporcionar fondos a la empresa. Por último, la inversión indirecta y externa, se refiere a la inversión en fondos de capital riesgo que tienen como objetivo la adquisición de empresas externas en industrias o sectores tecnológicos específicos. Estas dos últimas formas son similares a las pasivas y permitidoras pero con una mayor implicación de la matriz en las empresas indirectas internas.

1.2.2.3. Renovación

La **renovación** se refiere al proceso por el cual la empresa reorganiza sus negocios, con el propósito de mejorar su ventaja competitiva (Covin y Miles, 1999). Supone la revitalización de las operaciones de la empresa al modificar su campo de actividad, su ámbito competitivo o ambos (Guth y Ginsberg, 1990; Stopford y Baden-Fuller, 1994; Zahra, 1991).

Numerosas investigaciones se refieren a la transformación de la organización por llevar a cabo la renovación estratégica. Sin embargo, otras se refieren a la renovación organizativa, lo que nos permite identificar dos tipos de renovación: organizativa y estratégica.

La renovación organizativa hace referencia a la transformación de los procesos y estructuras, que no tiene por qué suponer un cambio en la estrategia de la empresa (Covin y Miles, 1999). Fundamentalmente se dirige a desarrollar nuevas formas organizativas que favorezcan la innovación y la creación de empresas (Covin y Slevin, 1989; Zahra, 1993b).

Por renovación estratégica se entiende la redefinición de las relaciones de la empresa con sus mercados y sus competidores, es decir, se produce una transformación de la forma de competir de la empresa (Covin y Miles, 1999; Sharma y Chrisman, 1999), así puede suponer un cambio en el concepto de negocio o en la

misión de la empresa (Guth y Ginsberg, 1990; Zahra, 1993, 1996). En este sentido, las organizaciones cambian su manera de competir, adoptando una orientación estratégica hacia el entorno con la que se trata de explotar las oportunidades de mercado actuales y explorar las oportunidades futuras (Covin y Miles, 1999; Dess *et al.*, 2003).

1.2.2.4. Proactividad

Se define como la capacidad que tiene la empresa de aprovechar las oportunidades detectadas en el mercado y que le permiten anticiparse a los competidores e influir en el entorno a través la introducción de nuevos productos, servicios o tecnologías en el mercado. En definitiva, se trata de la iniciativa de la empresa por ser pionera en introducir nuevos productos o entrar en nuevos mercados, (Granstrand y Alänge, 1995). Pone de manifiesto la forma en la que la empresa se relaciona con el mercado, la respuesta de la empresa a las oportunidades presentadas (Lumpkin y Dess, 1996).

Otros autores consideran que la proactividad lleva implícita la agresividad competitiva ya que supone que la empresa se anticipa a sus competidores por llevar a cabo una postura competitiva agresiva, sin embargo, diversos estudios muestran la independencia de ambas dimensiones, por lo que consideramos que esta postura puede explicar y caracterizar la iniciativa empresarial de forma más completa.

1.2.2.5. Agresividad competitiva

La agresividad competitiva hace referencia a la intensidad de los esfuerzos de la empresa para superar a sus rivales en la industria, poniendo de manifiesto la forma de competir de la empresa (Lumpkin y Dess, 1996) A diferencia de la proactividad, la agresividad aparece una vez que ésta se encuentra en el mercado (Antoncic, 2001).

Refleja el comportamiento competitivo de la empresa con respecto a sus competidores con el objeto de defender la posición que ha adquirido en el mercado (Covin y Slevin, 1991), es decir, cómo la empresa responde a las amenazas del

mercado en el que compite y su reacción a las tendencias del mercado y a la actuación de sus competidores en mercados existentes. En este sentido, se entiende como el deseo de la empresa de superar y dominar a los competidores (Covin y Covin, 1990).

Esta dimensión es un tanto controvertida, pues muchos autores no la han considerado como una dimensión aparte, sino más bien dentro de la proactividad (Miller y Friesen, 1983; Covin y Slevin, 1989; Knight, 1997). Sin embargo, Lumpkin y Dess (1996) y Dess *et al.*, (1997) afirman que puede considerarse como una dimensión independiente, ya que la proactividad se relaciona con la anticipación a la hora de aprovechar las oportunidades, mientras que la agresividad competitiva se asocia con la forma en la que la empresa se relaciona con los competidores.

1.2.2.6. Autonomía

Pocos han sido los trabajos que han considerado la autonomía como una dimensión de la iniciativa empresarial corporativa. Sin embargo, se ha tratado esta dimensión tanto a nivel individual como a nivel organizativo.

A nivel individual, se refiere a la capacidad que los individuos tienen dentro de la organización de actuar de forma independiente mediante el desarrollo de un comportamiento autónomo que permita a los individuos o grupos de la organización explorar, identificar oportunidades, así como experimentar con las nuevas ideas que permitan anticiparse a los competidores y llevar a cabo innovaciones (Burgelman, 1983c; Burgelman, 1984).

Por otro lado, a nivel de la empresa, se trata de la autonomía o control que la empresa tiene sobre la nueva unidad organizativa creada o sobre los nuevos negocios por parte de la empresa, es decir, el grado de control ejercido por la empresa sobre los nuevos negocios creados. Sharma y Chrisman (1999) consideran la autonomía como una dimensión relacionada con el desarrollo de nuevos negocios y la tratan como autonomía estructural al hacer referencia al grado en el que las actividades de

desarrollo de nuevos negocios internos se encajan en las unidades organizativas existentes.

1.2.2.7. Asunción del riesgo

La asunción del riesgo ha sido tratada como una característica de la iniciativa empresarial ya desde los primeros estudios relacionados con el empresario. Knight (1921) consideraba que el riesgo era la característica definitoria del empresario. El riesgo entendido como la posibilidad de obtener pérdidas puede entenderse como una característica inherente a la innovación, el desarrollo de nuevos negocios, la agresividad competitiva o la proactividad de las empresas (Antoncic, 2000).

Desde la perspectiva de la iniciativa empresarial la asunción de riesgos puede considerarse tanto a nivel individual como organizativo, al igual que ocurre con la autonomía. La asunción de riesgos se refiere al grado de propensión que los directivos tienen a llevar a cabo proyectos que supongan un alto compromiso de recursos, así como el compromiso de los directivos a tomar decisiones de inversión y acciones estratégicas en situaciones de incertidumbre, y asumir el fracaso de estas iniciativas (Kanter, 1983). Por otro lado, la iniciativa empresarial se refiere la capacidad de la empresa de endeudarse o comprometer recursos en el desarrollo de estas iniciativas con el objetivo de obtener altos beneficios y aprovechar las oportunidades del mercado (Lumpkin y Dess, 1997).

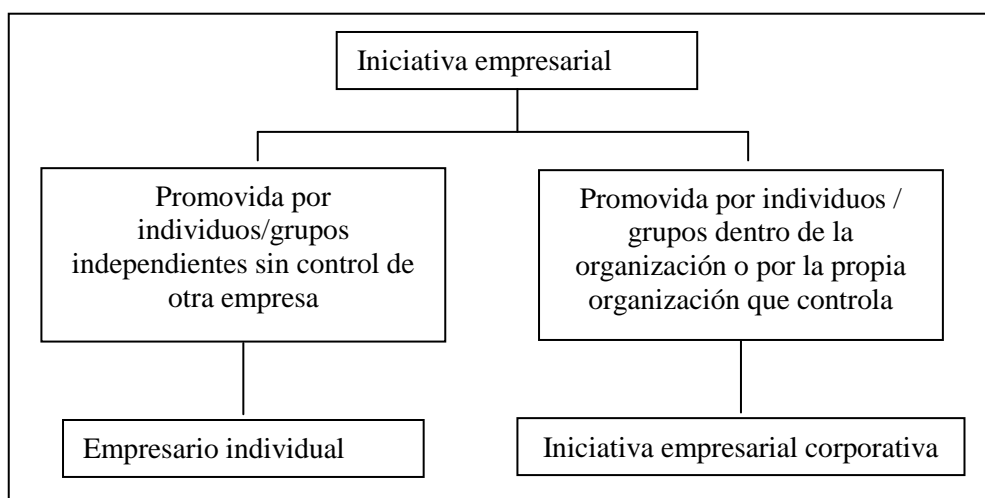
En resumen, las dimensiones presentadas en los párrafos precedentes han caracterizado la IEC. Entre las dimensiones más utilizadas y que han tenido una mayor relevancia destacamos la innovación, la asunción del riesgo y la proactividad, reflejando la intención y predisposición de la empresa hacia un comportamiento emprendedor y han constituido las características de la orientación emprendedora. Sin embargo cada vez han ido tomando una mayor relevancia las dimensiones relacionadas con la actividad de la empresa que se concretan en la innovación, el desarrollo de nuevos negocios y la renovación de la empresa. Estas tres últimas dimensiones serán objeto de nuestro análisis en la presente tesis.

1.2.3. FORMAS O TIPOS DE LA INICIATIVA EMPRESARIAL

Como hemos puesto de manifiesto en el apartado anterior, las distintas dimensiones que caracterizan la iniciativa empresarial por parte de las empresas pueden tomar diversas formas.

Una primera aproximación, permite identificar la iniciativa de empresarial interna y externa en función de que éste tenga lugar en la propia empresa o fuera de la misma (Sharma y Chrisman, 1999; Veciana Vergés, 1996; Zahra *et al.*; 1999 b). La externa es el fenómeno de primer orden y es consistente con el proceso de creación de empresa independientes (Burgelman, 1983c), es decir, se refiere a la iniciativa empresarial llevada a cabo por los individuos que no tiene relación con ninguna empresa establecida, hace referencia al empresario y la función empresarial a nivel individual o micro. Por otro lado, la interna hace referencia a la iniciativa empresarial desde las empresas establecidas que tienen el control de la empresa (Sharma y Chrisman, 1999), ya que la carencia de algún grado de dependencia entre el desarrollo interno supondría la iniciativa empresarial individual, independientemente de que la idea haya sido promovida o la oportunidad haya surgido dentro de la empresa (Burgelman, 1983c). La Figura 1. 1 refleja la existencia de estas dos formas de iniciativa empresarial.

Figura 1. 1. Formas de la iniciativa empresarial



Fuente: *Elaboración propia*

Por otro lado, Zahra (1991) y Zahra *et al.* (1999 a, b) distinguen entre actividades formales e informales de la iniciativa empresarial. Las actividades formales son aquellas que se desarrollan por parte de la empresa, para perseguir la misión y los objetivos por parte de las empresas establecidas, mientras que las informales son las llevadas a cabo por los individuos o los grupos en áreas de interés particulares.

Desde el punto de vista de la empresa, pocas han sido las aportaciones que han tratado de presentar una clasificación de la iniciativa empresarial por parte de la empresa, pero sí han puesto de manifiesto las formas básicas que ésta puede tomar, y que vamos a considerar en este trabajo. Estas formas son la innovación, la creación de empresas o unidades organizativas y la renovación que suponen distintas formas de comportamiento (Covin y Miles, 1999; Sharma y Chrisman, 1999; Vesper, 1984), y que presentan las siguientes características comunes (Thornberry, 2001):

- Suponen la creación de algo nuevo que no existía antes.
- Requieren recursos adicionales o cambios en los patrones de recursos utilizados hasta ese momento en la empresa.
- Implican que se desarrollen nuevas competencias y habilidades por el aprendizaje que supone la creación de algo nuevo.
- Tienen el objetivo de crear valor y mejorar los beneficios empresariales.
- Aumentan el riesgo de la empresa por la incertidumbre existente en la novedad introducida.

Como hemos visto en apartados anteriores, la innovación hace referencia la novedad dentro de la empresa. Supone la regeneración sostenida de la empresa por su participación continua en la introducción de nuevos productos y nuevos mercados (Covin y Miles, 1999). Esta regeneración continua de la empresa implica la existencia dentro de la organización de un entorno corporativo que permita desarrollar la continua iniciativa por parte de los empleados de la organización (Burgelman, 1983 a, b, c, 1984; Kuratko *et al.* 1990; Vesper, 1984). Esta innovación

constante dentro de la empresa permite a la empresa explotar las oportunidades de negocio encontradas.

La iniciativa empresarial supone la creación de empresas, por entrar en nuevos mercados o ampliar el campo de actividad de la empresa. Desde el punto de vista de Gartner (1988) ésta es la esencia de la iniciativa empresarial. Sin embargo, no se identifica únicamente la creación de empresas fuera del control de una empresa matriz, es decir, con diferente personalidad jurídica, sino que se refiere a la creación de unidades organizativas dentro de la empresa como una de las formas de la iniciativa empresarial corporativa, identificándose con la iniciativa empresarial interna y externa (Sharma y Chrisman, 1999) donde la diferencia reside en que la unidad creada esté o no controlada por la empresa matriz.

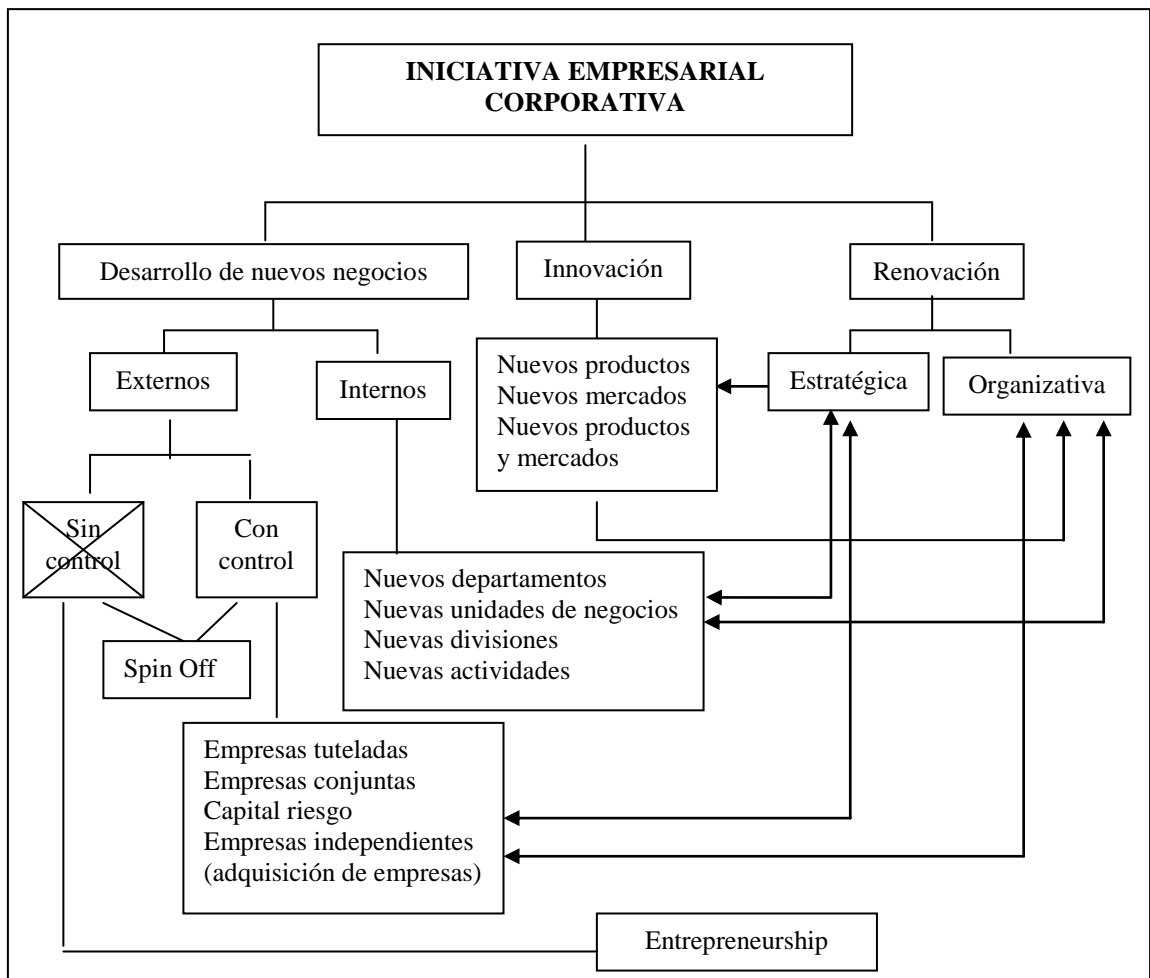
Veciana Vergés (1996) identifica las diferentes formas que pueden tener las empresas en su creación: capital riesgo, empresas tuteladas, spin-off y empresas conjuntas, cuya característica común es que la empresa creada no forma parte de la empresa matriz, aunque si puede existir un control por parte de la matriz. En caso de no existir este control, la nueva empresa creada es independiente y sus titulares son considerados como empresarios individuales. La característica que la creación o desarrollo de una nueva unidad organizativa debe tener para ser considerado IEC radica en el control ejercido por la sociedad matriz.

En el caso de las empresas de capital riesgo, la empresa matriz suele tener una participación minoritaria en la nueva empresa y los vínculos con la dirección de la nueva empresa no son muy grandes. Cuando se trata de empresas tuteladas, el compromiso es mayor, ya que la empresa matriz ofrece apoyo y asesoramiento a la nueva empresa. Las spin-off se caracterizan porque supone una reestructuración de los negocios de la empresa matriz, es decir conllevan la desagregación de actividades desarrolladas por la empresa matriz y normalmente es consecuencia de la renovación. Las spin-off están integradas por el personal de la empresa matriz. Las empresas conjuntas se refieren a la creación de una empresa por parte de dos

empresas ya establecidas que unen sus esfuerzos para entrar en nuevos negocios o crear nuevos productos y aprovechar el conocimiento de ambas empresas.

La Figura 1. 2 representa una propuesta de clasificación de la iniciativa empresarial corporativa en la que se incluyen las posibles relaciones entre tipologías.

Figura 1. 2. Formas y combinaciones de la iniciativa empresarial



Fuente: *Elaboración propia*

1.3. ESTRUCTURA INTELECTUAL DE LA INVESTIGACIÓN DE LA IEC

Una vez que una disciplina científica ha alcanzado cierto grado de madurez, es una práctica común de los investigadores dirigir su atención hacia la literatura generada por la comunidad científica, tratándolo como un tema de investigación por derecho propio, llevando a cabo revisiones de la literatura con el fin de evaluar el estado del arte. Normalmente estas revisiones se han caracterizado por reflejar las opiniones subjetivas de aquellos que las realizan. Por ello, como sugieren Ramos Rodríguez y Ruíz Navarro (2008) y Ramos-Rodríguez y Ruíz-Navarro (2004) los análisis bibliométricos permite superar este sesgo y proporcionan una visión objetiva del campo de conocimiento.

El término bibliometría se refiere al análisis matemático y estadístico de los patrones que emergen de los documentos publicados.

Ramos Rodríguez y Ruíz Navarro (2008) identifican dos categorías de análisis bibliométricos, en función de que se centren en indicadores de actividad o en indicadores de relación. Los indicadores de actividad proporcionan datos acerca del volumen y del impacto de las actividades de investigación, mientras que los segundos – indicadores de relación – rastrean los lazos e interacciones entre los investigadores y campos, de tal forma que quedan descritos los contenidos de las actividades y su evolución. Dentro de los indicadores de actividad se distinguen: a) indicadores de tamaño y características de la producción científica que incluyen a.1.) el número y distribución de publicaciones por autor, institución, temática y país y, a.2.) estudios de coutorías de autores instituciones y países, y b) indicadores de impacto que se refieren al análisis de citas a autores, documentos y revistas. Por otra parte, los indicadores de relación pueden consistir en: a) indicadores relacionales de primera generación que incluyen a.1.) análisis de citas conjuntas de documentos y, a.2.) análisis de citas conjuntas de autores, y b) indicadores relacionales de segunda generación que consisten en el análisis de palabras asociadas y mapas estratégicos.

Para tratar de identificar la estructura intelectual de la IEC hemos utilizado las técnicas de análisis de citas y citas conjuntas a documentos. El análisis de citas se basa en la premisa de que los autores citan los documentos que consideran importantes en el desarrollo de su investigación, por lo tanto los documentos citados más frecuentemente, es probable que hayan ejercido una mayor influencia en la disciplina que los citados con menos frecuencia frecuencia (Culnan, 1987; Ramos-Rodríguez y Ruíz-Navarro, 2004; Tahai y Meyer, 1999).

Tseng *et al.* (2010) explican que el análisis de cocitas es el método más utilizado para cuantificar el impacto e importancia cierta investigación. Cuando un investigador cita un estudio previo, el análisis de citas es un medio de documentar este proceso. Como Chandy y Williams (1994) señalan que las citas pueden considerarse como los vínculos explícitos entre los artículos que tienen aspectos comunes. Muchos investigadores han estudiado las citas como la materia prima del análisis de citas. Cronin (1984), en particular, describe el proceso de citación como un examen teórico detallado que incluye una revisión del papel y el contenido de las citas. En general, un documento se cita con el propósito de señalar que es relevante para el tema en cuestión (Small, 1978).

El análisis de cocitas o citas conjuntas a documentos es una técnica que utiliza los datos bibliométricos de referencias para identificar las conexiones entre grupos de artículos. La cocitación se produce cuando dos documentos citan un artículo anterior. Este proceso sugiere que los artículos posteriores se han combinado el conocimiento del mismo artículo.

Las citas pueden ser vistas como legítimo objeto de investigación, y de hecho, el análisis de citas es una herramienta valiosa que se ha utilizado ampliamente en diversas áreas. El análisis de cocitas es una técnica bibliométrica que los investigadores utilizan para dibujar las relaciones entre autores, revistas o artículos, es decir, la estructura intelectual de un campo de investigación. Lo que implica contar los documentos que han sido conjuntamente citados y que aparecen con frecuencia en referencias bibliográficas de los documentos citantes.

Los investigadores han aplicado el análisis de citas para investigar la estructura intelectual en diversos campos de investigación como la organización de empresa, la dirección estratégica o el entrepreneurship. Tsai y Wu (2010) señalan la validez del análisis de cocitas para conocer la estructura intelectual de los campos de la investigación académica.

Las cocitaciones representan un nexo entre dos documentos, de modo que si dos artículos se citan en un mismo documento, se consideran estrechamente relacionados. Incluso, en el caso de que dos artículos no estén muy relacionados en un artículo, una muestra de artículos citados suficientemente grandes permitirá establecer ciertas convergencias temáticas. En este sentido, Gmür (2003:27) señala que, por definición, "[*] co-citación puede interpretarse como la medida de similitud de contenido [entre] dos referencias o autores*".

Desde este punto de vista, el análisis de citas conjuntas presenta una serie de ventajas frente a otros enfoques epistemológicos (Grégoire *et al.*, 2006): Se trata de un método inherentemente empírico que es perfectamente replicable y no presentan los sesgos que pudieran caer dentro de la idiosincrasia conceptual y otras revisiones que no hayan sido realizadas con medios empíricos.

1. Se centra en indicadores objetivos de convergencia conceptual, enfocándose principalmente en los fundamentos conceptuales y empíricos. Si bien estos indicadores no son perfectos, en general se supone un buen indicador de los fundamentos que motivan una parte concreta de la investigación (Garfield, 1973).
2. Examina las relaciones entre las referencias más citadas, sin considerar las referencias más citadas de forma aislada, de modo que si existe convergencia es más probable que esta se manifieste a través de grupos de referencias citadas conjuntamente en repetidas ocasiones, en lugar de hacerlo a través de una serie de referencias muy citadas consideradas de forma aislada. El análisis de estos patrones de relaciones facilita la identificación de

la naturaleza específica de la convergencia existente en la literatura hacia ideas particulares.

3. Es una técnica que ha sido usada en diferentes ámbitos de investigación del área de organización de empresas como la dirección estratégica o la creación de empresas de forma general.

1.3.1. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

En este trabajo realizamos un análisis bibliométrico centrado en el análisis de citas y análisis de citas conjuntas a documentos para identificar la estructura intelectual de la investigación en la ICE. El primer análisis se basa en que en sus trabajos los investigadores citan aquellos documentos que le han servido para realizar su trabajo y que por lo tanto, consideran más relevantes. De esta manera cuanto más frecuente sea citado un determinado trabajo, mayor será su influencia en el desarrollo científico del campo analizado. Esta técnica, proporciona un indicador de frecuencia que es el utilizado como medida de influencia, visibilidad o impacto (Ramos Rodríguez y Ruiz Navarro, 2006). En concreto, se ordenan los documentos en función de su frecuencia de citación.

En el análisis de citas conjuntas a documentos se tiene en cuenta el número de veces que una pareja de documentos ha sido citada simultáneamente en investigaciones posteriores. Con ello, se pretende medir la similitud de contenidos entre la pareja de documentos, de modo que puedan identificarse grupos de autores, problemáticas de investigación y metodologías, permitiendo comprender como se interrelacionan (Ramos Rodríguez y Ruiz Navarro, 2006; Ramos Rodríguez y Ruiz Navarro, 2008).

El análisis de la bibliografía que presentamos en esta tesis ha considerado las 17.819 referencias citadas obtenidas de los 277 artículos extraídos de la base datos ISI Web of Science, que incluye bases de datos con estructura de índice de citas (Ramos Rodríguez y Ruiz Navarro, 2008), reconocida como una prestigiosa bases de datos bibliográficas de artículos en revistas científicas, que permite el acceso a índice de citas y resúmenes de autor de más de ocho mil quinientas publicaciones periódicas

de distribución mundial y que tiene carácter multidisciplinar. Concretamente, tratamos de analizar el conocimiento certificado, para lo cual centramos la búsqueda en los artículos de revista y nota de investigación, ya que en ambos casos, la revisión crítica y la valoración positiva para su posterior publicación las reconoce como conocimiento científico.

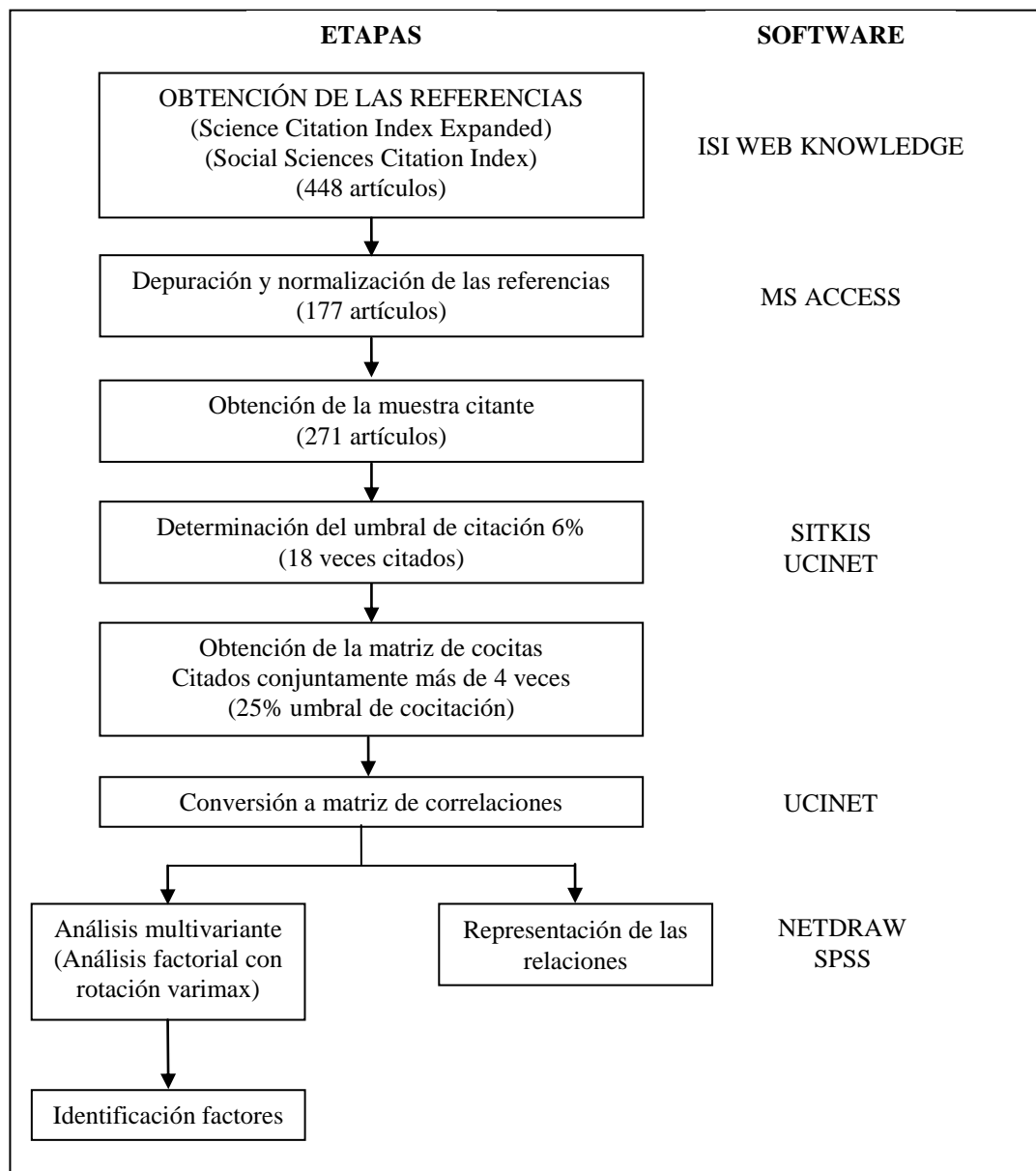
La obtención de la base de datos de los artículos utilizados se ha realizado en varias fases:

1. La primera de ellas ha sido la búsqueda de referencias bibliográficas. Para obtener los datos de los artículos (muestra citante), centramos la búsqueda en las bases de datos que proporciona la Web of Science. Concretamente, durante el mes de mayo de 2010 se ha accedido a la información referenciada en las bases de datos de citación Science Citation Index Expanded, Social Sciences Citation Index (SSCI) y Arts y Humanities (AyHCI)¹⁰. La búsqueda de los artículos se realizó sin limitación de periodo temporal con el objeto de identificar todos los artículos que habían sido publicados y contenían la palabra clave “*Corporate entrepreneurship*” tanto en su título como en el abstract. Se optó por utilizar únicamente esta palabra clave por considerar que es la que recoge de forma más genérica el fenómeno objeto de estudio, ya que la utilización de otras terminologías, como *intrapreneurship*, *corporate venture* o *entrepreneurial orientation*, pudieran ser más restrictivas y limitar los artículos referenciados. Con esta búsqueda se obtuvieron 448 artículos, que componían inicialmente la muestra citante y que fueron exportados a un fichero de datos en formato texto que contiene los datos del autor, título, país, publicación, lengua, tipo de documento, palabras clave, abstract, institución y datos de los autores.

El procedimiento llevado a cabo para el análisis bibliométrico de estructura intelectual de la IEC se representa en la Figura 1. 3.

¹⁰ Las bases de datos tienen en cuenta todos los documentos indizados, por lo que aquellas revistas que no están indizada para todo el periodo de análisis, no exportará los documentos a la base de datos citantes y no podrá trabajar con ellos. Este es el caso de la revista *Entrepreneurship Theory and Practice*, que recoge sólo los documentos a partir de 2004, por lo que hasta esa fecha, no se incorporan los documentos que podrían formar parte de la muestra citante. No obstante, estos documentos si aparecen en la muestra citada debido a que la información se obtiene de los documentos que forman parte de la muestra citante e incorporan las referencias a estos artículos.

Figura 1. 3. Procedimiento metodológico llevado a cabo en el análisis bibliométrico



Fuente: *Elaboración propia*

2. Para extraer del fichero de texto original los datos fuente, se utilizó el programa informático Sitkis V.2, desarrollado por Henry Schildt de la Helsinki University of Technology para el tratamiento bibliográfico. En este programa se exporta el archivo de texto original extraído en la fase anterior, y lo incorpora a una base de datos de MS ACCESS llamada “*Citations_db*” en la que están diseñadas las tablas que nos permiten normalizar y depurar los errores contenidos en la muestra

citante. La utilización de este programa nos proporciona la información, no solo de la muestra citante, sino de todas las referencias citadas en la muestra citante, es decir, de los artículos citados en cada uno de los artículos que constituyen el archivo original.

En esta segunda etapa se realizó el tratamiento y la depuración de la base de datos. La información contenida en el archivo de texto era necesaria tratarla para su posterior análisis, de modo que debían eliminarse aquellos artículos que no trataban el tema, corregir los posibles errores existentes e inconsistencias en la codificación, así como identificar la duplicidad de referencias derivadas de las diferentes formas de citación por parte de los autores, haciendo especial hincapié en el nombre de los autores, de las revistas y páginas y volúmenes de las referencias, para garantizar una mayor exactitud en los recuentos posteriores (Ramos Rodríguez y Ruiz Navarro, 2008).

Una vez que se creó la base de datos en ACCESS, se procedió a la depuración de la muestra, tanto de la citante como de la citada. El primer paso llevado a cabo fue la depuración de la muestra citante, en cuanto que los artículos recogidos se refiriesen efectivamente a la iniciativa empresarial corporativa y se eliminasen los errores aparecidos en la exportación inicial. Tras la lectura de los resúmenes de los 448 artículos originales se eliminaron aquellos que no trataban el tema examinado. En concreto, la utilización de “Corporate entrepreneurship”¹¹ como palabra clave, supuso que se incluyeran en las referencias de la muestra original artículos que trataban el gobierno corporativo, la responsabilidad social corporativa o la iniciativa empresarial a nivel individual. Otros artículos presentaban errores en sus resúmenes por lo que no se podía determinar el objeto de estudio, de forma que también se filtraron en la base original. De esta forma, se eliminaron un total de 177 artículos de la muestra citante, quedando ésta reducida a 271 artículos que bien en su título, resumen o palabras claves examinaban la iniciativa empresarial corporativa.

¹¹ La búsqueda se realizó sin entrecomillar ya que era preferible la inclusión de un mayor número de artículos en la base original que la posible eliminación de artículos que pudieran ser relevantes para nuestro objeto de estudio, lo que suponía por ello una mayor necesidad de analizar los artículos de la muestra citante.

Una vez depurada la muestra citante, se trabajó sobre los artículos citados. Concretamente, se llevo a cabo la corrección de errores y la normalización de la información en los artículos, de modo que se identificaron y corrigieron los errores en los nombres de autores y publicaciones con el objeto de eliminar la duplicidad de artículos en el recuento definitivo de las citas. Así, de los 18271 artículos citados de la base de datos original, se realizaron correcciones en 587 artículos, de forma que se obtuvieron un total de 17684 artículos citados sobre los que realizar el trabajo¹².

3. En la tercera y última etapa se realizó el análisis de citas conjuntas a documentos, para lo cual fue necesario obtener con ACCESS, Sitkis y UCINET ciertos archivos en el formato especificado, de modo que nos permitiese realizar el análisis y la presentación gráfica de los mismos. En primer lugar, para poder proceder al análisis de citas conjuntas¹³, fue necesario obtener la matriz de citas conjuntas que proporciona Sitkis. Para obtener este archivo y dado que el número de referencias citadas era muy elevado, fue necesario establecer un umbral de citación¹⁴ que limitase el número de trabajos con los que realizar los correspondientes análisis. Los investigadores utilizan este umbral con el objeto de obtener las referencias más populares para el análisis y dejar fuera aquellas que no tienen un impacto significativo (Schildt *et al.*, 2006).

¹² Cuando el programa de Sitkis crea la base de datos en Access, se crea una tabla (cited_article) que registra todas las referencias que son citadas por los artículos originales (18.271 artículos citados). Una vez eliminados los 177 artículos, los artículos que han sido citados por estos no son eliminados de la tabla anterior, por ello, es difícil identificar con Access el número total de referencias que corresponden a los 271 artículos. Por este motivo, con el objeto de identificar la cifra exacta de artículos citados que corresponden a los 271 artículos finales, se ha tenido que usar nuevamente Sitkis para identificar los artículos que citados, de modo que se extrajo un archivo que se genera con el menú de “reference statistics”, que nos ha permitido identificar las 10.572 referencias. Si bien esto es así en Access, el análisis de los datos llevado a cabo con Sitkis y Ucinet si tiene en cuenta este aspecto, y ambos programas realizan el análisis considerando la base de datos definitiva, tanto en los documentos citantes como citados.

¹³ El término utilizado tanto en la literatura como en los programas informáticos para referirse al análisis de citas conjuntas es “co-citation network”.

¹⁴ Los diferentes investigadores tienden a utilizar un umbral de citación alrededor del 2% de la muestra citante. El creador del programa Sitkis, recomienda en el manual de uso del programa que éste umbral se encuentre entre el 1 y el 10%, por lo que en este estudio, después de sucesivas pruebas, se ha considerado adecuado el 6% como umbral de citación.

Puesto que no existe una regla específica para establecer el umbral de citación de las referencias contenidas en el análisis, en este trabajo, siguiendo a Schildt *et al.*, (2006), se han ido probando diferentes umbrales en la red de cocitas. Después de analizar varias redes, buscamos aquél nivel de citación en los que los documentos citantes y los que formarían parte de la red permaneciesen más o menos constantes¹⁵. En este sentido, los artículos citados en el intervalo de 15 a 21 citas tenían una variación parecida y mantenían una estructura similar en la red, por lo que se optó por incorporar en el análisis aquellos artículos que habían sido citados un mínimo de 18 veces en la muestra citante, es decir, en el análisis de citas conjuntas a referencias se incluirían todas aquellas referencias citadas por lo menos en 18 artículos, lo que supone un umbral de citación superior al 6%. Esto es, que una referencia tiene que estar presente en al menos el 6% de los 271 artículos estudiados¹⁶.

Con el objeto de verificar que nuestra elección de un umbral del 6% era la adecuada, se obtuvo la frecuencia de cocitación¹⁷, mediante el uso de Sitkis, para un periodo de análisis de 1900 hasta 2010¹⁸. En la obtención de las frecuencias de cocitación se consideró la normalización a través del índice de Jaccard, que se centra en las relaciones de proximidad entre referencias similares que no se citan tan

¹⁵ Un umbral de 2% supone examinar una red de cocitas de 366 artículos ya que se incluyen todos aquellos artículos que han sido citados más de 6 veces, lo que a efectos operativos es imposible realizar dado que el número máximo de artículos a analizar serían 256 que se corresponde con el máximo de columnas de una hoja de cálculo de Excel, herramienta imprescindible para realizar el estudio, por lo que se optó por probar el análisis de redes al incorporar artículos que hubiesen sido citados 8, 10, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23 y 24 veces. Con este procedimiento se trataba de examinar la variación de los artículos citantes que se incorporarían en el análisis, así como, identificar aquella red de cocitas que menos variación entre los artículos entrantes y salientes de la red se produjese. Con el objeto de identificar los artículos más relevantes, nos decidimos por el umbral de citación del 6%, lo que significa que los artículos debían estar presentes en al menos el 6% de los 271 artículos citantes, de modo que se incluyeran realmente los que conformaban el cuerpo de estudio en el análisis bibliográfico.

¹⁶ El número de artículos citantes que tenían 18 o más citas es de 86 lo que supone un 31,73% de los documentos obtenidos de la base de datos depurada.

¹⁷ La matriz de cocitas considera el número de veces que un par de referencias se citan conjuntamente, de modo que para cada par de referencias el índice de cocitación corresponde a la cantidad de cocitas relativas a las referencias menos citadas, pudiendo interpretarse este índice de forma semejante a una probabilidad condicional. Es decir, la probabilidad de encontrar la referencia “y” cuando la referencia “x” ha sido citada en un documento determinado (Callon, Law y Rip, 1986).

¹⁸ En un principio se consideró la eliminación de los documentos correspondientes a 2010, puesto que no incluía todo el año, sino el primer trimestre. Sin embargo, con el objeto de incluir los artículos más recientes, y puesto que la red no se modificaba sustancialmente, se decidió incorporar todo el periodo del 2010 que había sido incluido en la búsqueda de referencias iniciales.

habitualmente como las referencias más comunes (Gmür, 2003). Una relación de cocitas es “razonablemente significativa” cuando las referencias son citadas conjuntamente un número mínimo de veces, por lo que es necesario establecer un umbral de cocitación. Por ejemplo, cuando dos artículos son cocitados en al menos un 25% significa que la relación es significativa si entre las referencias citadas 18 veces los dos textos se citan juntos un mínimo de 5 veces ($18 \times 0.25 = 4.5$).

Al analizar las diferentes tablas de cocitación para diferentes umbrales de citación (15, 16, 17, 18, 19 y 20 artículos veces citados), encontramos que el aumento en el número de citación del artículo, considerando un umbral de cocitación del 25% (Grégoire *et al.*, 2006), suponía que el porcentaje de cocitas que presentaban una relación significativa era mayor. Esto es lógico al reducir el número de artículos viables para el análisis y por lo tanto, disminuir el número de cocitas presentes en la matriz. Por ello, centramos en un umbral de citación que considerase aquellos los artículos citados en más de 18 ocasiones y que conjuntamente fuesen citados más de 4 veces nos permitía mantener estables el número de artículos (62 artículos viables) e incrementar la relación significativa de las cocitas.

En base a los argumentos anteriores, para un umbral de citación del 6% y un umbral de cocitación del 25%, con el programa Ucinet se obtuvo la matriz de cocitas y la matriz de correlaciones asociada, con las que realizar los pertinentes análisis estadísticos. La matriz de correlación contiene las medidas de proximidad entre los trabajos analizados, y son adecuadas para aplicar técnicas multivariantes para analizar la estructura subyacente de los datos (Ramos Rodríguez y Ruiz Navarro, 2008).

Entre los análisis estadísticos llevados a cabo en trabajos anteriores, se usan el análisis factorial (Ramos Rodríguez y Ruiz Navarro, 2008), el análisis cluster (Cornelius *et al.*, 2006), el escalamiento multidimensional (Cornelius *et al.*, 2006; Reader y Watkins, 2006) o el análisis de densidad de los grupos de artículos (Schildt *et al.*, 2006). En nuestro trabajo nos centramos en el análisis factorial con rotación varimax, realizado con el programa estadístico SPSS 15.0, ya que este nos permite

analizar las relaciones de proximidad entre los perfiles de citación conjunta de los 62 artículos más citados por los 271 artículos que componen la muestra citante. Adicionalmente, y con el objeto de obtener una representación gráfica de la estructura subyacente de la IEC se utilizó el programa Ucinet y la aplicación asociada Netdraw.

1.3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS BIBLIOMÉTRICOS

En este apartado se presentan los resultados obtenidos con el análisis bibliométrico realizado para identificar la literatura intelectual en el ámbito de la iniciativa empresarial corporativa. En primer lugar, se analizarán los resultados generales obtenidos sobre las referencias analizadas, para posteriormente tratar de identificar la estructura intelectual que subyace en la literatura de la iniciativa empresarial corporativa. Asimismo, se presentarán junto con el análisis de los resultados la representación gráfica de la estructura intelectual de la IEC.

1.3.2.1. Indicadores de actividad

1.3.2.1.1. Características muestra citante

Con el procedimiento descrito en el apartado anterior, se obtuvieron un total de 271 artículos¹⁹ procedentes de las bases de datos Science Citation Index Expanded y Social Sciences Citation Index, que configuran el conocimiento certificado excluyendo las publicaciones en proceeding y actas de congresos por no tener esa calificación de conocimiento certificado. Estos artículos fueron escritos por un total de 616 autores, que realizaron un total de 18.169 referencias a 10.571 artículos diferentes, por lo que en media cada artículo fue escrito por 2,27 autores que utilizaron 67,04 referencias por artículo.

Los 271 artículos que configuran la muestra citante se han publicado en 88 revistas diferentes. Entre ellas, destacan *Journal of Business Venturing* y *Entrepreneurship Theory y Practice* con el 23,99% de las publicaciones (65 artículos publicados), concretamente, 40 y 25 artículos respectivamente. Es lógico, ya que

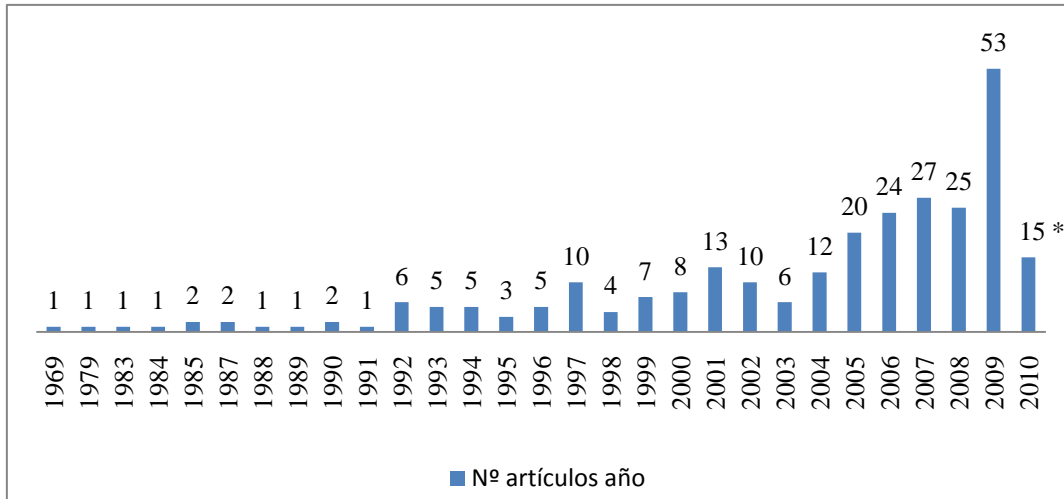
¹⁹ En el Anexo I se recogen las referencias completas de la muestra citante.

ambas revistas son consideradas las más relevantes dentro del área de la Creación de Empresas e Iniciativa Empresarial. Siguen a estas dos revistas, la *Strategic Management Journal* y el *Journal of Management*, con 31 artículos, de carácter generalista y las más relevantes en el área de Organización de Empresas. Es también significativo, que las 10 primeras publicaciones recogen el 50, 55% de los artículos publicados de la muestra citante.

Fueron utilizados en los artículos de la muestra citante un total de 995 palabras clave. Las más utilizadas por los autores han sido “*Corporate Entrepreneurship*” y “*Performance*” con 132 y 85 usos respectivamente. No obstante, ambas han tenido diferentes acepciones dentro de las palabras clave. En el caso de *Corporate Entrepreneurship*, “*entrepreneurial orientation*”, “*strategic entrepreneurship*” e “*intrapreneurship*” se ha utilizado en 33 ocasiones, lo que nos reafirma la elección del *corporate entrepreneurship* como palabra clave para elaborar el presente análisis.

La publicación de estos artículos comprende el periodo entre 1969 y 2010 sobre los cuales se realizaron los análisis pertinentes. Puede observarse, tal y como muestra la Figura 1. 4, una tendencia ascendente y paulatina en el desarrollo de producción científica, alcanzándose el máximo de publicaciones en el año 2009.

Figura 1. 4. Evolución anual (1969-2010) de la muestra citante: Número anual de publicaciones sobre la IEC



* Sólo se recogen los artículos publicados en los primeros cuatro meses para el año 2010

Fuente: *Elaboración propia*

El primer artículo que se relaciona con el término “Corporate entrepreneurship” se remonta a 1969, poniéndose de manifiesto la poca importancia que tiene esta área de investigación hasta finales de la década de los 90, periodo en el que experimenta un importante ascenso, pasando de 13 artículos publicados hasta 1991 a publicarse – sólo en la década de los 90, 52 artículos. Sin embargo, es a partir del año 2000 cuando empieza a darse especial importancia a la iniciativa empresarial, llegando a publicarse 53 artículos, solo en el año 2009, con posterioridad a los números especiales publicados por las revistas especializadas como “*Entrepreneurship: Theory and Practice*”, “*Strategic Management Journal*” o “*Journal of Business Venturing*”.

Tal como muestran la Tabla 1. 2 y la Figura 1. 4, se pueden considerar tres etapas en la evolución sobre la producción de artículos que analizan el tema, atendiendo al número y la frecuencia de artículos publicados. El primer periodo abarca desde el año 1969 hasta el año 1991, el segundo que comprende desde el año

1992 hasta el año 2004 y el tercero que va desde el año 2005 hasta el año 2009²⁰, habiéndose publicado en estos periodos 13, 94 y 164 artículos respectivamente.

Tabla 1. 2. Citas recibidas por la muestra citante según periodo considerado

Periodo	Total de artículos citantes	Total de citas recibidas en la muestra citante	Nº citaciones recibidas por los artículos publicados en el periodo ²¹	% de los citados con respecto al total de citas periodo	% de los citados con respecto al total de citas ²²
Hasta 1991	13	220	7620	2,98%	1,21%
1992-2004	94	712	9036	7,88%	3,92%
2005-2010	164	117	1513	7,73%	0,64%
Totales	271	1136	18169	6,25%	6,25%

Fuente: *Elaboración propia*

El primer periodo puede ser considerado como el nacimiento de la disciplina dentro del “entrepreneurship”. Se caracteriza por una insignificante y marginal producción científica en cuanto a cantidad – solo representa el 4,80% de la muestra-, con una gran relevancia en las investigaciones futuras²³, ya que estos documentos han recibido un total de 220 citaciones, que supone un 1,21% de las citaciones recibidas por los 10571 documentos citados, y un 2,98% de las citas de documentos que han sido publicados con anterioridad al año 1991. Del total de citas recibidas, sólo cinco de estos artículos reciben 211 citas, representando un 2,77% del total de citas que recogen los documentos citados cuya fecha de publicación era anterior a 1991.

Destacan los trabajos de Guth y Ginsberg (1990) con 66 citaciones recibidas, Zahra (1991), con 63 citas, Burgelman (1983a, 1984), con 43 y 24 citas respectivamente. Estos artículos comenzaron a citarse uno o dos años después de su

²⁰ El año 2010 no es relevante para considerarlo en la evolución debido a que sólo se recogen aquellos artículos que han sido publicado hasta el 26 de abril.

²¹ El número de citas que aparece recogido en esa columna se refiere a los artículos de la muestra citada que se publicaron en el periodo al que hacen referencia. Es decir, la cifra no recoge el periodo concreto en el que se produce la citación del artículo, por lo que no conocemos cuando se ha citado, por lo que la comparación se ha realizado sobre la base del año de publicación del artículo citado.

²² Para calcular este porcentaje se han considerado las citas que han recibido los documentos citantes en relación a las citas que han recibido el conjunto de documentos citado que se publicaron en los periodos correspondientes.

²³ Los artículos de este periodo han sido citados en la base de datos ISI 469 veces, siendo 5 de ellos citados 434 veces.

publicación y han recibido sus últimas citas en el año 2010²⁴, lo que pone de manifiesto la importante aportación que estos primeros escritos han tenido en el desarrollo de la disciplina, formando parte de los 20 artículos más citados en esta disciplina para el periodo de estudio.

El segundo periodo, se caracteriza por un crecimiento progresivo de la producción científica, representando el 34,69% de la muestra citante. El total de citas que estos artículos han recibido es de 712 para el total de los 94 artículos, es decir, un 7,88% de las citas recibidas por documentos publicados entre los años 1992 y 2004. El porcentaje que representan las citas de esta parte de la muestra con respecto al total de citas en el periodo de estudio es del 3,92%.

El 62,36% de las citas recibidas por estos artículos corresponde a los 10 primeros artículos más citados en este periodo, que representan un 4,91% de la muestra citada sobre artículos publicados entre 1992 y 2004. De igual modo que en el periodo anterior, sólo unos pocos artículos recogen la mayor parte de las citas destacando los trabajos de Lumpkin y Dess (1996) citado en 91 ocasiones, Zahra y Covin (1995) con 87 citas, Zahra (1991, 1993, 1996) con 64,54, 44 veces respectivamente, Zahra *et al.*, (2000) con 22; Zahra y Garvis (2000) con 22 citas recibidas, Stopford y Baden-Fuller (1994), Block y MacMillan (1993), Barringer y Bluedorn (1999), Naman y Slevin (1993) y Dess *et al.* (1997) citados 36, 30, 29 y 29 veces. En el análisis de estos 10 artículos cabe decir que se produce una gran diferencia entre estos tres primeros documentos con los restantes que no superan las 55 citas, lo que refleja la importancia de los mismos en el ámbito de estudio con respecto al resto, y que la mayoría pertenece a Zahra, siendo el autor destacado durante este periodo.

El último periodo puede considerarse el de la consolidación de la iniciativa empresarial corporativa como área de estudio, con una abundante publicación de trabajos. Los 164 artículos publicados representan el 60,89% de la muestra citante y

²⁴ El software proporciona información sobre el año en que el artículo aparece por primera vez y el año último de citación, por ello, un artículo que haya sido citado por última vez en el año 2010 puede poner de manifiesto la relevancia del mismo en la estructura intelectual de la investigación.

reciben un total de 117 citas, que suponen el 7,73% del total de citaciones recibidas por los artículos publicados con posterioridad al año 2005 que componen la muestra citada y un 0,64% del total de las citaciones. El hecho de que el porcentaje sobre el total de citaciones sea menor que en los periodos anteriores se debe a que los trabajos que han sido publicados al final del periodo de estudio han tenido menos tiempo y menos posibilidades para poder ser citados por la literatura (Ramos Rodríguez y Ruíz Navarro, 2008).

En este caso, y muy por debajo de los artículos relevantes de los periodos anteriores, encontramos únicamente 2 artículos que pudieran ser destacados. Se trata del trabajo realizado por Wiklund y Shepherd (2005) con 21 citas y el de Kuratko *et al.* (2005) con 10 citaciones.

En conjunto la muestra citante ha sido citada en 1136 ocasiones, lo que supone un 6,25% del total de la muestra citada. De los 271 artículos que componen la muestra citante reciben más de 10 citas sólo 28 artículos que representan el 80, 28% de las citaciones recibidas por los artículos citantes. Los 10 artículos más citados son anteriores al 2000 y reciben más de 30 citaciones cada uno de ellos, sumando un total de 543 citas (51,76% de las citas recibidas por lo citantes en el periodo).

En la tabla Tabla 1. 3 aparecen los documentos de la muestra citante que han sido citados en más de 10 ocasiones así como las citaciones recibidas tanto por los artículos citantes como en la base de datos ISI. Junto con el gráfico (véase Figura 1. 5), puede observarse como los artículos tiene diferencias notables entre ambos números de citas, lo que se interpreta como que un artículo que es citado en ISI con una notable diferencia pero que tiene muy pocas citaciones por parte de los artículos citantes, no es relevante para el ámbito de estudio de la iniciativa empresarial corporativa, pero sí lo es en otros ámbitos de estudio.

Tabla 1. 3. Artículos de la muestra citante que han sido citados en más de 10 ocasiones

Primer Autor	Año	Revista	Título	Nº citas en muestra citante	Número citas en ISI
Lumpkin y Dess (2000)	1996	ACAD MANAGE REV	Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance	91	416
Zahra y Covin (1995)	1995	J BUS VENTURING	Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship - a longitudinal analysis	87	124
Zahra y Covin (1995)	1995	J BUS VENTURING	Corporate entrepreneurship and financial performance - the case of management leveraged buyouts	87	39
Guth y Ginsberg (1990)	1990	STRATEG MANAGE J	Corporate entrepreneurship - introduction	66	111
Zahra (1991)	1991	J BUS VENTURING	Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship - an exploratory-study	63	90
Zahra (1993b)	1993	J BUS VENTURING	Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance - a taxonomic approach	54	101
Zahra (1996)	1996	ACAD MANAGE J	Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities	44	126
Burgelman (1983a)	1983	MANAGE SCI	Corporate entrepreneurship and strategic management - insights from a process study	43	157
Stopford y Baden-Fuller (1994)	1994	STRATEG MANAGE J	Creating corporate entrepreneurship	36	82
Barringer y Bluedorn (1999)	1999	STRATEG MANAGE J	The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management	30	65
Dess et al. (1997)	1997	STRATEG MANAGE J	Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models	29	101
Naman y Slevin (1993)	1993	STRATEG MANAGE J	Entrepreneurship and the concept of fit - a model and empirical tests	29	151
Burgelman (1984)	1984	CALIF MANAGE REV	Designs for corporate entrepreneurship in established firms	24	56
Hornsby et al. (2002)	2002	J BUS VENTURING	Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale	22	27
Zahra et al. (2000)	2000	J MANAGE	Entrepreneurship in medium-size companies: Exploring the effects of ownership and governance systems	22	62
Zahra y Garvis (2000)	2000	J BUS VENTURING	International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility	22	40
Wiklund y Shepherd (2005)	2005	J BUS VENTURING	Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach	21	66

Continuación Tabla 1.3

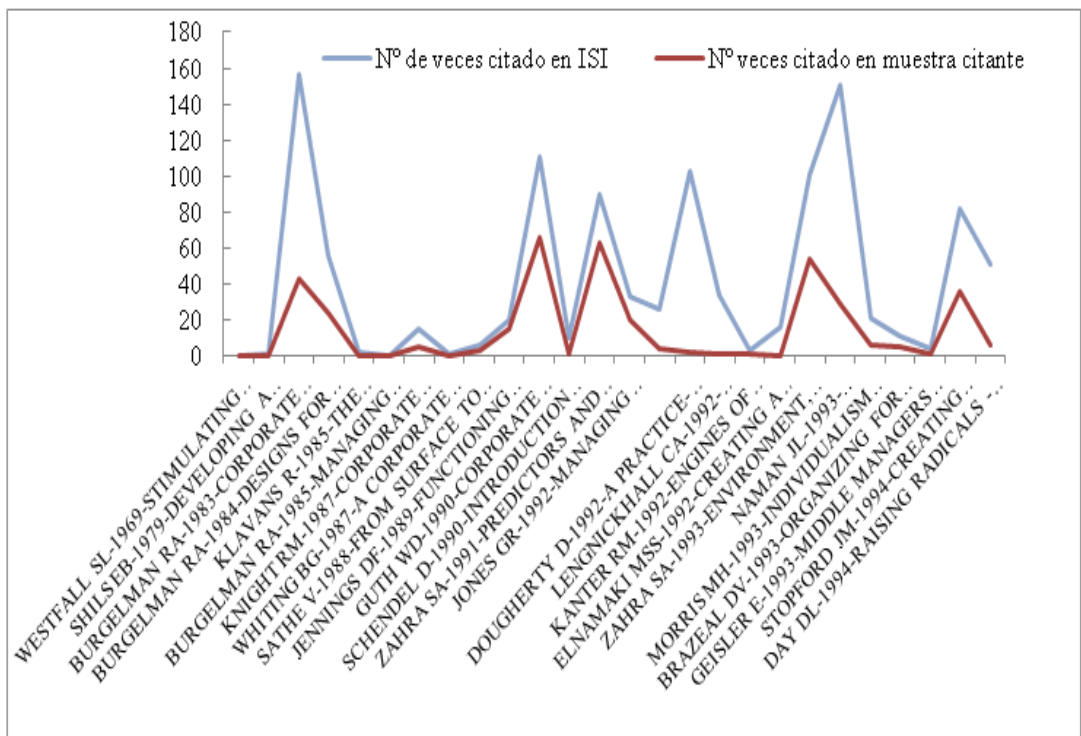
Primer Autor	Año	Revista	Título	Nº citas en muestra citante	Número citas en ISI
Dess et al. (2003)	2003	J MANAGE	Emerging issues in corporate entrepreneurship	20	44
Jones y Butler (1992)	1992	J MANAGE	Managing internal corporate entrepreneurship - an agency theory perspective	20	33
Turner (2001)	2001	STRATEG MANAGE J	Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions	18	146
Antoncic y Hisrich (2001)	2001	J BUS VENTURING	Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation	16	41
Jennings y Lumpkin (1989)	1989	J MANAGE	Functioning modeling corporate entrepreneurship - an empirical integrative analysis	15	20
Choonwoo Lee et al. (2001)	2001	STRATEG MANAGE J	Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology-based ventures	12	131
Pearce et al. (1997)	1997	J BUS VENTURING	Effects of managers' entrepreneurial behavior on subordinates	11	19
Birkinshaw (1997)	1997	STRATEG MANAGE J	Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives	10	111
Kuratko et al. (2001)	2001	ACAD MANAGE EXEC	Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy	10	16
Kuratko et al. (2005)	2005	ENTREP THEORY PRACT	A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior	10	14

Fuente: *Elaboración propia*

Por ejemplo, el artículo de Doughety (1992), “*A Practice-Centered Model of Organizational Renewal through Product Innovation*” es citado en la base de datos ISI en 103 ocasiones, mientras que sólo dos artículos de la muestra citante lo han incluido en sus referencias, lo que pone de manifiesto la relevancia o no del artículo.

En sentido contrario nos encontramos el artículo de Hornsby *et al.* (2002), “*Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale*”, que ha recibido la mayor parte de sus citaciones de los artículos citantes ya que de las 27 veces que ha sido citado en la base de datos ISI, 22 veces lo han hecho los artículos de la muestra citante.

Figura 1. 5. Artículos citantes que han recibido más de 10 citas



Fuente: *Elaboración propia*

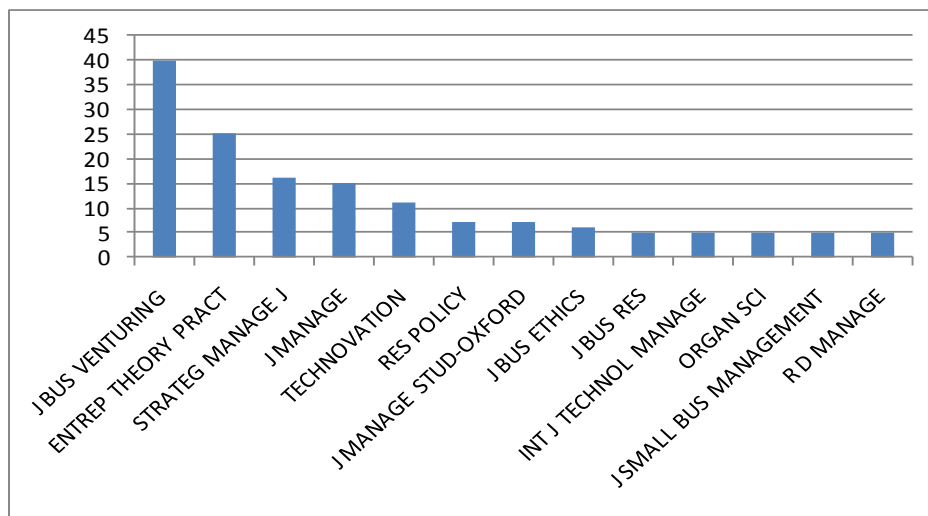
A tenor de lo expuesto sobre la muestra citante, los artículos con mayor relevancia en todos los periodos examinados, representan artículos que han sido citados en más de 18 ocasiones y se publicaron con anterioridad al año y por lo tanto, formarán parte del análisis posterior que realizaremos para identificar la estructura intelectual de la iniciativa empresarial corporativa como ámbito de estudio.

En el análisis de estos resultados, debemos tener en cuenta, como ya hemos señalado previamente – que la revista *Entrepreneurship Theory and Practice* no se incluyó en la base de datos ISI hasta 2004 por lo que artículos que pudieran haber formado parte de la muestra citante, no se incorporaron al estudio, lo que pudiera provocar ciertas distorsiones en cuanto que la revista está en la segunda posición de las revistas más utilizadas por lo investigadores dentro de este ámbito de estudio.

A modo de resumen, podemos hacer las siguientes consideraciones. La muestra citante ha sido publicada principalmente durante la última década, pudiendo

considerarse como la etapa de consolidación de la disciplina. No obstante, los artículos más citados de esta muestra corresponden a la década de los 90, apareciendo los trabajos seminales que permitieron el desarrollo de esta disciplina, si bien, los artículos del periodo inicial han tenido gran relevancia en la literatura posterior. Además, debemos destacar que la mayor parte de los documentos proceden 5 revistas, de las cuales 2 concentran un gran número de artículos publicados, *Journal of Business Venturing* y *Entrepreneurship Theory and Practice*, y que el autor con mayor número de artículos publicados de la muestra citante es S.A. Zahra con trece documentos, seguido de lejos por D.F. Kuratko, Z. Simsek y J.C. Hayton con cuatro artículos. La Figura 1. 6 muestra la distribución de artículos de la muestra citante atendiendo a la publicación.

Figura 1. 6. Publicaciones de la muestra citante



Fuente: *Elaboración propia*

1.3.2.1.2. Características de la muestra citada

Del análisis de la muestra citante se han obtenido un total de 10.571 referencias diferentes que han recibido un total de 18.169 citaciones (véase Tabla 1. 4). Un 96,53% de los artículos han sido sólo citados de una a cinco ocasiones

(10.205 artículos, de los cuales 8.249 han recibido una única cita²⁵), los citados entre 6 y 10 veces suponen un 2,1% del total de la muestra citada (229 artículos), el 0,53% se corresponde con artículos que han sido citados entre 11 y 15 veces (57 de artículos) y el 0,76% corresponde a los artículos que han sido estos más de 15 veces (80 artículos).

Tabla 1. 4. Distribución de la muestra citada

Grupos de artículos según nº citas	Nº Artículos citados	Nº citaciones	% citas sobre total citados
1-5	10205	13397	73,74%
6-10	229	1709	9,41%
11-15	57	721	3,97%
> 15	80	2342	12,89%
Totales	10571	18169	100%

Fuente: *Elaboración propia*

Del análisis de documentos citados por año, cabe destacar que no se producen citaciones significativas de los artículos citados hasta el año 1983, apareciendo en 1969 únicamente 9 referencias. Examinando la evolución temporal de las citas, puede verse un incremento progresivo de las citaciones realizadas desde este año, aumentando considerablemente a partir del año 1992 que pasa de 63 citas en 1991 a 329 citaciones en este año. Este incremento puede estar justificado por la publicación de los números especiales en las revistas sobre el “*Corporate Entrepreneurship*” que proporcionaron a los investigadores artículos más rigurosos que permitieron el avance y posterior consolidación de la disciplina, llegando al máximo de referencias citadas en el año 2009 con 4086 citaciones.

En el periodo comprendido entre 1969 y 1991, los 13 artículos realizaron un total de 395 citas, lo que supone un 2,17% de la muestra citada, por lo que en promedio cada artículo incluía 30 referencias. Es lógico pensar que en el periodo de aparición de la iniciativa corporativa, las referencias utilizadas por autores fueran

²⁵ El hecho de que la mayor parte sólo sea citado una vez se explica precisamente por la evolución del ámbito de estudio ya que la mayor parte de la producción científica se ha producido a partir de 2004, de modo que los artículos más recientes son citados en menor medida.

menores debido a la existencia de pocos artículos que se centraban en el tema. El segundo periodo se caracteriza por un aumento de las referencias utilizadas por los autores, ya que los 94 artículos publicados en este periodo realizaron un total de 6330 citaciones, que representan un 34,84% de la muestra citada, de modo que se incorporaron en promedio un total de 67 referencias por artículo. Por último, la consolidación de la disciplina se pone de manifiesto en que el 62,99% de las citaciones se han realizado por los 164 artículos publicados en los últimos 5 años, con un total de 11444 citaciones (véase Tabla 1. 5).

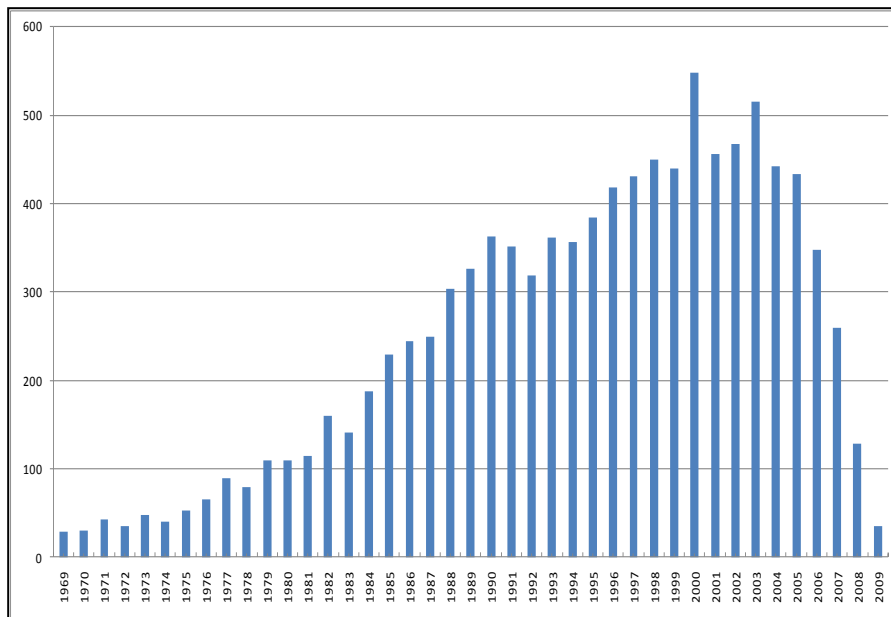
Tabla 1. 5. Distribución temporal de la muestra citada

Periodo	Total de artículos citantes	Total de citaciones realizadas	% de citación	Promedio de citaciones por artículo citante
1969-1991	13	395	2,17%	30
1992-2004	94	6330	34,84%	67
2005-2010	164	11444	62,99%	70
Totales	271	18169		

Fuente: *Elaboración propia*

Atendiendo al año de publicación de los documentos citados, tal como refleja Figura 1. 7, el periodo entre anterior a 1991 se publicaron un total de 3778 artículos (36% aproximadamente), siendo el periodo más productivo el comprendido entre 1992 y 1995 publicándose un total de 5588 documentos de los 10571, aproximadamente un 53% de total de artículos publicados. Es evidente, que el periodo con menor productividad es el actual (2005-2010) debido a que no ha dado tiempo a que estos artículos puedan ser citados en gran medida, siendo sólo 1205 los documentos citados en este periodo.

Figura 1. 7. Evolución temporal de la muestra citada



Fuente: *Elaboración propia*

Otro aspecto a tener en cuenta se centra en los autores que han sido citados en los artículos. En concreto, los 10571 artículos citados han sido escritos por 6089 autores²⁶, de los que 3927 han tenido una única cita para un único artículo. La mayor parte de los autores han recibido menos de 25 citaciones, en concreto, 6004 autores han recibido 13148 citas de 9413 documentos (72,37% de los trabajos citados), que supone un promedio de citación de 2,18 citas recibidas. Por otro lado, 29 autores han sido citados en 609 artículos diferentes (3,35% de los documentos citados), contabilizando un total de 3236 citas, por lo que estos autores son citados en media de los cuales 11 han sido citados en 1942 ocasiones.

El primer resultado destacable es que 6009 autores han escrito 9311 documentos que han recibido menos de 10 citaciones, de los cuales 4430 han recibido una cita de un único artículo. En el lado opuesto, nos encontramos con que 29 autores han sido citados 3236 veces en 602 documentos, es decir, estos últimos

²⁶ Al contrario que en la muestra citante, en la que se pueden identificar los coautores del artículo, en el caso de los autores de la muestra citada, sólo se tiene en cuenta el primer autor, por lo que cuando hablamos de los autores no conocemos si está escrito por 2 o más autores.

representan un 17,81% del total de las citas realizadas y el 3,31% de los documentos que componen la muestra citada.

En relación con los autores y artículos que más han contribuido al desarrollo de la investigación (véase Tabla 1. 6), destaca S.A. Zahra con 67 documentos que han recibido un total de 509 citaciones, que representan un 0,63% de los documentos y un 2,80% de las citaciones de la muestra. Sus contribuciones más importantes son los artículos publicados en el Journal of Business Venturing, recibiendo un total de 242 citaciones en esta revista, seguidos de los publicados en Entrepreneurship Theory y Practice con 89 citaciones.

Tabla 1. 6. Autores más citados

Autores	Nº Artículos	Total Citaciones	Autores	Nº Artículos	Total Citaciones
Zahra, S.A.	67	509	Kuratko, D.F.	26	89
Covin, J.G.	25	277	Morris, M.H.	19	80
Miller, D.	37	251	Mintzberg, H.	27	78
Burgelman, R.A.	25	196	Hambrick, D.C.	28	76
Kanter, R.M.	29	136	Wiklund, J.	9	73
Lumpkin, G.T.	12	121	Barney, J.B.	15	70
Dess, G.G.	22	116	Ireland, R.D.	18	68
Shane, S.	26	115	Guth, W.D.	2	67
Schumpeter, J.A.	27	113	Macmillan, I.C.	17	67
Hitt, M.A.	36	108	Eisenhardt, K.M.	18	63
Porter, M.E.	23	97	Block, C.	11	61
Stevenson, H.H.	11	90	Hornsby, J.S.	9	55

Fuente: *Elaboración propia*

Su artículo “*Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship Performace Relationship: A Longitudinal Analysis*”, publicado en por el Journal of Business Venturing en el año 1995, ha recibido un total de 87 citaciones y ocupa la segunda posición entre los documentos más citados en la investigación de la IEC. No obstante, ha tenido contribuciones importantes con artículos como “*Predictors And Financial Outcomes Of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory-Study*”, “*The Antecedents and Consequences of Firm-Level Entrepreneurship: The State of the Field*” y “*Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance:*

A Taxonomic Approach”, publicado junto con Covin, J.G. que ocupan las posiciones 7, 8 y 9 de los artículos más citados de la muestra. Los primeros trabajos, representan los trabajos empíricos iniciales de los factores determinantes en el desarrollo de actividades relacionadas con la iniciativa empresarial y los efectos que esta tienen en los resultados.

Por debajo de 300 citaciones se encuentran J.G. Covin, y D. Miller con 25 y 37 documentos y 277 y 251 citaciones respectivamente. En ambos casos, dos artículos se encuentran en las posiciones 3 y 4 de los más citados. El primero, “*The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms*” escrito por Miller y publicado por Management Science en 1983 figura con 80 citas recibidas y el segundo “*Strategic management of Small Firms in hostile and benign Environments*”, escrito por Covin junto con D.P. Slevin en 1989 y publicado por la Strategic Management Journal, ha recibido 68 citaciones. Ambos artículos, han constituido la base fundamental en la definición y medición de las dimensiones que se incorporan en la IEC, por lo que la relevancia de estos artículos sigue actualmente en vigor.

A cierta distancia se encuentran autores significativos como R.A. Burgelman, con 25 trabajos y 196 citas recibidas, R.M. Kanter con 29 documentos y 139 o G.T. Lumpkin con 12 artículos que han sido citados en 121 ocasiones.

En relación con los artículos más relevantes, que aparecen detallados en la Tabla 1. 7, el que más veces ha sido citado es el escrito por G.T. Lumpking y G.G. Dess, “*Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance*”, publicado en 1996 por la Academy of Management Review, recibiendo un total de 91 citas. En este artículo los autores realizan un estudio teórico de la IEC proporcionando una definición menos restrictiva que favorece la inclusión de todos los elementos estudiados hasta el momento, planteando modelos de contingencias en el estudio de la relación de la IEC con el resultado empresarial, y que ha constituido la base de las investigaciones posteriores.

Tabla 1. 7. Relación de los 25 artículos más citados

Autor	Año	Publicación	Nº veces citado
LUMPKIN, G.T.	1996	Academy of Management Review	91
ZAHRA, S.A.	1995	Journal of Business Venturing	87
MILLER, D.	1983	Management Science	80
COVIN, J.G.	1989	Strategic Management Journal	68
GUTH, W.D.	1990	Strategic Management Journal	66
COVIN, J.G.	1991	Entrepreneurship Theory y Practice	66
ZAHRA, S.A.	1991	Journal of Business Venturing	63
ZAHRA, S.A.	1999	Entrepreneurship Theory y Practice	57
ZAHRA, S.A.	1993	Journal of Business Venturing	54
SCHUMPETER, J.A.	1934	Theory Economic Development	54
STEVENSON, H.H.	1990	Strategic Management Journal	52
ZAHRA, S.A.	1996	Academy of Management Journal	44
BURGELMAN, R.A.	1983	Management Science	43
SHANE, S.	2000	Academy of Management Review	40
BURGELMAN, R.A.	1983	Administrative Science Quarterly	40
MILLER, D.	1982	Strategic Management Journal	39
PORTER, M.E.	1980	Competitive Strategies	38
KANTER, R.M.	1983	Change Master	38
STOPFORD, J.M.	1994	Strategic Management Journal	36
BLOCK, Z.	1993	Corporate Venturing	33
COHEN, W.M.	1990	Administrative Science Quarterly	31
COVIN, J.G.	1999	Entrepreneurship Theory y Practice	30
BARRINGER, B.R.	1999	Strategic Management Journal	30
BARNEY, J.B.	1991	Journal of Management	30
DESS, G.G.	1997	Strategic Management Journal	29

Fuente: *Elaboración propia*

“Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: A longitudinal analysis”, escrito por S.A. Zhara y J.A. Covin, ha recibido 87 citas de la muestra citante, ocupando la segunda posición. Destaca por ser el primer trabajo que trata los efectos de la iniciativa empresarial corporativa a largo plazo, mostrando cómo aquellas empresas que tienen un comportamiento emprendedor mejoran más sus resultados cuando se examina su efecto en el largo plazo.

El tercer trabajo, citado en 80 ocasiones, es el escrito por D. Miller y publicado en Management Science en 1983, “The Correlates of Entrepreneurship in

Three Types of Firms”, en el cual el autor, sobre una muestra de 52 empresas, identifica como los factores determinantes del comportamiento emprendedor – estructura, entorno y estrategia – varían atendiendo al tipo de empresa de que se trate (simple, planificadora u orgánica), de forma que en las empresas simples las características del líder determinan el comportamiento emprendedor de la empresa, mientras que en las empresa planificadoras la estrategia es el factor determinante y en las orgánicas tiene una mayor importancia el entorno y la estructura. Se trata de uno de los trabajos pioneros que aplican el enfoque contingente al estudio de la iniciativa empresarial corporativa, de modo que su desarrollo debe ajustar aquellos factores en función de la naturaleza de la empresa de que se trate.

El trabajo de J.G. Covin y D.P. Slevin “*Strategic management of small firms in hostile and benign environments*”, publicado en Strategy Management Journal en 1989, aparece citado en 68 ocasiones ocupando el cuarto lugar. En línea con el trabajo anterior, analizan la postura estratégica y la estructura organizativa que se relaciona con unos altos resultados cuando las empresas operan en entornos favorables u hostiles, destacando que las pequeñas empresas varían sus prácticas y tácticas competitivas y organizativas en entornos favorables u hostiles para mejorar sus resultados. Entre sus resultados reconoce que las empresas que desarrollan su actividad en entornos hostiles tendrán mejores resultados cuando la empresa se caracterice por tener una postura estratégica emprendedora, una estructura orgánica, una orientación a largo plazo y capacidad para predecir la tendencia de la industria, mientras que las empresas que posean una estructura mecánica, una postura estratégica conservadora y una orientación al corto plazo, conseguirán unos mejores resultados cuando desarrollen su actividad en entorno estables o favorables.

Otro de los trabajos relevantes para el desarrollo de la disciplina ha sido “*Corporate Entrepreneurship: Introduction*” escrito por W.D. Guth y A. Ginsberg en 1991 para el número especial que publicó la revista Strategy Management Journal. En este trabajo los autores definen el fenómeno objeto de estudio y plantean un modelo general que refleja los factores determinantes del Corporate Entrepreneurship y su efecto en los resultados, mostrando uno de los primeros modelos integradores

que consideran la estrategia, la estructura, el liderazgo estratégico y los resultado. Además, destaca la importancia del desarrollo de nuevos negocios y la renovación estratégica como dimensiones determinante de la iniciativa empresarial corporativa, ampliando la definición utilizada tradicionalmente que consideraba la asunción del riesgo, la innovación y la proactividad de las empresas.

En resumen, entre las características de la muestra citada podemos destacar que la mayor parte de los artículos han sido citados una única vez, pero que los artículos más citados, lo han sido por encima de las 30 ocasiones y en la actualidad siguen siendo citados por los investigadores interesados en la materia – los primeros 20 documentos más citados han recibido la última cita en el año 2010. Por otro lado, la mayor parte de los artículos más citados se publicaron en la década de los 90 y es S.A. Zahra el autor que más artículos publicados y citados tiene entre estos.

1.3.2.2. Indicadores de relación: Identificación de la estructura intelectual de la IEC

En este apartado presentamos los resultados de los análisis llevados a cabo para identificar la estructura intelectual de la iniciativa empresarial corporativa. En primer lugar presentamos el análisis factorial²⁷ que nos permitió agrupar los documentos citados en grupos homogéneos con el fin de identificar las características comunes en cada uno de ellos, así como las diferencias entre grupos. Adicionalmente, se llevó a cabo un análisis de redes que no permitió representar gráficamente los resultados anteriores.

En el análisis factorial se realizó utilizando como método de extracción factorial el método de componentes principales. Con este método se forman combinaciones lineales independientes de las variables observadas. La primera componente tiene la varianza máxima. Las componentes sucesivas explican

²⁷ El análisis factorial intenta identificar variables subyacentes, o factores, que expliquen la configuración de las correlaciones dentro de un conjunto de variables observadas. El análisis factorial se suele utilizar en la reducción de los datos para identificar un pequeño número de factores que explique la mayoría de la varianza observada en un número mayor de variables manifiestas.

progresivamente proporciones menores de la varianza y no están correlacionadas las unas con las otras.

El análisis factorial permitió determinar las cargas factoriales de los documentos citados con una carga factorial mayor a 0,7, ya que se en la literatura se recomienda el uso de cargas factoriales mayores 0,7 (McCain, 1990; Ramos Rodríguez y Ruiz Navarro, 2008; White y McCain, 1998). Las cargas factoriales representan una medida de la contribución de cada variable (documento citado en nuestro caso) al factor, pudiendo representar cada factor un área de investigación dentro de la disciplina.

Se pudieron identificar 5 factores (véase Tabla 1. 8), con autovalores mayores que uno, que explican de forma conjunta el 95,38% de la varianza total. Las cargas factoriales de los documentos analizados se muestran en la Tabla 1. 9. Análisis factorial mostrando qué documentos cargan en cada uno de los factores.

Tabla 1. 8. Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	25,6939	41,4418	41,4418	21,6124	34,8588	34,8588
2	15,8552	25,5729	67,0147	19,4758	31,4126	66,2714
3	10,7916	17,4059	84,4206	10,5401	17,0001	83,2715
4	5,4696	8,8220	93,2426	5,7621	9,2938	92,5653
5	1,3291	2,1437	95,3863	1,7490	2,8210	95,3863

Fuente: *Elaboración propia*

De los 62 artículos iniciales, 8 fueron descartados por no tener en ninguno de los factores una carga factorial mayor que 0,7²⁸, por lo que no se consideraron para establecer las características de los factores. El primer factor explica el 34,85% de la varianza y está compuesto por un total de 20 artículos, y a diferencia del resto de los factores, presenta cargas factoriales negativas en 10 de los artículos que lo forman.

²⁸ Hair, Anderson, Tatham y Black (2000) proponen que para un tamaño muestral de 60 se considere una carga factorial significativa si esta es de 0.7 para mejorar la interpretación de los factores. McCain (1990) y White y McCain (1998) recomiendan utilizar una carga factorial superior a 0.7 si lo que se pretende es identificar claramente las temáticas de los factores a analizar.

Con un 31,85% de la varianza explicada, el factor 2 está compuesto por otros 20 artículos. El tercer factor explica un 17% de la varianza y lo componen 8 artículos. Estos tres factores explican más de un 83% de la varianza, lo que pone de manifiesto la importancia de estos 48 artículos en la estructura intelectual de la IEC. El cuarto y quinto factor explican el 9,29 y 2,82 respectivamente del total de la varianza y están compuestos por 4 y 2 artículos respectivamente.

Tabla 1. 9. Análisis factorial

Documentos	1	2	3	4	5
Peters TJ-Search Excellence-1982	-0,9847				
Pinchot G-Intrapreneuring-1985	-0,9809				
Burgelman RA-Inside Corporate Inn-1986	-0,9611				
Drucker PF-Innovation Entrepren-1985	-0,9528				
Ireland RD-J Manage-2003	0,9242				
Shane S-Acad Manage Rev-2000	0,9187				
Kanter RM-Change Masters-1983	-0,9134				
Dess GG-J Manage-2003	0,8838				
Burgelman RA-Calif Manage Rev-1984	-0,8752				
March JG-Organ Sci-1991	0,8681				
Hitt MA-Strategic Manage J-2001	0,8667				
Zahra SA-J Manage-2000	0,8465				
Barney JB-J Manage-1991	0,8402				
Zahra SA-J Business Venturing-2000	0,8290				
Quinn JB-Harvard Bus Rev-1985	-0,8272				
Macmillan IC-J Business Venturing-1986	-0,8046				
Cohen WM-Admin Sci Quart-1990	0,7899				
Burgelman RA-Manage Sci-1983	-0,7764				
Zahra SA-Acad Manage J-1996	0,7728				
Porter ME-Competitive Adv Crea-1985	-0,7350				
Miller D-Strategic Manage J-1982		0,9908			
Naman JL-Strategic Manage J-1993		0,9817			
Covin JG-Strategic Manage J-1989		0,9805			
Miller D-Manage Sci-1983		0,9492			
Miller D-Strategic Manage J-1983		0,9421			
Miles RE-Org Strategy Structu-1978		0,9206			
Zahra SA-J Business Venturing-1993		0,9070			
Covin JG-J Manage Stud-1988		0,9038			
Dess GG-Strategic Manage J-1997		0,9016			
Zahra SA-Entrep Theory Pract-1993		0,8796			
Covin JG-Entrep Theory Pract-1991		0,8557			
Lumpkin GT-Acad Manage Rev-1996		0,8469			
Zahra SA-J Business Venturing-1995		0,8197			
Stevenson HH-Strategic Manage J-1990		0,8188			
Zahra SA-J Business Venturing-1991		0,8175			
Wiklund J-Entrep Theory Pract-1999		0,7865			
Barringer BR-Strategic Manage J-1999		0,7730			
Porter ME-Competitive Strategi-1980		0,7499			
Khandwalla PN-Design Org-1977		0,7397			
Wiklund J-J Business Venturing-2005		0,7091			
Sharma P-Entrep Theory Pract-1999			0,9512		
Hornsby JS-J Business Venturing-2002			0,9010		
Kanter RM-J Business Venturing-1985			0,8885		
Guth WD-Strategic Manage J-1990			0,8776		
Hornsby JS-Entrep Theory Pract-1993			0,8527		
Stopford JM-Strategic Manage J-1994			0,7622		
Kuratko DF-Strategic Manage J-1990			0,7451		
Block Z-Corporate Venturing-1993			0,7121		
Schumpeter JA-Theory Ec Dev-1934				0,9160	
Kirzner IM-Competition Entrepren-1973				0,8636	
Nelson RR-Evolutionary Theory-1982				0,8368	
Penrose ET-Theory Growth Firm-1959				0,8225	
Jones GR-J Manage-1992					0,7379
Jensen MC-J Financ Econ-1976					0,7042

Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales. Método de Rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

Fuente: *Elaboración propia*

Una vez presentadas las características del análisis factorial procedemos a describir los diferentes documentos que componen cada factor, con el objeto de presentar sus principales características que configuran la estructura intelectual de la IEC.

Apoyándonos en sus principales características estos cinco factores han sido denominados de la siguiente manera:

- Estrategia emprendedora e intrapreneurship
- Antecedentes y consecuencias de la IEC
- Cultura emprendedora
- Enfoques teóricos de la IEC
- Problemas de agencia e IEC

1.3.2.2.1. Factor 1: Estrategia emprendedora e intrapreneurship

Hemos denominado a este factor “estrategia emprendedora e intrapreneurship” porque los documentos que integran este primer factor tratan todos ellos la IEC desde una perspectiva estratégica. La IEC es considerada una estrategia más. La IEC se relaciona con el crecimiento de la empresa y la creación de riqueza. Estos trabajos se ocupan de los cambios derivados de la explotación de las oportunidades identificadas. En todos los documentos se reconoce el papel clave que el individuo desempeña en el desarrollo de innovaciones de la más variada naturaleza. Es decir, la iniciativa empresarial es el resultado de las acciones de los individuos dentro de la empresa.

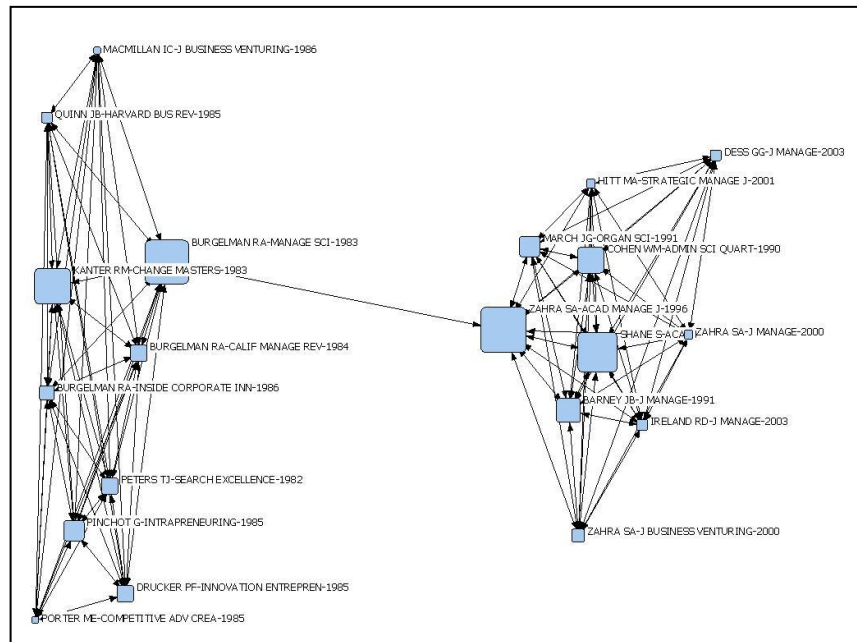
El enfoque teórico que subyace en estos trabajos se enmarca dentro de la teoría de recursos y capacidades y de las perspectivas, más evolucionadas, de la teoría del conocimiento y del aprendizaje organizativo (Cohen y Levinthal, 1990; Barney, 1991; March 1991). Comparten estos documentos el enfoque de la teoría del conocimiento y aprendizaje organizativo para explicar porqué ciertas empresas son capaces de desarrollar innovaciones, generar nuevo conocimiento y mantener esta habilidad en el tiempo, de modo que la empresa es capaz de generar capacidades

emprendedoras que le permitan llevar a cabo la IEC de forma continuada. Se pone de manifiesto la importancia que el proceso de aprendizaje y que la adquisición de conocimiento tiene a la hora de desarrollar nuevas capacidades. De esta forma, la empresa que sea capaz de aplicar su conocimiento a la explotación de nuevas oportunidades creará valor y podrá obtener ventajas competitivas sostenibles.

Como se desprende de la representación gráfica de este primer factor (véase Figura 1. 8) se pueden distinguir dos grupos de documentos (situados a la izquierda o a la derecha del gráfico) y que tienen un signo diferente en la carga factorial. En los trabajos con cargas factoriales con signo negativo, trabajos que configuran uno de los dos subgrupos, se presta una mayor atención a las características de la empresa que favorecen el proceso de búsqueda de oportunidades y la innovación. Se trata de responder al qué, cuándo, dónde y por qué se identifican oportunidades de innovación que pueden convertirse en negocios viables. Tratan también sobre la forma en la que las empresas deben ser dirigidas para desarrollar iniciativas empresariales de forma eficiente (Burgelman y Sayles, 1986; Burgelman, 1983a, 1984; Drucker, 1985; Kanter, 1983c; MacMillan *et al.*, 1986; Peters y Waterman, 1982; Pinchot, 1985; Quinn, 1985).

De otro lado del eje se sitúan los trabajos con cargas factoriales positivas. Estos trabajos centran su análisis en el proceso de innovación desde el punto de vista de la creación de nuevo conocimiento y en la idea de que ese conocimiento (que se plasma en un comportamiento emprendedor -estrategia emprendedora-) permitirá conseguir ventajas competitivas sostenibles y crear valor. Así la empresa que es capaz de aplicar su conocimiento a la explotación de nuevas oportunidades creará valor y podrá obtener ventajas competitivas sostenibles (Cohen y Levinthal, 1990; Dess *et al.*, 2003; Hitt *et al.*, 2001; Ireland *et al.*, 2001; Ireland *et al.*, 2003; March, 1991; Shane y Venkataraman, 2000).

Figura 1. 8. Factor 1: Estrategia emprendedora e intrapreneurship



Fuente: *Elaboración propia*

En los párrafos siguientes trataremos con más detalle algunos de los trabajos más relevantes incluidos en este factor, destacando las aportaciones realizadas en el ámbito de la IEC.

Dentro del grupo de documentos con una carga factorial negativa (y en los que se da un mayor peso a el papel de la dirección emprendedora y el papel del individuo en la organización) se encuentran los trabajos de Peters y Waterman (1982), Pinchot (1985), Burgelman (1986) y Drucker (1985) que tratan sobre la forma en que son dirigidas las empresas que desarrollan iniciativas empresariales, es decir, empresas dotadas de un cierto espíritu emprendedor. En estos trabajos se subraya el papel clave que desempeñan las personas en el desarrollo del espíritu emprendedor de las empresas, de modo que la innovación en las grandes compañías se produce por el uso de su talento emprendedor (Pinchot, 1985). Para estos autores, el comportamiento emprendedor descansa en las personas de las organizaciones pero que se debe extender de forma que finalmente se configure como una capacidad de la

empresa para tener éxito en un entorno hostil y de rápido cambio tecnológico (Drucker, 1985; Peters y Waterman, 1982; Pinchot, 1985).

Peters y Waterman (1983), en una muestra de 43 empresas, identifican las características que tienen las empresas de éxito²⁹ en el desarrollo de estas iniciativas, concretándose en ocho atributos básicos en la gestión: énfasis en la acción, proximidad con el cliente, autonomía e iniciativa del personal, productividad teniendo en cuenta a las personas, actuación sobre valores, centrarse en sus competencias esenciales, mantenimiento de estructuras sencillas con staff reducido y mantenimiento de un equilibrio entre centralización y descentralización. Estas características están presentes de una u otra forma en las empresas que tiene éxito en el desarrollo de iniciativas empresariales, aunque no todos estos atributos se presentan con la misma intensidad y se muestran de la misma forma simultáneamente. Destacan, estos autores, la importancia de la acción frente a la excesiva planificación cuando las empresas desean desarrollar innovaciones, así como la necesidad de desarrollar un entorno que permita el desarrollo de iniciativas y experimentación, la formación de grupos de trabajo autónomos y la capacidad para operar mientras está en un proceso continuo de aprendizaje.

Drucker (1985) sostiene que el espíritu innovador no es algo natural en las empresas, este espíritu se desarrolla, ya que de lo contrario sólo podrían encontrarse unas pocas empresas de éxito. Al contrario que los autores anteriores, Drucker considera que la iniciativa empresarial es una actividad que puede desarrollarse por cualquier empresa, y por lo tanto, debe ser conscientemente desarrollada; puede aprenderse y debe practicarse. Para que la innovación e iniciativa empresarial sea algo desarrollado con normalidad en la empresa es necesario llevar a cabo una dirección emprendedora, lo que requiere políticas y prácticas encaminadas a: 1) conseguir un clima emprendedor, 2) establecer medidas sistemáticas que evalúen el

²⁹ Estos autores distinguen dos tipos de innovación. Por un lado la innovación es el desarrollo de nuevos productos y servicios comercializables por parte de personas creativas y por otro lado, la innovación a nivel de empresas no sólo debe centrarse en el desarrollo de nuevos productos comercialmente viables, sino que es necesario que la empresa sea capaz de responder continuamente a cualquier clase de cambio en su entorno. La innovación definida de esta última forma es la que determina las empresas de éxito.

resultado emprendedor e incorporar el resultado del aprendizaje, 3) se especifiquen prácticas respecto a la estructura organizativa y la dotación de personal y 4) se conozca claramente que es lo que no debe hacerse.

Pinchot y Burgelman, aunque sus trabajos forman parte del grupo con carga factorial negativa -al igual que los de Drucker y de Burgelman- se centran más en la función del individuo dentro del proceso emprendedor. Contrariamente a lo considerado por Drucker, Burgelman (1983; 1984; 1986) considera que la IEC se desarrolla de forma autónoma por los individuos que forman la empresa y no puede ser consciente y previamente planificada, es decir, reconoce que el desarrollo de la iniciativa empresarial interna depende de las capacidades de los participantes en los niveles operativos y de la percepción de los directivos para explotar y desarrollar tales actividades.

Burgelman³⁰ en sus trabajos presenta un modelo del proceso estratégico de la IEC, es decir, los procesos organizativos que se llevan a cabo para convertir las ideas y conceptos en productos y servicios útiles y rentables. Analiza las acciones directivas, las actividades y los procedimientos que facilitan o inhiben la evolución de los productos a través de la innovación, mostrando la dinámica del proceso de desarrollo de los nuevos negocios internos, es decir, presenta un proceso evolutivo del aprendizaje organizativo en el que las personas emprendedoras, tanto a nivel operativo como a nivel medio, son los encargados elaborar y ampliar las capacidades organizativas y adoptar las nuevas oportunidades que se asocian a los esfuerzos emprendedores y por ello tienen un papel crucial en el desarrollo organizativo, es decir, son la materia prima con la que la empresa puede identificar nuevos segmentos y realizar la renovación estratégica, proporcionando el medio para elaborar y explorar la tecnología organizativa que facilita el desarrollo organizativo. Las ideas y propuestas se inician en los niveles más bajos de la organización y gradualmente se transfieren al resto de la organización, siendo la alta dirección la encargada de incorporarlas al conjunto organizativo.

³⁰ Para un mayor conocimiento del proceso llevado a cabo por las empresas léase el trabajo de Burgelman (1986).

El desarrollo interno de nuevos negocios se produce a partir de dos procesos simultáneos en el proceso estratégico desarrollado por la empresa. Por un lado, a través del comportamiento estratégico inducido la alta dirección proporciona el marco de referencia de los negocios y recursos disponibles de la empresa en la actualidad, es decir, se hace referencia al concepto de estrategia actual de la empresa. Y por otro lado, con el comportamiento estratégico autónomo³¹ que desarrollan los individuos a nivel operativo se introducen nuevas oportunidades negocio, se lideran estos proyectos al conseguir los recursos corporativos necesarios y se impulsa el desarrollo dentro de los negocios corporativos. Ambos procesos se integran a través de determinación del contexto estratégico, en el cual se produce la interrelación entre el comportamiento autónomo y el concepto de estrategia.

En estos procesos, cobra relevancia la función de los directivos medios y de la alta dirección. Respecto a la dirección a nivel medio, la función crucial es establecer las líneas estratégicas de los nuevos negocios para que sean apoyadas por la alta dirección. A través del proceso estratégico los directivos de nivel medio cuestionan el concepto estratégico de la empresa y proporcionan a la alta dirección la posibilidad racionalizar el comportamiento autónomo y lideran la implantación de las nuevas ideas. Cuando las iniciativas apoyadas por éstos tienen éxito se produce el cambio en la dirección estratégica y del comportamiento estratégico inducido.

Por el lado de la alta dirección, la cuestión es determinar la cantidad de comportamiento estratégico autónomo permitido y la selección de las oportunidades identificadas. Para ello la alta dirección trabaja sobre el contexto estratégico desarrollando los vínculos administrativos y operativos atendiendo al grado de importancia estratégica para el desarrollo corporativo y al grado de relación con las capacidades corporativas. La evaluación de la importancia estratégica tiene implicaciones en el grado de control que la alta dirección necesita mantener sobre el desarrollo de nuevos negocios. Si la importancia estratégica es alta los vínculos administrativos serán mayores y los nuevos negocios deben incorporarse al contexto

³¹ Este autor equipara el comportamiento estratégico autónomo con la iniciativa emprendedora ya que permite generar nuevas combinaciones de recursos productivos y proporciona la base para desarrollar innovaciones radicales.

estructural existente, mientras que si es baja debe considerarse la independencia del negocio. El grado de relación con las capacidades de la empresa determina la vinculación operativa de los nuevos negocios y tiene implicaciones en la eficiencia con la que los negocios nuevos y existentes pueden dirigirse. La premisa es que las empresas buscan organizar sus operaciones de forma que maximicen las sinergias y minimice los costes de las transacciones a través de los límites organizativos. Si la relación operativa entre los negocios nuevos y los existentes es alta, la dirección debe asegurarse que las capacidades y habilidades de ambos negocios se integran en los flujos de trabajo, se ajusta de forma adecuada a nivel operativo y la información y el conocimiento entre los profesionales de ambos negocios es regular. Por el contrario una baja relación operativa requerida una desvinculación entre los negocios evitando interferencias y comunicaciones y negociaciones innecesarias.

Pinchot analiza la figura del intraemprendedor, que es el encargado de convertir en negocios las oportunidades identificadas, de forma que su función se encuentra entre el directivo y el inventor con capacidad de poner en marcha la idea (Pinchot, 1985:32). En este sentido, el intraemprendedor es el iniciador del proceso emprendedor y la empresa deberá ser dirigida de forma que el individuo prefiera mantenerse en la empresa antes de convertirse en empresario individual. La presencia o no de estas características en la dirección de la empresa determinará la efectividad de la iniciativa empresarial llevada a cabo dentro de la organización. Esta forma de dirección debe considerar una perspectiva desde los niveles más bajos con el objeto de facilitar dentro de la organización la libertad necesaria para que se desarrolle el espíritu emprendedor a lo largo de toda la organización. Entre las características más destacables se consideran la autoselección del intraemprendedor³², no transferir de un grupo a otro las ideas en la fase de desarrollo, permitir que el individuo encargado del desarrollo de la idea decida, proporcionar cierta discrecionalidad de recursos como tiempo y fondos para explorar y desarrollar las ideas, mantener esta filosofía hasta el final, tolerancia al riesgo, fracaso y errores, perspectiva a largo plazo, libertad para mantener su territorio, formación de equipos

³² Pinchott considera necesario que sea el propio individuo el que decida llevar cabo esta función, por lo que la dirección no puede nombrar quien debe realizar esta función dentro de la organización.

interfuncionales y posibilitar al intraempresario a tener múltiples opciones en la elección de los recursos necesarios.

A modo de resumen, los trabajos anteriores analizan en el proceso estratégico referido a la iniciativa empresarial que se sigue en el interior de la organización, teniendo como objetivo la institucionalización del proceso de innovación o de búsqueda de oportunidades desde los niveles más bajos de la organización hacia la dirección corporativa.

Entre los trabajos más recientes incluidos en este primer factor destacan los de Ireland *et al.* (2003), Shane y Venkataraman (2000), Dess *et al.* (2003) e Hitt *et al.* (2001). Estos trabajos abordan el estado de la cuestión del *entrepreneurship* desde una perspectiva amplia, en ellos se trata de mostrar el ámbito de estudio de la estrategia emprendedora y las dimensiones que la configuran.

En el trabajo de Shane y Venkataraman (2000) se presenta un marco conceptual unificado que explica la iniciativa empresarial atendiendo a la búsqueda de oportunidades. Una de las aportaciones más relevantes de este trabajo es la definición de las áreas que debe contemplar el ámbito de la iniciativa empresarial. Como ya se ha comentado en epígrafes anteriores, consideran que el estudio de la iniciativa empresarial debe centrarse en las fuentes de oportunidades, en el proceso de descubrimiento, evaluación y explotación de las mismas, así como en el conjunto de individuos que descubren, evalúan y explotan estas oportunidades. Shane y Venkataraman (2000) apuntan que el *entrepreneurship* trata de responder a: 1. Por qué, cuándo y cómo aparecen las oportunidades para crear nuevos productos y servicios; 2. Por qué, cuándo y cómo algunos individuos descubren y explotan oportunidades y 3. Por qué, cuándo y cómo se usan diferentes formas de explotar las oportunidades emprendedoras.

Las oportunidades emprendedoras aparecen en aquellas situaciones en las que los productos, servicios, materias primas o métodos de organización pueden introducirse y venderse a un precio mayor que los costes de producción. Estas situaciones surgen como consecuencia de las diferentes conjeturas y percepciones

que tienen los individuos sobre el uso de los recursos, bien porque les proporciona un valor diferente o por la existencia de asimetrías de la información. El descubrimiento de oportunidades requiere que se conozca su existencia y que proporcione valor. Para ello es necesario por un lado, tener la información necesaria para identificar la oportunidad y por otro el conocimiento necesario para poder valorarla.

Sin embargo, siendo una condición necesaria no es suficiente. Esta condición suficiente es la decisión de explotar la oportunidad que depende de las características de la oportunidad y de la naturaleza del individuo. El primer aspecto se refiere al valor esperado de los beneficios que debe superar el coste de oportunidad de tres alternativas, la falta de liquidez de la inversión y la recompensa por asumir la incertidumbre. En cuanto las diferencias de los individuos, la decisión de explotar una oportunidad supone ponderar el valor de la oportunidad frente a los costes que genera ese valor y los costes de generarlo de otra forma que puede venir determinado por factores como los costes de recursos, la necesidad de capital o el optimismo, entre otros. La naturaleza de la organización social, la oportunidad y la posibilidad de protección determinarán la forma de explotar la oportunidad identificada. La iniciativa corporativa será más probable cuando existan imperfecciones en las condiciones del mercado de capital, incentivos en la organización para desarrollar este comportamiento, cuando las barreras de entrada sean altas, exista posibilidad de proteger la oportunidad y cuando incertidumbre de los resultados de la oportunidad sean altos.

Con el objeto de profundizar en el conocimiento de la búsqueda de oportunidades por parte de las empresas Hitt *et al.* (2001) e Ireland *et al.* (2003) proponen un modelo teórico de la estrategia emprendedora con el objeto de explicar cómo la búsqueda e identificación de oportunidades y obtención de ventajas competitivas consiguen crear valor en las empresas. En el trabajo de Ireland *et al.* (2003) una mente, cultura y liderazgo emprendedores facilitan la dirección estratégica de los recursos y la aplicación de la creatividad para desarrollar innovaciones. De esta forma la empresa puede identificar oportunidades y obtener ventajas competitivas de forma simultánea y por ello crear valor. Aquellas empresas

que identifican oportunidades potencialmente valiosas pero que son incapaces de explotarlas para desarrollar ventajas competitivas no crearán valor para los consumidores ni para los accionistas. Por el contrario aquellas empresas capaces de construir ventajas competitivas pero que pierden su habilidad para identificar oportunidades emprendedoras valiosas probablemente no podrán mantener estas ventajas competitivas en el tiempo. En ambos casos la riqueza se creará de forma discontinua. Por ello es necesario que las empresas desarrollen comportamientos que busquen oportunidades y ventajas de forma simultánea, de modo que consigan ventajas competitivas sostenibles y crear valor tanto para accionistas como para consumidores o clientes.

Dess *et al.* (2003) tratan de identificar los temas más relevantes en la investigación de la iniciativa empresarial corporativa con el objeto de presentar cuestiones para futuras investigaciones. Desde la perspectiva del aprendizaje organizativo, la iniciativa empresarial corporativa es una fuente clave de conocimiento que puede usarse para desarrollar las capacidades organizativas. Forma el aprendizaje constituye la esencia del proceso de renovación estratégica que permite a las empresas adaptarse y responder a los retos que se presentan en los nuevos mercados. Partiendo de esta premisa los autores proponen un modelo en el que las diferentes formas de IEC (regeneración sostenida, rejuvenecimiento organizativo, renovación estratégica y redefinición del campo de actividad) crean tres tipos de conocimiento (técnico, integrado y explotador) que la empresa usa de forma diferente. La idea que subyace en el trabajo es que el desarrollo de una efectiva iniciativa emprendedora permite la empresa desarrollar conocimientos que puede utilizar como una fuente continua de innovación para superar a los competidores. Partiendo de la tipología de la iniciativa empresarial corporativa propuesta Covin y Miles (1999) y de las diferentes formas de aprendizaje organizativo, propone que los tres tipos de nuevo conocimiento³³-técnico, integrador y explotador- se orientan para

³³ 1. El conocimiento técnico se relaciona con las propiedades de actividades específicas y aparece como resultado del aprendizaje adquisitivo desarrollado cuando la empresa lleva a cabo la regeneración sostenida, ya que facilita la modificación y mejora de los productos actuales así como la necesidad de productos a través del proceso de innovación; 2. El conocimiento integrador hace referencia al aprendizaje relacionado con la combinación de los recursos y capacidades que permite la

conseguir nuevas formas de comercialización de productos y servicios que evolucionan por la aplicación efectiva del conocimiento técnico e integrador. Con el objeto de conseguir el máximo beneficio de los componentes del nuevo conocimiento generado por la IEC su aplicación tendrá en cuenta diferentes aspectos. Si el objetivo es aprovechar y movilizar el conocimiento se realizará un mayor uso del conocimiento técnico, mientras que si se trata de combinar y ampliar el conocimiento tratará de aplicar conocimiento integrador y si trata de importar nuevo conocimiento técnico e integrador se usará principalmente el nuevo conocimiento explotador. Con el planteamiento de este modelo sugieren que se investiguen las relaciones tanto directas como indirectas que se producen entre las formas de la IEC y el conocimiento usando el aprendizaje adquisitivo y experimental como mediador en esta relación.

Para estos autores, las empresas que desarrollan IEC deben explorar cómo las nuevas capacidades innovadoras y competitivas deben ser redefinidas, renovadas o reemplazadas mientras que el conjunto de la empresa acepta los cambios en políticas, prioridades y procedimientos. Este proceso genera conflictos y tensiones entre los directivos durante el desarrollo de las iniciativas planteadas. Por ello, presentan un modelo teórico de liderazgo de la IEC en términos de roles estratégicos y de consenso entre las prioridades estratégicas y el cambio estratégico. Desde el enfoque de los roles e intercambio social proporcionan un marco teórico adecuado para vincular la iniciativa emprendedora con la planificación en curso, centrando la atención en cómo gestionar el proceso de aprendizaje social que implican los roles directivos y sus relaciones en los diferentes niveles de la organización en el proceso de la IEC.

En resumen, este factor pone de manifiesto la importancia que tienen los individuos en la organización para incorporar la iniciativa empresarial corporativa dentro de la estrategia general de empresa. Se reconoce el talento y las

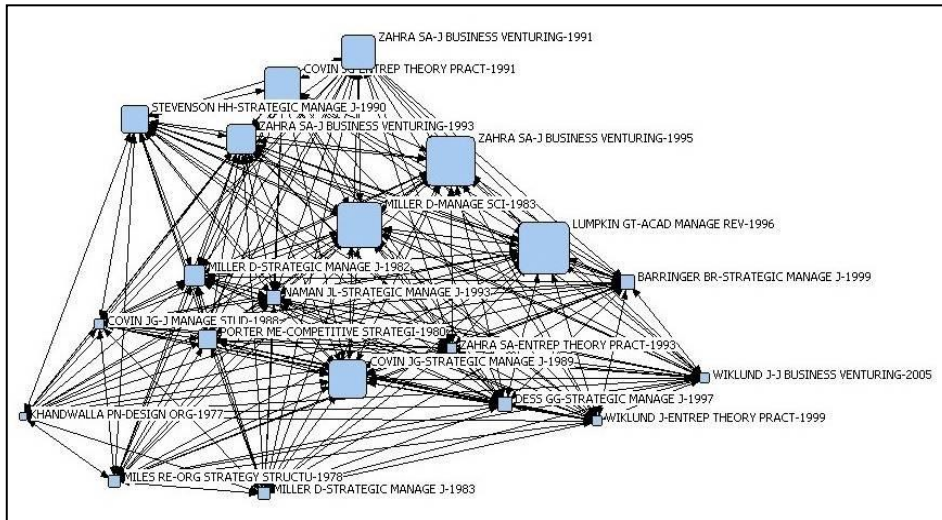
empresa crear valor, y surge por la combinación del aprendizaje adquisitivo y experimental; y 3. El conocimiento explotador se produce conforme la empresa aprende a explotar sus recursos, de modo que la empresa es capaz de tener un mayor aprendizaje de cómo explotar su conocimiento técnico e integrador de forma creativa y única que le permite encontrar la manera de crear valor.

contribuciones individuales al éxito empresarial, facilitando la anticipación de la empresa a los cambios del entorno. La orientación hacia el cambio en las organizaciones, el reconocimiento de los obstáculos existentes dentro de la empresa hacia éste y la adaptación de las estructuras organizativas, en términos de toma de decisiones y mecanismos de coordinación, es otra de las aportaciones de estos trabajos. Igualmente, destacan la necesidad de aplicar el conocimiento en la empresa para poder identificar las oportunidades emprendedoras que facilitan la obtención de ventajas competitivas y la creación de valor.

1.3.2.2.2. Factor 2: Antecedentes y consecuencias de la iniciativa empresarial

Este factor, al que hemos denominado “antecedentes y consecuencias de la iniciativa empresarial” representa la investigación que trata de explicar los antecedentes y consecuencias de la IEC (véase Figura 1. 9). Dentro de estos artículos pueden destacarse claramente dos líneas de investigación. Una primera que trata de identificar aquellos factores externos e internos que tienen un efecto significativo en el desarrollo de actividades emprendedoras, es decir, analizan el contexto organizativo y del entorno como antecedentes que favorecen el desarrollo de la iniciativa empresarial. Una segunda línea analiza las consecuencias o efectos que la IEC tiene en el resultado empresarial. En definitiva, tratan sobre los factores que incentivan la actividad emprendedora en la organización y los resultados que éstas tienen en la empresa en términos de resultados financieros y económicos y tratan de presentar un marco conceptual integrado que tenga en cuenta tanto los antecedentes como las consecuencias de la IEC.

Figura 1. 9. Factor 2: Antecedentes y consecuencias de la IEC



Fuente: *Elaboración propia*

Entre los artículos con mayor carga factorial están los trabajos de Miller y Friesen (1982, 1983), Miller (1983), Covin y Slevin (1989) y Naman y Slevin (1993), trabajos a partir de los cuales se han desarrollado las medidas que han sido ampliamente validadas en las investigaciones posteriores y que consideran la innovación, proactividad y asunción del riesgo como dimensiones definitorias de la IEC. Los tres primeros trabajos mencionados han sido posteriormente modificados y adaptados en el trabajo de Covin y Slevin (1989), siendo este trabajo uno de los más utilizados en cuanto a forma de medir las referidas dimensiones. Si bien se reconocen en estos trabajos el carácter multidimensional de la IEC, a la hora de identificar las relaciones, se hace operativo como una media de la innovación, asunción del riesgo y la proactividad.

Por otro lado, otro conjunto de trabajos son los escritos por Zahra (1991, 1993 y 1995) que a diferencia de los anteriores estudian la innovación, la creación y desarrollo de nuevos negocios y la renovación de la empresa como dimensiones características de la IEC, siguiendo la propuesta de Guth y Ginsberg (1990). Con estos trabajos el estudio del comportamiento emprendedor de la empresa (caracterizado por la innovación, proactividad y asunción del riesgo) pasa a ocuparse

de las actividades desarrolladas por la empresa en términos de innovación, renovación y desarrollo de nuevos negocios, si bien la forma de hacer operativas estas actividades tienen su fundamento en las aportaciones de los trabajos citados anteriormente, se amplía las medidas hacia la creación de empresas o divisiones, alianzas y spin off, así como al cambio producido en la misión estratégica de la empresa, la reestructuración organizativa o la modificación del campo de actividad. Comienza con estos artículos a medirse las dimensiones que conforman la IEC de forma individual con el objeto de analizar los efectos que cada una tiene en el resultado y en las dimensiones que conforman el mismo.

Entre los factores organizativos que afectan a la IEC pueden identificarse dos grupos, por un lado factores internos como la estructura organizativa, la estrategia y los procesos directivos y tácticas competitivas llevados a cabo. El segundo grupo se centra en el efecto que el entorno tiene la IEC, concretamente consideran la heterogeneidad, el dinamismo y la hostilidad del entorno, ampliándose en ocasiones con la ineficiencia.

Dentro de los trabajos que analizan los factores organizativos como antecedentes de la IEC, destacan en este grupo los trabajos de Miller y Friesen (1982), Miller (1983), Covin y Slevin (1989), Naman y Slevin (1993), Zahra (1991) y Barringer y Bluedorn (1999).

Miller y Friesen (1982, 1983) y Miller (1983) consideran que el comportamiento emprendedor se ve afectado por variables diferentes atendiendo a configuraciones distintas de empresas. En el primer trabajo, Miller y Friesen comparan los factores determinantes de la innovación en empresas conservadoras y empresas emprendedoras, poniendo de manifiesto que las variables del entorno, las características organizativas y la estrategia de la empresa tienen efectos distintos en la innovación según se trate de un tipo u otro de empresas. Proponen dos modelos en empresas en términos de innovación. El primer modelo se corresponde con las empresas conservadoras que asume que la innovación se realiza forzosamente como respuesta a los problemas que surgen en el entorno. Por lo tanto, cuando una empresa

es conservadora la innovación se correlaciona positivamente con el entorno y las variables relativas al tratamiento de la información, la toma de decisiones y la estructura que ayudan a reconocer y hacer frente a estos desafíos del entorno. Por el contrario en el segundo modelo, las empresas emprendedoras persiguen la innovación agresivamente y tenderá a realizarse con mucha frecuencia hasta el momento en que vean necesario reducir la frecuencia en la introducción de innovaciones. En este caso, la innovación se correlaciona negativamente con las variables que ponen de manifiesto la necesidad de reducir la velocidad de la innovación, como la existencia de un sistema de información, la planificación y análisis estratégico y la existencia de mecanismos de coordinación que adviertan sobre los peligros de una excesiva innovación, mientras que la relación es positiva con el entorno y los mecanismos estructurales. En definitiva, en este trabajo se pone de manifiesto que la innovación es en gran medida función de la estrategia que la empresa persiga, emprendedora o conservadora.

En el segundo trabajo, ambos autores proponen que la congruencia entre ciertos atributos del entorno y la formulación estratégica asegura la selección adecuada de estrategias. En concreto, analizan la influencia del entorno en la formulación estratégica en términos de innovación³⁴ y análisis, es decir, el grado en que los cambios del entorno se relacionan con los cambios en la estrategia para conseguir unos mayores resultados. Entre los resultados más relevantes destacan que el ajuste entre la estructura y la estrategia o la estrategia y el entorno no es suficiente para hacer frente a entornos dinámicos, hostiles o complejos, sino que es necesario que exista congruencia entre la formulación estratégica y el entorno. Concluyen que las empresas que tienen los mayores resultados aumentarán el análisis y la innovación ante aumentos del dinamismo del entorno, incrementarán su análisis cuando el entorno presente una mayor hostilidad y llevarán a cabo una mayor innovación cuando la heterogeneidad del entorno aumente.

³⁴ En este trabajo la innovación viene definida por el desarrollo de los productos, la asunción al riesgo y la proactividad, dimensiones utilizadas en sus trabajos anteriores para caracterizar la postura emprendedora.

Miller en su trabajo de 1983 propone una tipología de empresas atendiendo a las características personales, la estructura de la empresa y la orientación estratégica sobre el comportamiento emprendedor, es decir, analizan cómo estos factores tienen efecto en iniciativa emprendedora de la empresa dependiendo de la naturaleza de la organización. De esta forma identifican tres tipos de empresas- simples, planificadoras y orgánicas- que presentan características diferentes con respecto a la iniciativa empresarial. El espíritu empresarial está íntimamente relacionado con las variables de entorno, la estructura, estrategia y la personalidad de líder, y que estas relaciones varían de forma sistemática y lógica entre estos tres tipos de empresas. En las empresas simples la personalidad del líder es el factor determinante de la iniciativa empresarial, mientras que ni el entorno, ni la estructura, ni la formulación estratégica tiene efectos en su comportamiento empresarial, por lo que la iniciativa empresarial podrá llevarse a cabo cuando se enfrente a entornos estables, no existiendo si el líder no tiene espíritu emprendedor. En las empresas planificadoras- caracterizadas por una mayor orientación a la eficiencia productiva y uso de controles y planes formales- la iniciativa empresarial vendrá determinada por la estrategia empresarial y depende de la iniciativa interna, es decir, la empresa tendrá un mayor comportamiento emprendedor si éste se incorpora al funcionamiento interno y a la rutina de la empresa. Por último, las empresas orgánicas, caracterizadas por adaptarse al entorno, mantener una comunicación abierta y poder en manos de expertos, tendrán una mayor iniciativa empresarial si prestan especial atención al entorno y la estructura, es decir, tenderá a ser más emprendedora de acuerdo a las demandas del entorno y las capacidades de su estructura, existiendo una importante interrelación entre capacidades y entorno para determinar la iniciativa empresarial llevada a cabo por ellas.

Los trabajos de Covin y Slevin (1988, 1989) destacan la importancia del tipo estructura organizativa (orgánica versus mecánica), de la estrategia y del entorno como variables moderadoras en la relación entre la IEC y los resultados empresariales. En el primer trabajo, los autores analizan la influencia de la estructura organizativa y el entorno en el comportamiento emprendedor y los resultados empresariales tomando una perspectiva contingente al considerar que las empresas

no deberán tener un comportamiento emprendedor en todas las situaciones sino que este comportamiento será deseable atendiendo al contexto organizativo y del entorno. Encuentran que el hecho de tener un comportamiento emprendedor no se relaciona de forma individual con el resultado, es necesario que las empresas ajusten su estructura organizativa al estilo de dirección y al nivel de hostilidad del entorno para que las empresas tengan unos mejores resultados. Las empresas que desarrollen un comportamiento emprendedor tendrán mejores resultados cuando su estructura sea orgánica mientras que desarrollar este comportamiento en empresa que poseen estructuras mecánicas disminuye los resultados. Empresas con comportamiento emprendedor y estructuras mecánicas y empresas conservadoras con estructuras orgánicas tendrán uno resultados más bajos. Estos resultados ponen de manifiesto que la empresa no obtendrá mejores resultados por el simple hecho de llevar a cabo iniciativas emprendedoras, sino que es necesario que otros elementos del contexto organizativo proporcionen el apoyo necesario para desarrollar estas actividades.

En el segundo trabajo, estos autores incorporan las tácticas competitivas a las variables anteriores. El resultado empresarial en entornos hostiles se relaciona con la estructura orgánica, la postura emprendedora y un perfil estratégico y competitivo caracterizado por una orientación a largo plazo, altos precios y el conocimiento de las tendencias de la industria. Por el contrario, cuando la empresa desarrolla su actividad en entornos favorables, tendrán mejores resultados cuando la estructura sea mecánica, posean una postura estratégica conservadora, una orientación a corto plazo centrado en la rentabilidad y aversión al riesgo financiero, mejora de los productos existentes y dependencia de los clientes individuales para mejorar sus ventas.

La relevancia de la estrategia en el desarrollo del comportamiento empresarial se recoge también en el trabajo de Barringer y Bluedorn (1999), que relaciona las prácticas de la dirección estratégica de la empresa y la intensidad de la iniciativa empresarial. En este trabajo, se pone de manifiesto la importancia del análisis, la flexibilidad, la planificación y el control estratégico para el desarrollo de la IEC, destacando la necesidad de participación de los empleados en la planificación estratégica.

Zahra (1991) distingue entre iniciativas emprendedoras internas y externas, presentando un marco integrado de los antecedentes y las consecuencias de la IEC. Del mismo modo que en trabajos anteriores las características del entorno y de la organización son factores determinantes de la iniciativa empresarial. El dinamismo, la hostilidad y la heterogeneidad del entorno, la orientación al crecimiento y ciertos componentes de la estructura organizativa (análisis, comunicación formal e integración) favorecen el desarrollo de la iniciativa empresarial. Sin embargo, las características de la estructura organizativa se asocian de forma diferente a la IEC según se trate de iniciativas internas o externas³⁵. La diferenciación y la integración se asocian en direcciones opuestas a la iniciativa interna y la iniciativa externa, la diferenciación tiene efectos negativos en la iniciativa interna y tiene efectos positivos en la externa, mientras que la integración presenta la situación opuesta, afecta positivamente a la iniciativa interna y negativamente a la iniciativa externa. De esta forma, se reconoce la necesidad de considerar el carácter de las iniciativas emprendedoras a la hora de analizar los factores que favorecen o limitan el desarrollo de tales iniciativas, pues aunque la mayor parte de los antecedentes influyen en el mismo sentido, la importancia varía atendiendo al tipo de iniciativa empresarial llevada a cabo por la empresa.

Respecto a los efectos que la IEC tiene en el resultado, es el primer trabajo que considera que la innovación, el desarrollo de nuevos negocios y la renovación requieren un lapso de tiempo para mejorar los resultados, por que analizan empíricamente el efecto en tres años, poniendo de manifiesto que el desarrollo de la IEC mejora los resultados y su efecto es mayor a largo plazo. Este efecto sobre los resultados es corroborado por los trabajos de Zahra (1995) y Wiklund (1999) que realizan un análisis longitudinal para explicar el efecto que la iniciativa empresarial tiene sobre los resultados financieros de la empresa a largo plazo, y ponen de manifiesto la IEC tiene una influencia positiva en el resultado empresarial y su efecto es mayor cuando la empresa actúa en entornos hostiles.

³⁵ Zahra (1991) reconoce el carácter interno y externo de la ICE. El desarrollo dentro de la organización de mercados internos y

Una relevante aportación sobre el efecto moderador del entorno en la relación entre ambas variables (IEC y resultados) se encuentra en el trabajo de Zahra (1993b), que analiza el efecto conjunto del entorno y la IEC en los resultados empresariales. Considerando en su análisis el carácter multidimensional de las variables observa que las empresas desarrollan diferentes iniciativas en entornos distintos y estas actividades se asocian de forma diferente a las medidas de resultados en función del entorno en el que operan. En concreto, en entornos dinámicos y en crecimiento el desarrollo de nuevos negocios mejora los resultados empresariales tanto en términos de rentabilidad como de crecimiento, en entornos hostiles con alta rivalidad y alta tecnología la empresa mejorará sus resultados cuando desarrolle innovaciones tecnológicas y realice renovaciones estratégicas, cuando el entorno sea acogedor pero con oportunidades de crecimiento a través de nuevos productos la empresa mejorará sus resultados si su IEC se centra en la renovación organizativa y en la innovación en nuevos productos y por último, cuando el entorno es estable y con pocas oportunidades la empresa deberá únicamente llevar a cabo la renovación organizativa puesto que el desarrollo de innovaciones tecnológicas y la renovación estratégica tendrá efectos negativos en el resultado empresarial.

Cabe destacar los trabajos teóricos realizados por Stevenson y Jarillo (1990), Covin y Slevin (1991) y Lumpkin y Dess (1996) que han proporcionado el marco teórico y conceptual básico y que han tratado de clarificar la terminología y la concepción de la IEC, sobre la que ha ido desarrollándose el ámbito de estudio que nos ocupa. Estos autores manifiestan la necesidad de considerar los efectos principales y los efectos moderadores tanto de los antecedentes como de las consecuencias de la IEC, considerando las múltiples relaciones que puedan explicar mejor relación entre la IEC y los resultados empresariales.

Los trabajos examinados en los párrafos anteriores (Miller y Friesen, 1982; Miller, 1983; Covin y Slevin, 1989; Zahra, 1991, 1993; Barringer y Bluedorn, 1999) siguen un enfoque contingente para explicar las relaciones examinadas (antecedentes- IEC e IEC-resultados empresariales), es decir, desde la perspectiva contingente se reconoce que las características organizativas y el entorno moderan la

relación entre el comportamiento emprendedor y los resultados empresariales y que el efecto del entorno sobre la IEC está influido por las características internas y viceversa, argumentándose que la relación entre la IEC y los resultados empresariales puede ser mejor explicada por el efecto de una tercera variable, de modo que se analiza la iteración entre dos variables sobre la variable dependiente. Sin embargo, también se reconoce la necesidad de considerar configuraciones multivariantes en lugar de una relación bivariante entre los antecedentes, la iniciativa empresarial y los resultados (Dess *et al.*, 1997; Wiklund y Shepherd, 2005).

Se puede observar como los trabajos evolucionan de un enfoque contingente hacia el enfoque configurativo, que supone la consideración conjunta y simultánea de la estrategia, las características organizativas y las características del entorno, con el objeto de identificar las relaciones más complejas que pueden determinar que las empresas que llevan a cabo iniciativas empresariales tengan unos mejores resultados. El enfoque configurativo que representa una extensión del enfoque contingente y tiene un mayor poder explicativo sobre la relación de la IEC y los resultados, ya que considera la iteración entre tres variables sobre la variable dependiente. Analizar el efecto que la iteración entre estrategia, estructura y entorno tiene en la relación entre la IEC y los resultados permitirá profundizar en el conocimiento actual de la IEC, pudiendo identificar configuraciones particulares que mejoran el resultado empresarial (Wiklund y Shepherd, 2005).

Incluidos en esta línea de trabajos nos encontramos a Naman y Slevin (1993), Dess, Lumpkin y Covin (1997) y Wiklund y Shepherd (2005), que consideran la necesidad del ajuste entre la estrategia, la estructura y el entorno para explicar mejor los efectos de la iniciativa empresarial en los resultados, examinando las relaciones más complejas que pueden darse entre las variables.

El trabajo de Naman y Slevin (1993) presenta un modelo de ajuste en el que el estilo emprendedor, la estructura organizativa y la misión estratégica determinan una medida del ajuste de la empresa con su entorno. Los resultados mostraron que el resultado empresarial se relacionaba de forma positiva con las medidas de ajuste,

poniendo de manifiesto la importancia del ajuste entre las variables para explicar el resultado empresarial.

Para Dess *et al.* (1997), el enfoque configurativo tienen un mayor poder predictivo en la relación entre la IEC y el resultado. En este sentido, por un lado analizan el efecto moderador que la estrategia y el entorno tienen en la relación IEC-resultados, y por otro lado, el efecto combinado de la IEC, la estrategia y el entorno en el resultado empresarial. Así, resulta que el ajuste entre la IEC, el tipo de estrategia competitiva llevado a cabo y el entorno explica mejor los resultados empresariales que cuando se considera el efecto moderador de la estrategia o el entorno, es decir, cuando la IEC se combina con estrategia y las condiciones del entorno apropiadas su influencia en el resultado es mayor. Bajo el enfoque contingente la IEC explica los resultados empresariales cuando la empresa lleva a cabo una estrategia de liderazgo en costes. Sin embargo, desde el enfoque configurativo los resultados se explican por la interrelación entre la IEC, la diferenciación y la incertidumbre y heterogeneidad del entorno, es decir, aquellas empresas que lleven a cabo IEC y estrategias de diferenciación en entornos caracterizados por la incertidumbre o la heterogeneidad mejorarán sus resultados empresariales.

La propuesta de Dess *et al.* (1997) es corroborada por el estudio de Wiklund y Shepherd (2005) que demuestran que el enfoque configurativo explica mejor los resultados empresariales. En este trabajo, los autores realizan un estudio empírico considerando primero las relaciones directas de la IEC y los resultados (modelo básico), en segundo lugar, analizan el efecto moderador que el acceso a los recursos financieros y el dinamismo del entorno tiene en la IEC y los resultados (modelo contingente) y por último, analizan el efecto conjunto de la IEC, el acceso al capital y el dinamismo del entorno (modelo configurativo). Sus resultados muestran que el efecto de la IEC sobre los resultados se explica mejor si se consideran tanto los efectos moderadores como los configurativos, ya que estos últimos tienen un mayor poder predictivo. Si bien la ICE tiene efecto positivo en el resultado empresarial, considerar únicamente el efecto directo muestra sólo una parte de la influencia que

ésta tiene, ya que cuando se considera el efecto moderador, el resultado sólo se explica por la posibilidad de acceder a capital por parte de la empresa y la IEC y el entorno no tiene efecto sobre el resultado, mientras que en el modelo contingente, el papel del entorno en el resultado depende de la IEC y el acceso al capital. Entre sus resultados destacan que las empresas con acceso limitado al capital y entornos estables mejoran sus resultados si llevan a cabo iniciativas emprendedoras, teniendo la IEC un menor efecto en el resultado cuando se desarrolla en entornos dinámicos con acceso al capital.

En resumen, este factor trata de explicar el efecto que la IEC tiene en los resultados empresariales, destacando la importancia de los factores internos (estructura y estrategia) y los externos (entorno) como impulsores de la IEC, así como moderadores de la relación entre la IEC y los resultados empresariales. De forma general, se pone de manifiesto el efecto positivo, tanto a corto como a largo plazo, que el comportamiento emprendedor tiene en los resultados empresariales, mejorando cuando se considera una estructura orgánica, que favorece la adaptación de la empresa al entorno y el desarrollo de iniciativas emprendedoras, así como un entorno dinámico y hostil ya que supone la existencia de mayores oportunidades con las que la empresa puede innovar, desarrollar nuevos negocios o tener un comportamiento proactivo.

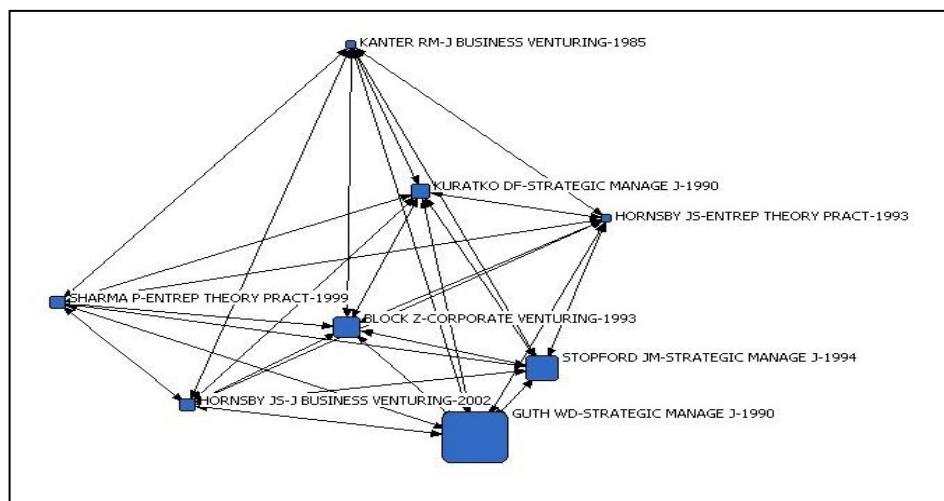
1.3.2.2.3. Factor 3: Cultura emprendedora

Este factor, que hemos denominado “cultura emprendedora”, representa la investigación que trata de explicar la existencia de una cultura emprendedora dentro de la empresa. A diferencia del factor anterior que consideran los factores internos para el conjunto de la organización (variables a nivel macro), en este factor se trata de analizar los factores internos a nivel micro, es decir, se centra en las características de las políticas y procedimientos existentes en la empresa que pueden favorecer la IEC. Adicionalmente, destacan la función de los directivos de nivel medio frente a la alta dirección en la creación de un entorno organizativo que

favorezca la iniciativa empresarial, representando el liderazgo en el proceso de incorporar las nuevas oportunidades en la organización.

Este factor incorpora un total de 8 trabajos entre los que se encuentran con mayor carga factorial los trabajos de Block y MacMillan (1993), Kuratko *et al.* (1999), Stoppford y Baden-Fuller (1994), Hornsby *et al.* (1993) y Guth y Ginsberg (1990), explicando el 17% de la varianza.

Figura 1. 10. Factor 3: Factores organizativos e IEC



Fuente: *Elaboración propia*

El trabajo de Block y MacMillan (1993) destaca la importancia de los directivos en la selección de las oportunidades de negocio, en base a tres elementos cruciales. Por un lado, el liderazgo ejercido para definir y comunicar la importancia de la oportunidad dentro de la estrategia corporativa, por otro el desarrollo de una cultura organizativa que favorezca la iniciativa y la innovación y por último, las capacidades directivas necesarias para dirigir los nuevos negocios de forma individual y en el entorno de la corporación. En esta línea los directivos deben ser capaces de equilibrar la dirección de las actividades normales de la empresa y las nuevas (Kanter, 1985).

Los trabajos Kuratko *et al.* (1990), Hornsby *et al.* (1993, 2002) van más allá de la actuación directiva y destacan la importancia de cómo los directivos perciben el

entorno organizativo para desarrollar este tipo de actividades, centrándose en factores tanto organizativos como individuales que afectan a los directivos de nivel medio y que permiten iniciar y fomentar las actividades emprendedoras dentro de la empresa.

Entre los factores organizativos destacan la existencia de un sistema de recompensas apropiado, la asunción del riesgo y tolerancia al fracaso, el apoyo de la alta dirección, la estructura organizativa o la disponibilidad de recursos. La propensión al riesgo, la autonomía, la necesidad de desarrollo y la orientación hacia los objetivos determinan las características individuales que deben tener los directivos de nivel medio para favorecer la iniciativa empresarial.

Kuratko *et al.* (1990) tratan de identificar la existencia de factores internos y desarrollar un instrumento de medida que permita diagnosticar el grado de cultura emprendedora en la empresa. Precisamente, desarrollan una escala de medida (IAI³⁶) basada en cinco factores: apoyo directivo, recompensas y disponibilidad de recursos, estructura organizativa y límites, tolerancia al riesgo y disponibilidad de tiempo. Los resultados mostraron que el apoyo directivo, la estructura y el sistema de recompensas y disponibilidad de recursos son los tres factores que favorecen la existencia de una cultura emprendedora en las organizaciones.

Hornsby *et al.* (1993) amplían el trabajo anterior proponiendo un modelo teórico sobre el proceso de la iniciativa empresarial, en el que la iniciativa emprendedora comienza por la existencia de un suceso precipitante originado tanto por las características organizativas como por las características individuales. Una vez se decide actuar emprendedoramente se realiza analiza la viabilidad de la idea con el desarrollo del plan de negocio y su puesta en marcha está supeditada a la disponibilidad de recursos y a la capacidad para superar las barreras organizativas e individuales.

Stopford y Baden-Fuller (1990) proponen diferentes tipos de IEC que pueden existir en las empresas – iniciativa individual, renovación y liderazgo

³⁶ Intrapreneurial Assessment Instrument

schumpeteriano – que comparten atributos comunes –proactividad, aspiraciones más allá de las capacidades actuales, orientación en equipo, capacidad de resolver dilemas y capacidad de aprendizaje – que cambian su papel e importancia en el tiempo atendiendo al tipo de IEC. Entre sus resultados destacan que las diferentes formas de IEC están interconectadas en el tiempo y cambian de una a otra progresivamente a largo plazo, representando diferentes etapas que van desde la iniciativa individual al cambio en la industria a través del liderazgo schumpeteriano. Además, los atributos están presentes en todas las etapas pero cambian con el tiempo y a tasas diferentes, predominando en la primera etapa los atributos a nivel individual, ampliándose a nivel funcional en la etapa de renovación y a nivel organizativo en la etapa de liderazgo schumpeteriano.

En definitiva, la línea de investigación sobre la que se fundamentan estos artículos aparece recogida en el marco de estudio proporcionado por Guth y Ginsberg (1990). Este trabajo presenta un número especial en la *Strategic Management Journal* sobre la IEC, y realiza una revisión de la investigación, proponiendo un modelo teórico de estudio para avanzar en la investigación de la IEC. Una de las aportaciones más relevantes de este trabajo radica en la propia definición de la IEC, que considera la innovación y el desarrollo de nuevos negocios y la renovación estratégica como dimensiones características, siendo de los primeros trabajos que recoge tales dimensiones. Si bien contempla los factores tal y como se han especificado en el factor 2, añade el liderazgo estratégico ejercido por los directivos como antecedente a la iniciativa, considerando la importancia de las características, valores, creencias y visión de los “líderes estratégicos” en el comportamiento emprendedor de las empresas. Además, pone de manifiesto la necesidad de configurar éstas variables en relación con otros factores ya que un cambio significativo en una variable puede suponer un cambio en otras variables o en la organización en conjunto.

A modo de conclusión, este factor representa la investigación centrada en el papel de los directivos, principalmente de nivel medio, en cuanto que favorecen el

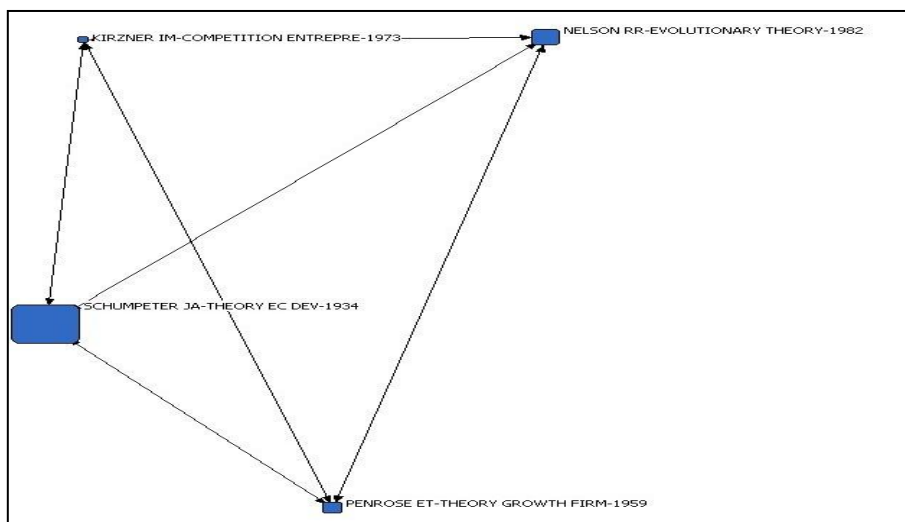
desarrollo de políticas y procedimientos encaminados a crear una cultura organizativa emprendedora.

1.3.2.2.4. Factor 4: Enfoques teóricos de la IEC

Los trabajos incluidos en este factor, representan los trabajos sobre los que se fundamentan los ámbitos de estudio de la Iniciativa Empresarial y la Dirección Estratégica de la empresa, no teniendo una temática específica en la IEC.

Los trabajos de Schumpeter (1934) y Kirzner (1973), representan los trabajos más relevantes en el estudio del empresario y la función empresarial desde el enfoque económico. La innovación schumpeteriana y la búsqueda de oportunidades proporcionan la esencia de la iniciativa empresarial corporativa y justifica el desarrollo de estas actividades para el crecimiento de las organizaciones. Mientras que los trabajos de Penrose (1959) y Nelson y Winter (1982) representan las perspectivas de las teorías de la empresa que caracterizan a las organizaciones como un conjunto de atributos, recursos específicos, rutinas y capacidades específicas que evolucionan con el tiempo y que explican las diferencias en los resultados de las empresas. Su representación gráfica aparece en la Figura 1. 11.

Figura 1. 11. Factor 4: Enfoques teóricos genéricos de la IEC



Fuente: *Elaboración propia*

Dentro del enfoque económico, la Teoría del Desarrollo Económico de Schumpeter (1934) ha sido la que ha tenido una mayor relevancia, tanto a nivel individual como a nivel organizativo. Schumpeter considera que el riesgo no es el concepto esencial por el cual se crean empresas, y por lo tanto no puede ser el factor que desencadene el desarrollo económico, rescatando la figura del empresario en el análisis económico al considerarlo como el principal activador de la economía a través de la innovación (Cuervo García, 1997).

Schumpeter (1934) define al empresario como aquél que lleva a cabo nuevas combinaciones que tienen como resultado una discontinuidad, el cambio se produce por la existencia del empresario que rompe el equilibrio del mercado por llevar a cabo innovaciones. De acuerdo a esta línea argumental, la innovación resulta en un desequilibrio económico, derivado de la creación de algo nuevo que desplaza lo que ya existe. En este caso, los beneficios obtenidos por el empresario se explican en términos de innovación y se mantendrán hasta el momento en que los competidores lo imiten y lleguen de nuevo a una situación de equilibrio.

La innovación se convierte en la esencia del empresario. Por lo tanto, en términos de Schumpeter, el empresario es aquél que lleva a cabo nuevas combinaciones que se manifiestan en *“la introducción de nuevos productos o mejora del existente, nuevos métodos de trabajo, apertura de nuevos mercados en los cuales la empresa no estaba presente, creación de una nueva organización de la industria, utilización de nuevas fuentes de aprovisionamiento de materias primas o productos semiterminados”* (Schumpeter, 1934:66).

Desde este punto de vista, la iniciativa empresarial no termina cuando se ha conseguido la primera, por el contrario, el empresario continúa innovando de modo que se produce una ruptura constante del equilibrio y lleva a cabo un proceso de “destrucción creativa” que es la esencia del desarrollo económico, al provocar un monopolio temporal que le permite obtener mayores beneficios que compensen su innovación (Cuervo García, 1997).

Una de las características de la función empresarial ofrecida por Schumpeter es que no considera la propiedad de los recursos, por lo que la innovación llevada a cabo dentro o fuera de una organización por cualquier persona, permite identificarlo como empresario.

Otra aportación destacada en el enfoque económico es la realizada por Kirzner (1973) que considera que el empresario es aquella persona que está “*alerta*” a las oportunidades que ofrece el mercado, siendo capaz de identificarlas y explotarlas, mientras otros no lo hacen.

La premisa básica de la que parte Kirzner es que los precios del mercado ponen de manifiesto la existencia de asimetrías en la información, por lo que la asunción de información completa en el mercado es imposible. Desvía la importancia de la innovación de Schumpeter hacia los precios establecidos por los empresarios en el proceso de mercado. En este sentido la función principal del empresario es ajustar los precios hacia el equilibrio, y el proceso de mercado es el proceso de descubrimiento y aprendizaje, es decir, el empresario que tiene un mayor conocimiento de las imperfecciones del mercado tratará de aprovechar las oportunidades económicas que una mayor información les proporciona (Kirzner, 1973; Stevenson y Jarillo, 1990; Ripsas, 1998; Veciana, 1999; Pinillos Costa, 2001).

Desde este enfoque, el estar alerta, facilita la identificación de oportunidades al empresario pudiendo así explotarla antes que otros. A diferencia de Schumpeter, considera que el mercado es imperfecto y está en desequilibrio por lo que ofrece oportunidades que el empresario es capaz de detectar. Actualmente, este enfoque está tomando gran importancia debido a que el nacimiento de las empresas se debe al descubrimiento de una oportunidad, a partir del cual se inicia el proceso de la iniciativa empresarial (Pinillos Costa, 2001).

No todos los individuos tienen acceso a las mismas observaciones, interpretaciones o experiencias, de modo que las oportunidades para descubrir o crear productos y servicios aparecen por la dispersión de la información ya que es ésta la que crea las oportunidades. Sin embargo, al igual que crea oportunidades

proporciona obstáculos para la explotación de las mismas debido a la ausencia de mercados actuales para la explotación de nuevos productos o servicios (Arrow, 1974, Venkataraman, 1997)

Los trabajos de Penrose (1959) y Nelson y Winter (1982) representan las perspectivas estratégica y organizativa en el estudio de la empresa. Ambos trabajos han servido como soporte básico para el desarrollo de los enfoques estratégicos basados en los recursos, capacidades y conocimiento.

El trabajo de Penrose se enmarca dentro de las primeras contribuciones centradas en el estudio de la estrategia empresarial que reconoce la importancia de los factores internos frente a los externos para explicar las diferencias en los resultados entre las empresas, desarrollando la Teoría del Crecimiento de la Empresa. En este trabajo Penrose relaciona el crecimiento de la empresa y la diversificación a los recursos de la empresa, concretamente a las capacidades directivas que la empresa posee, determinando que el éxito de la empresa depende de la existencia de recursos únicos e idiosincráticos en los que las capacidades directivas juegan un papel crucial. Considera la empresa como una colección de recursos productivos y la heterogeneidad de los mismos proporciona a la empresa características únicas que facilitan la obtención de mejores resultados.

Desde la perspectiva de la iniciativa empresarial, el trabajo de Penrose vincula los recursos de la empresa, las oportunidades y el crecimiento de la empresa. Por un lado, sostiene que las empresas pueden crear valor económico por la gestión eficaz e innovadora de los recursos, de forma que la existencia de recursos creativos estimula la aparición de nuevas oportunidades productivas y los resultados financieros (Penrose, 1959, p. 78). Por otro lado, relaciona los recursos y la aparición de oportunidades productivas que permiten innovar y crecer a la empresa. La función de los directivos es convertir los recursos de la empresa en nuevas capacidades y nuevas combinaciones que permiten innovar y crear valor económico. En este sentido, destaca que existe una relación estrecha entre los distintos tipos de recursos y el desarrollo de ideas, experiencia y conocimientos de los directivos y emprendedores,

de modo que los recursos que la empresa no utiliza pueden ser una fuente de innovación, un incentivo para crecer y una fuente de ventaja competitiva al facilitar la introducción de nuevas combinaciones de recursos dentro de la empresa.

Siguiendo la perspectiva estratégica de la empresa, el trabajo de Nelson y Winter (1982) desarrolla la Teoría Evolutiva del Cambio Económico, integrando los conceptos de racionalidad limitada de Simon (1947), la destrucción creativa de Schumpeter (1934) y la selección natural de Alchian (1950). La empresa posee ciertas capacidades y reglas de decisión que determinan su comportamiento y sus procesos de decisión responden tanto a la experiencia pasada como a las alternativas innovadoras derivadas de su comportamiento pasado. Analiza cómo el conocimiento es retenido y transmitido en el tiempo, lo que supone la base para la creación de recursos. Su visión del desequilibrio explica el carácter de la ventaja competitiva unido a la creación y a la búsqueda de rentas de innovación.

Desde esta perspectiva cobran especial relevancia las rutinas organizativas y los procesos de búsqueda, selección y retención de nuevas fuentes de riqueza empresarial. Las rutinas se equiparan a los genes de la empresa y determinan las características de la empresa presentes y futuras. Son el resultado de la experiencia de la empresa por lo que es difícil reproducir, constituyendo por lo tanto unos recursos específicos e idiosincráticos difíciles de imitar. El aprendizaje se produce a través de la memoria organizativa por la repetición y la codificación de las reglas y procedimientos existentes en la empresa que facilita el aprendizaje al retener y acumular conocimiento a lo largo del tiempo. Este proceso de aprendizaje mejora la realización de tareas y crea nuevas oportunidades para el desarrollo económico.

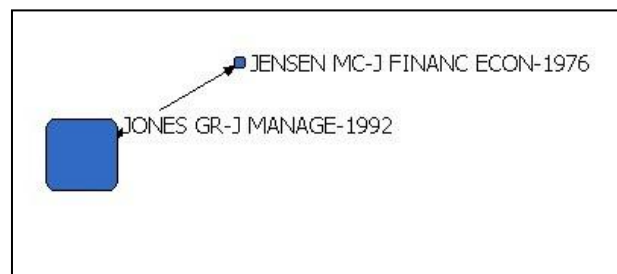
En resumen, estos trabajos recogen los enfoques teóricos que fundamentan el desarrollo de la iniciativa empresarial, tanto a nivel individual como a nivel corporativo. Concretamente, los trabajos de Schumpeter y Kirzner han proporcionado conceptos amplios de innovación e identificación de oportunidades que son utilizados tanto para explicar la iniciativa emprendedora individual como corporativa. Por otro lado, los trabajos de Penrose y Nelson y Winter proporcionan

los fundamentos que ha permitido desarrollar las teorías basadas en los recursos, el conocimiento y el aprendizaje que explican por qué la iniciativa empresarial corporativa constituye un recurso por el que la empresa puede desarrollar actividades emprendedoras de forma continuada así como obtener ventajas competitivas sostenibles.

1.3.2.2.5. Factor 5: Problemas de agencia e IEC

En este grupo sólo se incluyen dos artículos los artículos de (véase figura 1.14.) que examinan los problemas de agencia que se produce cuando existe separación entre la propiedad y el control, o derivados de la existencia de un emprendedor en la organización. En concreto, se trata de explicar bajo qué condiciones los accionistas y directivos tratarán de desarrollar actividades emprendedoras en la empresa, así como la decisión de realizar actividades emprendedoras dentro o fuera de la empresa, basándose en la Teoría de la Agencia.

Figura 1. 12. Factor 5: Gobierno corporativo e iniciativa empresarial



Fuente: *Elaboración propia*

Basado en los trabajos de Jensen y Meckling (1976) que estudian los problemas de agencia entre directivos y accionistas, el trabajo de Jones y Butler (1992) presentan un modelo de la iniciativa empresarial corporativa bajo el marco de la teoría de la agencia, lo que permite identificar los problemas de agencia que afectan a la IEC interna. En concreto examinan cómo los problemas de agencia afectan a la dinámica de la IEC interna y el nivel de comportamiento emprendedor. También estudian los factores que causan los problemas de agencia. Finalmente se

sugieren distintas soluciones para los problemas de agencia que permiten promover la IEC.

Desde la perspectiva de la teoría de la agencia problemas de agencia surgen cuando existe divergencia de intereses entre el principal (empresario) y el agente (directivo). Esta divergencia de intereses se produce por la diferente percepción del riesgo que tienen principal y directivo y por la aparición de comportamientos oportunistas. En ambos casos, la incertidumbre favorece la aparición de ambos problemas de agencia. Desde el punto de vista de la iniciativa empresarial la incertidumbre es inherente a la acción emprendedora por lo que existen los problemas de agencia.

La primera divergencia de intereses se produce por la diferente percepción del riesgo entre empresario y directivo. Por un lado, el empresario llevará a cabo actividades emprendedoras ya que recibirá las rentas derivadas de asumir la incertidumbre. Sin embargo, los agentes no tienen incentivos para desarrollar tales actividades debido a que por un lado no serán recompensados por el riesgo asumido y por otro, pueden ver peligrar su empleo ante fracasos de estas iniciativas. Como resultado de esta situación los agentes que son adversos al riesgo tenderán a seleccionar proyectos que proporcionen rentas normales de modo que la empresa disminuye su capacidad emprendedora.

Para resolver este problema de agencia, la cuestión principal es identificar quién es el principal y quien es el agente en el contexto emprendedor. En concreto se trata de alinear los intereses entre principal y el agente cuando el emprendedor es el agente en el principal. En este contexto, el problema radica en que la identidad del principal y del agente cambia conforme cambia el contexto emprendedor, pudiendo identificarse diferentes situaciones: 1) cuando el empresario crea una nueva empresa cuando el empresario crea una nueva empresa no existen problemas de agencia puesto el principal y el agente coinciden; 2) cuando el empresario asume la función de directivo se produce un cambio en las preferencias del riesgo debido a que los beneficios futuros se asocian con la actividad del negocio, como consecuencia, la

habilidad de la empresa para detectar oportunidades y actuar sobre estas disminuye conforme el empresario va convirtiéndose en directivo o cuando comienza desarrollar funciones como agente más que como principal, por ello se produce una disminución de la IEC; 3) cuando la empresa crece la función del empresario se separa por completo del directivo, aquí la relación principal-agente ha cambiado nuevamente debido a que en grandes empresas el principal son los accionistas (principal) que delegan en la alta dirección (agente) la responsabilidad para desarrollar actividades emprendedoras. Por otra parte, la alta dirección delega en los niveles más bajos el desarrollo de estas actividades por lo que los primeros serían el principal y los segundos los agentes, en ambos casos, la IEC disminuye puesto que no existen incentivos para asumir los riesgos de estas actividades.

El comportamiento oportunista es otra fuente de divergencia de intereses entre principal y agente. Este comportamiento oportunista hace que los directivos eludan activamente sus responsabilidades y realicen un esfuerzo menor con un bajo resultado. Los problemas de agencia surgen por la incapacidad que tiene el principal para controlar el comportamiento emprendedor de los agentes que puede sólo evaluarse a largo plazo cuando sus efectos se manifiesten en cambios en la rentabilidad. En estos casos, los agentes tendrán incentivos para perseguir sus propios intereses. Esta dificultad aumenta cuando la iniciativa emprendedora en la empresa es consecuencia de las acciones de varios individuos, ya que es difícil evaluar su contribución individualmente. De modo que cuando no se recompensa adecuadamente a los emprendedores, existirán menos incentivos para llevar a cabo iniciativas emprendedoras y más para perseguir sus propios intereses, de modo que la actividad emprendedora de la empresa se verá reducida.

Desde esta perspectiva se presentan dos situaciones para solucionar los problemas de agencia. En primer lugar se trata de reducir la posibilidad de que el principal (emprendedor) actúe como agente (directivo) y en segundo lugar se trata reducir la diferencia entre el agente y el principal conforme crece la empresa. El diseño de un contexto emprendedor centrado en la innovación de la estructura

organizativa y en la innovación de los sistemas de control y recompensas permitirá disminuir la divergencia de intereses del principal y del agente.

Respecto a la estructura organizativa, la innovación de la estructura debe facilitar al agente responsabilizarse de las actividades emprendedoras, reconocer la contribución individual realizada y recompensar de forma apropiada los resultados de la actividad emprendedora. Diferentes opciones disminuyen los problemas de agencia como pueden ser el cambio de una estructura funcional por una estructura divisional, la creación de una nueva división destinada a la actividad emprendedora o realizar una spin off.

En cuanto a la innovación centrada en los sistemas de control y recompensas se trata de conseguir los mecanismos de control que vinculen los intereses y optimicen el resultado de la actividad del agente. El establecimiento de incentivos basados en los resultados, planes de carrera que recompensen la actividad emprendedora, primas asociadas a la actividad individual y del grupo, vincular los resultados y las remuneraciones a través de sistemas de control y supervisión funcional.

A modo de síntesis se presenta en la Tabla 1. 10 un conjunto de trabajos que muestran las diferentes líneas de investigación relacionadas con la iniciativa empresarial corporativa, donde puede observarse como la estrategia emprendedora junto con sus antecedentes y consecuencias han acaparado la mayor parte de la investigación. Asimismo se muestra la primacía en la utilización de cuestionarios como forma de obtención de datos para medir la iniciativa empresarial y el consiguiente predominio de las medidas subjetivas.

Tabla 1. 10. Estudios relacionados con la iniciativa empresarial corporativa

Autor	Relación con la IEC	Tipo de estudio	Muestra	Recogida de datos	Tipo de medidas
Biggdike (1979)	Resultado	Empírico	68 empresas estadounidenses	Datos secundarios	Objetivas
Miller y Friesen (1982)	Innovación– Organización	Empírico	52 empresas canadienses	Cuestionario	Subjetivas
Miller (1983)	Innovación	Empírico	50 empresas canadienses 36 empresas estadounidenses	Cuestionario	Subjetivas
Miller y Friesen (1983)	Organización	Empírico		Cuestionario	Subjetivas
Burgelman (1983 c)	Proceso de desarrollo del corporate venturing interno	Empírico	1 empresa estadounidense 6 proyectos de desarrollo de negocios	Estudio de casos	Objetivas Subjetivas
Covin y Slevin (1988)	Estructura organizativa – Resultados	Empírico	80 empresas estadounidenses	Cuestionario	Subjetivas
Covin y Slevin (1989)	Entorno	Empírico	161 empresas estadounidenses	Cuestionario	Subjetivas
Covin y Slevin (1990)	Estructura organizativa – Entorno	Empírico	5 empresas estadounidenses	Estudio de casos	Subjetivas
Guth y Ginsberg (1990)	Entorno – Organización – Resultados	Teórico	-	-	-
Kuratko <i>et al.</i> (1990)	Cultura emprendedora – Factores Organizativos	Empírico	111 Supervisores primera línea 25 directivos alta dirección	Cuestionario	Subjetivas
Covin y Slevin (1991)	Entorno – Organización – Resultados	Teórico	-	-	-
Zahra (1991)	Entorno – Organización	Empírico	119 empresas industriales	Cuestionario Datos secundarios	Subjetivas Objetivas
Covin (1991)	Estructura – Resultados	Teórico	-	-	-
Naman y Slevin (1993)	Estrategia – Resultados	Empírico	82 empresas estadounidenses	Cuestionario	Subjetivas
Zahra (1993b)	Entorno – Organización – Resultados	Teórico	-	-	-
Zahra (1993a)	Entorno – Resultados	Empírico	102 empresas industriales	Cuestionario	Subjetivas
Zahra y Covin (1995)	Entorno – Resultados	Empírico	108 empresa industriales	Entrevista Datos secundarios	Subjetivas Objetivas
Zahra (1995)	Resultados –LBO	Empírico	47 LBO	Entrevistas Datos secundarios	Objetivas
Lumpkin y Dess (1996)	Entorno – Organización – Resultados	Teórico	-	-	-
Zahra (1996)	Gobierno – Propiedad – Entorno	Empírico	127 empresas	Cuestionario Datos secundarios	Subjetivas Objetivas
Dess <i>et al.</i> (1997)	Entorno – Organización – Resultados	Empírico	32 empresas	Entrevista	Subjetivas
Knight (1997)	Orientación emprendedora	Empírico	258 empresas canadienses	Cuestionario	Objetivas Subjetivas
Wiklund (1999)	Resultados	Empírico	132 empresas	Entrevista Cuestionario	Subjetivas
Zahra y Garvis (2000)	Entorno – Resultados	Empírico	149 empresas industriales	Cuestionario Datos secundarios	Subjetivas Objetivas

Continuación Tabla 1.11

Autor	Relación con la IEC	Tipo de estudio	Muestra	Recogida de datos	Tipo de medidas
Zahra, Neubaum y Huse (2000)	Sistemas de gobierno y propiedad	Empírico	231 empresas industriales	Cuestionario Datos Secundarios	Subjetivas Objetivas
Zahra y Bogner (2000)	Estrategia tecnológica – Resultados – Entorno	Empírico	116 empresas de software	Cuestionario Datos Secundarios	Subjetivas Objetiva
Antonic e Hisrich (2001)	Organización – Entorno – Resultados	Empírico	141 empresas eslovacas 51 empresas estado unidenses	Cuestionarios	Objetivas Subjetivas
Lumpkin y Dess (2001)	Entorno – Resultados	Empírico	94 empresas	Datos secundarios	Subjetivas
Hornsby <i>et al.</i> (2002)	Factores organizativo – Factores individuales	Empírico	231 directivos de nivel medio 530 directivos de nivel medio	Cuestionario	Subjetivas
Wiklund y Shepherd (2003)	Conocimiento – Resultados	Empírico	384 empresas suecas industriales, comerciales y de servicios	Entrevista telefónica Cuestionario	Subjetivas
Antonic e Hisrich (2004)	Entorno – Organización – Resultado	Empírico	477 empresas eslavas	Cuestionario	Subjetivas
Huse <i>et al.</i> (2005)	Entorno – Internacionalización de actividades	Empírico	277 Empresas industriales noruegas	Cuestionario	Subjetivas
Jantunen <i>et al.</i> (2005)	Reconfiguración de actividades – Resultado internacional	Empírico	217 empresas multisectorial	Cuestionario	Objetivas Subjetivas
Thornhill,	Entorno – Resultados	Empírico	854 empresas industriales canadienses	Datos de panel	Objetivas
Avlonitis	Innovación – Resultados	Empírico	149 empresas industriales griegas	Cuestionario	Subjetivas Objetivas
Madsen (2007)	Organización – Resultado	Empírico	168 empresas industriales y de servicios noruegas	Cuestionario	Subjetivas
Hughes y Morgan (2007)	Resultado	Empírico	211 empresas inglesas	Cuestionario	Subjetivas
Zahra y Hayton, (2008)	Capacidad de absorción – Resultado	Empírico	217 empresas industriales	Cuestionario Datos secundarios	Subjetivas Objetivas
Green <i>et al.</i> (2008)	Estrategia – Estructura	Empírico	110 empresas estadounidenses	Cuestionario	Subjetivas
Hill y Birkinshaw (2008)	Tipos de Corporate venture – Resultados	Empírico	95 unidades corporativas	Cuestionario Entrevista	Subjetivas
Kuratko <i>et al.</i> (2009)	Corporate venture – Resultado	Empírico	145 unidades corporativas	Cuestionario	Subjetivas
Lin y Lee (2009)	Características inversión – Entorno – Resultado	Empírico	111 empresas taiwanesas	Datos Secundarios	Objetivas
Zahra <i>et al.</i> (2009)	Gobierno – Capacidad de absorción	Teórico	-	-	-
Goodale <i>et al.</i> (2010)	Estrategia de operaciones	Empírico	177 empresas estadounidenses	Cuestionario	Subjetivas
Romero-Martínez <i>et al.</i> (2010)	Estructura propiedad – Privatización	Empírico	103 empresas españolas	Cuestionario	Subjetivas

Fuente: *Elaboración propia*

CAPÍTULO II

MODELO BÁSICO DE ANÁLISIS

Una vez establecido el marco teórico en el que se fundamenta esta Tesis Doctoral, en este capítulo se presenta el modelo básico de análisis en el que se plantean las relaciones que existen entre la iniciativa empresarial corporativa y los resultados empresariales. El detallado análisis de la investigación empírica previa ha permitido completar los argumentos sobre los que se plantean las relaciones de estudio.

El modelo planteado tratará de superar algunas de las limitaciones de la investigación previa y avanzar en la disciplina de la iniciativa empresarial, y más concretamente, en el conocimiento de la iniciativa empresarial corporativa, por presentar las relaciones directas de la iniciativa empresarial tanto a nivel agregado como a nivel individual con el resultado empresarial, de modo que permita conocer la influencia de las diferentes dimensiones en las variables de resultado. Además, se considera relevante identificar cuáles son las relaciones directas entre las dimensiones de la IEC y el efecto que estas dimensiones tienen en el resultado empresarial. Nos centraremos en un examen de las relaciones entre la innovación, la renovación estratégica y el desarrollo de nuevos negocios planteando el efecto

conjunto en los resultados y se examinarán tanto las relaciones directas como las indirectas.

Las aportaciones previas han reconocido la importancia de la iniciativa empresarial en la consecución de ventajas competitivas y en la mejora de los resultados empresariales. Se han destacado las características que la empresa debe tener para ser considerada emprendedora (Covin y Slevin, 1989, 1991; Covin y Miles, 1999; Lumpkin y Dess, 1996; Miller y Friesen, 1982; Miller, , 1983; Zahra, , 1993a, 1993b). Sin embargo, estos estudios se han centrado principalmente en las dimensiones que reflejan la disposición u orientación a actuar con iniciativa empresarial (es decir, se han ocupado de estudiar el nivel de proactividad, asunción de riesgo...etc.), más que haberse ocupado de las acciones o actividades desarrolladas por la empresa en las que se manifiestan estos comportamientos (es decir, número de patentes, marcas, nuevos productos, nuevas empresas,...etc.) (Zahra et al., 1999).

Por otro lado, en la mayoría de los artículos se ha considerado la IEC de forma agregada en su relación con los resultados, por lo que no se ha identificado cuál es la configuración más adecuada de actividades para mejorar los resultados empresariales y apenas han sido consideradas las relaciones de causalidad.

Por ello, de acuerdo a los argumentos anteriores, en esta Tesis Doctoral analizaremos la relación entre la IEC y los resultados para el caso español. Bajo la hipótesis general de que una empresa mejorará sus resultados empresariales al llevar a cabo actividades emprendedoras. Intentaremos identificar cuál es la configuración de actividades empresariales más adecuada. La iniciativa empresarial tiene un carácter heterogéneo y sus dimensiones son independientes, la empresa tendrá resultados distintos atendiendo a la configuración de estas actividades emprendedoras. En este sentido, planteamos que las empresas tendrán resultados diferentes dependiendo de la importancia que se dé a la innovación, al desarrollo de nuevos negocios o a la renovación estratégica.

A lo largo de este capítulo se plantea el modelo teórico básico para su posterior análisis empírico. Se describen las variables y conceptos básicos incluidos en el trabajo, presentando los argumentos que nos llevan a la formulación de nuestras hipótesis. Para ello, en el primer epígrafe se describe el modelo básico de análisis y cada uno de los apartados siguientes se procede a la presentación de las hipótesis de trabajo.

2.1. DESCRIPCIÓN DEL MODELO BÁSICO DE ANÁLISIS

La mayor parte de la investigación sobre la IEC se ha desarrollado considerando la IEC como una variable unidimensional, sin contemplar la independencia de las dimensiones que la configuran y las relaciones entre ellas. Es decir, a través de cuestionarios se ha preguntado sobre aspectos relacionados con la innovación, el desarrollo de nuevos negocios y la renovación y los valores obtenidos se suman representando esta adicción de variables el nivel de la IEC (a ello se ha denominado constructo unidimensional) Por ello, basándonos en el modelo planteado por Antoncic (2000), Antoncic y Prodan (2008) y Stezt, Howell, Stewart y Blair (2000), creemos que la creación de empresas, la innovación y la renovación empresarial tienen distintas connotaciones y se comportarán de forma distinta y por lo tanto podrán tener efectos distintos en el resultado empresarial.

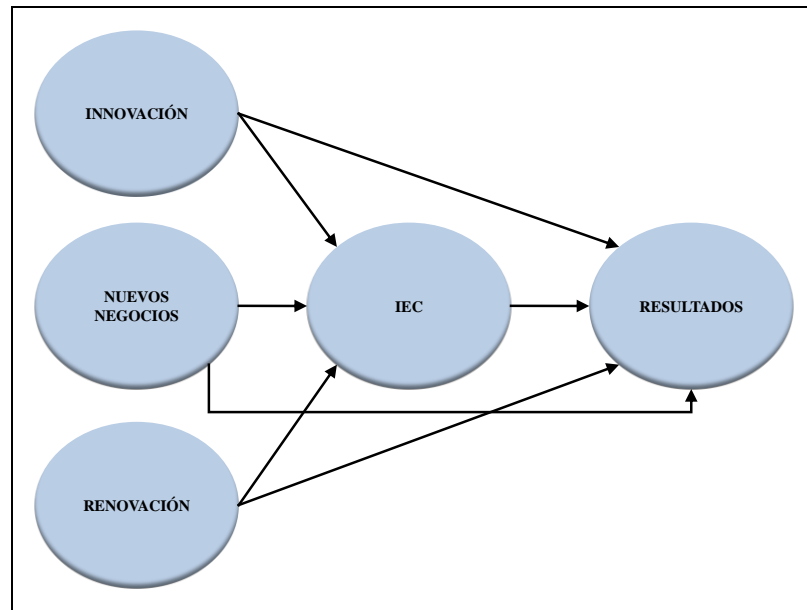
En la literatura se reconoce la posibilidad de que las distintas formas de ICE puedan presentarse de modo tanto individual como conjunto. Habiendo identificado dos enfoques en el estudio de la IEC, el primero se refiere al comportamiento dentro de la empresa -intenciones o predisposición hacia la IEC-, y el otro como las actividades desarrolladas o comportamientos empresariales. Indudablemente entendemos que las actividades de ICE desarrolladas se llevarán a cabo en la medida en que ciertas características de la orientación o espíritu emprendedor predominen en la empresa. En este sentido, una empresa que tenga un perfil proactivo tenderá a introducir nuevos productos o anticiparse en la entrada en nuevos mercados geográficos, o puede que opte por crear nuevas empresas o realizar una modificación en su campo de actividad. Es por todo ello por lo que consideramos que las

dimensiones que definen la IEC tendrán distinta importancia y un efecto diferente en el resultado empresarial.

Adicionalmente, se ha considerado relevante analizar el efecto del entorno sobre el desarrollo de la iniciativa empresarial, considerado un elemento que de forma general la favorece e incentiva. Concretamente, hemos considerado el efecto que la hostilidad del entorno tiene, con el objeto valorar su impacto en las actividades que las empresas llevan a cabo.

Partiendo de los argumentos anteriores, planteamos un modelo en el cual la IEC tendrá un efecto directo sobre el resultado de la empresa, considerada como un constructo unidimensional. Hay que subrayar que la IEC es contemplada también en nuestro análisis como un fenómeno multidimensional que se manifiesta en la innovación (patentes y nuevos productos), en el desarrollo de nuevos negocios y la renovación. Por lo que también incluimos en nuestro modelo las relaciones directas de la innovación, la creación de empresas y la renovación con los resultados empresariales. Es decir, tratamos de identificar la superioridad del modelo multidimensional frente al modelo unidimensional en la relación con los resultados, de modo que la IEC explica mejor los resultados si se consideran conceptos independientes. La Figura 2. 1 refleja el modelo básico de análisis.

Figura 2. 1. Modelo básico. Relaciones directas

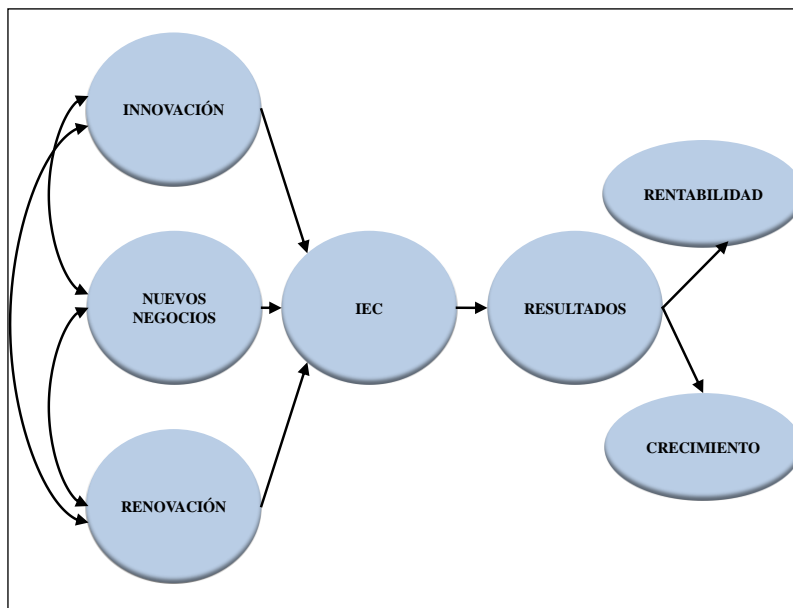


Fuente: *Elaboración propia*

Las investigaciones basadas en el enfoque contingente han destacado la necesidad de contemplar las relaciones entre IEC y resultados considerando la existencia de factores del entorno que pueden hacer que la relación directa existente pudiera verse afectada y modificada por factores del entorno. En concreto, Lumpkin y Dess (1996) proporcionan un marco teórico adecuado en el que considerar los efectos moderadores, mediadores, independientes y la interacción entre los mismos. Lo que sugiere que el estudio de las relaciones indirectas puede proporcionar nuevas relaciones que permitan mejorar el conocimiento de la relación entre la IEC y los resultados (Antoncic, 2000).

Es por ello por lo que proponemos un modelo alternativo al estudio de los efectos directos de la relación planteada, cuando se consideran la IEC como un fenómeno unidimensional. Las variables que conforman la IEC (a saber, innovación, nuevos negocios y renovación) pueden tener un impacto positivo en el resultado, por ello establecemos una serie de efectos indirectos que pueden ayudarnos a comprender mejor el efecto en los resultados, tanto a nivel general (IEC → Resultado empresarial) como a nivel de cada una de las dimensiones que configuran la IEC (innovación, nuevos negocios y renovación). Estos efectos se recogen en la Figura 2. 2 en la que se representan en el modelo los efectos directos (IEC → Resultado empresarial) y los efectos indirectos (innovación x nuevos negocios → Resultado empresarial, innovación x renovación → Resultado empresarial y nuevos negocios x renovación → Resultado empresarial).

Figura 2. 2. Modelo complementario: Relaciones directas e indirectas



Fuente: *Elaboración propia*

Este doble planteamiento, por un lado la consideración unidimensional con las relaciones de las variables que forman el constructo IEC es una de las principales aportaciones de este estudio, ya que no se ha encontrado en la literatura un

planteamiento que considere las relaciones que proponemos en el modelo complementario. Es decir, que se contemplen simultáneamente la relación entre IEC y resultados y las relaciones entre las distintas dimensiones que configuran la IEC y los resultados. Y por otro, el análisis de la IEC como constructo multidimensional que examina el efecto de las dimensiones en el resultados individualmente.

Una vez presentado los modelos básicos de análisis, en los siguientes epígrafes pasamos a describir y analizar con mayor profundidad las relaciones propuestas.

2.2. RELACIONES DIRECTAS DEL MODELO BÁSICO

En este apartado profundizaremos en las relaciones directas planteadas en el modelo básico. Identificaremos las relaciones directas entre IEC y el resultado empresarial, tanto a nivel general como a nivel de las dimensiones que configuran la IEC, desarrollando las hipótesis objeto de estudio de esta Tesis Doctoral.

2.2.1 MULTIDIMENSIONALIDAD DE LA IEC

Como se ha mencionado en el capítulo anterior, muchos de los estudios sobre IEC se han ocupado más del análisis de los niveles de proactividad, de asunción de riesgos...etc., como dimensiones características de la IEC, en vez de investigar las actividades en las que la IEC se manifiesta; esto es el estudio de los niveles de innovación (número de patentes y de marcas), renovación...etc. En concreto, la mayor parte de la literatura ha tratado este fenómeno de la IEC como una orientación de la empresa (Dess y Lumpkin; 2005).

En esta línea, los trabajos de Miller (1983) y Covin y Slevin (1989) identifican tres de las dimensiones que han sido más utilizadas para medir la ICE: la innovación, la proactividad y el riesgo. Dimensiones que fueron ampliadas en el trabajo de Lumpkin y Dess (1996) con conceptos tales como la agresividad competitiva y la autonomía. Estas dimensiones determinan el nivel de iniciativa empresarial por parte de las empresas establecidas y se entiende que de forma conjunta producen unos mejores resultados. Sin embargo, algunas empresas que

desarrollan unas u otras dimensiones en mayor medida mejoran los resultados empresariales en distinta proporción (Lumpkin y Dess, 1996; Antoncic, 2000).

Por otro lado, los trabajos de Zahra (1991; 1993; 1995, 1996, 2000) han considerado las dimensiones identificadas por Guth y Ginsberg en 1990, a saber: la innovación, el desarrollo de nuevos negocios y la renovación, y se ha puesto de manifiesto que las empresas llevarán a cabo una u otra forma de iniciativa (es decir, innovación, nuevos negocios o renovación) atendiendo a ciertos factores del entorno (Zahra, 1995).

Antoncic (2001) en un intento de integrar de los enfoques precedentes considera que la IEC se define por el nivel de innovación en nuevos productos, la innovación en servicios, la renovación, la asunción de riesgo, la proactividad, y el desarrollo de nuevas empresas y nuevos negocios. De modo que finalmente distingue entre el desarrollo de nuevos negocios y la innovación, argumentando que estas dimensiones reflejan mejor la orientación estratégica y la postura de la alta dirección.

Las empresas atenderán a una u otra configuración de sus actividades en función de los factores que afecten a la empresa, tanto a nivel organizativo como del entorno. Por ello, en una parte de la literatura se plantea la cuestión sobre la independencia de las variables o si las variables covarían las unas con las otras. En definitiva no existe consenso sobre cómo son las relaciones entre las variables o dimensiones de la iniciativa empresarial y en cómo estas dimensiones se relacionan con el constructo general (es decir, con la IEC) (Stezt *et al.*, 2000).

Aunque a nivel teórico se ha considerado principalmente que la IEC es un constructo multidimensional, lo cierto es que las distintas dimensiones que configuran la IEC han sido tratadas de forma conjunta, es decir como dotada de una naturaleza unidimensional (Miller, 1983; Covin y Slevin; 1989, 1991). En otras palabras, la mayoría de los trabajos han empleado una medida agregada de la IEC, medida representativa de las diferentes dimensiones de la IEC. Estas medidas se basan en la asunción de que las dimensiones contribuyen en igual proporción al nivel de orientación emprendedora desarrollada por la empresa en cualquier situación.

Covin y Slevin (1988) consideran que la postura emprendedora debe medirse por la amplitud con que la dirección de la empresa toma decisiones arriesgadas que favorecen la innovación y tienen una posición competitiva agresiva si se compara con empresas rivales.

Sin embargo, Lumpkin y Dess (1996, 2001) señalan que la independencia, la proactividad y la agresividad competitiva varían de forma independiente, y por lo tanto, su efecto en los resultados es distinto. En este mismo sentido Zahra *et al.* (2000) mantienen que la innovación y la creación de empresas tienen efectos diferentes en los resultados de la empresa, lo que avala la idea de Lumpkin y Dess (1996; 2001) de la independencia de las variables.

Surge de esta forma un nuevo enfoque que defiende la multidimensionalidad de la IEC, aunque se reconoce la validez y fiabilidad de las medidas empleadas en numerosas investigaciones anteriores, tratando de identificar la contribución única que presentan cada una de las dimensiones en el constructo general. La idea básica es que si las dimensiones tienen contribuciones únicas e individuales a la orientación emprendedora de las empresas, el uso agregado de las medidas de la IEC no representa una medida especialmente adecuada en el estudio de ciertas relaciones, como por ejemplo el que nos ocupa, el efecto agregado de IEC en los resultados empresariales (Lumpkin y Dess, 1996, 2001; Kreiser, Marino y Weaver, 2002).

Stezt *et al.* (2000) se centran en el estudio de la independencia de las dimensiones y señalan que un constructo puede considerarse multidimensional cuando está formado por un número de atributos o dimensiones interrelacionadas y existen en dominios multidimensionales, o bien que la naturaleza de un constructo multidimensional difiere cuando se atribuyen interpretaciones diferentes a las relaciones entre el constructo global y sus dimensiones. Mediante el empleo de ecuaciones estructurales muestran que la proactividad, la asunción de riesgo y *futurity*³⁷ son variables independientes. Además, encontraron que las dimensiones de

³⁷ Sustituyen estos autores la innovación por este término que se refiere a un conjunto de dimensiones como la agresividad competitiva, proactividad y asunción del riesgo que formaban el constructo “orientación estratégica”.

forma individual explicaban mejor el resultado empresarial que la consideración de la IEC como unidimensional.

Asimismo, Kreiser *et al.* (2002) trataron de demostrar la fiabilidad y validez de las medidas utilizadas a nivel internacional, con el objeto de eliminar ambigüedades en la operatividad de las medidas y probar la universalidad de las medidas desarrolladas que habitualmente se habían desarrollado sobre muestras estadounidenses. En este análisis, consideran no sólo la independencia de las variables, sino que además ponen de manifiesto que las dimensiones pueden variar de forma independiente una de otra. Sus resultados son contrarios a la hipótesis de que las tres dimensiones covarían tal y como mantienen Covin y Slevin (1989), y son consistentes con los resultados de Lumpkin y Dess (1997). Los resultados indican que estas dimensiones a menudo varían de forma independiente. Por ello, ignorar el carácter independiente de las variables y agregarlas en una única medida proporcionaría una explicación pobre de la iniciativa empresarial.

Por otro lado, en un meta-análisis realizado por Rauch³⁸ *et al.* (2004) se analiza la independencia de las dimensiones propuestas por Lumpkin y Dess (1996) y el efecto en los resultados, destacándose que las dimensiones son independientes.

En la Tabla 2. 1 se presenta un resumen de los principales trabajos que han abogado por uno u otro planteamiento: la dependencia y la independencia de las dimensiones de la IEC.

³⁸ http://www.babson.edu/entrep/fer/FER_2004/web-content/Section%20VI/P1/VI-P1.html

Tabla 2. 1. Resumen de estudios sobre la dependencia o independencia de las dimensiones de la IEC

Unidimensional	Multidimensional
Miller y Friesen (1982)	Zahra (1991)
Miller (1983)	Zahra (1993a)
Miller y Friesen (1983)	Lumpkin y Dess (1996)
Covin y Slevin (1989)	Zahra (1996)
Covin y Slevin (1990)	Knight (1997)
Covin y Slevin (1991)	Covin y Miles (1999)
Miles y Arnold (1991)	Wiklund (1999)
Naman y Slevin (1993)	Lumpkin y Dess (2001)
Zahra y Covin (1995)	Antonic e Hisrich (2001)
Becherer y Maurer (1997)	Stetz, Howell, Steawart, Blair y Fottler (2000)
Zahra y Neubaum (1998)	Kreiser, Marinoy Weaver (2002)
Zahra y Garvis (2000)	Rauch, Wiklund y Frese (2004)
	Antonic y Prodan (2008)

Fuente: *Elaboración propia*

Como hemos señalado un gran número de trabajos han considerado las dimensiones propuestas por Miller, Covin y Slevin (proactividad y asunción de riesgos) en sus estudios, aunque otros trabajos defienden el empleo de las dimensiones de la IEC identificadas por Zahra (véase por ejemplo Zahra 1991 y Zahra 1993a) (tales como: innovación, nuevos negocios y renovación) enfoque que, por las razones expresadas, hemos adoptado en nuestro estudio.

En base a estos argumentos planteamos la siguiente hipótesis:

H1: La IEC tiene naturaleza multidimensional. La innovación, el desarrollo de nuevos negocios y la renovación conforman distintas dimensiones de iniciativa empresarial corporativa.

La Tabla 2. 2 recoge una revisión de trabajos que han considerado la unidimensionalidad de la IEC frente a la multidimensionalidad, poniéndose de manifiesto el predominio en la utilización de las medidas agregadas para hacer operativa la IEC frente a las medidas desagregadas.

Tabla 2. 2. Dimensiones de la IEC en los principales estudios

Autor	Dimensiones utilizadas	Tipo de estudio	Medidas agregadas	Variable dependiente	Muestra	Metodología	Resultados
Miller y Friesen (1982)	Innovación Asunción al riesgo	Empírico	Si	Si	52 empresas canadienses	Análisis de correlación y regresión	Las empresas con iniciativa empresarial tendrá unos niveles de innovación en producto más altos que las empresas conservadoras
Miller (1983)	Innovación Asunción al riesgo Proactividad	Empírico	Si	Si	52 empresas canadienses	Análisis de varianza	El tipo de organización influye en los determinantes de la orientación emprendedora
Miller y Friesen (1983)	Análisis Innovación	Empírico	Si	Si	50 empresas canadienses y 30 empresas estadounidenses	Análisis de correlación	En las empresas de éxito, la relación entre el entorno y la orientación emprendedora es más fuerte
Covin y Slevin (1989)	Innovación Asunción al riesgo Proactividad	Empírico	Si	No	80 empresas industriales y de servicios	Análisis de regresión moderado	La orientación emprendedora y la estructura organizativa interactúan en la relación con los resultados empresariales
Covin y Slevin (1990)	Innovación Asunción al riesgo Proactividad	Empírico	Si	Si	344 empresas industriales estadounidenses	Análisis discriminante y análisis de correlación Anova	La postura estratégica emprendedora y la estructura organizativa varía en función del ciclo de vida de la industria El ciclo de vida de la industria modera la relación entre postura estratégica, estructura organizativa y resultados
Covin y Slevin (1991)	Innovación Asunción al riesgo Proactividad	Teórico	-	Si	-	-	La postura emprendedora y su relación con resultados se modera al considerar factores del entorno, organizativos y estratégicos
Miles y Arnold (1991)	Innovación Asunción al riesgo Proactividad	Empírico	Si	Si	169 empresas industriales estadounidenses	Análisis factorial, análisis de correlación y Chi cuadrado	La orientación emprendedora y el marketing mantienen una relación positiva
Zahra (1991)	Innovación Nuevos negocios Renovación	Empírico	Si	Si	119 corporaciones industriales estadounidenses	T-test, análisis canónico y análisis de regresión	El entorno, la estrategia, la estructura y los valores organizativos afectan al Corporate Entrepreneurship El desarrollo de actividades de Corporate Entrepreneurship mejora los resultados financieros de la corporación
Naman y Slevin (1993)	Innovación Asunción al riesgo Proactividad	Empírico	Si	No	82 empresas industriales estadounidenses	Análisis de correlación y de regresión	El ajuste entre la orientación emprendedora y la estructura y estrategia se asocia con el resultado positivamente

Continuación Tabla 2.2.

Autor	Dimensiones utilizadas	Tipo de estudio	Medidas agregadas	Variable dependiente	Muestra	Metodología	Resultados
Zahra (1993a)	Innovación Nuevos negocios Renovación	Empírico	Si	No	102 empresas industriales estadounidenses	Análisis Cluster, Manova, Anova y análisis de regresión	El entorno modera la relación entre el Corporate Entrepreneurship y los resultados de la empresa El Corporate entrepreneurship se relaciona positivamente con el resultado
Zahra y Covin (1995)	Innovación Asunción al riesgo Proactividad	Empírico	Si	No	Tres muestras de 24, 39 y 45 empresas estadounidenses	Análisis de regresión	La orientación emprendedora tiene un impacto positivo en el resultado financiero
Lumpkin y Dess (1996)	Innovación Asunción al riesgo Proactividad Agresividad competitiva Autonomía	Teórico	No	-	-	-	Las dimensiones de la orientación emprendedora son independientes y pueden variar en su impacto. Un modelo de análisis de la orientación emprendedora y los resultados debe recoger los efectos directos, indirectos y moderadores
Becherer y Maurer (1997)	Innovación Asunción al riesgo Proactividad	Empírico	Si	No	147 empresas estadounidenses	Análisis de correlación y análisis de regresión moderado	La relación entre las orientaciones emprendedora y de marketing está moderada por los factores del entorno
Knight (1997)	Innovación Proactividad	Empírico	Si	Si	258 empresas canadienses	Análisis factorial y análisis de correlación	La escala proporcionada por Covin y Slevin para medir la orientación emprendedora tiene una alta fiabilidad y validez al considerar aspectos culturales
Zahra y Neubaum (1998)	Innovación Asunción al riesgo Proactividad	Empírico	Si	Si	228 empresas estadounidenses	Análisis de regresión	Las nuevas empresas tiene unos altos niveles de orientación emprendedora cuando las condiciones del entorno son adversas
Barringer y Bluedorn (1999)	Innovación Asunción al riesgo Proactividad	Empírico	Si	Si	169 empresas estadounidenses	Análisis de regresión jerárquico	Existe una relación positiva entre el Corporate Entrepreneurship y las prácticas estratégicas llevadas a cabo por la empresa
Covin y Miles (1999)	Innovación Nuevos negocios Renovación	Teórico	-	-	-	-	Las dimensiones determinan diferentes formas de Corporate Entrepreneurship
Wiklund (1999)	Innovación Asunción al riesgo Proactividad	Empírico	Si	No	132 empresas suecas	Análisis de regresión	El tiempo incrementa la relación positiva que existe entre la orientación emprendedora y el resultado empresarial

Continuación Tabla 2.2.

Autor	Dimensiones utilizadas	Tipo de estudio	Medidas agregadas	Variable dependiente	Muestra	Metodología	Resultados
Zahra y Garvis (2000)	Innovación Asunción al riesgo Proactividad	Empírico	Si	No	98 empresas estadounidenses	Análisis de regresión moderado	La hostilidad modera las relaciones entre el Corporate Entrepreneurship internacional y los resultados empresariales
Lumpkin y Dess (2001)	Agresividad competitiva Proactividad	Empírico	No	Si			La proactividad y agresividad competitiva son variables independientes que tienen un impacto distinto en el resultado empresarial
Antonic e Hisrich (2001)	Creación de empresas Innovación Renovación Proactividad	Empírico	No	Si	141 empresas eslovenas 51 empresas estadounidenses	Ecuaciones estructurales	La validez y fiabilidad de las medidas de intrapreneurship muestran una buena convergencia en diferentes culturas Las dimensiones de intrapreneurship se relaciona con los resultados y esta relación se modera por los efectos del entorno y las características organizativas
Stetz, et al. (2000)	Proactividad Asunción al riesgo Futurity ³⁹	Empírico	No	No	865 empresas estadounidenses	Ecuaciones estructurales	Las dimensiones son independientes, sin embargo no puede afirmarse con certeza el grado de covariación.
Kreiser, et al. (2002)	Innovación Proactividad Asunción al riesgo	Empírico	No	Si	72 en Australia, 113 en Finlandia, 241 en México, 116 en Holanda, 366 en Noruega, 150 en Suecia	Ecuaciones estructurales y análisis de correlación	El carácter multidimensional de la orientación emprendedora y la varianza entre las dimensiones tiene importantes implicaciones en la relación con otras variables. Agregar las dimensiones en una única medida puede hacer que se ignoren las contribuciones independientes en el resultado de la empresa
Rauch , Wiklund y Frese (2004)	Innovación Proactividad Asunción al riesgo Agresividad competitiva Autonomía	Empírico	No	No	-	Meta análisis	Las dimensiones son independientes y varían independientemente con el resultado empresarial Las medidas propuestas por Covin y Slevin tienen un efecto en los resultados menor que otras medidas utilizadas
Antonic y Prodan (2008)	Innovación	Empírico	No	Si	226 empresas eslovacas	Ecuaciones estructurales	El Corporate Entrepreneurship tecnológico se relaciona con los resultados y esta relación se modera con la existencia de alianzas estratégicas

Fuente: *Elaboración propia*

³⁹ Debido que no se ha encontrado una adecuada traducción se ha decidido dejar el nombre original que utilizan los autores. Definen esta dimensión como un conjunto de agresividad, proactividad y asunción al riesgo.

2.2.2. EL ENTORNO Y LA INICIATIVA EMPRESARIAL

Tal como se puso de manifiesto en el capítulo anterior, una importante línea de investigación en el ámbito de la IEC es la identificación de los antecedentes que determinan la existencia de iniciativas emprendedoras en las empresas. Se han identificado principalmente dos tipos de antecedentes: uno relacionado con las condiciones del entorno de la empresa y el otro asociado a las características de la propia empresa.

En lo relativo a las condiciones del entorno se han considerado, entre otros, la imprevisibilidad, el dinamismo, la estabilidad, la heterogeneidad, la complejidad, la ineficiencia, la hostilidad y la sofisticación tecnológica; (Antoncic y Hisrich, 2004; Antoncic y Zorn, 2004; Antoncic, , 2007; Kathuria y Joshi, 2007 Khandwalla, 1977; Covin y Slevin 1989; Dess *et al.* 1997, Lumpkin y Dess, 2001; Miller y Friesen, 1982, 1983; Zahra, 1993; Zahra y Covin, 1995).

Las condiciones adversas del entorno parecen incentivar a las empresas a ser más innovadoras o a tener un comportamiento más emprendedor (Zahra, 1993b; Zahra y Neubaum, 1998). En esta línea de argumentación se ha defendido que la hostilidad del entorno estimula el desarrollado del comportamiento emprendedor (Antoncic, 2000, 2007, Antoncic e Hisrich, 2001; Zahra y Neubaum, 1998). La hostilidad del entorno se define por el carácter desfavorable del mismo derivado de una disminución de la demanda o bien de la existencia de innovaciones que convierten en obsoleta la tecnología básica de la empresa (Zahra, 1993; Zahra y Garvis, 2000).

De hecho, se ha encontrado que la hostilidad del entorno está relacionada con el éxito de las empresas cuando éstas presentan una clara orientación emprendedora (Covin y Slevin, 1989, 1991). Miller y Friesen (1983) reconocen que las empresas que se enfrentan a entornos hostiles, tendrán mejores resultados si mantienen una postura emprendedora que si no lo hacen. Este efecto no sólo se produce cuando la empresa empieza a operar en entornos nacionales, sino que se extiende al considerar el desarrollo de actividades emprendedoras en mercados internacionales, de modo

que aquellas empresas que tienden a innovar o desarrollar nuevos negocios en mercados internacionales hostiles tienen mejores resultados (Zahra y Garvis, 2000).

En otras palabras, la hostilidad del entorno genera amenazas, pero también puede presentar oportunidades que pueden ser detectadas y explotadas por empresas dotadas de unos mayores niveles de orientación emprendedora (Zahra y Covin, 1995; Zahra, 1991). La evidencia empírica muestra que la hostilidad del entorno estimula el esfuerzo realizado en actividades emprendedoras, de modo que un aumento de la hostilidad obliga a las empresas a redefinir los negocios en los que opera a través del desarrollo de nuevas actividades o negocios (Zahra, 1993a), o bien mueve a las empresas a realizar desinversiones lo que puede determinar la reestructuración de la empresa (Zahra, 1991). Es decir, ciertas manifestaciones de la IEC se relacionan con la hostilidad del entorno (Zahra, 1993a) con el objeto de responder a los cambios y tratando de mantener su posición competitiva (Kathuria y Joshi, 2007).

Cuando el entorno es percibido como una amenaza las empresas responden a éste modificando los negocios existentes y adoptando diversas iniciativas. En este caso es más probable que las empresas traten de desarrollar nuevos productos o realicen una renovación de las actividades básicas de la empresa, para mantener su posición competitiva, así como también resulta bastante probable que se frene la creación de nuevos negocios internos frente al desarrollo de iniciativas externas como pueden ser las joint venture (Dean *et al.*, 1998; Kathuria y Joshi, 2007).

Sin embargo en este ámbito los resultados han sido bastante controvertidos, en cuanto al efecto positivo de la hostilidad en la actividad emprendedora. Antoncic e Hisrich (2001) al analizar el entorno en muestras de Slovenia y de Estados Unidos, encuentran que el efecto de la hostilidad es sólo significativo en el primer caso, mientras que no tiene efecto alguno en el caso de Estados Unidos. Por otro lado, Huse, *et al.* (2005a) mantienen que los resultados no son generalizables ya que al analizar la relación entre la innovación y la hostilidad para una muestra de empresas de Noruega encuentran que la hostilidad no afecta a la innovación. De manera similar, Verreyne y Meyer (2007) estudian la relación entre estrategia

empresadora y los resultados para 454 pequeñas empresas, teniendo en cuenta el efecto moderador del entorno y no encuentran un efecto significativo de la hostilidad.

A pesar de existir numerosos estudios que tratan la influencia del entorno en la IEC (véase Tabla 2. 3), se ha puesto de manifiesto la necesidad de profundizar en la relación entre la hostilidad del entorno y las dimensiones particulares de la IEC, debido a que, entre otras razones, muchos trabajos han considerado la IEC como una medida global sin considerar individualizadamente las dimensiones que conforman la IEC (Zahra, 1993), como ya hemos comentado.

Tabla 2. 3. Resumen de los estudios sobre el efecto de entorno

Dimensiones del entorno	Autores
Heterogeneidad	Miller y Friesen (1982); Miller (1983); Miller y Friesen (1983); Zahra (1991); Huse, Neubaum y Gabrielsson (2005)(J. G. Covin y Slevin, 1989) {{1692 Covin,Jeffrey G. 1989}}
Hostilidad	Miller y Friesen (1982); Miller (1983); Covin y Slevin, (1989); Zahra (1991, 1993a); Zahra y Covin (1995); Lumpkin y Dess (1996); Lumpkin, y Dess (1997); Antoncic e Hisrich (2001, 2004)
Favorable	Covin y Slevin, (1989);
Dinamismo	Miller y Friesen (1982); Miller (1983); Miller y Friesen (1983); Covin y Slevin (1989); Zahra (1991); Zahra y Covin (1995); Lumpkin y Dess (1996); Lumpkin, y Dess (1997); Zahra y Garvis, (2000); Antoncic e Hisrich (2001, 2004); Kathuria y Josip (2007)
Turbulencia	Hart(1992); Naman y Slevin (1993)
Munieficiencia	Zahra (1993); Lumpkin y Dess (1996); Wiklund y Shepherd (2003)
Complejidad	Lumpkin y Dess (1996)
Oportunidades tecnológicas	Zahra (1196a; 1996b); Zahra y Neubaun (2000); Zahra y Garvis (2000); Zahra, Neubaun y Huse (2000); Antoncic e Hisrich (2004)
Características de la industria	Miller y Camp (1985); Sandberg y Hofer (1987); Covin y Slevin (1990); Zahra (1993c); Lumpkin y Dess (1996); Lumpkin, y Dess (1997)

Fuente: *Elaboración propia*

En base a los argumentos anteriores, y dado que los entornos hostiles suponen un reto para la supervivencia de la empresa, esperamos que las condiciones desfavorables del entorno estén relacionadas positivamente con IEC, la empresa deberá enfrentarse a estas nuevas condiciones a través del desarrollo de nuevos productos, desarrollando nuevas actividades o bien por modificar su ámbito de actuación, con el objeto de crear y explotar nuevas oportunidades. Atendiendo a este razonamiento se propone la siguiente hipótesis:

H2: La hostilidad del entorno está relacionada positivamente con la IEC y con el resultado empresarial

2.2.3. INICIATIVA EMPRESARIAL CORPORATIVA Y RESULTADOS EMPRESARIALES

La literatura estratégica y de Entrepreneurship ha puesto de manifiesto la importancia de la IEC en la mejora en los resultados empresariales (Wiklund, 1999; Wiklund y Shepherd, 2000; Zahra, 1991, 2000; Zahra y Covin, 1995). Aunque los análisis empíricos han mostrado resultados mixtos. En determinadas ocasiones no se han encontrado resultados concluyentes, por ello se defiende la necesidad de profundizar en esta relación con la incorporación de nuevas medidas de resultados y la utilización de datos secundarios que eliminen la subjetividad de los datos (obtenidos de encuestas) que hasta el momento se han venido utilizando.

La mayor parte de la investigación sostiene que la iniciativa empresarial tiene efectos positivos en el resultado financiero de la empresa. Los argumentos para apoyar esta afirmación se apoyan en la idea de que la reducción de los ciclos de vida de los productos y la hostilidad del entorno requieren estrategias orientadas a crear nuevos productos y a desarrollar nuevos negocios anticipándose a los competidores. Tratando de este modo de mantener o mejorar su posición de ventaja competitiva (Lumpkin y Dess, 1996; Zahra, 1991; 1993a). Asimismo, se considera que estas actividades requieren comprometer una mayor cantidad de recursos lo que supone un mayor riesgo financiero que debe ser recompensado por el mercado (Biggadike, 1979; Zahra *et al.* 1999).

Las primeras aportaciones en este ámbito tratan de identificar si existen diferencias en los resultados entre las empresas conservadoras y las emprendedoras, encontrando que, en general, existen diferencias significativas entre ambos tipos de empresas. Resultando ser las empresas más emprendedoras las que obtienen unos resultados mejores (Covin y Slevin, 1988; Covin, 1991; Miller y Friesen, 1983).

Sin embargo, la idea de que siempre se mejoran los resultados es demasiado simplista (Covin y Slevin, 1989; Lumpkin y Dess, 1996; Wiklund y Shepherd, 2005). Por el contrario, se ha puesto de manifiesto que esta relación difiere al considerar la influencia moderadora tanto del entorno como de las características de la organización (Covin y Slevin, 1988; 1989, 1990; Lumpkin y Dess, 2001; Wiklund y Shepherd, 2005; Zahra, 1991; 1993; Zahra y Covin, 1995). Estos factores se han considerado tanto individual como conjuntamente. A este respecto se argumenta que el comportamiento emprendedor no es adecuado en todas las situaciones cuando lo que se pretende es mejorar el resultado (Covin *et al.*, 2006; Covin y Slevin, 1991; Lumpkin y Dess, 1996; Wiklund y Shepherd, 2005; Zahra y Covin, 1995).

En esta línea, las investigaciones empíricas han mostrado que los resultados de las empresas emprendedoras mejoran cuando tienen estructuras orgánicas (Covin y Slevin, 1988), llevan a cabo estrategias de liderazgo en costes (Lumpkin *et al.*, 1997) en entornos hostiles (Covin y Slevin, 1989; 1990), dinámicos (Wiklund y Shepherd, 2005) o inciertos (Lumpkin *et al.*, 1997) y cuando desarrollan su actividad en industrias emergentes (Covin y Slevin, 1990), o bien en entornos estables con acceso limitado al capital (Wiklund y Shepherd, 2005). En estos trabajos, se afirma que el hecho de tener un comportamiento emprendedor no mejora en si mismo los resultados empresariales, sino que es necesario que la empresa ajuste su estructura y su orientación estratégica a las condiciones del entorno para poder obtener unos mejores resultados.

Otro aspecto de la actividad emprendedora de las empresas establecidas que ha sido también estudiado es la internacionalización. En concreto se ha encontrado que cuando las actividades son llevadas a cabo en mercados internacionales, la relación con los resultados es positiva, mejorando tanto la rentabilidad como el crecimiento de la empresa (Stopford y Baden-Fuller, 1994; Zahra y Garvis, 2000). No obstante, interesa subrayar que Zhara y Garvis (2000) encuentran una relación no lineal entre los resultados y las actividades de la IEC. De acuerdo con sus hallazgos señalan que el resultado irá disminuyendo conforme se intensifiquen estas actividades, sin embargo, este efecto negativo se compensará cuando las empresas

actúen en entorno internacionales hostiles, los cuales disminuyen los efectos negativos de un aumento de la IEC en los resultados.

En general, existe suficiente apoyo empírico para defender una relación positiva entre la IEC y el resultado. Aunque en algunas investigaciones la relación entre la orientación emprendedora y los resultados no resulta significativa (Dimitratos *et al.*, 2004; George *et al.*, 2001; Lumpkin y Dess, 2001).

Entre estos trabajos, se destaca que la innovación y el desarrollo de nuevos negocios comprometen recursos de la empresa a largo plazo y por ello, los resultados no son visibles a corto plazo, sino que por el contrario requieren un largo periodo de tiempo para proporcionar resultados positivos. (Biggadike, , 1979) analizó los efectos que la creación de empresas corporativa tenía en los resultados empresariales y observó que no mejoran el beneficio hasta transcurridos aproximadamente 8 años, y que el desarrollo de nuevos productos y mercados son actividades que implican mucho riesgo y que afectan en gran medida tanto los indicadores financieros (e.g. ROE) como a los de mercados (e.g. cuota de mercado). (Hart, , 1992) observan que las empresas que llevaban a cabo acciones emprendedoras no consiguen unos mejores resultados. (Smart y Conant, 1994) no encontraron una relación significativa entre la orientación emprendedora y los resultados. De igual modo, un reciente trabajo de (Zahra y Hayton, 2008) en el que analizan el efecto del desarrollo de actividades internacionales encuentra que éstas no tienen efecto directo alguno sobre el ROE, ni sobre el crecimiento de los ingresos.

En la Tabla 2. 4 se muestra un resumen de los principales trabajos sobre el resultado empresarial.

Tabla 2. 4. Resumen de estudios que analizan el resultado empresarial

Resultado	Efecto positivo	Efecto negativo	
Medidas financieras	ROS	Covin y Slevin (1988;1989; 1990); Zahra y Covin (1995); Zahra (1993, 2000); Zahra, Neubaum y Huse (2000); Antoncic e Hisrich (2001, 2004)	Biggadike (1979); Hart(1992); Zahra (1993); Zahra <i>et al.</i> (2000)
	ROE	Miller y Friesen (1983); Covin y Slevin (1989; 1990); Zahra y Bogner (2000); Zahra (2000); Antoncic e Hisrich (2001, 2004); Zahra y Hayton (2007)	Hart(1992)
	ROA	Zahra (1991, 1995); Zahra y Covin (1995); Antoncic e Hisrich (2001, 2004, 2007); Zahra y Bogner (2000), Zahra (2000); Zahra, Neubaum y Huse (2000)	Hart(1992); Zahra, Neubaum y Huse (2000)
	ROI	Covin y Slevin (1988;1989; 1990); Zahra (1991, 1993a; 1995);	
	Resultado bruto explotación	Covin y Slevin (1988;1989; 1990); Wiklund (1999); Avlonitis y Salavou (2007)	Biggadike (1979)
	Resultado neto explotación	Covin y Slevin (1989; 1990)	Biggadike (1979)
	Autofinanciación	Covin y Slevin (1989; 1990)	
	Crecimiento del valor de mercado	Wiklund (1999)	
	Beneficio por acción	Zahra (1991); Zahra (2000); Zahra, Neubaum y Huse (2000)	Zahra, Neubaum y Huse (2000)
	Ventas netas	Zahra (1991); Avlonitis y Salavou (2007)	
Medidas no financieras	Ingresos netos; Crecimiento de ingresos	Avlonitis y Salavou (2007); Zahra y Covin (1995); Zahra y Hayton (2007)	
	Crecimiento de las ventas	Miller y Friesen (1983); Covin y Slevin (1988;1989; 1990); Antoncic e Hisrich (2001, 2004); Zahra y Bogner (2000); Zahra (1993, 2000); Wiklund (1999); Zahra, Neubaum y Huse (2000); Covin, Green y Slevin (2006); Avlonitis y Salavou (2007)	Zahra (1993)
	Crecimiento de la cuota de mercado	Zahra y Bogner (2000); Antoncic (2000); Antoncic e Hisrich (2004, 2007); Madsen (2007); Avlonitis y Salavou (2007)	Hart(1992); Biggadike (1979)
	Cahs flow	Covin y Slevin (1988;1989; 1990); Wiklund (1999)	Biggadike (1979)
	Resultado bruto	Covin y Slevin (1988;1989; 1990)	
	Eficiencia, Productividad	Guth y Ginsberg (1990); Zhara (1995)	
	Crecimiento número de empleados	Wiklund (1999); Antoncic e Hisrich (2001, 2004); Madsen (2007);	

Fuente: *Elaboración propia*

En el ámbito español los estudios empíricos presentan igualmente resultados contradictorios. Blesa Pérez y Ripollés Meliá (2005) no encuentran una relación directa entre la IEC y los resultados empresariales, observando únicamente un efecto

indirecto en los resultados cuando las empresas tienen una clara orientación de mercado. Por el contrario, González Benito *et al.* (2008) analizando las mismas relaciones encuentran que la orientación emprendedora tiene efectos positivos y significativos en el resultado empresarial, y considerada conjuntamente con la orientación al mercado las expectativas sobre los resultados son mejores que considerado ambas de forma individual. Moreno y Casillas (2008) reconocen la existencia de un efecto indirecto entre la orientación emprendedora y el crecimiento, actuando como variable mediadora la estrategia empresarial.

Otros aspectos importantes a tener en cuenta en la relación examinada hacen referencia a las muestras y las variables utilizadas para medir el resultado, así como el periodo temporal contemplado en los estudios empíricos. Respecto a la muestra la mayor parte de los estudios se han centrado en el análisis de empresas estadounidenses siendo pocos los estudios centrados en otros contextos nacionales. En cuanto a las variables utilizadas, gran parte de los estudios han tratado el resultado de forma agregada, lo que impide identificar como afecta la iniciativa empresarial a las diferentes medidas del resultado. Por último respecto al periodo temporal, la mayoría de los estudios han planteado un análisis transversal por lo que pocos han permitido identificar el efecto de la ICE en los resultados a largo plazo.

Teniendo en cuenta lo anterior, en los párrafos siguientes vamos a examinar aquellos trabajos empíricos que nos permitirán justificar las hipótesis de trabajo.

Respecto a las muestras analizadas, en general se han considerado que las relaciones entre actividades de IEC y los resultados como generalizables a cualquier contexto y para el conjunto de actividades que representan la iniciativa empresarial, aunque los estudios que analizan estas relaciones se han centrado principalmente en empresas de EEUU, y han sido pocos los estudios que han examinado la relación en otros contextos nacionales (Antoncic e Hisrich; 2001). Huse *et al.* (2005b) y Zahra *et al.* (1999) abogan por realizar estudios con muestras distintas a las estadounidenses para poder generalizar los resultados.

En esta línea de razonamiento, en los trabajos de Antoncic y Hisrich (2001) y Antoncic (2000, 2007) se cuestiona hasta qué punto las teorías que han sido soportadas para muestras de empresas en EEUU pueden ser validas en otros entornos culturales. Para dar respuesta a esta pregunta analizan las relaciones entre actividad emprendedora y resultados en entornos culturales distintos en un intento de comprobar la universalidad de la teoría. Sus estudios se centran en el análisis de las relaciones de causalidad entre la IEC y resultados para empresas de EEUU y Eslovenia. Estos dos países son representativos de economías diversas: EEUU representa a una economía altamente desarrollada y Eslovenia representa a una economía en transición. Las dos muestras de empresas consideradas eran comparables en términos de tamaño de las empresas, edad, e industrias.

En sus análisis empíricos Antoncic (2000, 2007) y Antoncic y Hisrich (2001) mostraron que la IEC se relaciona con el resultado en términos de crecimiento y rentabilidad para la muestra de empresas de Eslovenia, pero solamente con el crecimiento para la muestra de empresas de EEUU. En otras palabras, no encontraron soporte empírico para una relación positiva y significativa entre ICE y rentabilidad en EEUU. Antoncic y Hisrich (2001) señalan que una explicación de estos resultados pudiera estar en que en EEUU la rentabilidad puede haber perdido su relativa importancia en comparación con otras medidas del resultado. Las empresas de EEUU pueden, en la actualidad, estar más orientadas al crecimiento y tienden a valorar más el crecimiento que las empresas en Eslovenia que puede que estén aún más preocupadas por su supervivencia y beneficio que orientadas al crecimiento.

Otra importante razón, que apuntan Antoncic y Hisrich (2001), por la que puede que no se encuentre un impacto positivo y significativo de la IEC en la rentabilidad en EEUU es porque la rentabilidad ha llegado a ser una medida del resultado tan importante para las empresas de EEUU que no permite diferenciar las empresas que tienen éxito de aquellas que no lo tienen.

Respecto a las medidas de resultados consideradas en estudios previos, se han encontrado pocos análisis empíricos que traten de forma individualizada estas

medidas, tratándose en la mayor parte de los casos como una medida agregada que representa el resultado medio obtenido por la empresa en un periodo de tres años.

Carton y Hofer (2006) abordan con profundidad el estudio de las medidas del resultado y advierten que una de las paradojas de la investigación sobre dirección y entrepreneurship es que los estudios empíricos tienden a explicar el resultado medio de la empresa y, sin embargo, se deberían utilizar medidas de resultados que permitan diferenciar entre empresas con un buen desempeño de aquellas otras con un mal desempeño.

El tema de la medida de los resultados ha sido ampliamente debatido y tiene, sin lugar a duda, importantes implicaciones en la investigación. Se ha hablado de la necesidad de considerar la efectividad de una organización en el contexto de sus circunstancias, es decir, la efectividad de una organización debe ser evaluada en el contexto de su habilidad para satisfacer los objetivos de los stakeholders o grupos de interés que proporcionan los recursos a la empresa.

Carton y Hofer recogen el planteamiento de Yuchtman y Seashore (1967) en el que subrayan que el criterio de evaluación de los resultados clave estará en aquellos recursos cuya oferta para la empresa son vitales. Argumentan al respecto, que como los grupos de interés proporcionan a la empresa distintos tipos de recursos, tendrán también distintos intereses y criterios sobre cómo se debe dirigir la empresa. Resultando que el enfoque más utilizado es el de valorar los resultados de la empresa desde la óptica de la propiedad de la misma y este es el planteamiento que adoptan Carton y Hofer (2006).

Otro aspecto fundamental asociado a los resultados y vinculado con el estudio de las actividades de entrepreneurship es que *“el resultado es un concepto multidimensional”* (Carton y Hofer, 2006:56), por lo que debe ser examinado utilizando distintas medidas del mismo simultáneamente. Lumpkin y Dess (1996) reconocen que la actividad emprendedora puede proporcionar resultados favorables en una dimensión del resultado, mientras que puede tener un efecto negativo para otra medida de resultados. Sabemos que las empresas a menudo sacrifican el

beneficio por el crecimiento con el fin de acelerar el desarrollo de nuevos productos. Igualmente conocemos que la eficiencia puede ser sacrificada por el crecimiento. Parece, entonces, claro que el resultado de una empresa es un fenómeno multidimensional y que un resultado efectivo en una dimensión podría ser a costa de un resultado poco efectivo en otra. Tratar de determinar, exactamente, cuáles de las diferentes dimensiones del resultado de una empresa se deberían considerar, ha sido y es un tema relevante que ha generado un considerable debate.

A este respecto, los trabajos de Zahra (1991, 1993a) proporcionan una visión más completa de cómo las diferentes dimensiones de la IEC pueden afectar a las diferentes medidas del resultado. Zahra, en su trabajo de 1991, encuentra que la iniciativa empresarial se relaciona positivamente con las medidas contables del resultado como el ROI, ingresos de ventas y beneficios por acción, y negativamente con el ROA, manteniéndose esta relación a lo largo del tiempo. Zahra (1993) analiza el efecto que la IEC tiene en el resultado empresarial atendiendo a las características del entorno y encuentra que el desarrollo de nuevos negocios y la renovación tienen efectos distintos en el crecimiento de ventas y el ROS cuando la empresa se encuentra en entornos estables o favorables.

También obtienen resultados similares, respecto al efecto en las diferentes medidas de resultados, los trabajos de Dess *et al.* (1997), Lumpkin y Dess (2001) – que ponen de manifiesto cómo el efecto de la IEC varía en el crecimiento de ventas y la rentabilidad atendiendo simultáneamente al efecto del entorno y la estrategia competitiva desarrollada por la empresa – y Antoncic e Hisrich (2001, 2007) que reflejan la relación positiva en el crecimiento y un efecto sobre la rentabilidad que varía dependiendo del país que se considere (EEUU y Eslovenia). Como hemos señalado anteriormente, Antoncic e Hisrich observan un resultado positivo y significativo de la IEC en la rentabilidad para Eslovenia, pero no para EEUU.

Carton y Hofer (2006) en su investigación identifican las medidas de resultados que (desde la perspectiva de la propiedad de la empresa) deberían ser

consideradas y la forma de medir éstas. Igualmente señalan que las mejores medidas de resultados están asociadas al periodo de análisis.

Planteamientos similares sobre la adecuación de las medidas utilizadas aparecen en el trabajo de Rauch *et al.* (2004). Estos autores, realizan un meta-análisis sobre la relación de la orientación emprendedora y los resultados con el objeto de identificar los aspectos más relevantes de esta relación. Respecto a las medidas de resultados encuentran que el comportamiento emprendedor tiene una relación mejor con medidas objetivas del resultado –entre las que destacan el crecimiento de las ventas, el crecimiento del número de empleados, el ROI y ROE – que las medidas subjetivas, contrario a lo que suele ser habitual en la investigación sobre comportamiento organizativo (Rauch, 2003).

Carton y Hofer (2006) después de realizar una revisión exhaustiva de los periodos temporales que en trabajos científicos previos se habían empleado, sugieren que cuanto más corto es el periodo de tiempo analizado más volátiles son las medidas del resultado financiero de la empresa. Por lo que las medidas anuales, en general, ofrecen relativamente menos información que las medidas de resultados para tres años. Además, argumentan que la ejecución de las oportunidades existentes que se han detectado y se están llevando a la práctica serán evaluadas por el mercado, con toda probabilidad, mas en el largo plazo que a corto plazo.

En resumen, la mejora de los resultados de la empresa, en términos de crecimiento y de rentabilidad, es el efecto de la actividad emprendedora de las empresas establecidas. La actividad emprendedora corporativa es parte de las empresas de éxito y se ha encontrado estar relacionado con el crecimiento y la rentabilidad tanto de las grandes como las medianas empresas (Covin, 1991; Zahra, 1991, 1993, Zahra y Covin, 1995). También se ha encontrado que la actividad emprendedora en las empresas más pequeñas es también un buen predictor del crecimiento y de la rentabilidad en entornos hostiles. En suma, los hallazgos sobre el espíritu emprendedor de las empresas han mostrado que las empresas que desarrollan

una actividad emprendedora significativa suelen tener resultados positivos más sostenibles en el tiempo.

El análisis que proponemos en esta tesis es la relación de la IEC y los resultados empresariales en función del tiempo que tardan generar beneficios las actividades que las empresas desarrollan. Basándonos en los argumentos expuestos anteriormente, el desarrollo de IEC permite a la empresa adelantarse a los competidores y obtener ventajas competitivas que mejoren la rentabilidad y el crecimiento de la empresa. Adicionalmente, el desarrollo de nuevos negocios o la renovación de la empresa permitirán a ésta aprovechar las nuevas oportunidades anticipándose a sus competidores y pudiendo obtener una mejora de sus resultados empresariales. Aunque no hay duda de que estas actividades suponen, en muchos casos, una inversión adicional de recursos de la empresa que pueden limitar la obtención de beneficios a corto plazo, por lo que la rentabilidad a corto plazo puede disminuir. Sin embargo considerando un lapso temporal adecuado el efecto de la IEC en los resultados debería ser positivo. Teniendo en cuenta los argumentos anteriores consideramos que la empresa que lleva a cabo iniciativas empresariales tendrá unos mejores resultados cuando las nuevas iniciativas se hayan consolidado en la empresa.

Por lo que apoyándonos en los argumentos anteriores proponemos la siguiente hipótesis:

H3: La IEC está relacionada positivamente con el resultado empresarial.

Con el objeto de conocer el efecto en las variables de resultado que se han considerado más relevantes, rentabilidad y crecimiento, la hipótesis general puede desglosarse en las siguientes subhipótesis:

H3.1: La IEC está relacionada positivamente con la rentabilidad empresarial.

H3.2: La IEC está relacionada positivamente con el crecimiento empresarial.

2.2.4. INNOVACIÓN, DESARROLLO DE NUEVOS NEGOCIOS, RENOVACIÓN Y RESULTADOS

En el intento de avanzar en el conocimiento de la IEC, tratamos de analizar los efectos directos que las dimensiones de la IEC (innovación, nuevos negocios, renovación) tienen en el resultado, con el objeto de identificar cuál de ellas proporciona una mayor explicación del resultado e identificar la combinación de actividades emprendedoras que proporciona unos mejores resultados. Esta idea se apoya en aquellos trabajos que consideran que la IEC puede ocurrir en diferentes combinaciones, cada una de las cuales representa aspectos diferentes e independientes de la IEC (Covin *et al.*, 2006; Lumpkin y Dess, 2001; Pinillos Costa *et al.*, 2005; George, 2006).

Como hemos planteado en el epígrafe anterior, de forma general se ha considerado que las empresas que desarrollan IEC tiene unos mejores resultados, sin embargo, en la mayor parte de los trabajos se ha considerado un índice global para evaluar el efecto de IEC en los resultados, siendo escasos los trabajos que se han ocupado de analizar cómo las diferentes dimensiones de la IEC se relacionan con las diferentes medidas de resultados (Hughes y Morgan, 2007; Rauch *et al.*, 2009⁴⁰). Apoyándonos en los planteamientos de Lumpkin y Dess (1996) y de Rauch *et al.* (2004, 2009) que consideran relevante el estudio individualizado de las dimensiones de la IEC y su relación con los resultados, en este epígrafe se trata de mostrar la relación que las diferentes dimensiones de la IEC tienen sobre las diversas medidas del resultado.

2.2.4.1. Innovación y resultados empresariales

Como hemos visto en el capítulo anterior, la innovación es uno de los principales elementos de la actividad emprendedora. Para Miller (1983) y también para Covin y Slevin (1990) la orientación emprendedora de la organización no se explica sin la existencia de innovación. Así, Covin y Miles (1999) mantienen que la

⁴⁰ En este trabajo sobre un total de 51 estudios analizados, únicamente 14 estudian la IEC como fenómeno multidimensional que estiman los efectos sobre el resultado de forma separada.

innovación es la esencia de la orientación emprendedora. Es la característica común de todas las formas que puede tomar el comportamiento emprendedor de la empresa y según estos autores, sin innovación no existe IEC.

La innovación representa la inclinación de la empresa hacia la creatividad, experimentación, y el liderazgo tecnológico. Los gastos en I+D dedicados al desarrollo de nuevos productos, servicios y procesos, son la manifestación de que la empresa activamente está involucrada en iniciativas empresariales corporativas.

Respecto a la innovación la mayor parte de la literatura ha examinado la innovación en productos, la innovación en procesos, la innovación tecnológica y la innovación organizativa, para caracterizar la capacidad de la empresa para desarrollar y comercializar nuevos productos, nuevos negocios e incluso llevar a cabo la renovación de la empresa.

Se reconocen los beneficios de la innovación de varias maneras. Por un lado, desde la perspectiva schumpeteriana, ser pionero proporciona a las empresas la posibilidad de obtener rentas empresariales derivadas de un monopolio temporal (Schumpeter, 1934; Zahra *et al.*, 1995). Por otro lado, la introducción de nuevos productos, procesos o nuevos modelos de negocio, genera nuevas ofertas competitivas para cubrir nuevas necesidades del mercado, favorece la diferenciación de la empresa con la que puede beneficiarse de la imagen que de la empresa que tienen los clientes reduciendo la posibilidad de tener que competir a través de los precios, creando barreras de entrada que permiten a la empresa mantener o mejorar la posición competitiva (Porter, 1980; Lieberman y Montgomery (1988); Covin y Miles, 1999; Huse *et al.*, 2005b; Rosenbusch *et al.*, 2010).

Desde la perspectiva basada en los recursos, la innovación es considerada como una capacidad con la que la empresa puede reconfigurar sus recursos continuamente, adquirir nuevo conocimiento y generar nuevas capacidades, que permiten a la empresa mejorar su posición competitiva tanto en mercados nacionales como internacionales, así como entrar en nuevas industrias con las que mejorar los

resultados empresariales (Cohen y Levinthal, 1991; Covin y Miles, 1999; Zahra *et al.*, 1999; Zahra, Neubaum y Huse, 2000; Wiklund y Shepherd, 2003).

Si bien la mayor parte de los estudios empíricos que analizan la relación entre innovación y resultados empresariales han encontrado un efecto positivo de la innovación en los resultados, también es cierto que, aunque en una menor proporción, otros autores han encontrado una relación negativa entre innovación y resultados (Rosenbusch *et al.*; 2010). Entre las causas que determinan el efecto negativo de la innovación en los resultados está la resistencia al cambio organizativo (Damanpour, 1991) y el riesgo asociado a la propia innovación que consume recursos de la empresa (Biggadike, 1979; Zahra, 1991).

Lo cierto es que la relación entre la innovación y resultados, entendidos éstos últimos en términos de crecimiento y rentabilidad, ha sido ampliamente tratada en la literatura, y se han encontrado resultados mixtos. Así se ha encontrado un efecto positivo de la innovación en la rentabilidad cuando la empresa desarrolla innovación en producto, de procesos y organizativa (Zahra, 1991; 1995; Zahra *et al.*, 2000) tanto en el corto como en el largo plazo (Zahra, 1991). También la creación de nuevos productos se ha relacionado positivamente con el crecimiento de las ventas (Zahra, 1996; Zahra *et al.*, 2000, Thornhill, 2006) incrementándose su efecto a largo plazo (Zahra, 1991), mientras que para la innovación en procesos y la innovación organizativa no se ha observado ningún efecto en el crecimiento empresarial (Zahra *et al.*, 2000).

También se ha relacionado la estrategia tecnológica con el crecimiento empresarial explicando las diferencias en los niveles de innovación entre las pequeñas empresas independientes y las grandes corporaciones, determinándose que las empresas corporativas mejorarán sus resultados si centran su estrategia tecnológica en la inversión en I+D con el objeto de crear un gran número de nuevos productos y utilizar las patentes como medio de protección, mientras que las pequeñas empresas independientes deberán realizar los gastos en actividades de I+D que les permitan obtener un número pequeño de productos para mejorar sus resultados (Zahra, 1996). Asimismo, Antoncic y Prodan (2008) encuentran que la

innovación tecnológica se relaciona positivamente con la rentabilidad y el crecimiento de la empresa.

Con argumentos similares, Zahra y Bogner (2000) ponen de manifiesto la importancia de adecuar la estrategia tecnológica al entorno con el objeto de que las capacidades tecnológicas mejoren la rentabilidad y el crecimiento de la cuota de mercado. Se reconoce de esta forma la existencia de factores moderadores de la relación entre la innovación y los resultados. Asimismo, Thornhill (2006) señala que en sectores de alta tecnología, la innovación en productos tendrá un mayor impacto en el crecimiento de los ingresos cuando los activos de conocimiento existentes sean altos.

En un reciente meta-análisis, Rosenbusch *et al.* (2010) analizan el efecto que tiene en los resultados la orientación a la innovación. En sus resultados destacan que la innovación tiene efectos positivos sobre el resultado empresarial, pero para aprovechar todo el potencial de la innovación, las empresas se beneficiarán más de establecer una orientación estratégica innovadora frente al desarrollo de nuevos productos o la inversión de recursos para innovar, ya que podrá desarrollar unos objetivos más ambiciosos, asignar recursos a áreas que puedan crear más valor e incluso iniciar un cambio en la cultura de la empresa hacia la innovación. Estos autores, reconocen la existencia de factores contingentes en la relación como son el propio proceso emprendedor, la edad de la empresa y el contexto cultural.

En resumen, existen sólidos argumentos teóricos y empíricos que pone de manifiesto la influencia de la innovación en los resultados empresariales. La innovación permitirá a la empresa aprovechar las oportunidades con las que anticiparse a sus competidores y obtener ciertas ventajas competitivas derivadas de ser el primero, mejorando los resultados, tanto en términos de rentabilidad como de crecimiento.

De esta forma planteamos las siguientes hipótesis:

H4: La innovación (nuevos productos, patentes) está relacionada positivamente con el resultado empresarial.

H4.1a: El desarrollo de nuevos productos está relacionado positivamente con la rentabilidad de la empresa.

H4.1b: El desarrollo de nuevas patentes está relacionado positivamente con la rentabilidad de la empresa.

H4.2a: El desarrollo de nuevos productos está relacionado positivamente con el crecimiento empresarial.

H4.2b: El desarrollo de nuevas patentes está relacionado positivamente con el crecimiento empresarial.

2.2.4.2. Desarrollo de nuevos negocios y resultados empresariales

El desarrollo de nuevos negocios se define como la creación de nuevos negocios para explotar las oportunidades de negocios (Zahra y Hayton, 2008)). Comprende la incorporación de nuevas actividades (puede tratarse del desarrollo de nuevos productos o servicios) que no se habían realizado previamente y que pueden llevar a la creación de una división o centro de beneficios dentro de la sociedad matriz (Biggadike, 1979). Igualmente, se habla del desarrollo de nuevos negocios para referirse a la entrada en nuevos mercados con productos existentes o con nuevos productos desarrollados por la empresa. También incluye la apertura a nuevos mercados y la creación de nuevas empresas por parte de la matriz (Sharma y Chisman, 1999).

Así pues, se ha considerado desarrollo de nuevos negocios a: la creación de nuevas unidades o departamentos (Antoncic e Hisrich, 2004; Biggadike, 1979; Zahra, 1991; Antoncic, 2003, 2007), el desarrollo de nuevos negocios dentro o fuera de la empresa (Zahra *et al.*,2000) , la incorporación de nuevas actividades (Zahra, 1993a; Zahra *et al.*,2000), la entrada en nuevos mercados e industrias nacionales e internacionales (Zahra, 1995; Zahra *et al.*,2000; Zahra y Hayton, 2007); la

financiación de nuevas empresas (Zahra *et al.*,2000) y la adquisición de empresas (Chesbrough, , 2002; Zahra *et al.*,2000; Zahra y Hayton, 2007).

Las empresas llevan a cabo la creación de nuevos negocios atendiendo a dos consideraciones: el objetivo que se pretende conseguir y el grado de vinculación entre los negocios nuevos y habituales. Dos son los objetivos básicos que se persiguen, por un lado, desde una perspectiva estratégica, se trata de incrementar las ventas, los beneficios y explotar sinergias entre los negocios y por otro, obtener una mayor rentabilidad de la inversión, sustituyendo a los inversores privados, debido a que la empresa tiene mayor conocimiento de los mercados y las tecnologías (Burgelman, 1984; Chesbrough, 2002; Miles y Covin, 2002).

La iniciativa empresarial tiene como resultado la creación de nuevos negocios que generarán ingresos adicionales mejorando la rentabilidad de la empresa (Chesbrough, 2002; Guth y Ginsberg, 1990; Miles y Covin, 2002). Sin embargo, el coste asociado al desarrollo de nuevos negocios y el plazo requerido de recuperación de la inversión puede disminuir la rentabilidad de la empresa a corto plazo (Zahra, 1991; Zahra *et al.*, 2000). En base a estos argumentos, se ha considerado que el desarrollo de nuevos negocios mejoran los resultados empresariales de forma global, ya que los efectos negativos sobre la rentabilidad son compensados con el crecimiento de ventas que generan estas inversiones (Biggadike, 1979).

La creación de empresas filiales es un medio para la exploración (Burgelman, 1985; Hill y Birkinshaw, 2008) y la explotación de recursos y capacidades de la empresa (Hill y Birkinshaw, 2006, 2008), de forma que se construyan nuevas competencias que permitan ampliar el campo de actividad de la empresa (Mason y Rohner, 2002). Aquellas empresas que mejor combinen la exploración con la explotación serán capaces de proporcionar unos mayores beneficios estratégicos a la matriz (Hill y Birkinshaw, 2006, 2008).

La vinculación entre la estrategia y estas actividades también ha recibido atención teórica y empírica para explicar su efecto en los resultados (Baden Fuller, 1995; Thornhill y Amit, 2001). En un trabajo reciente Covin y Slevin (2007) ponen

de manifiesto que las empresas que utilizan de forma estratégica y de manera reiterada el desarrollo de nuevos negocios, pueden crear más valor para los accionistas, ya que estas actividades proporcionan una herramienta de aprendizaje que permite experimentar nuevas propuestas de valor relacionadas con nuevos mercados o nuevas estrategias basadas en la innovación.

Sin embargo, las empresas no siempre han desarrollado nuevos negocios o inversiones en nuevas empresas con relevancia estratégica para la matriz de modo que hayan tenido efectos positivos en los resultados (Covin y Miles, 2007). El efecto del desarrollo de nuevos negocios no puede tratarse de forma individual, es necesario considerar el conjunto de inversiones de la matriz en las nuevas empresas para que pueda verse el efecto en los resultados. (Lin y Lee, 2009) analizaron las inversiones realizadas por 111 empresas en 779 nuevos negocios con el objeto de observar el efecto en el crecimiento. En sus conclusiones señalan que el desarrollo de nuevos negocios (a través de la adquisición o creación de empresas) mejorará el resultado empresarial siempre que se considere el conjunto de inversiones a realizar frente a la evaluación de los proyectos individuales. Además, destacan que la creación de valor será mayor cuando las actividades estén relacionadas verticalmente con las actividades esenciales, de modo que la empresa pueda beneficiarse por obtener información sobre clientes, proveedores y, en general, grupos de interés.

Atendiendo a estos argumentos, consideramos que el desarrollo de nuevos negocios – que son la manifestación de haber identificado nuevas oportunidades de negocio que la empresa explota – mejorará los resultados empresariales. Sin embargo, la explotación de las nuevas actividades requiere que la empresa adquiera nuevo conocimiento que debe ser introducido y mejorado en la empresa, hecho que se produce a largo plazo, por lo que existirá un lapso temporal en el que la empresa aprovechará las sinergias derivadas de los nuevos negocios. Además las nuevas actividades o negocios necesitan un periodo de tiempo para obtener resultados positivos.

Por todo ello, planteamos la siguiente hipótesis:

H5: El desarrollo de nuevos negocios está relacionado con el resultado empresarial.

Diversos estudios empíricos han considerado el efecto en el crecimiento empresarial y en la rentabilidad, poniéndose de manifiesto que empresa deberá incidir en una u otra forma de IEC para mejorar los resultados empresariales atendiendo al entorno y tipo de nuevo negocios desarrollado (Zahra, 1991; Zahra *et al.*, 2000). Zahra *et al.* (2000) encuentran que el desarrollo de nuevos negocios tiene un efecto negativo sobre la rentabilidad de la empresa, especialmente cuando se desarrollan en mercados internacionales, mientras que afecta positivamente al crecimiento empresarial. De forma similar Yiu y Lau (2008) ponen de relieve que las empresas en mercados emergentes tendrán unos mejores resultados desarrollando nuevos negocios internacionales frente a los nacionales, al permitir mejorar su posición competitiva. Antoncic e Hisrich (2003) corroboran este resultado al encontrar un efecto negativo entre la formación de nuevas empresas y la rentabilidad tras la privatización. Sin embargo, los resultados no son concluyentes puesto que el entorno determinará la naturaleza del efecto en los resultados, de forma que el desarrollo de nuevos negocios mejora tanto la rentabilidad como el crecimiento en entornos dinámicos y en crecimiento caracterizados por presentar muchas oportunidades tanto en nuevos productos como en desarrollo tecnológico (Zahra, 1991).

Basándonos en los argumentos anteriores esperamos que el desarrollo de nuevas actividades y negocios por parte de la empresa mejore el crecimiento de la empresa y disminuya la rentabilidad hasta que estos negocios hayan entrado a formar parte del concepto estratégico de la empresa, por ello, proponemos las siguientes hipótesis:

H5.1: El desarrollo de nuevos negocios está relacionado negativamente con la rentabilidad de la empresa.

H5.2: El desarrollo de nuevos negocios está relacionado positivamente con el crecimiento empresarial.

2.2.4.3. Renovación y resultados empresariales

Tal como se ha definido en el capítulo anterior, la renovación hace referencia a la transformación de la empresa o revitalización de las operaciones de la empresa al redefinir sus relaciones con el mercado o industrias modificando la forma de competir (Covin y Miles, 1999), cambiar el ámbito de actuación, su enfoque competitivo o ambos (Zahra, 1996), así como la renovación de las ideas clave sobre las que se construyó la empresa (Guth y Ginsber, 1990).

Desde la literatura se ha considerado la renovación estratégica como el cambio en la misión, en el concepto de negocios, la redefinición de la industria en la que compite, mientras que la renovación organizativa se centra en la modificación de unidades o divisiones de la empresa, la modificación de la coordinación de actividades y la mejora de la flexibilidad de las estructuras, es decir, un amplio sistema de cambios que resultan en innovación dentro de la empresa (Zahra, 1993a; 1996).

En la revisión de la literatura, pocos artículos han analizado la renovación y su efecto en los resultados (Verbeke et al., 2007), ya que se han centrado en identificar los factores que favorecen o limitan el cambio o la renovación dentro de la empresa (Stopford y Baden-Fuller, 1990), en el proceso de cambio llevado a cabo (Baden-Fuller y Volberda, 1997; Stopford y Baden-Fuller, 1990; Stopford y Baden-Fuller, 1994), o la han tratado como una herramienta que permite la explotación del nuevo conocimiento adquirido por la empresa (Adenfelt y Lagerström, 2006; Baden-Fuller y Volberda, 1997; Volberda et al., 2001).

Stopford y Baden Fuller (1990; 1994) reconocen la importancia de la renovación en la consecución de beneficios económicos. Además, destacan que los objetivos perseguidos por las empresas para renovarse son crecer, ampliar las líneas de productos para dirigirse a nuevos mercados y la expansión internacional, con el fin último de crear un crecimiento rentable y sostenido. Sin embargo, el proceso de renovación precisa de un largo periodo de tiempo para llevarse a cabo y requiere de inversiones y cambios organizativos importantes, pudiéndose de ese modo obtener rentas schumpeterianas en función de la rapidez con la que los rivales identifiquen e imiten a estos cambios (Baden-Fuller, 1995).

En definitiva, con la renovación organizativa la empresa modifica los procesos internos, las estructuras y desarrolla capacidades, redefiniendo la forma en que lleva a cabo las operaciones, mejorando la forma en que se implanta la estrategia con el objeto de mantener o mejorar la posición competitiva. Por otro lado, la renovación estratégica posibilita la creación de una posición competitiva superior a la de los competidores y constituye una herramienta para revitalizar la empresa y conseguir ventajas competitivas a largo plazo bien por reorientar la empresa hacia nuevas áreas de negocio o bien por cambiar la forma de competir o su posicionamiento en la industria (Covin y Miles, 1999).

Por todo lo expuesto anteriormente la hipótesis que planteamos es la siguiente:

H6: La renovación está relacionada con el resultado empresarial.

Los trabajos empíricos llegan a conclusiones controvertidas sobre cuál es el efecto de la renovación en los resultados. Zahra (1993) encuentra que la renovación tiene efectos positivos, tanto en el crecimiento como en la rentabilidad de la empresa, cuando la empresa desarrolla su actividad en entornos dinámicos y hostiles, y sin embargo, tiene un efecto negativo en los resultados cuando la renovación se lleva a cabo en entornos estables o favorables. Concretamente, apunta que aquellas empresas que redefinan su misión en entornos favorables o reorganicen su estructura en entornos estables disminuirán sus resultados financieros. Sin embargo, Antoncic

(2000) demuestra que el crecimiento empresarial y la rentabilidad de la empresa se explican por la innovación, el desarrollo de nuevas empresas y la asunción al riesgo, mientras que la renovación tiene sólo efecto negativo en el crecimiento. Estos resultados son corroborados por Ağca *et al.* (2009) en un reciente estudio que encuentra una relación negativa con los resultados financieros mientras que favorece unos mayores resultados no financieros.

Estos resultados contradictorios pueden explicarse atendiendo a los diferentes tipos de renovación (Covin y Miles 1999). La renovación estratégica puede llevar aparejada la adecuación de la empresa a un nuevo campo de actividad o puede significar la redefinición de sus negocios, abandonando negocios existentes, de modo que la rentabilidad puede verse afectada a corto plazo por esas inversiones. Sin embargo, cuando una empresa lleva a cabo la renovación organizativa trata sobre la mejora de los procesos existentes, la implantación adecuada de la estrategia, o el cambio en su estructura, puede obtener rápidos beneficios por esa modificación. Por otro lado, también pueden vincularse estos resultados al grado de iniciativa empresarial, de modo un desarrollo menor de la iniciativa empresarial en la empresa puede mejorar en mayor medida el efecto en los resultados, y al contrario cuando la iniciativa emprendedora es alta (Antoncic, 2000). En este sentido la renovación estratégica no es una actividad que se realice con frecuencia (Covin y Miles, 1999) por lo que puede asociarse a un mayor efecto en el crecimiento, mientras que la renovación organizativa puede asociarse a un menor crecimiento cuando se realiza con más frecuencia.

En base a los argumentos anteriores planteamos las siguientes hipótesis:

H6.1: La renovación está relacionada negativamente con la rentabilidad de la empresa.

H6.2: La renovación está relacionada positivamente con el crecimiento empresarial.

2.3. MODELO COMPLEMENTARIO: RELACIONES INDIRECTAS

En este apartado examinaremos el papel que la innovación, la creación de empresas o desarrollo de nuevos negocios y la renovación tienen entre ellas y como pueden favorecer el desarrollo de una u otra y el efecto que tienen en resultados. Puesto que no hemos encontrado ninguna investigación centrada en estos aspectos, planteamos en esta tesis un análisis exploratorio con el objeto de conocer la relación existente entre ellas.

Como ya se ha puesto de manifiesto, en el análisis de la relación entre los resultados y la IEC se ha comenzado a considerar que aquellas empresas que desarrollan IEC en determinadas condiciones del entorno y con ciertas características organizativas tienen unos mejores resultados. Se trata de investigaciones que tienen su fundamento en el enfoque contingente y configurativo, que considera que las relaciones entre las variables se explican mejor dependiendo del efecto que sobre esta relación ejerce una tercera variable o la interrelación entre ellas. En este sentido, es razonable pensar que la relación existente entre las variables de la IEC explicará mejor el efecto que esta tiene en los resultados empresariales.

En concreto, la literatura ha puesto de manifiesto la importancia de la innovación en el desarrollo de nuevos negocios y de la renovación. Algunas manifestaciones del desarrollo de nuevos negocios se construyen sobre la base de las innovaciones de la empresa como puede ser el desarrollo de nuevos mercados o la introducción de nuevos productos, mientras que otras puede tener como resultado un cambio en los negocios, en la estrategia o en la organización, renovando las operaciones de la empresa (Covin y Miles, 2007; Narayanan *et al.*, 2009; Yang *et al.*, 2009).

Del mismo modo, la introducción de nuevas actividades y la creación de nuevas empresas se relacionan con la introducción de nuevos productos en mercados existentes o nuevos, con el acceso al conocimiento o con las innovaciones y tecnologías (Zahra *et al.*, 2005).

La innovación puede producirse en el interior de la empresa a través de equipos de investigación y desarrollo, de departamentos de desarrollo corporativo o de negocios, o bien puede producirse a través del desarrollo de nuevas empresas fuera del ámbito corporativo (Mason y Rohner, 2002). Burgelman (1983b) y Floyd y Wooldridge (2000) centraron sus investigaciones en el proceso por el cual las empresas desarrollan nuevos negocios internos o llevan a cabo la renovación estratégica.

Por otra parte, Floyd and Wooldridge (2000) proponen que la renovación estratégica incluye tres procesos como son la generación de ideas, el desarrollo de la iniciativa y la reintegración estratégica. De esta forma la variedad de posibilidades ofrecidas por las nuevas ideas producen cambios en el campo de actividad de la empresa (e.g. modificación en la relación producto-mercado) con el que pueden consolidar sus resultados.

En la literatura se reconoce la importancia que tiene la proximidad de la innovación o de los nuevos negocios a la actividad principal de la empresa (Block y MacMillan, 1993). Cuando más difieran del ámbito tradicional de la empresa, es más probable que se adquieran nuevas empresas externas con el objeto de adquirir aquellos recursos que la empresa no domina (Karanjian, Drazin y Glynn, 2001). Por el contrario, una mayor importancia estratégica dada a la innovación y una mayor relación con los conocimientos y capacidades de la empresa, proporcionará una mayor autonomía e independencia de las unidades que desarrollan esos nuevos negocios y actividades (Burgelman, 1984; 1985; Block y MacMillan, 1993).

Pizarro Moreno, DeCastro y Galán González (2007) analizan el tipo de nuevos negocios que realizan las empresas basándose en ciertas características – como son la cultura emprendedora, comportamiento emprendedor y objetivos que pretenden conseguir con el desarrollo interno frente al externo –. Encuentran que las empresas llevan a cabo nuevas actividades o desarrollan nuevos negocios de forma interna lo hacen con el objeto de explotar capacidades y recursos internos. Al considerar el desarrollo de nuevos productos y el grado de radicalidad de la

innovación encuentran una ausencia de relación de ambas variables (nuevos productos e innovación) con el desarrollo de nuevas empresas o unidades organizativas. Además, al tratar con una muestra de empresas operando en sectores innovadores resaltan su sorpresa ante el hecho de estas empresas no opten en su mayoría por desarrollar nuevos negocios, ya que parten de la premisa de que estar en estos sectores hacen a las empresas más proclives al desarrollo de esta forma de iniciativa empresarial corporativa.

Los trabajos de Zahra (1991; 1993; 2000), tratan la renovación en términos de mejora de la innovación. Desde su punto de vista las empresas llevarán a cabo la reorganización de su estructura y la redefinición de sus negocios con el objeto de potenciar la innovación de la empresa. En este sentido, puede entenderse que aquellas empresas que tengan mayores niveles de innovación tenderán a crear un mayor número de empresas, desarrollar nuevas actividades o renovar la organización en mayor medida que aquellas empresas en las que la actividad emprendedora es menor.

Tal como hemos visto con anterioridad, la renovación se relaciona con la estratégica corporativa, por lo que se ha puesto de manifiesto su relación con el desarrollo de nuevas empresas. Donahoe *et al.* (2001) señalan que las empresas desarrollan nuevos negocios con el objeto de abandonar negocios en industrias en declive, dirigiendo a la empresa hacia nuevos negocios con mayores oportunidades de crecimiento. Por su parte, Covin y Miles (2007) presentan diferentes relaciones que describen las formas en las que se relaciona el desarrollo de nuevos negocios y la estrategia corporativa. Reconocen que el desarrollo de nuevos negocios está encaminado a promover el crecimiento empresarial y llevará aparejado, en muchas ocasiones, una renovación organizativa.

En base a los argumentos anteriores enunciaremos las siguientes hipótesis:

H7: Existe una relación positiva entre innovación y creación de nuevos negocios.

H8: Existe una relación positiva entre innovación y renovación.

H9: Existe una relación positiva entre la creación de nuevos negocios y la renovación.

A modo de resumen se presentan en la Tabla 2. 5 un resumen de aportaciones empíricas que analizan la relación estudiada.

Tabla 2. 5. Resumen de estudios empíricos sobre la influencia de la IEC y los resultados empresariales

Autor	Variable dependiente	Variable independiente	Resultados
Biggadike (1979)	<ul style="list-style-type: none"> - Resultado financiero - Cuota de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Retorno de la inversión - Cash flow - Margen bruto de ventas - Número de negocios - Ratios operativos - Ratios de capital 	<ul style="list-style-type: none"> - La rentabilidad de la empresa creada compromete los recursos de la empresa. - La empresa toma una media de 8 años para ser rentable - La empresa debe empezar pocas empresas con muchos recursos más que muchas con pocos.
Miller (1983)	Cambios en la formulación estratégica: <ul style="list-style-type: none"> - Análisis - Innovación 	Entorno: <ul style="list-style-type: none"> - Dinamismo - Heterogeneidad - Hostilidad Resultados: <ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de ventas - ROE 	<ul style="list-style-type: none"> - Las empresas deben revisar los procesos de formulación estratégica para hacer frente a los cambios del entorno. - Incrementos del dinamismo del entorno se relaciona positivamente con el análisis y la innovación. - La hostilidad del entorno se relaciona con el análisis de la empresa, mientras que la heterogeneidad favorece la innovación. - Las relaciones entre la hostilidad-innovación y heterogeneidad-análisis son ambiguas.
Sandberg y Hofer (1987)	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia - Estructura de Industria - Empresario 	<ul style="list-style-type: none"> - La estrategia, estructura de la industria y el empresario tienen conjuntamente una mayor influencia que individualmente. - La estructura de la industria tiene un mayor impacto que la estrategia y las características del empresario. - Las características del empresario tienen un pequeño impacto en el resultado.
Covin y Slevin (1988)	Resultado financiero: <ul style="list-style-type: none"> - Cash flow operativo - Resultado bruto - Rentabilidad de las ventas - ROI 	Postura estratégica: <ul style="list-style-type: none"> - Innovación - Proactividad - Asunción al riesgo Estructura organizativa <ul style="list-style-type: none"> - Orgánica frente mecánica 	<ul style="list-style-type: none"> - La estructura organizativa tiene un efecto moderador en la relación entre el resultado y la IEC. - Debe existir congruencia entre el estilo directivo y la estructura organizativa para mejorar los resultados empresariales. - El desarrollo de iniciativas empresariales no siempre mejorará los resultados. El comportamiento emprendedor mejorará los resultados cuando la empresa tenga una estructura orgánica.

Continuación Tabla 2.5.

Autor	Variable dependiente	Variable independiente	Resultados
Covin y Slevin (1989)	Resultado financiero: – Ventas – Tasa crecimiento de las ventas – ROE – Cash flow – Resultado bruto – Resultado neto de explotación – Rentabilidad de las ventas – ROI – Autofinanciación	Estructura organizativa – Mecánica – Orgánica Entorno: – Favorable – Hostil Postura estratégica – Innovación – Asunción al riesgo – Proactividad	– La postura emprendedora no se relaciona individualmente con los resultados. – Los resultados se relacionan positivamente a estructuras orgánicas, a una postura estratégica emprendedora y a un perfil competitivo caracterizado por la orientación a largo plazo, altos precios y conociendo la tendencia de la industria. – Entornos estables los resultados se relacionan con estructuras mecánicas, posturas conservadoras y orientación a corto plazo.
Covin y Slevin (1990)	Postura estratégica: – Innovación – Asunción del riesgo – Proactividad Resultado financiero:	Variables del entorno: – Ciclo de vida de la industria – Ciclo de vida del producto – Estructura organizativa	– La postura estratégica y la estructura organizativa varían dependiendo del ciclo de vida de la industria. – Las nuevas empresas en industrias emergentes tienen una mayor postura estratégica emprendedora y estructuras más orgánicas que el resto de empresas en industrias maduras y en crecimiento. – Las nuevas empresas en industrias en crecimiento o maduras se caracterizan por ser más conservadoras y orgánicas. – Existe una relación positiva y significativa entre el resultado de la empresa y la estructura y postura estratégica.
Zahra (1991)	Corporate entrepreneurship – Índice global – Nuevos negocios – Nuevos productos – Joint venture Resultados financieros: – Beneficio por acción – Ventas netas – ROI – ROA	Entorno: – Dinamismo – Hostilidad – Heterogeneidad Estrategia: – Crecimiento interno – Crecimiento externo – Estabilidad Variables organizativas: – Comunicación – Valores personales – Valores competitivos – Análisis – Diferenciación – Integración – Control	– El desarrollo de nuevos negocios y la joint venture determinan la iniciativa empresarial externa. – Las características del entorno y el tipo de estrategia influyen en la iniciativa empresarial – Las variables organizativas tienen una influencia distinta atendiendo a si las actividades se desarrollan interna o externamente. – La integración y diferenciación se relacionan en sentido opuestos a las actividades internas o externas. – Los valores personales priman en el corporate entrepreneurship interno frente a los valores competitivos que son más relevantes en el externo. – La IEC afecta a los resultados financieros y su efecto se incrementa con el tiempo.

Continuación Tabla 2.5.

Autor	Variable dependiente	Variable independiente	Resultados
Covin (1991)	Orientación emprendedora – Innovación – Proactividad – Asunción del riesgo Resultado – Nivel de ventas – Tasa crecimiento ventas – Cash flow – Margen de beneficio bruto – ROE – Margen de beneficio neto – Rentabilidad de las ventas – ROI – Autofinanciación	– Financiación externa – servicios – Garantías – Publicidad – Precios altos – Rango de productos – Eficiencia operativa – Independencia externa – Conocimiento de la industria	– Existen notables diferencias entre las empresas conservadoras y no conservadoras. – Las variables estratégicas difieren entre el comportamiento de las empresas conservadoras y emprendedoras. – El comportamiento estratégico de las empresas conservadoras y emprendedoras se relaciona de forma diferente y variada al resultado. – Las empresas emprendedoras pueden superar a las conservadoras en la dimensiones de crecimiento.
Zahra (1993)	Corporate Entrepreneurship – Innovación – Nuevos negocios – Renovación Resultado – ROS – Crecimiento de ventas	Entorno: – Munieficiencia – Hostilidad	– Las características del entorno determinan el tipo de iniciativa que deberá llevar la empresa. – El entorno modera las relaciones entre las actividades emprendedoras y los resultados empresariales. – La creación de nuevos negocios mejora el resultado en todas las medidas y en todos los entornos. – La innovación no tiene efectos en el resultado en entornos estáticos y sin oportunidades. – La redefinición de la misión no tiene efectos en el resultado empresarial en entornos amistosos. – La reorganización en entornos hostiles y con oportunidades mejora sólo la rentabilidad y no tiene efectos en resultados en entornos estables y sin oportunidades.
Dess <i>et al.</i> (1997)	– Proceso estratégico emprendedor – Resultados	– Proceso estratégico emprendedor – Estructura – Entorno	– ESM es un modo del proceso estratégico que usa la empresa. – El enfoque configuracional en el estudio del ESM, estrategia y entorno tiene un mayor poder predictivo que el enfoque contingente. – La relación de la entre ESM y el resultado es contingente con el entorno y la estrategia. – ESM es consistente con los conceptos subyacentes de la toma de decisiones y el comportamiento y representa un proceso de decisión estratégica distinto caracterizado por la experimentación, la innovación, la asunción del riesgo y la proactividad. – En entornos inciertos y estrategia de liderazgo en costes el ESM permite mayores resultados. – Las estrategias de diferenciación y el proceso estratégico emprendedor no tienen relación en el resultado cuando se consideran conjuntamente.
Zahra y Garvis (2000)	Resultado Global ROA Crecimiento de ventas Resultado internacional Rentabilidad extranjero crecimiento extranjero	ICE : – Asunción riesgo – Proactividad – Innovación – Creación de empresas Renovación – Entorno internacional	– ICE está positivamente relacionado con la rentabilidad y el crecimiento de la empresa. – Las empresas que llevan a cabo actividades de ICE en entornos internacionales hostiles tienen mas altos ROA pero no desarrollan altos niveles de crecimiento. – Sin embargo existe una relación no lineal con los resultados al aumentar las actividades de ICE.

Continuación Tabla 2.5.

Autor	Variable dependiente	Variable independiente	Resultados
Antonic e Hisrich (2001)	Corporate Entrepreneurship: – Creación de empresas – Innovación – Renovación – Proactividad Resultados: – Crecimiento absoluto – Crecimiento relativo – ROA – ROS – ROE – Rentabilidad relativa	– Dinamismo – Oportunidades tecnológicas – Crecimiento de la industria – Demanda de nuevos productos – Hostilidad – Controles formales – Análisis del entorno – Valores estratégicos – Valores personales – Edad – Tamaño – Estrategia global – Industria	– Las dimensiones del Corporate Entrepreneurship son convergentes en muestras de diferentes países. – El entorno y la organización son antecedentes del Corporate Entrepreneurship. – El Corporate Entrepreneurship tiene una relación positiva en el crecimiento y su efecto varía en la rentabilidad considerada para dos países distintos. – El tamaño, la edad, la estrategia global y el tipo de industria no tiene significatividad.
Sakar <i>et al.</i> (2001)	– Crecimiento de ventas – Cuota de mercado – Desarrollo de mercado – Desarrollo de productos	– Proactividad – Tamaño – Dinamismo de mercado – Dinamismo tecnológico – Dinamismo competitivo – Industria – Tamaño de la empresa	– Las alianzas proactivas se asocian positivamente con el resultado de la empresa. – El acceso a las relaciones representa una oportunidad para crear valor a través del aprendizaje de nuevas capacidades. – Las alianzas tienen un mayor efecto en los resultados en empresas pequeñas que en grandes. – El valor creado por el comportamiento proactivo de las alianzas es mayor en entornos donde las condiciones de la demanda evoluciona rápidamente.
Lumpkin y Dess (2001)	Corporate Entrepreneurship: – Proactividad – Agresividad competitiva Resultado: – Crecimiento de ventas – Beneficio de ventas – Rentabilidad	– Entorno dinámico – Entorno hostil – Ciclo de vida de la industria – Proactividad – Agresividad competitiva	– La proactividad y la agresividad competitiva afectan de forma distinta a los resultados de la empresa. – La proactividad y la agresividad competitiva son dimensiones distintas de la orientación emprendedora. – La proactividad tiene una relación positiva con los resultados. – La agresividad competitiva tiene una relación negativa con el crecimiento de las ventas. – Los resultados son mayores cuando la proactividad es mejor en industrias emergentes o en crecimiento mientras que la agresividad competitiva lo es en maduras. – La proactividad es más efectiva en entornos dinámicos que en los hostiles, manteniendo una relación positiva en estos últimos con el resultado.

Continuación Tabla 2.5.

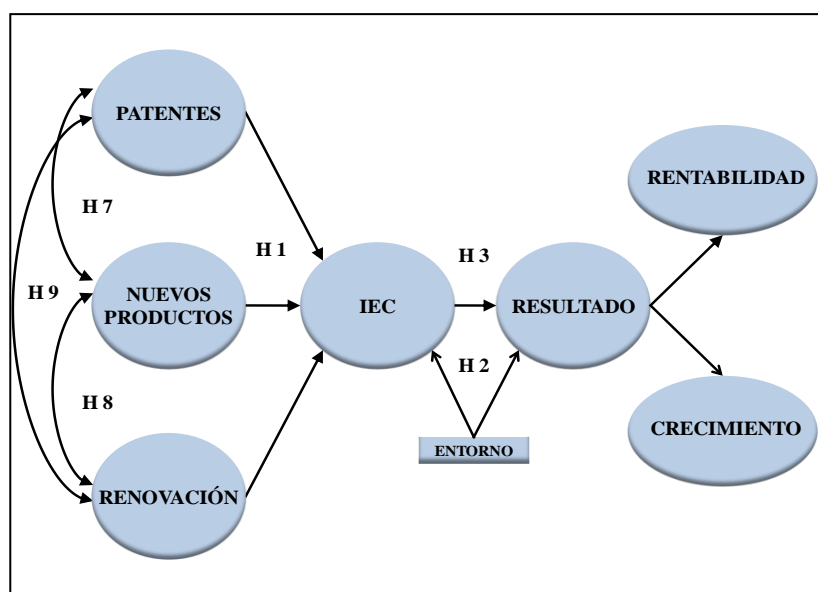
Autor	Variable dependiente	Variable independiente	Resultados
Avlonitis y Salavou (2007)	Innovación en producto: – Exclusividad nuevos productos – Novedad productos para consumidores – Novedad productos para la empresa Resultados: – Volumen de ventas – Crecimiento de ingresos – Margen bruto – Ingresos netos – Cuota de mercado – Cambio en la cuota de mercado – Entrada en nuevos mercados	Orientación emprendedora: – Proactividad – Asunción al riesgo	– Las empresas pueden distinguirse entre activas o pasivas en términos de orientación emprendedora. – La proactividad y la exclusividad de nuevos productos proporciona unos mayores resultados en empresas con una orientación activa que las pasivas. – Ambos tipos de empresas no se diferencian en cuanto en los productos que presentan novedad para la empresa o para el mercado.
Hughes y Morgan (2007)	Resultado: – Atracción y retención de los clientes – Éxito producto en términos de ventas y cuota de mercado	Orientación emprendedora: – Innovación – Asunción al riesgo – Proactividad – Autonomía – Agresividad competitiva	– Los esfuerzos de la orientación emprendedora no genera mejores beneficios. – La relación de la orientación emprendedora no se relacionan o tienen un efecto negativo en los resultados cuando las empresas están en su etapa de desarrollo. – La proactividad y la innovación son las dimensiones de la orientación emprendedora que favorecen un mejor resultado, mientras que la asunción al riesgo tiene una relación negativa.

Fuente: *Elaboración propia*

Como resumen al capítulo podemos decir que, el desarrollo la iniciativa empresarial corporativa se reflejará en unos mejores resultados empresariales, y su efecto será mayor cuando se tiene una orientación a largo plazo. Así mismo se reconoce la influencia de la hostilidad del entorno, de modo que aquella empresa que desarrolle su actividad en entornos hostiles aumentará la iniciativa empresarial con el objeto de adaptarse a las nuevas condiciones, determinando el efecto que la IEC tiene en el resultado.

Una vez considerada la relación principal es necesario considerar las relaciones indirectas con el resultado de las diferentes dimensiones. Así analizaremos los efectos en el resultado que tienen las relaciones entre la innovación y el desarrollo de nuevos negocios, la innovación y la renovación y la renovación y el desarrollo de nuevos negocios. Es decir, reconociendo la naturaleza heterogénea de la IEC, la innovación, el desarrollo y la renovación estratégica ejercerán una influencia distinta sobre el resultado. En este sentido, el efecto de la IEC variará atendiendo al efecto que tengan la innovación, el desarrollo de nuevos negocios y la renovación. Así se muestra en la Figura 2. 3.

Figura 2. 3. Modelo 1 IEC - Resultados

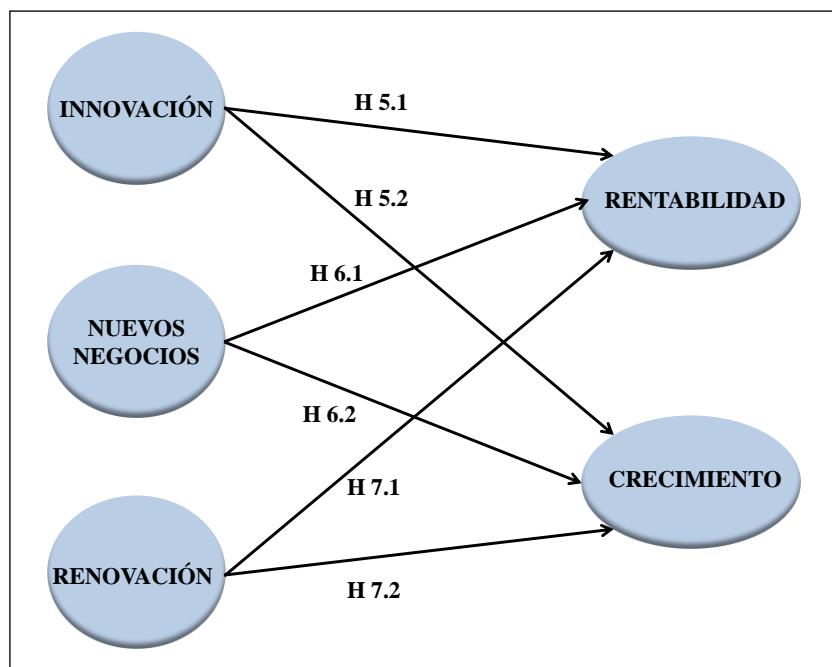


Fuente: *Elaboración propia*

Por otro lado, en esta tesis doctoral consideramos que el efecto de la IEC se explica en mayor medida por la consideración independiente de la innovación, la renovación y el desarrollo de nuevos negocios. En base a ello, consideramos que la IEC tendrá efectos distintos atendiendo a las diversas dimensiones, de modo que aquella empresa que centre sus actividades en la innovación mejorará tanto la rentabilidad como el crecimiento, mientras que destinar sus esfuerzos al desarrollo de nuevos negocios o la renovación tendrá efectos distintos tanto en la rentabilidad como en el crecimiento empresarial. De esta forma, se espera que la empresa que incida en una u otra forma de iniciativa tenga unos resultados diferentes en las distintas dimensiones de resultados.

Presentamos en la Figura 2. 4 el modelo con las hipótesis a contrastar para una IEC con carácter multidimensional.

Figura 2. 4. Modelo 2 IEC-Resultados



Fuente: *Elaboración propia*

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y RESULTADOS

El propósito de este capítulo es presentar la metodología empleada para realizar el contraste de las hipótesis planteadas en el capítulo anterior. Con el objeto de aportar rigor a la investigación en este capítulo nos centraremos en el diseño metodológico, tratando de explicar las cuestiones relativas al diseño de la investigación. Asimismo, presentaremos los resultados obtenidos tras los análisis estadísticos que nos permitan contrastar las hipótesis planteadas. A tal efecto, el capítulo se ha dividido en tres bloques que comprenden: el diseño de la investigación, la definición de las variables de medida y por último el tratamiento de la información y discusión de los resultados.

El primer bloque se centra en el procedimiento de obtención de la información y en la identificación de la población objeto de estudio. Para proceder seguidamente a la selección y descripción de la muestra con la que contrastar las hipótesis de trabajo. El esfuerzo se ha centrado en identificar empresas que cumplieran con una serie de criterios consistentes con nuestra investigación. El segundo bloque se dedica a definir y describir las medidas empleadas para la definición de las variables. En el tercer bloque haremos referencia al tratamiento de la información y mostraremos la secuencia de análisis y técnicas estadísticas que han

sido utilizadas para la obtención de los resultados. Por último, se muestran y discuten los resultados obtenidos.

3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. SELECCIÓN DE LA MUESTRA

En los estudios precedentes se ha puesto de manifiesto la necesidad de investigar en otros contextos internacionales distintos a los estadounidenses, que han sido el referente de la investigación sobre la iniciativa empresarial. Con el propósito de explorar la generalización del concepto de la iniciativa empresarial corporativa y sus medidas, el objeto de estudio lo conforman las empresas establecidas en España.

Las empresas de la muestra se han obtenido de la base de datos SABI, editada por Bureau van Dijk. Esta base de datos proporciona información general y datos financieros de empresas españolas, cubriendo el 95% de las compañías que presentan sus cuentas en los registros mercantiles de España con una facturación superior a 300.000 euros y para una gran variedad de sectores.

Centrarnos en la actividad emprendedora de las empresas corporativas nos ha llevado a considerar la actividad desarrollada no sólo por la empresa matriz sino la de las empresas que conforman el grupo empresarial, por lo que la búsqueda de empresas se dirigió hacia aquellas empresas que presentaban cuentas consolidadas⁴¹

⁴¹ En la legislación española, art. 42 y siguientes del Código de Comercio, se recoge la obligatoriedad de presentación de cuentas consolidadas a las sociedades dominantes de un grupo de empresas. Se considera que existe un grupo cuando una sociedad ostente o pueda ostentar, directa o indirectamente, el control de otra u otras. En particular, se presumirá que existe control cuando una sociedad, que se calificará como dominante, se encuentre en relación con otra sociedad, que se calificará como dependiente, en alguna de las siguientes situaciones:

a) Posea la mayoría de los derechos de voto. b) Tenga la facultad de nombrar o destituir a la mayoría de los miembros del órgano de administración. c) Pueda disponer, en virtud de acuerdos celebrados con terceros, de la mayoría de los derechos de voto. d) Haya designado con sus votos a la mayoría de los miembros del órgano de administración, que desempeñen su cargo en el momento en que deban formularse las cuentas consolidadas y durante los dos ejercicios inmediatamente anteriores. En particular, se presumirá esta circunstancia cuando la mayoría de los miembros del órgano de administración de la sociedad dominada sean miembros del órgano de administración o altos directivos de la sociedad dominante o de otra dominada por ésta. Este supuesto no dará lugar a la consolidación si la sociedad cuyos administradores han sido nombrados, está vinculada a otra en alguno de los casos previstos en las dos primeras letras de este apartado. A los efectos de este apartado, a los derechos de voto de la entidad dominante se añadirán los que posea a través de otras sociedades dependientes o a través de personas que actúen en su propio nombre pero por cuenta de la

lo que nos aseguraba la existencia de un grupo empresarial, obteniéndose de este modo una población objeto de estudio de 3.836 empresas.

Adicionalmente, y apoyándonos en la literatura previa, en la que se considera empresa establecida aquella que tiene como mínimo 8 años de antigüedad (Zahra, 1995), por lo que las empresas de la muestra debían haber sido constituidas con anterioridad al año 2001, reduciéndose la población inicial a 3.077 empresas. Por otra parte, el conjunto de empresas a analizar procedían de una amplia variedad de industrias (construcción, comercio al por menor, servicios, manufactura, ...etc.) y sólo fueron excluidas del análisis aquellas empresas que pertenecían al sector inmobiliario, asegurador o eran, en general, empresas del sector financiero (facilitándose de este modo la comparación con estudios previos que investigan en estos mismos sectores, véase al respecto Antoncic y Hisrich, 2001) resultando un total de 310 empresas que cumpliendo los requisitos anteriores estaban, asimismo, activas en 2009, momento en el que se inició el análisis empírico.

Dado que desde la literatura se ha puesto de manifiesto la necesidad de contemplar un lapso temporal para poder examinar los efectos de la IEC en los resultados, y puesto que en nuestro estudio planteamos que la IEC es la causa de los resultados empresariales tuvimos que atender a esta circunstancia. Por ello, era necesario disponer de información sobre todas las variables objeto de estudio durante un periodo mínimo de 3 años, lo que nos llevó a que aquellas empresas para las que no se dispusiera de información durante un periodo de tres años fueran excluidas del análisis, quedando la muestra finalmente constituida por 243 empresas (resultando un 78,38% de la población total).

En la Tabla 3. 1 se presenta información sobre el tamaño de las empresas de la muestra, expresado por su número de empleados, resultando que en torno al 50% de las empresas de la muestra tenían 1.000 empleados o más. También se recoge la distribución del número de empresas para cada tipo de industria.

entidad dominante o de otras dependientes o aquellos de los que disponga concertadamente con cualquier otra persona.

Tabla 3. 1. Descriptiva de la muestra: Tamaño e industria principal

Tamaño (Número de empleados)	Número de empresas	Porcentaje
49 o menos	4	1,65
50-99	6	2,47
100-249	23	9,47
250-499	34	13,99
500-999	56	23,05
1000 y más	120	49,38
Total	243	100
Industria principal	Número de empresas	Porcentaje
Comercio	38	15,64
Construcción	17	7,00
Manufactura	99	40,74
Sector primario	7	2,88
Servicios	82	33,74
Total	243	100,00

Fuente: *Elaboración propia*

En la Tabla 3. 2 se presenta la edad media de las empresas de la muestra por sector. Resultando que la vida media de las empresas de la muestra es de 40,72 años, lo que indica que la muestra está compuesta por empresas maduras, al superar con mucho la media de edad de 17 años que es la edad que propone Biggadike (1979) para hablar de empresas maduras o los 10 años según Zahra y Covin (1995). De esta forma, cumplimos unos de los objetivos marcados en esta tesis doctoral en cuanto a analizar los efectos de la IEC de las empresas establecidas.

Tabla 3. 2. Descriptiva de la muestra: Edad

Edad (Años de vida desde la fecha de constitución)	Media	Desviación estándar	Mínima	Máxima
Total de la muestra	40,72	22,74	9	108
Industria principal				
Comercio	39,29	20,07	12	95
Construcción	47,82	27,00	12	108
Manufactura	49,10	22,72	9	107
Sector primario	40,00	24,99	10	89
Servicios	29,85	18,15	10	84

Fuente: *Elaboración propia*

3.1.2. FUENTES DE DATOS Y PROCESO DE OBTENCIÓN Y ELABORACIÓN DE LA INFORMACIÓN

En investigaciones previas se ha puesto de manifiesto la conveniencia de utilizar medidas objetivas (Zahra *et al.*, 1999). Atendiendo a esta circunstancia, la información necesaria para el contraste de las hipótesis se obtuvo de fuentes secundarias. Concretamente, se acudió a la información proporcionada por la base de datos SABI y la información ofrecida por la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM) a través de su base de datos INVENES, de libre acceso a través de la página Web de la OEPM.

La información obtenida de SABI recogía básicamente los datos económicos y financieros necesarios para medir los resultados, así como datos generales que permitieron caracterizar el sector de actividad, el tamaño y edad de la empresa. SABI no ofrece únicamente datos económicos extraídos de las cuentas anuales depositadas en los Registros Mercantiles, sino que ofrece datos comerciales de interés, pudiendo identificarse también las marcas que las empresas han ido desarrollando a lo largo de los años.

INVENES es una base de datos que, a su vez, tiene disponibles cuatro bases de datos diferentes que reflejan por un lado, las invenciones en español (INTERPAT y LATIPAT) y por otro, los diseños industriales (DISEÑOS y CLAND). Concretamente, la información utilizada para medir la innovación de las empresas de la muestra se ha obtenido de la bases de datos INTERPAT que contiene datos bibliográficos de documentos de Patentes y Modelos de Utilidad tramitados por el Estatuto de la Propiedad Industrial desde 1930 y por la Ley de Patentes de 1986, así como recoge las Patentes Europeas y Patentes solicitadas vía PCT⁴² que designan a España y generan un documento español. La información obtenida se refería a la actividad innovadora, tratando de recoger no sólo los resultados de la innovación puesta de manifiesto en las patentes otorgadas, sino incluía el esfuerzo innovador en

⁴² PCT es la solicitud de una patente internacional que supone proteger los derechos de propiedad industrial en el extranjero a través de la existencia de acuerdos y tratados internacionales que facilitan la solicitud y concesión de patentes a efectos comunitarios e internacionales.

cuanto que se obtuvo información sobre las solicitudes presentadas que pudieran o no tener una concesión definitiva.

En esta tesis doctoral tratamos de analizar la iniciativa empresarial llevada a cabo por el grupo empresarial, por lo que la información necesaria requería la recopilación de los datos no sólo de la matriz sino de las empresas que constituían el grupo empresarial. Para ello, la obtención de la información y posterior elaboración se realizó en cinco fases.

En la **primera fase**, se trató de depurar adecuadamente la muestra de empresas. Una vez identificadas las empresas que componían la muestra inicial, se procedió a identificar los cambios que podían haber existido en los nombres de las empresas durante el periodo de análisis, con el objeto de obtener los datos exactos para cada una de las empresas de la muestra. Se identificaron aquellas empresas que habían cambiado su nombre pero mantenían el mismo CIF, asegurándonos de que las empresas eran las que figuraban en SABI en el año 2009, pero eran asimismo las mismas a lo largo de los años 2008, 2007, 2006 y 2005. Una vez que se identificaron los nombres de las empresas, se procedió a buscar la información para cada uno de los años que configuraban el periodo de análisis (2005 a 2009) atendiendo al CIF de la empresa que figuraba inalterable para todos los años de estudio. Aquellas empresas que no figuraban en años precedentes a 2009 fueron eliminadas de la muestra final.

Una vez identificadas las empresas matrices objeto de estudio, en la **segunda fase**, se identificaron las empresas que componían el grupo. Centrarnos en la iniciativa empresarial del grupo requería conocer explícitamente que empresas pertenecían al grupo en cada uno de los periodos analizados, de forma que sólo se computase la actividad realizada por la participada cuando la matriz tuviera una participación significativa en la empresa participada, no se consideraba la actividad emprendedora de la empresa participada si no formaba parte del grupo en el año correspondiente. Para ello, era necesario conocer si en el momento de realizar una actividad emprendedora la filial pertenecía o no a la matriz. Por este motivo, en

primer lugar identificamos, año a año, las empresas participadas sobre las que la matriz tenía un porcentaje directo o total superior al 50%, de modo que obtuvimos el nombre y número de filiales que poseía cada empresa de la muestra para cada uno de los años⁴³. En este proceso, de las 320 empresas iniciales se identificaron un total de 16.870 empresas sobre las que obtener información.

En la **tercera fase**, una vez identificados los grupos para cada uno de los años, se procedió a obtener los datos de la iniciativa empresarial del grupo, buscando información de las 16.870 empresas en las diversas bases de datos. El periodo de búsqueda de información comprendió los meses de octubre de 2009 a mayo de 2010. De SABI se extrajo toda la información relativa a las marcas, a la incorporación de nuevas actividades, a la eliminación de actividades y a la variación del número de empresas que constituían el grupo, mientras que de INVENES se obtuvo toda la información relativa a las solicitudes y concesiones de patentes del grupo empresarial.

En una **cuarta fase**, se extrajo toda la información necesaria para medir los resultados empresariales, obtenida de la información facilitada por SABI de las Cuentas Anuales Consolidadas de las empresas matrices. En esta etapa, debido a que las empresas debían presentar cuentas anuales acogidas a la normativa internacional, fue necesario identificar las modificaciones que se produjeron en los datos económicos y financieros, con el objeto de poder utilizar los mismos datos de referencia. El periodo de recopilación de esta información se realizó durante los meses de mayo y junio de 2010.

La última y **quinta fase**, consistió en la codificación de las variables utilizadas para el análisis empírico, aspecto que trataremos en el epígrafe siguiente.

⁴³ Una empresa puede haber desarrollado una actividad emprendedora en un año en el que no formaba parte del grupo de la matriz, por lo que no debía computarse como actividad emprendedora del grupo, debiendo ser imputadas al grupo aquellas actividades desarrolladas por la empresa siempre que fuera parte del grupo. Puede que una empresa que forma parte del grupo en el año 2009 no estuviese dentro del grupo en el año 2007 de forma que todas las actividades que esta empresa filial desarrollase en el año 2007 no se incorporaron a la base de datos para el análisis posterior.

3.2. INSTRUMENTOS DE MEDIDA

Uno de los problemas al que se enfrentan los investigadores está asociado al método de obtención de datos. En lo relativo a los instrumentos de medida distinguiremos entre los empleados para determinar la IEC, y los relacionados con los resultados. No obstante hay que destacar que, en general, desde el ámbito de investigación que nos ocupa se suele recurrir al uso de cuestionarios, lo que supone la utilización en los análisis de medidas subjetivas tanto de la IEC como de los resultados.

Aun cuando Venkatraman y Ramanujam (1987) señalan que las valoraciones subjetivas suelen estar fuertemente correlacionadas con los datos secundarios de las empresas, lo cierto es que el empleo de medidas subjetivas entraña posibles sesgos. Es por ello, por lo que en esta investigación se ha optado por emplear datos objetivos tanto de la iniciativa empresarial corporativa como de los resultados, superando de este modo la limitación consecuencia de un posible sesgo derivado de la apreciación subjetiva de los encuestados tanto de la iniciativa empresarial corporativa como de su valoración de los resultados.

En los apartados siguientes definimos y presentamos las variables utilizadas y las medidas empleadas con el fin de conseguir el propósito de esta investigación, atendiendo al modelo presentado en el capítulo anterior.

3.2.1. INICIATIVA EMPRESARIAL

La mayoría de los trabajos para medir la IEC han utilizado las medidas propuestas por Miller y Friesen (1982) centradas en la innovación, la proactividad y la asunción al riesgo, que fueron mejoradas en trabajos posteriores por Covin y Slevin (1988, 1989). También, en otros trabajos, han sido utilizadas las medidas propuestas por Zahra (1991; 1993) relacionadas con la innovación, el desarrollo de nuevos negocios y la renovación. En este trabajo se ha seguido la propuesta de Zahra (1991, 1993) y se han identificado tres dimensiones básicas asociadas a la iniciativa

empresarial emprendedora que incluyen: innovación, el desarrollo de nuevos negocios y la renovación estratégica.

Como ya hemos señalado, pero queremos subrayar, la mayor parte de los trabajos de investigación previos han medido la IEC a través de cuestionarios, que recogen la percepción subjetiva de los directivos sobre la actividad emprendedora de la empresa que dirigen. Dado el carácter subjetivo de los datos en algunos trabajos de investigación se trató de probar la validez de los datos proporcionados por lo directivos examinando la correlación existente entre los datos secundarios y primarios (Zahra, 1996), de forma que si existía una correlación significativa entre ambos tipos de datos, se confirmaba la validez de los datos proporcionados por la información primaria.

A efectos de evitar posibles sesgos y dada la objetividad de los datos secundarios se han empleado fuentes de datos secundarios y las variables utilizadas se presentan a continuación.

3.2.1.1. Innovación

La mayor parte de los trabajos han estudiado la innovación a partir del cómputo del número de innovaciones realizadas en un periodo de tiempo y del tipo de innovación (en producto, en proceso o administrativa) (Miller y Friesen, 1982; Covin y Slevin, 1989; Zahra, 1993a; Zahra y Covin, 1995). En la mayoría de los trabajos de investigación, en este campo, se ha recurrido al empleo de cuestionarios en los que la capacidad de innovación de una empresa se mide por cuestiones tales como: “¿existe por parte de la empresa una fuerte tendencia a invertir en actividades de I+D?, ¿cuántas nuevas líneas de productos o servicios han sido comercializados en los últimos 5º años? ¿Los cambios en los productos han tenido un carácter de innovación radical o incremental? (Miller y Friesen, 1982), ¿incentiva la empresa a que los empleados desarrollen actividades de I+D? ¿Ha implantado, la empresa en los últimos 3 años, nuevos programas que favorezcan la innovación? (Zahra, 1991).

Desde la literatura centrada en la innovación ésta se ha medido atendiendo bien a los inputs empleados o bien a los resultados de la innovación. Desde la primera perspectiva, las medidas que caracterizan a la innovación se centran en los gastos en I+D, número de empleados en departamentos de I+D o bien por el número de alianzas en las que participa la empresa en el desarrollo de actividades de innovación. Del lado de los resultados de la innovación la mayor parte de las medidas han venido determinadas por el número de patentes, número de nuevos productos comercializados, número de nuevos productos creados o cuota de mercado que suponen esos productos (Rosenbusch *et al.* 2010).

En este trabajo, se han utilizado indicadores similares a los empleados en investigaciones anteriores para medir la innovación (véase Tabla 3. 3) obtenidos a partir de las fuentes secundarias. La innovación desarrollada por la empresa viene determinada por el número de nuevos productos/servicios desarrollados por la empresa anualmente y por su esfuerzo innovador puesto de manifiesto en las patentes.

Tabla 3. 3. Resumen de aportaciones relativas a las medidas de innovación

Medidas innovación	Ítemes utilizados	Autores
Desarrollo nuevos productos	- Número nuevos productos introducidos en el mercado - Número de nuevos productos añadidos	Miller y Friesen (1982); Covin y Slevin, (1989); Zahra (1995); Knight (1997); Barringer y Bluedorn (1999); Zahra <i>et al.</i> (2000); Antoncic (2000); Antoncic e Hisrich (2001, 2004, 2007); Ripollés <i>et al.</i> (2007)
Porcentaje de ventas de nuevos productos o marcas	- Porcentaje sobre el total de ventas	Zahra (1991); Knight (1997); Antoncic (2000); Antoncic e Hisrich (2001, 2004, 2007)
Modificación productos existentes	- N° productos modificados	Miller y Friesen (1982); Covin y Slevin, (1989); Zahra (1995); Barringer y Bluedorn (1999); Antoncic (2000); Antoncic e Hisrich (2001, 2004, 2007)
Líneas de productos nuevos	- Número de nuevas líneas de productos	Miller y Friesen (1982); Covin y Slevin, (1989); Barringer y Bluedorn (1999); (Antoncic (2000); Antoncic e Hisrich (2001, 2004, 2007); Ripollés <i>et al.</i> (2007)

Continuación Tabla 3.3.

Medidas innovación	Ítems utilizados	Autores
Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevas tecnologías - El primero en nuevos productos en el mercado - Nuevos productos más rápido que el competidor 	Zahra (1995); Zahra <i>et al.</i> (2000)
Liderazgo tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> - La dirección favorece el liderazgo tecnológico 	Miller y Friesen (1982); Covin y Slevin, (1989); Barringer y Bluedorn (1999)
Gastos en I+D	<ul style="list-style-type: none"> - Gastos en I+D como porcentaje de ventas - Énfasis en gastos en I+D 	Miller y Friesen (1982); Zahra (1995); Barringer y Bluedorn (1999); Antoncic (2000); Antoncic e Hisrich (2001, 2004, 2007); Ripollés <i>et al.</i> (2007)
Tipo de I+D	<ul style="list-style-type: none"> - Básica: creación nuevo conocimiento - Aplicada: transformación en productos - De desarrollo: Creación prototipos 	Zahra (1995)
Actividades de I+D externas	<ul style="list-style-type: none"> - Joint venture de I+D - Joint venture con universidades y centros de investigación - N° de Joint venture con proveedores - Adquisición innovaciones externas 	Zahra (1995)
Calidad del personal de I+D	<ul style="list-style-type: none"> - Productividad del grupo - Calidad del personal - Gastos en formación y desarrollo del personal I+D - Calidad personal respecto rivales 	Zahra (1995)
Tamaño del personal en I+D	<ul style="list-style-type: none"> - N° de científicos e ingenieros trabajando en I+D 	Zahra (1995)
Índice global	<ul style="list-style-type: none"> - Implantación de nuevos programas que mejoran la innovación - Fomento creatividad e innovación - Nuevas ideas para productos y proceso - Recompensas a la creatividad - N° unidades/departamentos de innovación o desarrollo - Búsqueda oportunidades fuera empresa - Formación en creatividad e innovación - Designación directivos que apoyen la innovación y nuevas ideas - Énfasis en la innovación frente competidores 	Zahra (1991)
Innovación en proceso	<ul style="list-style-type: none"> - Inversión en lo más nuevo de I+D orientado al producto y a la tecnología - Número de nuevos procesos desarrollados 	Zahra <i>et al.</i> (2000); Zahra <i>et al.</i> (2000); Antoncic e Hisrich (2003)

Continuación Tabla 3.3.

Medidas innovación	Ítems utilizados	Autores
Innovación en producto	- Innovación radical de productos - Inversión en lo más nuevo de I+D orientado al producto y a la tecnología	Zahra <i>et al.</i> (2000); Antoncic e Hisrich (2003)

Fuente: *Elaboración propia*

- Nuevos productos:** Los nuevos productos se han medido por el número de nuevas marcas que el grupo ha desarrollado durante el periodo de referencia. La consideración de una marca como un nuevo producto viene determinada por la propia definición de la Oficina Española de Patentes y Marcas. Concretamente, define la marca como “un título que concede derecho exclusivo a la utilización de un signo para la identificación de un producto o servicio en el mercado”. Asimismo, la Ley 17/2001 de Marcas, establece en su artículo 4.1. que “se entiende por marca todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de los de otras”, limitando el registro de las marcas, de forma que no podrá registrarse una marca que “designa a productos o servicios idénticos” o “similares”. De este modo, se entiende que una empresa que inscribe una nueva marca en el Registro de Patentes y Marcas está desarrollando o creando nuevos productos y servicios que desea proteger.

Por ello, atendiendo a los argumentos anteriores, los nuevos productos se han medido por el número de marcas de la empresa en el periodo de referencia, distinguiendo entre marcas de la matriz y marcas de las empresas del grupo (véase Tabla 3. 4), de forma que se ha computado como un nuevo producto el registro de una nueva marca en el periodo (t) que no estaba activa en el periodo anterior (t-1).

Tabla 3. 4. Medidas de desarrollo de nuevos productos

Variable	Denominación	Medida
Marcas de la matriz	MARCAM	Número de marcas nuevas registradas en el OEPM por la matriz
Marcas de empresas del grupo	MARCAG	Número de marcas nuevas registradas en el OEPM por empresas del grupo

Fuente: *Elaboración propia*

- **Patentes:** Esta medida se ha definido en función del esfuerzo innovador y de los resultados obtenidos por la innovación. El éxito del proceso de innovación tiene como resultado una invención que puede manifestarse en la solicitud de una patente, de forma que las patentes se entienden como el resultado o el output del éxito de las actividades de investigación y desarrollo de las empresas {{3273 Ernst,Holger 1998; 3274 Ernst,Holger 2001}}. Zahra (1996) considera que la innovación mide el compromiso de la empresa con la creación e introducción de nuevos productos, énfasis en la investigación y desarrollo y el compromiso con el desarrollo de patentes. Por otro lado, Zahra y George (2000) miden la innovación preguntando a los directivos sobre el esfuerzo realizado y la importancia que tiene la obtención de patentes para la empresa, medidas que se correlacionan con el número de solicitudes y de concesiones de patentes. En esa misma línea, Zahra y Bogner (2000) utilizan las patentes y el *copyright* como medida de las estrategias tecnológicas de las nuevas empresas. La utilización de las patentes como medida de la innovación ha sido también utilizada por Zahra y Hayton (2007) para validar los gastos de I+D como medida de la capacidad de absorción, bajo el supuesto de que si el número de patentes se comporta de la misma forma que los gastos de I+D, entonces estos gastos son una medida adecuada de la capacidad de absorción de la empresa (Cohen y Levinthal, 1990). Sin embargo, la mayor parte de los trabajos que analizan la innovación han tratado el esfuerzo innovador (Miller y Friesen, 1982; Covin y Slevin, 1989; Zahra, 1993; Zahra *et al.*, 2000; Antoncic e Hirich, 2001, 2004, 2007). En este trabajo, se han incluido medidas del esfuerzo innovador de la empresa recogiendo información relativa al número total de solicitudes de patentes nacionales e internacionales durante el periodo de referencia, distinguiendo si estas solicitudes eran realizadas por la empresa matriz o por las filiales del grupo.

Como medidas representativas del nivel de innovación se ha computado el número total de patentes nacionales e internacionales concedidas durante el periodo de análisis distinguiendo, igualmente, si estas concesiones correspondían a la empresa matriz o a las filiales.

Las diferentes variables aparecen recogidas en la Tabla 3. 5.

Tabla 3. 5. Variables y medidas de patentes

Variable	Denominación	Medida
<i>Medidas del esfuerzo innovador</i>		
Solicitudes Nacionales de la Matriz	SLNM	Número de solicitudes de patentes de ámbito nacional de la matriz presentadas en la OEPM
Solicitudes Nacionales del Grupo	SLNG	Número de solicitudes de patentes de ámbito nacional de empresas del grupo presentadas en la OEPM
Solicitudes Internacionales de la Matriz	SLIM	Número de solicitudes de patentes de ámbito internacional de la matriz presentadas en la OEPM
Solicitudes Internacionales del Grupo	SLIG	Número de solicitudes de patentes de ámbito internacional de empresas del grupo presentadas en la OEPM
<i>Medidas del resultado innovador</i>		
Concesiones Nacionales de la Matriz	CONNM	Número de concesiones de nuevas patentes de ámbito nacional a la matriz
Concesiones Nacionales del Grupo	CONNG	Número de concesiones de nuevas patentes de ámbito nacional a empresas del grupo
Concesiones Internacionales de la Matriz	CONIM	Número de concesiones de nuevas patentes de ámbito internacional a la matriz
Concesiones Internacionales del Grupo	CONIG	Número de concesiones de nuevas patentes de ámbito nacional a empresas del grupo

Fuente: *Elaboración propia*

3.2.1.2. Desarrollo de nuevos negocios

Esta dimensión supone la entrada de la empresa en nuevos negocios por la ampliación de nuevos mercados nacionales o internacionales, el desarrollo de nuevas actividades, así como la adquisición de empresas, o la constitución de nuevas empresas (Zahra, 1991, 1996; Zahra *et al*, 2000; Antoncic, 2000; Antoncic e Hisrich 2001; 2007). Mientras que la innovación ha sido una medida expresa en la mayor parte de los trabajos que han analizado la IEC, el desarrollo de nuevos negocios ha sido utilizado y medido en menor medida. Concretamente, el soporte teórico para el desarrollo de esta dimensión se ha tomado de los trabajos realizados por Zahra y los desarrollados por Antoncic, que han considerado de forma explícita las dimensiones utilizadas en esta tesis doctoral.

Zahra *et al.* (2000) sugieren que el índice del desarrollo de nuevos negocios nacionales, medido por la entrada en nuevos mercados, la promoción de nuevos negocios en mercados nacionales, la diversificación dentro de la industria y la financiación y apoyo a nuevas empresas y actividades, se encuentra correlacionado con el número de adquisiciones nacionales completadas fuera del sector principal donde la empresa opera, encontrando que entre ambos existe consistencia ($r=0.64$ $n=111$ $p<.001$). Del mismo modo, Zahra y Hayton (2007) y Hayton (2005) utilizan con indicadores del desarrollo de nuevos negocios la adquisición de empresas, las alianzas y las joint venture.

Asimismo, Zahra (1991) utiliza el número de joint ventures en las que no participaba tres años antes y el número de códigos SIC añadidos por la empresa para reflejar el corporate entrepreneurship externo. Por otro lado, en su trabajo de 1995 esta dimensión es medida por el porcentaje de ingresos generados por los nuevos negocios, por el número de nuevos negocios en los que la empresa entró y por el número de nuevos segmentos de mercado servidos.

La Tabla 3. 6 se muestra diversas aportaciones anteriores.

Tabla 3. 6. Resumen de aportaciones relativas a las medidas del desarrollo de nuevos negocios

Medidas nuevos negocios	Ítemes utilizados	Autores
Nuevas industrias	Porcentaje de ingresos generados de las industrias nuevas	Zahra (1995); Zahra <i>et al.</i> (2000);
Nuevas líneas de negocios	Porcentaje de ventas de nuevos negocios que no existían antes	Zahra (1991); Zahra <i>et al.</i> (2000);
Número de nuevos negocios (nacionales o internacionales)	Número medio de nuevos negocios Ampliación nuevas líneas de negocio en la industria actual Nuevos negocios en nuevas industrias relacionadas Nuevos negocios con nuevos productos y mercados	Zahra (1995); Zahra <i>et al.</i> (2000); Antoncic (2000); Antoncic e Hisrich (2001, 2003, 2004, 2007); Pizarro Moreno <i>et al.</i> (2007); Yiu y Lau (2008)
Nuevos segmentos de mercado servidos (nacionales o internacionales)	Número medio de segmentos nuevos atendidos Número nuevos nichos para productos actuales	Zahra (1995); Zahra <i>et al.</i> (2000); Antoncic (2000); Antoncic e Hisrich (2001, 2004, 2007); Pinillos <i>et al.</i> (2005); Yiu y Lau (2008)
Nº de Joint ventures	Participación en tres años	Zahra (1991)
Nº de SIC	Nuevos SIC en los tres años anteriores	Zahra (1991); Pinillos <i>et al.</i> (2005)
Apoyo y financiación a nuevas empresas/negocios	Financiación de star-up Apoyo a actividades dirigidas a nuevos negocios	Zahra <i>et al.</i> (2000); Yiu y Lau (2008)
Creación de nuevas empresas	Empresas creadas independientes o dependientes	Antoncic (2000); Antoncic e Hisrich (2004)

Fuente: *Elaboración propia*

Tomando como fundamento los trabajos anteriores, la medida de nuevos negocios considerada en este trabajo se refiere al número de actividades nuevas desarrolladas por la empresa y a la adquisición de empresas en el periodo de referencia.

Se ha medido la variable **nueva actividad** (NEWACT) como el número de actividades o negocios nuevos que no desarrollaba la empresa con anterioridad. Se ha medido la nueva actividad a través de los códigos SIC (Standard Industrial Classification). Concretamente, se ha considerado que la empresa desarrolla una nueva actividad cuando en el periodo t se incluye un código SIC entre el conjunto de códigos (actividades) que configuran la actividad o actividades de la empresa que en el periodo anterior ($t-1$) no existía, de modo que la aparición de un nuevo código SIC refleja una nueva actividad desarrollada por la empresa. El grado en el cual la empresa entra en nuevas industrias y nuevos negocios puede ser medido por el número de nuevas actividades incorporadas.

Por otro lado, la variable **nueva empresa** (NE) se ha medido como las empresas adquiridas por la matriz en el periodo de referencia. Se ha contabilizado la nueva empresa cuando se produce su incorporación en el perímetro de consolidación de la matriz en el año t y que el año anterior no formaba parte del mismo. La entrada en el perímetro de consolidación de una empresa puede ser considerada como la incorporación de una unidad organizativa ya que exige un alto grado de vinculación de la empresa adquirida con la matriz.

Las variables utilizadas, su denominación y medida se presentan en la Tabla 3. 7.

Tabla 3. 7. Variables y medidas del desarrollo de nuevos negocios

Variable	Denominación	Medida
Nuevas empresas	NE	Número de empresas adquiridas que se incluyen en el perímetro de consolidación
Nuevas actividades	NEWACT	Número de códigos SIC nuevos

Fuente: *Elaboración propia*

3.2.1.3. Renovación

Las actividades de renovación incluyen la redefinición del concepto de negocio de la empresa, la reorganización y la introducción de un amplio sistema de cambios (Zahra; 1993). Zahra (1996) propone medidas adicionales centradas en la desinversión de empresas o unidades, el cambio en el enfoque competitivo y reorganización y programas de mejora para incrementar la productividad y la innovación, recogiendo el esfuerzo realizado por la empresa para revitalizar la habilidad competitiva de la empresa y redefiniendo su ámbito de actividad. En la Tabla 3. 8 se presenta un resumen de las medidas utilizadas en investigaciones previas.

Tabla 3. 8. Resumen de aportaciones relativas a las medidas de la renovación

Medidas de renovación	Ítemes utilizados	Autores
Renovación estratégica	Revisión del concepto de negocio Reformulación de la misión Reorganización y eliminación actividades Variación del campo de actividad	Zahra (1991); Baden-Fuller y Volberda (1997); Antoncic (2000); Antoncic e Hisrich (2001, 2004, 2007)
Renovación organizativa	Reorganización unidades y divisiones Modificación coordinación entre unidades Incremento de la autonomía organizativa Adopción de mayor flexibilidad organizativa Formación y recompensa de la creatividad Establecimiento procedimientos facilitadores de la innovación Renovación competencias Reorganización rutinas	Zahra (1991); Baden-Fuller y Volberda (1997); Antoncic (2000); Antoncic e Hisrich (2001, 2004, 2007)

Fuente: *Elaboración propia*

En base a estos trabajos la renovación se ha definido en función de las actividades que han supuesto una modificación del ámbito de actividad, así como la reestructuración de las empresas que constituyen el grupo, es decir, se incluyen entre las actividades de renovación las que han supuesto una reestructuración de la empresa fruto del abandono de la empresa matriz de actividades que antes realizaba y

de la salida de empresas del perímetro de consolidación de la matriz. En concreto se han medido cada una de estas variables de la forma siguiente.

La **renovación de actividades** (RENACT) ha sido medida como la desaparición del número de códigos SIC que la empresa venía desarrollando. Se ha considerado abandono de una actividad cuando en el periodo t no se incluye un código SIC en el conjunto de códigos SIC (actividades) de la empresa que en el periodo anterior (t-1) sí existía. Refleja en número de actividades abandonadas por la empresa durante el periodo de referencia.

La variable **reorganización de empresas** (REO) recoge la salida del perímetro de consolidación en el año t de una empresa que formaba parte del perímetro de consolidación el año anterior y que formaba parte del grupo en el periodo anterior (t-1). Esta variable refleja la modificación organizativa, en términos de empresas, que pudiera producirse por la desinversión de empresas.

Las medidas utilizadas para medir la renovación se recogen en la tabla siguiente (Tabla 3. 9).

Tabla 3. 9. Variables y medidas de renovación

Variable	Denominación	Medida
Renovación de actividades	RENACT	Nº de códigos SIC eliminados
Reorganización de empresas	REO	Nº de empresas que salen del perímetro de consolidación (desinversión)

Fuente: *Elaboración propia*

Cada variable de IEC representada en el modelo se calculó como la suma de los valores anuales de la variable en el trienio de referencia.

La validez y fiabilidad de las medidas utilizadas en este trabajo pueden inferirse por su correspondencia con las definiciones de la innovación, el desarrollo de nuevos negocios y la renovación, y que previamente han sido evaluadas (Zahra, 1991, 1993, 1995, 1996; Zahra *et al.*, 2000; Antoncic, 2001; Antoncic e Hisrich, 2001, 2004, 2007).

En la Tabla 3. 10 se presenta el conjunto de todas las variables consideradas en este trabajo vinculadas a la IEC.

Tabla 3. 10. Medidas de la iniciativa empresarial corporativa

Variable	Denominación
<i>Medidas de innovación</i>	
Marcas de la matriz	MARCAM
Marcas de empresas del grupo	MARCAG
Solicitudes Nacionales de la Matriz	SLNM
Solicitudes Nacionales del Grupo	SLNG
Solicitudes Internacionales de la Matriz	SLIM
Solicitudes Internacionales del Grupo	SLIG
Concesiones Nacionales de la Matriz	CONNM
Concesiones Nacionales del Grupo	CONNG
Concesiones Internacionales de la Matriz	CONIM
Concesiones Internacionales del Grupo	CONIG
<i>Medidas de desarrollo nuevos negocios</i>	
Nuevas empresas: incorporación al perímetro de consolidación	NE
Nuevas actividades: nueva actividad (SIC)	NEWACT
<i>Medidas de renovación</i>	
Renovación de actividades: abandono de actividad (SIC)	RENACT
Reorganización de empresas: salida del perímetro de consolidación	REO

Fuente: *Elaboración propia*

3.2.2. RESULTADOS EMPRESARIALES

Las variables de resultados se han considerado en términos de rentabilidad y crecimiento, basándonos en los estudios previos (Covin y Slevin 1989, 1990; Zahra, 1991, 1993, Zahra y Covin, 1995; Wiklund, 1995; Lumpkin y Dess, 1997; Antoncic e Hisrich, 2001, 2004, 2007; Wiklund y Sherpherd, 2005). La rentabilidad ha sido medida a través del ROE, ROA, ROS o ROI (Covin y Slevin, 1989, 1990; Covin, 1991; Zahra, 1991, 1993a, 1995; Naman y Slevin, 1993; Zahra y Covin , 1995; Dess et al., 1997; Zahra y Garvis, 2000; Zahra y Bogner, 2000; Zahra *et al.*, 2000; Antoncic, 2000; Antoncic e Hisrich, 2001, 2004; Rauch *et al.*, 2004; Zahra y Hayton, 2007), mientras que para el crecimiento de la empresas se han utilizado indicadores como el crecimiento de las ventas, el crecimiento del número de empleados o el crecimiento de activos (Covin y Slevin 1989, 1990; Covin 1991; Zahra 1991; 1993a; Naman y Slevin 1993; Zahra y Covin 1995; Lumpkin y Dess

1996; Dess et al. 1997; Wiklund 1999; Zahra y Bogner 2000; Zahra y Garvis 2000; Zahra, Neubaum y Huse 2000; Antoncic e Hisrich 2001, 2004; Lumpkin y Dess 2001; Sakar et al. 2001; Wiklund y Shepherd 2003; Rauch , Wiklund y Frese 2004; Thornhill 2006; Jantunen et al., 2005; Avlonitis y Salavou 2007; Covin, Green y Slevin 2007; Madsen 2007; Zahra y Hayton 2007)

Como se ha indicado en el capítulo anterior, las medidas de resultado identificadas por Carton y Hofer (2006) permiten distinguir las empresas con buenos resultados de aquellas otras empresas con no tan buenos resultados fruto de su actividad de entrepreneurship. Por lo que nos basamos en el trabajo de estos autores de cara al diseño de la investigación empírica en lo relativo a: 1) la identificación de las variables de resultados relevantes y la forma de medir dichas variables de resultados, 2) así como en lo relativo al periodo de temporal de análisis (anual, trienal)⁴⁴. Desde el planteamiento de estos autores, y en concurrencia con Wiklund (1995) y Zahra (1991), el resultado empresarial es una variable multidimensional en la que la rentabilidad y el crecimiento representan distintas manifestaciones del resultado, de forma que una empresa puede elegir sacrificar el crecimiento a largo plazo por la rentabilidad a corto.

Siguiendo el planteamiento de Carton y Hofer (2006) tanto la rentabilidad como el crecimiento se han medido de dos formas: anualmente y trienalmente. También queremos precisar que tanto para las medidas anuales de resultados como para las del trienio se han utilizado todas las propuestas por Carton y Hofer (2006) para las que se disponía de datos.

La **rentabilidad** se ha medido, para el cómputo anual, a través de los ratios siguientes:

- Rentabilidad económica (Return on Assets, ROA): ha sido calculada como el cociente entre el beneficio antes de intereses e impuestos dividido por el activo total. Se trata de una medida de la capacidad de los activos de la empresa para

⁴⁴ Puede verse con detalle en Carton y Hofer (2006) en las páginas 147 y 220 los modelos (dimensiones y medidas) para un año y tres años respectivamente, dado que proponen distintas medidas de los resultados dependiendo del periodo de análisis.

crear valor con independencia de cómo han sido financiados, reflejando la rentabilidad que la empresa obtiene por sus inversiones.

- Rentabilidad financiera (Return on Equity, ROE): se ha calculado como el cociente entre el beneficio neto y los fondos propios. Es una medida del rendimiento obtenido por esos capitales propios, con independencia de la distribución del resultado. La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica.

- Rentabilidad sobre ventas (Return on Sales, ROS): se ha calculado como el cociente entre beneficio neto y las ventas totales. Refleja la rentabilidad generada por las ventas realizadas. Proporciona información sobre los beneficios que genera la actividad de la empresa teniendo en cuenta la estructura financiera.

- Rentabilidad EBITDA sobre la inversión (EROI): se calculó como los beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización dividido entre el pasivo fijo. Se trata de una medida que representa la rentabilidad del capital a largo plazo.

- Margen operativo (OpM): ha sido calculado como el cociente entre el Beneficio antes de intereses e impuestos y las ventas.

Los ratios de rentabilidad para el computo de los datos trienales, han sido calculados como una tasa anual compuesta (Carton y Hofer, 2006). En otras palabras, los ratios se han calculado como $[(1+R1)*(1+R2)*(1+R3)]-1$. Sin embargo, siguiendo a Carton y Hofer (2006), se realizaron algunas excepciones a este enfoque como sigue. El ROS y el Margen operativo (OpM) se calcularon como la suma de los beneficios netos obtenidos divididos por la suma de las ventas en el trienio.

El **crecimiento** de la empresa incluye indicadores de crecimiento de ventas, de empleados y de activos. Todas las medidas han sido calculadas, siguiendo el modelo de Carton y Hofer (2006), como el valor en el periodo de referencia (el año o el trienio) menos el valor del periodo equivalente inmediatamente precedente, dividido por el valor del periodo equivalente inmediatamente precedente. Es decir,

$$CR = \frac{X_t - X_0}{X_0}$$

- Crecimiento de ventas (CRSales): refleja la tasa de crecimiento de ventas de la empresa. Se ha calculado como el cociente entre la diferencia de las ventas en el periodo (t) y el periodo anterior (t-1) y la cifra de ventas de periodo anterior para el cómputo anual.
- Crecimiento de activos totales (CRAst): representa una medida de la eficiencia organizativa pudiendo ser considerada una medida de la habilidad de la empresa para atraer capital de forma continua.
- Crecimiento del número de empleados: representa el cambio en el número de empleados de la empresa entre dos periodos de tiempo. Su cálculo para el periodo anual es igual que el anterior.

En la Tabla 3. 11 se presentan las variables por dimensión del resultado que serán contempladas en el análisis empírico de acuerdo con la propuesta del estudio de Carton y Hofer (2006), indicando asimismo aquellas variables que resultaron significativas para cada dimensión en el modelo de Carton y Hofer (2006) y el periodo temporal de análisis (anual, trienal).

Las medidas de resultados pueden ser estáticas, cuando representan el valor del indicador en un momento dado, y dinámicas, representadas por un cambio en las puntuaciones, cuando miden un cambio en el valor del indicador en un periodo de tiempo. Estas últimas medidas proporcionan una mayor información sobre la creación de valor que la proporcionadas por las medidas estáticas, ya que miden el cambio en la condición de la variable, por ello, siguiendo la metodología propuesta por Carton y Hofer (2006) hemos incluido como medidas del resultado el cambio en las puntuaciones sobre las variables de rentabilidad calculadas de igual forma que las medidas de crecimiento para los periodos de referencia.

En la Tabla 3. 11 se presentan todas las medidas de resultados de acuerdo con el modelo de Carton y Hofer (2006).

Tabla 3. 11. Variables y medidas de resultados

Dimensiones del resultado	Variables	Medida anual	Carton y Hofer (2006:211)	Medida trienio	Carton y Hofer (2006:220)
RENTABILIDAD					
	Rentabilidad económica, ROA	$ROA = \frac{BAIT}{Activos\ totales}$	Significativa	ROA para el trienio: t, t-1, t-2	$ROA = \left[+ROA_{t-2} \right] (1 + ROA_{t-1}) * (1 + ROA_t) \left] -1$
	Rentabilidad financiera, ROE	$ROE = \frac{Beneficio\ neto}{Fondos\ propios}$	Significativa	ROE para el trienio: t, t-1, t-2	$ROE = \left[+ROE_{t-2} \right] (1 + ROE_{t-1}) * (1 + ROE_t) \left] -1$
	Rentabilidad sobre ventas; ROS	$ROS = \frac{Beneficio\ neto}{Ventas}$		ROS para el trienio: t, t-1, t-2	$ROS = \left[+ROS_{t-2} \right] (1 + ROS_{t-1}) * (1 + ROS_t) \left] -1$
	Rentabilidad EBITDA sobre la inversión, EROI	$EROI = \frac{EBITDA}{Pasivo\ fijo}$	Significativa	EROI para el trienio: t, t-1, t-2	$EROI = \left[+EROI_{t-2} \right] (1 + EROI_{t-1}) * (1 + EROI_t) \left] -1$
	Margen operativo, OpM	$OpM = \frac{EBIT}{Ventas}$	Significativa	OpM para el trienio: t, t-1, t-2	$OpM = \frac{(EBIT_{t-2} + EBIT_{t-1} + EBIT_t)}{(Ventas_{t-2} + Ventas_{t-1} + Ventas_t)}$
CRECIMIENTO					
	Crecimiento de las ventas	$CRSales_t = \frac{CRSales_t - CRSales_{t-1}}{CRSales_{t-1}}$	Significativa	CRSales para el trienio: t, t-1, t-2	$CRSales = \left[+CRSales_{t-2} \right] (1 + CRSales_{t-1}) * (1 + CRSales_t) \left] -1$
	Crecimiento de activos totales	$CRAst_t = \frac{CRAst_t - CRAst_{t-1}}{CRAst_{t-1}}$	Significativa	CRAst para el trienio: t, t-1, t-2	$CRAst = \left[+CRAst_{t-2} \right] (1 + CRAst_{t-1}) * (1 + CRAst_t) \left] -1$
	Crecimiento del número de empleados	$CREmp_t = \frac{N^\circ\ Empleados_t - N^\circ\ Empleados_{t-1}}{N^\circ\ Empleados_{t-1}}$	Significativa	CREmp para el trienio: t, t-1, t-2	$CREmp = \left[+CREmp_{t-2} \right] (1 + CREmp_{t-1}) * (1 + CREmp_t) \left] -1$
CAMBIO EN LAS PUNTUACIONES					
	Cambio en el ROA: t, t-1	$CROA_t = \frac{ROA_t - ROA_{t-1}}{ROA_{t-1}}$	Significativa	CROA para el trienio: t, t-1, t-2	$CROA = \frac{ROA_t - ROA_{t-2}}{ROA_{t-2}}$
	Cambio en el ROE: t, t-1	$CROE_t = \frac{ROE_t - ROE_{t-1}}{ROE_{t-1}}$	Significativa	CROE para el trienio: t, t-1, t-2	$CROE = \frac{ROE_t - ROE_{t-2}}{ROE_{t-2}}$
	Cambio en el EROI: t, t-1	$CEROI_t = \frac{EROI_t - EROI_{t-1}}{EROI_{t-1}}$	Significativa	CEROI para el trienio: t, t-1, t-2	$CEROI = \frac{EROI_t - EROI_{t-2}}{EROI_{t-2}}$
	Cambio en el ROS: t, t-1	$CROS_t = \frac{ROS_t - ROS_{t-1}}{ROS_{t-1}}$	Significativa	Cambio en ROS para el trienio: t, t-1, t-2	$CROS = \frac{ROS_t - ROS_{t-2}}{ROS_{t-2}}$

Fuente: *Elaboración propia*

Un resumen de las aportaciones sobre las medidas de resultados se muestra en la Tabla 3. 12.

Tabla 3. 12. Resumen de las aportaciones relativas a las medidas de resultados

Variables	Ítems utilizados	Autores
Productividad de los empleados		Zahra (1995)
Ingreso neto de ventas	Media de las ventas en tres años	Zahra (1991)
Crecimiento de ventas	Media tres años del cambio en las ventas	Zahra <i>et al.</i> (2000); Zahra y Bogner (2000)
Crecimiento empleados	Variación en el número de empleados	Wiklund (1999); Wiklund y Shepherd (2003); Antoncic e Hisrich (2004); Madsen (2007) Rauch , Wiklund y Frese (2004)
Crecimiento de la cuota de mercado	Porcentaje de crecimiento de la cuota de mercado en los tres últimos años	Biggadike (1979); Lumpkin y Dess (1996); Zahra y Bogner (2000); Sakar <i>et al.</i> (2001); Avlonitis y Salavou (2007); Madsen (2007)
Crecimiento del valor de mercado	Valor de mercado en relación con los competidores	Wiklund (1999)
Ratio de activos iniciales vendidos		Zahra (1995)
ROS		Covin y Slevin (1988; 1989; 1990); Covin (1991); Naman y Slevin (1993); Zahra (1991; 1993a); Zahra y Covin (1995); Dess <i>et al.</i> (1997); Zahra <i>et al.</i> (2000); Antoncic e Hisrich (2001; 2004)
ROA		Zahra (1991; 1995); Zahra y Covin (1995); Zahra <i>et al.</i> (2000); Zahra y Garvis (2000); Antoncic e Hisrich (2001, 2004); Pinillos <i>et al.</i> (2005)
ROE		Covin y Slevin (1988; 1989; 1990); Covin (1991); Naman y Slevin (1993); Zahra y Bogner (2000); Antoncic e Hisrich (2001, 2004); Rauch, Wiklund y Frese (2004); Pinillos <i>et al.</i> (2005); Zahra y Hayton (2007)
ROI		Covin y Slevin (1988; 1989; 1990); Covin (1991); Naman y Slevin (1993); Naman y Slevin (1993); Zahra (1991; 1995); Rauch , Wiklund y Frese (2004)
Riesgo	Media de valor de Value Line	Zahra (1991)
Margen bruto		Covin (1991); Avlonitis y Salavou (2007); Wiklund (1999); Wiklund y Shepherd (2003)
Beneficios por acción		Zahra (1991); Zahra <i>et al.</i> (2000); Pinillos <i>et al.</i> (2005)
Cash flow	Grado de satisfacción y grado de importancia dada por los directivos a este concepto	Covin y Slevin (1988, 1989, 1990); Covin (1991); Naman y Slevin (1993); Wiklund y Shepherd (2003);
Autofinanciación	Grado de satisfacción y grado de importancia dada por los directivos a este concepto	Covin y Slevin (1988, 1989, 1990); Covin (1991); Naman y Slevin (1993)
Creación de valor		Pinillos <i>et al.</i> (2005)

Fuente: *Elaboración propia*

3.2.3. VARIABLES DE CONTROL

Algunas variables adicionales tales como edad y el tipo de industria podrían influir en las relaciones del modelo y necesitan ser controladas por lo que también han sido consideradas en el análisis.

En estudios previos se ha reconocido la importancia de IEC tanto para las empresas viejas como para las empresas grandes (Wiklund, 1999; Zahra *et al.*, 2000; Antoncic, 2000, 2007). Las empresas grandes y viejas podrían tener una estructura de naturaleza jerárquica y burocrática debido a su tamaño e historia lo que dificultaría su crecimiento, mientras que las empresas jóvenes y pequeñas podrían ser más emprendedoras que las empresas más viejas y grandes (Mintzberg, 1973), debido a que estas últimas tienden a mostrar estructuras más orgánicas favoreciendo el desarrollo de la iniciativa empresarial (Miller y Friesen, 1982; Covin y Slevin, 1988; 1989). Además, se ha encontrado evidencia empírica que apoya el hecho de que las grandes empresas suelen frenar el desarrollo de nuevos negocios (Zahra, 1991). Es decir, el tamaño de la empresa puede tener una relación negativa con la actividad emprendedora. No obstante, Miles y Arnold (1991) encontraron una relación positiva entre tamaño y orientación emprendedora. Aunque también se ha argumentado que las empresas más viejas se ven forzadas a revitalizar y renovar su campo de actuación desarrollando nuevos negocios o creando nuevas empresas (Zahra y Hayton, 2007). Estos resultados sugieren que estas relaciones necesitan ser analizadas más profundamente.

Interesa destacar también que Miles y Arnold (1991) no encontraron relaciones significativas entre la edad de la empresa y su orientación emprendedora

Otro aspecto a considerar, que ha sido tratado en estudios previos, pretende valorar la influencia de la industria. A tal efecto y apoyándonos en el modelo de Antoncic (2007) y Dess *et al.* (1997) se ha dividido la muestra de empresas en dos grupos, uno integrado por las empresas pertenecientes a los sectores de servicios y comercio (n=120) y otro formado por las empresas de las industrias de manufactura, construcción y del sector primario (n=123). Antoncic (2000) encontró que el modelo

de IEC era similar en los dos grupos para las variables de control (edad, tamaño e industria).

Para medir la **industria**, la muestra se clasificó en dos categorías (Dess *et al.*, 1997, Antoncic, 2000), manufactura y servicios, en los que se han incluido – atendiendo al código CNAE – el sector primario, industria de manufactura y construcción en la primera y comercio y servicios en la segunda categoría, codificándose ambas como 0 y 1 respectivamente.

Atendiendo a su inclusión en el análisis empírico, la **edad** ha sido medida por el número de años de existencia desde su constitución.

Tabla 3. 13. Variables de control

Variable	Denominación	Medida
Edad	Edad	Número de años desde su creación
Industria	IND	Sector primario, industria, construcción, comercio y servicios

Fuente: *Elaboración propia*

3.3. ANÁLISIS DE LOS DATOS Y RESULTADOS

A continuación presentamos los análisis realizados y los resultados empíricos obtenidos. En primer lugar, se procedió a especificar y estimar el modelo estructural propuesto, para posteriormente ajustar el modelo definitivo y llevar a cabo la estimación de los parámetros estructurales.

3.3.1. ANÁLISIS DE CORRELACIONES

Como paso previo al contraste de las hipótesis planteadas, se realizó un análisis de correlaciones bivariadas entre todas las variables para la muestra objeto de análisis. Los valores de las correlaciones permiten conocer una primera aproximación de las relaciones existentes entre la IEC y los resultados empresariales. En la Tabla 3. 14 se presenta la media, las desviaciones estándar y correlaciones entre las variables utilizadas. Con el análisis de la matriz de correlaciones por un lado se muestra la independencia de las variables, ya que el rango de correlaciones se aproxima más a 0 que a 1, para el conjunto de variables. Sin embargo, se muestra una

cierta dependencia entre el desarrollo de nuevas empresas y reorganización y la renovación y nuevas actividades, con una correlación significativamente altas ($r=0,848$ y $r=0,698$ respectivamente).

Por otro lado, se puede apreciar la validez de concepto según el enfoque convergente⁴⁵, al aparecer correlaciones superiores a 0,5 entre las variables que representan cada uno de los constructos. Por ejemplo, se puede observar una alta correlación entre las variables que miden las patentes, los nuevos productos y la innovación medida a través de las patentes y las marcas, de modo que éstas medidas se encuentran significativamente correlacionadas, lo que pone de manifiesto que las variables que miden las patentes y los nuevos productos son una buena representación del concepto. Esto mismo ocurre en las correlaciones entre las medidas de rentabilidad y crecimiento que presenta unas altas correlaciones entre ellas.

Por otro lado, es destacable como la innovación en términos de nuevos productos desarrollados por la matriz está correlacionada positivamente y significativamente con el ROA, el ROS, OpM y el EROI. Las solicitudes de patentes, como medidas del esfuerzo innovador (SLIM, SLN, SLNG, SLIG), no están correlacionadas significativamente con ninguna de las medidas de rentabilidad. También puede observarse que el tamaño de la empresa está correlacionado de forma positiva y significativa con las solicitudes nacionales de patentes, con las solicitudes de patentes internacionales de la matriz, con las concesiones nacionales e internacionales de la matriz, y con el desarrollo de nuevos productos y con la reorganización.

⁴⁵ La validez de constructo o de concepto debe tenerse en cuenta cuando se utilizan escalas formadas por múltiples ítems, La validez convergente trata de analizar si las medidas de un concepto obtenidas con diferentes ítems están correlacionadas.

Tabla 3. 14. Tabla de correlación de las variables

		Media	Desviación típica	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
1	SLIM	0,257	0,886	1																											
2	SLN	0,311	1,088	0,618**	1																										
3	SLNG	0,366	1,465	0,283**	0,359**	1																									
4	SLIG	0,197	0,861	0,207**	0,216**	0,648**	1																								
5	CONNM	0,530	1,593	0,549**	0,770**	0,277**	0,244**	1																							
6	CONIM	0,087	0,461	0,308**	0,351**	0,083	-0,002	0,184*	1																						
7	CONNG	0,350	1,378	0,403**	0,550**	0,723**	0,521**	0,481**	0,177*	1																					
8	CONIG	0,175	1,276	0,145	0,079	0,189*	0,449**	0,033	0,002	0,171*	1																				
9	MARCAM	7,776	15,433	0,118	0,171*	-0,009	0,041	0,122	0,140	0,063	0,025	1																			
10	MARCAG	3,891	10,878	0,022	0,013	0,099	0,174*	-0,02	0,139	0,095	0,175*	0,264**	1																		
11	NE	11,191	36,501	0,131	0,068	0,402**	0,144	0,072	0,12	0,274**	-0,017	0,058	0,240**	1																	
12	NEWACT	5,525	4,415	0,059	0,117	0,070	0,035	0,104	-0,036	0,121	-0,092	0,135	0,041	0,038	1																
13	RENACT	5,749	3,780	0,029	0,086	0,100	0,002	-0,003	-0,009	0,149*	-0,098	0,094	0,067	0,050	0,698**	1															
14	REO	10,459	44,421	0,134	0,191**	0,308**	0,049	0,124	0,261**	0,284**	0,043	0,126	0,208**	0,848**	0,052	0,057	1														
15	ROA	14,054	20,981	0,019	0,123	-0,021	-0,072	0,079	0,032	0,006	-0,213**	0,347**	0,076	0,042	0,093	0,090	0,032	1													
16	ROE	135,217	982,769	-0,025	-0,022	-0,021	-0,024	-0,029	-0,013	-0,023	-0,022	-0,029	-0,03	-0,021	-0,095	-0,099	-0,016	-0,253**	1												
17	ROS	112,597	26,293	0,021	0,094	0,031	-0,122	0,088	0,074	0,064	-0,400**	0,205**	0,062	0,107	0,094	0,093	0,107	0,772**	-0,282**	1											
18	OpM	0,066	0,123	0,025	0,080	0,002	-0,113	0,052	0,064	0,027	-0,350**	0,184*	0,038	0,089	0,068	0,053	0,106	0,660**	-0,285**	0,926**	1										
19	EROI	0,674	1,115	0,016	0,039	-0,038	-0,051	-0,002	0,011	-0,033	-0,082	0,206**	0,03	-0,009	0,025	0,046	-0,007	0,700**	-0,387**	0,725**	0,735**	1									
20	CRSALES	0,484	0,600	0,174*	0,201**	0,199**	0,105	0,205**	0,072	0,245**	-0,06	-0,053	-0,003	0,206**	-0,018	0,031	0,111	0,011	-0,043	0,056	0,078	0,005	1								
21	CRAST	0,571	0,859	0,074	0,039	0,109	0,018	0,044	0,006	0,113	-0,091	0,124	0,018	0,317**	0,027	0,063	0,242**	0,004	-0,032	0,061	0,079	-0,070	0,616**	1							
22	CREMP	0,341	0,814	0,102	0,027	-0,007	-0,014	0,033	-0,017	0,026	-0,023	-0,021	-0,031	0,043	-0,058	-0,038	0,003	-0,043	-0,01	-0,032	-0,002	0,020	0,328**	0,260**	1						
23	CROA	90,871	1216,216	-0,022	-0,022	-0,019	-0,017	0,022	-0,014	-0,019	-0,01	-0,009	-0,027	-0,023	-0,008	-0,033	-0,014	-0,078	-0,015	-0,055	-0,035	-0,022	-0,054	-0,044	-0,024	1					
24	CROE	134,859	1759,238	-0,022	-0,022	-0,019	-0,018	0,021	-0,015	-0,02	-0,011	-0,01	-0,028	-0,024	-0,012	-0,037	-0,015	-0,084	0,015	-0,058	-0,037	-0,027	-0,055	-0,046	-0,024	0,999**	1				
25	CEROI	0,021	1,343	-0,037	-0,010	-0,023	-0,032	-0,007	0,036	-0,011	0,001	0,001	-0,015	-0,019	0,048	0,124	-0,024	0,101	-0,367**	0,065	0,073	0,069	0,149	0,219**	-0,015	-0,061	-0,074	1			
26	CROS	98,605	1321,501	-0,022	-0,021	-0,019	-0,017	0,022	-0,014	-0,019	-0,01	-0,009	-0,027	-0,023	-0,008	-0,033	-0,014	-0,078	-0,015	-0,055	-0,035	-0,022	-0,054	-0,044	-0,024	1,000**	0,999**	-0,061	1		
27	TAMAÑO	6710,707	22453,599	0,198**	0,295**	0,230**	0,013	0,177*	0,447**	0,222**	0,008	0,344**	0,290**	0,601**	0,049	0,053	0,756**	0,067	-0,008	0,130	0,117	0,015	0,129	0,183*	0,044	-0,02	-0,021	-0,029	-0,020	1	
28	EDAD	40,600	23,470	0,134	0,150*	0,167*	0,156*	0,125	0,082	0,192**	0,046	0,600	0,236**	0,213**	0,036	0,041	0,182*	0,097	0,028	0,088	0,096	-0,013	-0,048	-0,070	-0,078	-0,067	-0,014	0,045	0,067	0,204**	1

**Correlación significativa al nivel 0,01 (bilateral)

*Correlación significativa al nivel 0,05 (bilateral)

3.3.2. MODELOS DE IEC

Para contrastar las hipótesis planteadas se empleó un modelo de ecuaciones estructurales (SEM, Structural Equation Models) con variables latentes⁴⁶ y errores de medida. Esta herramienta permite estudiar los efectos directos e indirectos de unas variables sobre otras, considerando relaciones causales lineales y aditivas entre dichas variables (Lévy Mangin, 2001), así mismo, permite estimar relaciones múltiples e interrelacionadas (Hair *et al.*, 2000). El modelo de ecuaciones estructurales estima una serie de ecuaciones de regresión múltiples pero interrelacionadas mediante la especificación del modelo estructural utilizado por el programa estadístico. A tal efecto se utilizó el programa AMOS (versión 18.0).

La aplicación de ecuaciones estructurales puede realizarse a través de tres estrategias: modelización confirmatoria, modelos rivales y estrategia de desarrollo del modelo. La primera estrategia es la aplicación más directa de los modelos de ecuaciones estructurales en la que se especifica un modelo aislado y se evalúa la significación estadística del mismo. La segunda estrategia, modelos rivales, se basa en la idea de que no existe un único modelo aceptable, por lo que la fortaleza del modelo propuesto se obtiene por comparar éste con modelos rivales. Por último, la estrategia de desarrollo del modelo trata de mejorar el modelo propuesto cuando la fundamentación teórica ofrece un punto de partida para el desarrollo del modelo, por lo que es necesario obtener perspectivas acerca de su reespecificación con apoyo teórico.

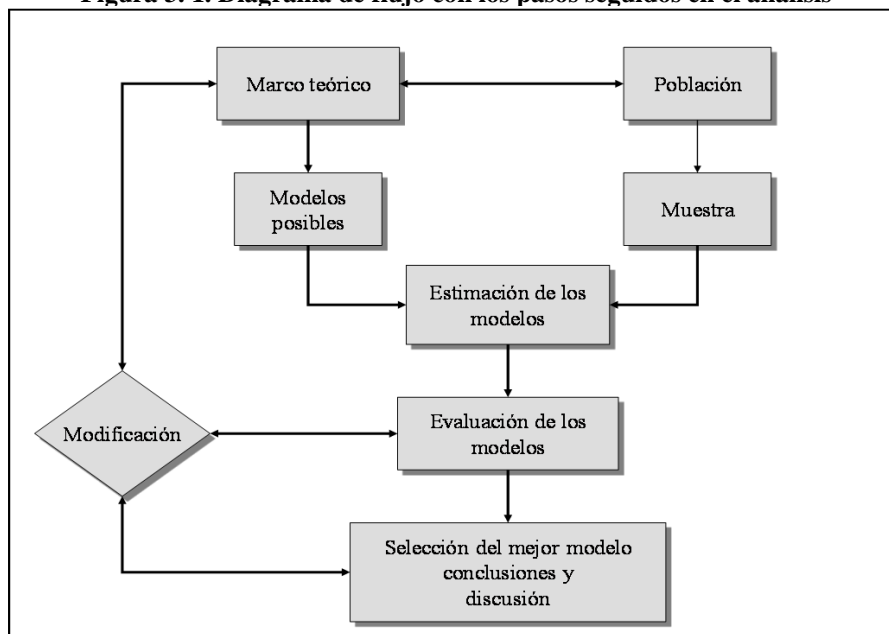
En nuestro análisis hemos optado por el empleo de modelos rivales por entender que, como señalan Hair *et al.* (2000:619), “El test más fuerte de un modelo propuesto es identificar y contrastar los modelos rivales que representan las verdaderas y distintas relaciones hipotéticas estructurales. Cuando se comparan estos modelos, el investigador se acerca mucho al contraste de <<teorías>> alternativas, que es un contraste mucho más fuerte que una ligera modificación de una única

⁴⁶ Una variable latente es un concepto supuesto y no observado que sólo puede ser aproximado mediante variables observables o medibles.

<<teoría>>”. Así pues, el estudio se inició con la estimación de los modelos y se evaluó el grado de ajuste de los modelos a los datos originales, para finalmente, determinar cuál era el modelo con mejor ajuste, es decir, cuál era el modelo superior.

En la Figura 3. 1 se sintetizan los pasos seguidos en nuestro análisis. Para establecer los modelos posibles, el primer paso, consiste en la especificación del modelo que consiste en la formulación de las relaciones entre las variables. La especificación del modelo supone la elección de las variables relevantes, el establecimiento de las conexiones causales, el orden y la dirección causal de las variables. El segundo paso es la identificación del modelo que trata de estudiar si el modelo tal como se ha planteado permite una solución única para cada uno de los parámetros que hay que estimar. En tercer lugar, se estima el modelo y se evalúa la calidad de ajuste del modelo que trata por un lado, identificar estimaciones infractoras, y por otro evaluar el ajuste global del modelo por examinar las medidas de calidad del ajuste.

Figura 3. 1. Diagrama de flujo con los pasos seguidos en el análisis

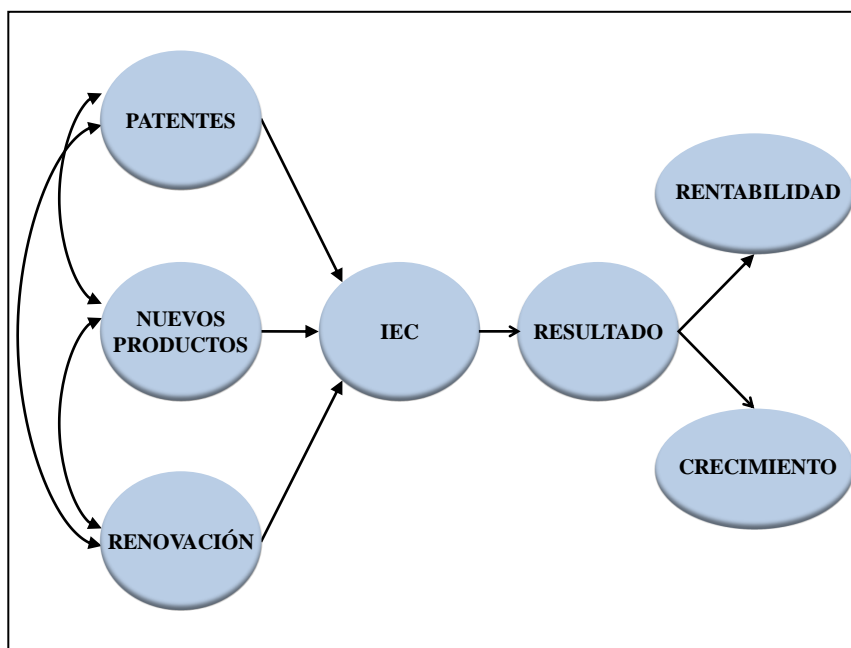


Fuente: *Elaboración propia*

Respecto a la especificación del modelo, se plantea el modelo propuesto en el capítulo 1 y se establecen las relaciones causales justificadas en base a los

argumentos teóricos precedentes. En el modelo propuesto la innovación, el desarrollo de nuevos negocios y la renovación explican la IEC. La innovación se explica por el desarrollo de nuevos productos a través de las marcas, bien sean de la matriz como del grupo, y la solicitud y concesión de patentes. Por su parte, el desarrollo de nuevas actividades y la adquisición de empresas explican los nuevos negocios y actividades, mientras que la renovación se explica a través de la desinversión en empresas y el abandono de actividades. Por último, los resultados estarán determinados por la rentabilidad, el crecimiento y el cambio en las puntuaciones. Así mismo se procedió a la construcción del diagrama de secuencias identificando las relaciones tanto directas como indirectas y que aparecen representadas en la Figura 3. 2. Modelo estructural especificado.

Figura 3. 2. Modelo estructural especificado



Fuente: *Elaboración propia*

Posteriormente se procedió a la identificación del modelo. Un modelo se considera identificado si cada coeficiente puede estimarse con una ecuación aislada y diferenciada. Para identificar el modelo se deben dar 2 condiciones: condición de orden y condición de rango (Hair, *et al.*, 2000). La primera se refiere a que el modelo debe tener unos grados de libertad mayor o iguales a 0, mientras que la segunda exige que el número de ecuaciones sea superior al número de incógnitas. En nuestro

caso se verificaron ambas condiciones. En el modelo propuesto se cumple que el número de parámetros a estimar es de $90 < 1830^{47}$, lo que supone que los grados de libertad sean mayores que 0 al tener 1740. En cuanto a la segunda condición los indicadores se relacionan con una única variable latente y el modelo sea recursivo, condiciones que verifican en nuestro modelo.

Finalmente para evaluar el ajuste en primer lugar se identificaron estimaciones infractoras⁴⁸ por lo que se resolvieron éstas antes de evaluar el modelo. Batista Foguet y Coenders Gallart (2000) reconocen que es habitual que los modelos iniciales no superen con éxito el diagnóstico debido a su complejidad. Por ello, apuntan que la modificación del modelo radica en optimizar bien su parquedad o bien su ajuste, eliminando parámetros o variables latentes que mejoran la parquedad o añadirlos para mejorar el ajuste. La identificación de las modificaciones, se realizó siguiendo las pautas recomendadas por Batista Foguet y Coenders Gallart (2000), introduciendo modificaciones de una en una y volviendo a examinar los resultados antes de introducir la siguiente modificación, de modo que en primer lugar se introdujeron las modificaciones que mejoraban la bondad del ajuste y posteriormente aquellas que mejorasen la parquedad.

Una vez realizados estos ajustes, se evalúa el modelo no alcanzando niveles de ajuste admisibles, por ello, tratando de conseguir un ajuste apropiado para el análisis de las hipótesis planteadas, se reespecificó el modelo atendiendo a los fundamentos teóricos que lo fundamentan. Para ello, se realizó un análisis más en profundidad de los resultados obtenidos en las variables latentes utilizadas en el modelo inicial. Respecto a la innovación, se ajustaron las medidas patentes y marcas en dos nuevas variables latentes, Patentes y Nuevos Productos, que explicaban una variable latente de segundo orden: Innovación. La variable Patente se explica a través de las concesiones de patentes de la matriz y del grupo, tanto nacionales como

⁴⁷ $P \leq 1/2 (k+t)(k+t+1)$, siendo el p el número de parámetros a estimar, k el número de indicadores exógenos (33) y t el número de indicadores exógenos.

⁴⁸ Se consideran estimaciones infractoras la existencia de coeficientes estimados, tanto en los modelos de medida como en los estructurales que exceden de los límites aceptables. Entre estos se encuentran las varianzas de error negativas o no significativas, los coeficientes estandarizados que sobrepasan o están muy cerca de uno y los errores estándar muy elevados asociados con cualquier coeficiente estimado.

internacionales, siendo eliminadas del modelo las variables que hacían referencia al esfuerzo emprendedor, tales como las solicitudes de patentes, reflejando los resultados obtenidos por el grupo de la innovación. La variable Nuevos Productos agrupa las marcas desarrolladas por la empresa y las relativas al grupo, de forma que refleje el desarrollo de los nuevos productos realizados por la empresa en el periodo de estudio.

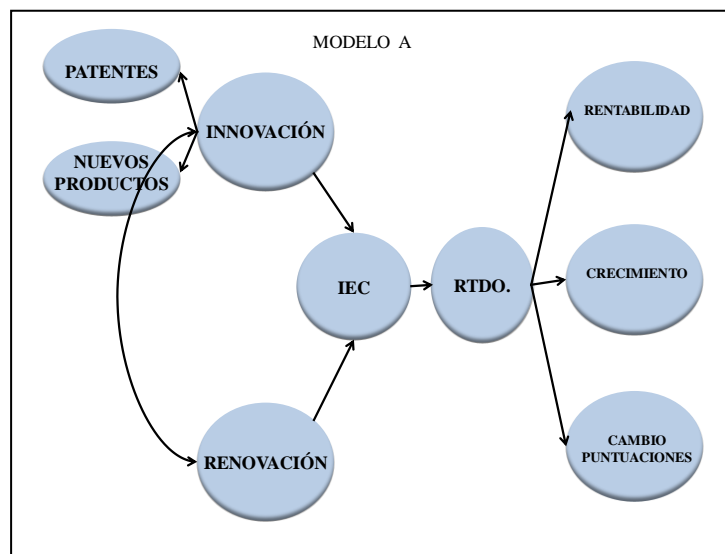
Respecto a la variable nuevos negocios, Antoncic (2000) y Antoncic e Hisrich (2001) proponen la separación de esta dimensión en nuevos negocios por un lado, y nuevas empresas por otro, atendiendo al desarrollo de nuevas actividades y a la creación de empresas dentro o fuera del ámbito de la empresa. Por otro lado, Zahra (1991) reconoce la importancia del desarrollo de actividades internas (medidas a través de la innovación) y externas (adquisición de empresas y creación de nuevas empresas). Por este motivo, la incorporación de empresas puede entenderse como una forma en la que la empresa desarrolla nuevos negocios, de esta manera esta variable latente quedó explicada por la incorporación de empresas. Sin embargo, por la falta de significación se optó finalmente por eliminar del modelo esta variable latente.

En cuanto a la variable renovación se procedió a su reformulación. Zahra (1993a) mide la renovación a través de un ítem llamado “Reformulación de la misión” que contempla el grado en el que la empresa enfatiza en la revisión de su concepto de negocios o la redefinición de la industria en la que compete. Como hemos recogido en los capítulos precedentes, esto hace referencia a la renovación estratégica, de forma que la modificación del campo de actividad, a través del desarrollo de nuevas actividades relacionadas o no con lo anterior, o del abandono de las mismas, implica decidir a nivel corporativo en qué negocios la empresa quiere estar o qué negocios quiere abandonar, de forma que puede entenderse dentro de esta variable latente. Por este motivo, la variable latente final quedó renombrada como renovación estratégica y explicada mediante la incorporación y abandono de actividades por parte de la empresa, es decir, la reformulación del campo de actividad.

Una vez reespecificado el modelo se estimaron tres modelos alternativos, con el objeto de identificar –como hemos señalado previamente- de entre los modelos que superan la fase de diagnóstico, aquél que mejor responde a la estructura de los datos.

En el primer modelo (Figura 3. 3), al que denominamos Modelo A, la IEC es explicada por dos factores la innovación y la renovación estratégica. A su vez, la innovación está explicada por las patentes y por los nuevos productos. La IEC es la causa de los resultados empresariales que están explicados por la rentabilidad, el crecimiento y el cambio en las puntuaciones, representando este modelo A el modelo inicial reestimado.

Figura 3. 3. Representación simplificada modelo A

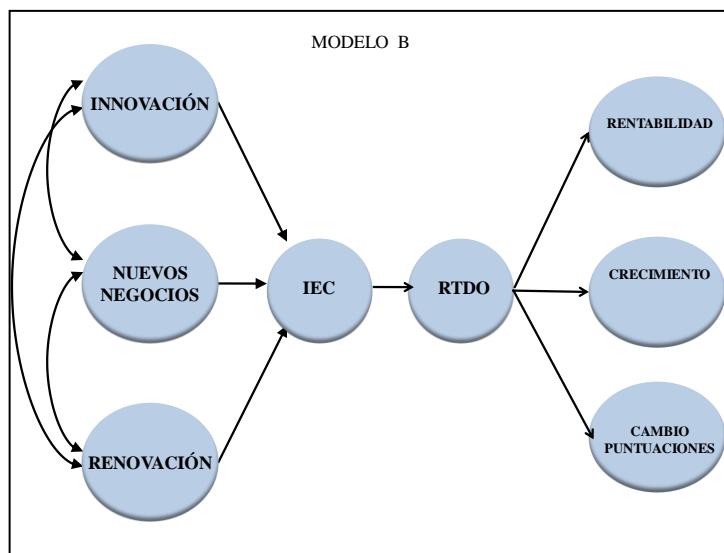


Fuente: *Elaboración propia*

En el segundo modelo, denominado Modelo B (Figura 3. 4), se procedió a la eliminación de la variable latente Innovación, de modo que la IEC es explicada por tres factores de primer orden, como son las patentes, los nuevos productos y la renovación estratégica, constituyendo éstas las variables latentes que explican la IEC. Por su parte, los resultados son explicados por tres factores de primer orden: la

rentabilidad, el crecimiento y el cambio en las puntuaciones. En este modelo se plantea la relación en la que la IEC es la causa de los resultados empresariales que están explicados por la rentabilidad, el crecimiento y el cambio en las puntuaciones.

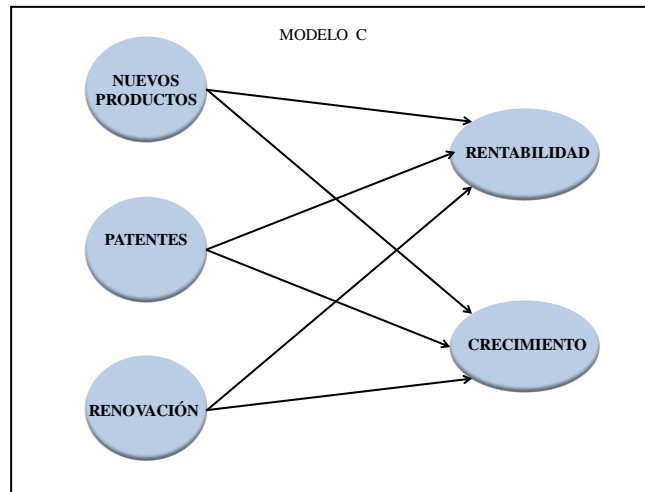
Figura 3. 4. Representación simplificada del modelo B



Fuente: *Elaboración propia*

En el Modelo C (Figura 3. 5), tercer modelo estimado, las patentes, los nuevos productos y la renovación estratégica, manifestaciones de la iniciativa empresarial se presentan como causa directa de la rentabilidad, el crecimiento, y el cambio en las puntuaciones, de esta forma se plantea la multidimensionalidad de las variables, frente a la consideración unidimensional, tanto en resultados como en iniciativa empresarial. Las patentes, los nuevos productos y la renovación se consideran correlacionadas, del mismo modo que la rentabilidad, el crecimiento y el cambio en las puntuaciones se contemplan también como variables latentes independientes correlacionadas (representan distintas dimensiones del resultado empresarial).

Figura 3. 5. Representación simplificada modelo C



Fuente: *Elaboración propia*

La estimación de los tres modelos tal como se habían diseñado requirió modificaciones previas que permitieran su estimación. A tal efecto no se incluyó finalmente la variable latente de resultados “cambio de puntuaciones” en ninguno de los modelos. También fue modificado el número de variables observadas de IEC que explicaban cada variable latente. La variable latente “nuevos productos” fue medida por el desarrollo de nuevas marcas, la variable latente denominada “patentes” fue medida a través de la concesión de patentes obtenidas por el grupo y la variable denominada “renovación estratégica” por la modificación de las actividades, tal como se ha explicado en párrafos anteriores.

Para poder comparar los tres modelos propuestos, se calculan una serie de medidas de calidad del ajuste para cada modelo y a continuación se comparan para ver cuál de tres es más parsimoniosa. Kelloway y Kline (1998) destacan tres aspectos determinantes para evaluar el ajuste de un modelo: (a) el ajuste absoluto del modelo a los datos, (b) el ajuste incremental del modelo comparado con un modelo nulo, y (c) el ajuste de la parsimonia del modelo.

En la Tabla 3. 15 se comparan los tres modelos con los tres tipos de medidas. Para las medidas de ajuste absoluto, el modelo B tiene el valor más bajo de la chi-cuadrado, pero este modelo también tiene el mayor número de parámetros estimados

(y por tanto los menores grados de libertad). El modelo C es el que presenta mayores grados de libertad con una significación estadística de 0,013, por encima de la significación para los modelos A y B (0,0017 y 0,0028 respectivamente). El modelo C es el que presenta el mejor ajuste para el resto de medidas de ajuste absoluto (GFI, RMSEA).

En lo relativo a medidas de bondad del ajuste que evalúan el ajuste incremental del modelo respectivo comparado con un modelo nulo, las medidas de ajuste incremental (TLI, IFI y CFI) exceden en los tres modelos al nivel recomendado de 0,90, lo que aporta evidencia para aceptar los modelos, siendo superior el valor de los indicadores en el modelo C; las medidas de ajuste incremental favorecen al modelo C.

En lo relativo a las medidas de ajuste de la parsimonia del modelo a partir de PNFI lleva a aceptar con precauciones la medida en los modelos. Ahora bien la chi-cuadrado normada ($\chi^2/g.l.$) tiene un valor de 1,546 para el modelo A, 1,519 para el modelo B y 1,393 para el modelo C. Estos valores caen dentro de los niveles recomendados 1,0 y 2,0 (Hair *et al.*, 2000). El modelo A tiene mejor ajuste tal como se mide por el PGFI (0,669), los modelos B y C son peores (los valores del PGFI para B y C son 0,653 y 0,652 respectivamente) pero están muy cerca del modelo A.

Tabla 3. 15. Índices de ajuste para los tres modelos

Periodo de análisis de IEC de 2005 a 2007 medidas de resultados trienio										
Índices de ajuste	g.l.	Absoluto			Incremental			Parsimonia		
		χ^2	GFI	RMSEA	TLI	IFI	CFI	$\left(\chi^2/g.l.\right)$	PNFI	PGFI
Modelo A	75 (p=0.001)	115,974	0,936	0,047	0,936	0,948	0,947	1,546	0,7141	0,669
Modelo B	73 (p=0.002)	110,894	0,939	0,046	0,939	0,952	0,951	1,519	0,6997	0,653
Modelo C	83 (p=0.013)	115,681	0,942	0,040	0,950	0,962	0,961	1,393	0,6939	0,652

Fuente: *Elaboración propia*

En resumen, las diversas medidas globales de la calidad del ajuste aportan suficientes evidencias para considerar los resultados como una aceptable representación de los constructos supuestos, mostrando el modelo C una cierta

superioridad a los modelos A y B en lo relativo a medidas de ajuste absoluto e incremental, por lo que tomamos el modelo C como modelo de referencia.

3.3.3. CONTRASTE DE HIPÓTESIS

La superioridad del modelo C en el ajuste indica que la IEC está mejor explicada a nivel multidimensional que a nivel unidimensional, es decir, tal como planteamos en la hipótesis primera (H1), que considera la naturaleza multidimensional de la IEC, la innovación (en términos de nuevos productos y patentes) y la renovación estratégica son dimensiones independientes y conforman diferentes manifestaciones de la IEC, confirmándose la hipótesis H1. Debido a que los modelos A y B tienen un ajuste inferior al modelo C, no se ha realizado, tal como se había planteado, el contraste de las hipótesis 3 y sus correspondientes subhipótesis (H3.1 y H3.2), donde se consideraba que la IEC era una variable latente de segundo orden (explicada por la innovación, la renovación y la creación de nuevos negocios) y causa de los resultados empresariales. Por esta misma razón, tampoco ha sido posible contrastar las hipótesis que contemplaban los efectos indirectos en el resultado (H8; H9 y H10), es decir, la relación entre las dimensiones de la IEC y su efecto conjunto en el resultado empresarial.

Estos resultados nos llevan a interpretar con precaución las recomendaciones de aquellos trabajos en los que se considera la innovación, el desarrollo de nuevos productos o servicios, los nuevos métodos organizativos...etc. como una sola dimensión. Es decir, estos factores de la IEC no deberían ser combinados para configurar una sola dimensión ya que –como hemos podido observar- parecen reflejar distintas dimensiones de la IEC.

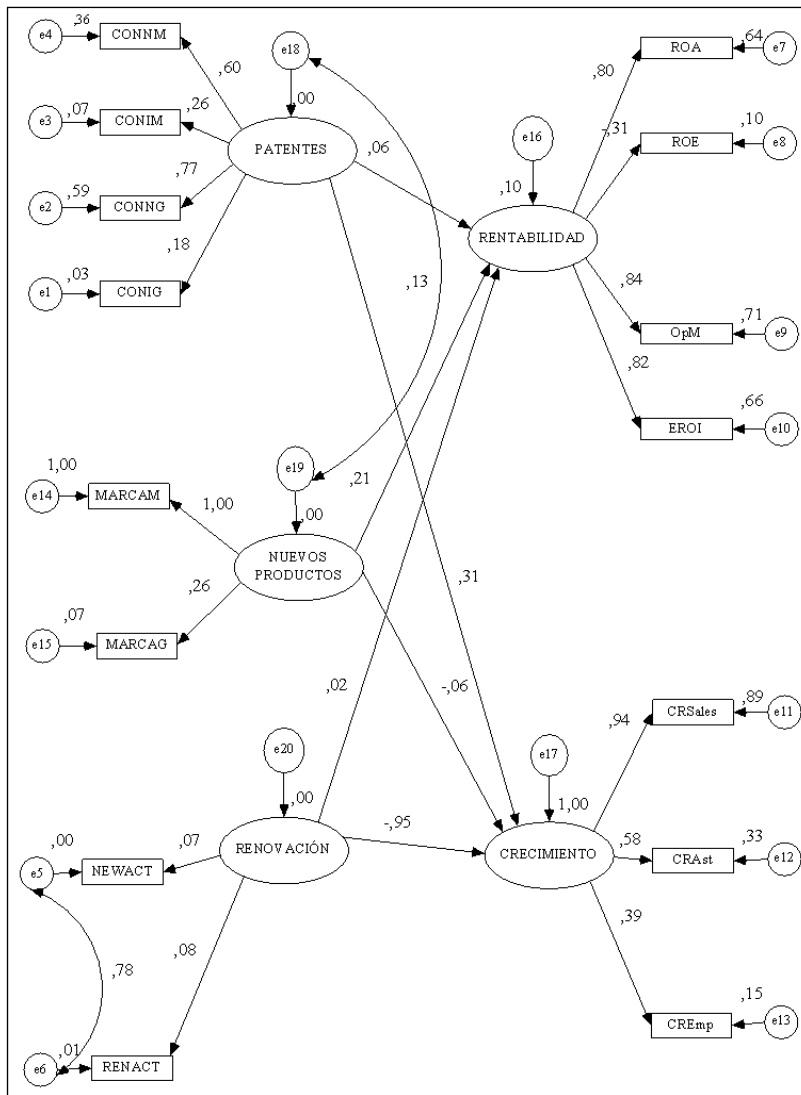
Una implicación de lo anterior es que se deberían recoger los datos de las dimensiones de la iniciativa emprendedora individualmente y valorar su impacto en las distintas dimensiones de resultados.

Una vez aceptado el modelo conjunto que más se adecuaba a la estructura de los datos, se pasó a evaluar (en el Modelo C) por separado cada uno de los

constructos mediante el examen de las ponderaciones de los indicadores de significación estadística.

En la Figura 3. 6 se muestra el diagrama completo del modelo estimado (Modelo C) con los valores de los coeficientes estandarizados.

Figura 3. 6. Diagrama completo del modelo estimado (solución estandarizada)



Fuente: *Elaboración propia*

En la Tabla 3. 16 se presentan las medidas de las variables latentes utilizadas en el modelo. Puede observarse que las marcas de la matriz explican de una forma

significativa los nuevos productos (sig. $p < 0,001$), teniendo un mayor peso el registro de las marcas de la matriz que las del grupo. Las patentes se explican por las concesiones de patentes internacionales -tanto de la matriz (sig. $p < 0,05$) como de las empresas del grupo (sig. $p < 0,001$) - y por las concesiones nacionales -tanto de la matriz (sig. $p < 0,05$) como del grupo (sig. $p < 0,1$). La renovación estratégica se explica por la realización de nuevas actividades (sig. $p < 0,001$) y por la renovación de actividades (sig. $p < 0,1$). El constructo rentabilidad se explica por el ROA, OpM y EROI (todas ellas con sig. $p < 0,001$), sin embargo el ROE mantiene una relación negativa aunque no significativa con la rentabilidad. Finalmente, el crecimiento se explica por el crecimiento de las ventas (sig. $p < 0,001$), de los activos (sig. $p < 0,001$) y del número de empleados (sig. $p < 0,001$); de estas variables el crecimiento de las ventas tiene un mayor peso en la explicación del crecimiento. Por lo tanto, puede concluirse que las medidas utilizadas para medir las variables latentes, resultan medidas adecuadas.

Tabla 3. 16. Estimación de las variables latentes para el trienio 2005-2007 y resultados para el trienio 2005-2007

Variables	Ítems utilizados	Autores	Variables
MARCAM	<---	NUEVOS PRODUCTOS	1,000***
MARCAG	<---	NUEVOS PRODUCTOS	0,261***
CONIG	<---	PATENTES	0,182***
CONNG	<---	PATENTES	0,770*
CONIM	<---	PATENTES	0,258**
CONNM	<---	PATENTES	0,603**
NEWACT	<---	RENOVACIÓN	0,069***
REACT	<---	RENOVACIÓN	0,080*
ROA	<---	RENTABILIDAD	0,801***
ROE	<---	RENTABILIDAD	-0,309
OpM	<---	RENTABILIDAD	0,843***
EROI	<---	RENTABILIDAD	0,815***
CRSales	<---	CRECIMIENTO	0,941***
CRAst	<---	CRECIMIENTO	0,576***
CREmp	<---	CRECIMIENTO	0,387***

* $p < 0,1$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,001$
a) Los resultados se presentan estandarizados.

Fuente: *Elaboración propia*

En la Tabla 3. 17 se recogen las relaciones propuestas en el modelo, donde puede observarse que no todas las relaciones propuestas son significativas y, por otro lado, no siempre tienen el signo apuntado en nuestras hipótesis.

Como se indica en Tabla 3. 17 las dimensiones de la IEC varían en la forma de asociarse con las diferentes medidas del resultado. Los nuevos productos y la renovación pueden verse como predictoras de la rentabilidad de la empresa, mostrando una relación positiva y significativa (coef. 0,212, coef. 0,018, sig. $p < 0,001$). Las patentes resultan predictoras del crecimiento empresarial, mostrando igualmente una relación positiva y significativa (coef. 0,311, sig. $p < 0,05$).

Tabla 3. 17. Influencia de las dimensiones de IEC (Nuevos productos, Patentes, Renovación estratégica) en las dimensiones del resultado (Rentabilidad y Crecimiento)

HIPÓTESIS				a) Estadístico
H4.1a	RENTABILIDAD	<---	NUEVOS PRODUCTOS	0,212***
H4.1b	RENTABILIDAD	<---	PATENTES	0,055
H4.2a	CRECIMIENTO	<---	NUEVOS PRODUCTOS	-0,058
H4.2b	CRECIMIENTO	<---	PATENTES	0,311**
H6.1	RENTABILIDAD	<---	RENOVACIÓN	0,018***
H6.2	CRECIMIENTO	<---	RENOVACIÓN	-0,950
* $p < 0,1$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,001$				
a) Los resultados se presentan estandarizados				

Fuente: *Elaboración propia*

Nosotros esperábamos que el desarrollo de nuevos productos (Hipótesis: H4.1a) y de nuevas patentes (Hipótesis: H4.1b) fueran predictoras de la rentabilidad de la empresa, mientras que de estas dos hipótesis sólo el desarrollo de nuevos productos ha resultado predictora de la rentabilidad de la empresa. Para las patentes, aunque el signo es el esperado sin embargo no es significativo. Estos resultados proporcionan apoyo empírico para la hipótesis H4.1a, pero no permiten aceptar la hipótesis H4.1b por falta de significación. Por otra parte, y contrariamente a lo que esperábamos (Hipótesis: H6.1) la renovación es predictora de la rentabilidad de la empresa (no pudiéndose aceptar la Hipótesis H6.1 para la que se proponía una relación negativa).

En síntesis de los resultados anteriores se deduce que la rentabilidad de la empresa es predicha por el desarrollo de nuevos productos y la renovación. Y el desarrollo de nuevos productos puede entenderse que tiene un mayor peso que la renovación en la rentabilidad de la empresa.

El crecimiento de la empresa es explicado por las patentes desarrolladas por la empresa. Nosotros proponíamos que el desarrollo de nuevos productos (Hipótesis: H4.2a), el desarrollo de patentes (Hipótesis: H4.1a) y la renovación (Hipótesis: H6.2) eran predictoras del crecimiento empresarial, pero sólo una de las tres dimensiones de la IEC (es decir, el desarrollo de patentes) ha resultado ser predictora del crecimiento empresarial. Todo ello nos lleva a aceptar la hipótesis H4.1a y a rechazar las hipótesis H4.2a y H6.2. El que el desarrollo de nuevos productos no prediga el crecimiento empresarial puede deberse a que lo que se esté produciendo es la sustitución de unos productos (productos viejos) por otros (nuevos productos) lo que influye en la rentabilidad pero no incrementa el crecimiento.

Por todo lo anterior, se confirma parcialmente la hipótesis H4 que considera que la innovación se relaciona de forma positiva con el resultado empresarial y la hipótesis 6 que relaciona los resultados con la renovación.

El desarrollo de nuevos productos aumenta la rentabilidad de la empresa originando incrementos en el ROA, OpM y EROI. El espíritu innovador de la empresa que se manifiesta en el nivel de patentes favorece el crecimiento de la empresa tanto a nivel de ventas, de activos y de empleados. La renovación, en términos de incorporación de nuevas actividades, influye en la rentabilidad, aumentando significativamente la ROA, OpM y el EROI.

En otras palabras la rentabilidad de las empresas se ve aumentada, en términos de ROA, OpM y EROI, por el desarrollo de nuevos productos y con la renovación de actividades.

De las dimensiones de la IEC el predictor más importante de la rentabilidad de la empresa es el desarrollo de nuevos productos y las patentes son el predictor del crecimiento de la empresa.

3.3.3.1. Análisis de los resultados al final del periodo de referencia (anual)

Se repitió el análisis midiendo las variables de resultados para los datos al final del periodo (datos anuales), es decir, para el año 2007 (véase Tabla 3. 11).

Tabla 3. 18 se recogen los valores que toman los indicadores de ajuste del modelo. Como puede observarse todos los índices de ajuste presentan valores inferiores que cuando los resultados se habían medido para el trienio, lo que sugiere que el modelo en el que se computan los resultados en el trienio representa mejor la estructura de las relaciones entre las distintas dimensiones de la IEC (a saber, patentes, nuevos productos y renovación) y los resultados empresariales. Estos resultados apoyan la opinión de Carton y Hofer (2006) sobre el momento en que debe medirse la causa de un fenómeno y los resultados del mismo. Ocurriendo que cuando mayor es el lapso entre causa y efecto pueden producirse un mayor número de hechos que enturbien el fenómeno de interés. La mayoría de los trabajos empíricos sobre los resultados empresariales recogen los resultados para periodos temporales de uno o tres años. En nuestro caso hemos podido comprobar que cuando hemos analizado el efecto en el resultado transcurridos tres años, el ajuste del modelo es peor que cuando se ha analizado el efecto anualmente.

Tabla 3. 18. Índices de ajuste para el modelo anual

Periodo de análisis de IEC de 2005 a 2007 medidas de resultados 2007										
Índices de ajuste	Absoluto				Incremental			Parsimonia		
	g.l.	χ^2	GFI	RMSEA	TLI	IFI	CFI	$\left(\frac{\chi^2}{gl}\right)$	PNFI	PGFI
	80 (p=0,000)	148,486	0,906	0,068	0,863	0,899	0,906	1,856	0,682	0,614

Fuente: *Elaboración propia*

3.3.3.2. El efecto de la hostilidad del entorno en la relación IEC y resultados

González-Benito *et al.* (2008) subrayan que el interés de los investigadores por estudiar el perfil emprendedor de las empresas establecidas ha residido fundamentalmente en mostrar las relaciones entre orientación emprendedora y

resultados. El entorno general desempeña un papel fundamental en la estrategia de las empresas. Zahra (1993) señala que la relación entre el entorno y la IEC ha sido un tema de notable interés en la literatura. Sin lugar a dudas existe un amplio consenso sobre la idea de que el entorno es un elemento determinante de la relación entre IEC y el resultado financiero (Covin y Slevin, 1991; Zahra, 1993; Zahra y Covin, 1995).

El entorno general desempeña un papel fundamental en la estrategia de las empresas. Zahra (1993) señala que la relación entre el entorno y la IEC ha sido un tema de notable interés en la literatura. Sin lugar a dudas existe un amplio consenso sobre la idea de que el entorno es un elemento determinante de la relación entre IEC y el resultado financiero (Covin y Slevin, 1991; Zahra, 1993; Zahra y Covin, 1995).

Zahra (1993) estudia la relación entre IEC y los resultados en diferentes entornos y encuentra que en entornos hostiles el desarrollo de nuevos productos y la renovación están relacionados con el resultado en términos de favorecer el crecimiento de las ventas y aumentando la rentabilidad sobre las ventas (ROS).

Por otra parte se ha argumentado que la hostilidad del entorno es un de los principales determinantes de los cambios en la IEC. La hostilidad del entorno suele provocar cambios en la industria que altera la intensidad de la competencia entre los competidores establecidos. La hostilidad se produce por diversas razones, incluyendo la caída de la demanda. Cuando el nivel de hostilidad aumenta las empresas suelen redefinir sus negocios, su campo de actividad, y también suelen con frecuencia reestructurarse. A modo de ejemplo Zahra (1993) señala que cuando la industria de los alimentos enlatados llegó a ser enormemente hostil, algunas empresas abandonaron la expansión de sus actividades y se desprendieron de algunas de sus divisiones, mientras que otras empresas optaron por iniciar nuevas actividades. Otra estrategia que suelen adoptar las empresas es iniciar programas de renovación, redefiniendo el concepto de negocio, reduciendo el número de negocios, promoviendo respuestas ágiles al cambio. Así pues, el aumento de la hostilidad lleva a los directivos a tratar de encontrar formas de reducir o eliminar ésta, adoptando distintas estrategias para lograrlo. En lo que parece existir consenso es en el hecho

que señala Zahra (1993) de que cuando el entorno se vuelve más hostil las empresas estarán más involucradas en el desarrollo de actividades emprendedoras.

Interesa conocer en qué medida las actividades emprendedoras de las empresas establecidas inciden en los resultados y en qué medida lo hacen en un entorno hostil. Es por ello por lo que para analizar las relaciones entre IEC y resultados en un entorno especialmente desfavorable como el originado por la crisis económica que se puso de manifiesto en la segunda mitad de 2007, el modelo propuesto en esta tesis fue re-estimado para el trienio 2006-2008. A tal efecto se procedió a analizar la bondad del ajuste del modelo (modelo C) para los datos del periodo 2006-2008.

Como se puede deducir del análisis de las diversas medidas de calidad de ajuste (véase Tabla 3. 19) el modelo muestra un ajuste razonablemente bueno (GFI=0,938, RMSEA=0,034; CFI=0,973).

Tabla 3. 19. Índice de ajustes del modelo atendiendo al entorno

Periodo de análisis de IEC de 2006 a 2008 medidas de resultados trienio (2006, 2007 y 2008)										
Índices de ajuste	g.l.	Absoluto			Incremental			Parsimonia		
		χ^2	GFI	RMSEA	TLI	IFI	CFI	$\left(\frac{\chi^2}{gl}\right)$	PNFI	PGFI
	83 (p=0,069)	102,778	0,938	0,034	0,966	0,974	0,973	1,238	0,769	0,649

Fuente: *Elaboración propia*

En lo relativo a la estimación de las variables, en la véase Tabla 3. 20 puede observarse que todos los coeficientes de las variables son significativos, excepción hecha de los correspondientes a las patentes, y todos los coeficientes son positivos excepto el ROE cuyo signo es negativo.

Tabla 3. 20. Estimación de las variables latentes en entornos hostiles

Explicada por		Explicativa	^{a)} Estadístico
MARCAM	<---	NUEVOS PRODUCTOS	1,000***
MARCAG	<---	NUEVOS PRODUCTOS	0,238***
CONIG	<---	PATENTES	0,047***
CONNG	<---	PATENTES	0,441
CONIM	<---	PATENTES	0,400
CONNM	<---	PATENTES	0,848
NEWACT	<---	RENOVACIÓN	0,869***
RENACT	<---	RENOVACIÓN	0,883***
ROA	<---	RENTABILIDAD	1,000***
ROE	<---	RENTABILIDAD	-0,288***
OpM	<---	RENTABILIDAD	0,611***
EROI	<---	RENTABILIDAD	0,576***
CRSales	<---	CRECIMIENTO	0,789***
CRAst	<---	CRECIMIENTO	0,668***
CREmp	<---	CRECIMIENTO	0,831***

*p<0,1; **p<0,05; ***p<0,001

a) Los resultados se presentan estandarizados.

Fuente: *Elaboración propia*

Del análisis de los resultados, que se resumen en la Tabla 3. 21, se puede deducir que en un entorno hostil las actividades de IEC a desarrollar son aquellas que afectan a la rentabilidad. Parece que quedando fuera de los objetivos empresariales el desarrollo de actividades emprendedoras con una demostrada influencia en el crecimiento (es decir el desarrollo de patentes). Anteriormente hemos señalado que el desarrollo de nuevos productos (NUEVOS PRODUCTOS) mejora la rentabilidad de la empresa en términos de ROA, OpM y EROI, pero también hemos encontrado una relación negativa con el ROE. Esta relación negativa fue encontrada también por Zahra y Bogner (1999). Según estos autores en un entorno hostil los costes y riesgos asociados a la introducción de un producto desconocido pueden no compensar los beneficios esperados, Por ello, recomiendan que bajo estas condiciones los directivos deberían abstenerse de desarrollar esta estrategia cuando la hostilidad del entorno es elevada y ello con independencia de que se compita en precios o no. Ya que en este último caso, es decir, cuando se compite vía diferenciación, los costes necesarios para acometer la diferenciación de producto pueden aumentar las ventas pero resultar en una reducción de la rentabilidad financiera, tal como hemos podido observar en nuestro análisis.

Como se puede deducir de la Tabla 3. 21 el desarrollo de nuevos productos (sig. $p < 0,001$) y la renovación de actividades (sig. $p < 0,001$) predicen la rentabilidad de la empresa en aumentando el ROA, ROS y OpM y disminuyendo el ROE, mientras que no se ha encontrado una relación positiva significativa entre patentes y crecimiento como se observó para un entorno más favorable (véase Tabla 3. 17). Estos resultados parecen coherentes con la idea de que en un entorno eminentemente hostil la estrategia de la empresa se oriente más a su supervivencia y al beneficio que al crecimiento. Se confirma por tanto las hipótesis H4.1a, mientras que la H6.1 que consideraba una relación negativa con la rentabilidad es significativa pero contraria al sentido de la relación establecida en la hipótesis por lo que no se confirma la misma.

Tabla 3. 21. Influencia de las dimensiones de IEC (Nuevos productos, Patentes, Renovación estratégica) en las dimensiones del resultado (Rentabilidad y Crecimiento) en entornos hostiles

HIPÓTESIS				a) Estadístico
H4.1a	RENTABILIDAD	<---	NUEVOS PRODUCTOS	0,233***
H4.1b	RENTABILIDAD	<---	PATENTES	0,011
H4.2a	CRECIMIENTO	<---	NUEVOS PRODUCTOS	-0,018
H4.2b	CRECIMIENTO	<---	PATENTES	0,033
H6.1	RENTABILIDAD	<---	RENOVACIÓN	0,133***
H6.2	CRECIMIENTO	<---	RENOVACIÓN	0,013
* $p < 0,1$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,001$				
a) Los resultados se presentan estandarizados.				

Fuente: *Elaboración propia*

Existen varias razones por las que las empresas que de manera agresiva desarrollan IEC pudieran obtener mejores resultados financieros que aquellas que implementan programas de IEC pobres. Una primera razón pudiera deberse a que las propias actividades de IEC sean una fuente de hostilidad en el sector. Las empresas con elevados niveles de IEC pueden tener una posición que les permita manejar e incluso beneficiarse de una elevada hostilidad del entorno. Los recursos y las habilidades necesarias para innovar con éxito pueden dar a estas empresas una ventaja para competir en un entorno hostil. A este respecto, Zahra y Garvis (2000) argumentan que las empresas mas emprendedoras son a menudo más flexibles a la

hora de interactuar con el entorno y más rápidas que sus rivales a la hora de desarrollar iniciativas estratégicas.

En cualquier caso interesa señalar que se ha encontrado evidencia empírica que demuestra que las empresas con altos niveles de IEC en entornos favorables consiguen resultados más reducidos que empresas con altos niveles de IEC en entornos hostiles, pero además las empresas con bajos niveles de IEC consiguen peores resultados tanto en entornos favorables como en entornos hostiles (Zahra y Garvis, 2000).

3.3.3.3. Variables de control: Tipo de industria y edad de la empresa

– Tipo de industria

Para analizar el papel que la industria pudiera ejercer en la relación IEC y resultados adoptamos la metodología de Antoncic (2000) y estudiamos la influencia de la industria dividiendo la muestra de empresas en dos grupos. El primer grupo (denominado sector 1) quedó constituido por las empresas de las industrias de servicios y comercio (N=120) y el segundo grupo (denominado sector 2) quedó integrado por las empresas de las industrias de construcción, manufactura y sector primario (N=123). Al comparar los niveles de ajuste de ambos grupos de industrias se encontraron diferencias significativas entre ambos. Los indicadores de *bondad del ajuste* (véase Tabla 3. 22) denotan la calidad del ajuste para el sector 2 (manufactura) y una cierta marginalidad del ajuste para *el sector 1 (servicios)*.

Tabla 3. 22. Índice de ajustes del modelo atendiendo a la industria

Periodo de análisis de IEC de 2005 a 2007 medidas de resultados trienio: Análisis por sector industrial										
Índices de ajuste	g.l.	Absoluto			Incremental			Parsimonia		
		χ^2	GFI	RMSEA	TLI	IFI	CFI	(χ^2/df)	PNFI	PGFI
Sector 1: Servicios, comercio	70 (p=0,000)	176,933	0,839	0,113	0,748	0,813	0,806	2,527	0,557	0,559
Sector 2: Manufactura, construcción, sector primario	79 (p=0,913)	62,502	0,937	0,000	1,000	1,000	1,000	0,791	0,665	0,617

Fuente: *Elaboración propia*

Estos resultados son diferentes a los obtenidos por Antoncic (2000, 2007) para estos dos mismos grupos de industrias para los que no encuentra diferencias significativas, por lo que concluye que la industria no tiene una influencia significativa en el modelo.

Una posible explicación de las diferencias encontradas entre los resultados obtenidos por Antoncic (2000, 2007) y los obtenidos en nuestro estudio puede deberse a que en el modelo de Antoncic (2000, 2007) las actividades de IEC se integran en un sólo indicador en el que distintas dimensiones de la IEC están explicadas. En nuestro modelo de análisis se puede observar el efecto que cada una de las dimensiones del IEC tiene en los resultados.

Así en nuestro caso, en las industrias de servicios y de comercio la IEC significativa es la relacionada con el lanzamiento de nuevos productos (coef. estandarizado=0,405, véase Tabla 3. 24) lo que influye en el nivel de resultados aumentando el EROI, OpM y el ROA (véanse Tabla 3. 23). Sin embargo en las industrias de manufactura las actividades de IEC que mejoran los resultados son el desarrollo de patentes (coef. estandarizado=0,461) y la renovación de actividades (coef. estandarizado=0,124). Así pues, en el sector de manufactura las patentes son la apuesta por el crecimiento y la renovación es la apuesta por la rentabilidad. Sin embargo en las industrias de manufactura las actividades de IEC que mejoran los resultados son el desarrollo de patentes (coef. estandarizado=0,461) y la renovación de actividades (coef. estandarizado=0,124). Así pues, en el sector de manufactura las patentes son la apuesta por el crecimiento y la renovación es la apuesta por la rentabilidad.

Tabla 3. 23. Estimación de las variables latentes para las industrias de servicios y comercio

Explicada por		Explicativa	^{a)} Estadístico (Sector 1)	^{a)} Estadístico (Sector 2)
MARCAM	<---	NUEVOS PRODUCTOS	0,681***	0,488***
MARCAG	<---	NUEVOS PRODUCTOS	0,487***	0,315
CONIG	<---	PATENTES	0,169***	0,337***
CONNG	<---	PATENTES	0,489	0,865***
CONIM	<---	PATENTES	0,571	0,094
CONNM	<---	PATENTES	0,000	0,720***
NEWACT	<---	RENOVACIÓN	0,782***	0,481***
RENACT	<---	RENOVACIÓN	1,000***	0,418***
ROA	<---	RENTABILIDAD	0,698***	0,955***
ROE	<---	RENTABILIDAD	-0,711***	-0,223***
OpM	<---	RENTABILIDAD	0,807***	0,755***
EROI	<---	RENTABILIDAD	0,947***	0,728***
CRSales	<---	CRECIMIENTO	0,770***	1,063***
CRAst	<---	CRECIMIENTO	0,518***	0,633***
CREmp	<---	CRECIMIENTO	0,666***	0,260**

*p<0,1; **p<0,05; ***p<0,001
a) Los resultados se presentan estandarizados.
Sector 1: Servicios y comercio; Sector 2: Manufactura, construcción y sector primario.

Fuente: *Elaboración propia*

Estos resultados sugieren que las empresas desarrollan actividades emprendedoras distintas atendiendo al sector en el que se encuentran. En el sector servicios y comercio, estas actividades se reflejan principalmente en el desarrollo de patentes nacionales y en el desarrollo de nuevas actividades y productos, generando una mayor rentabilidad en términos de ROA, OpM y EROI, aunque provocando una disminución del ROE. Respecto al de manufactura, construcción y primario, la iniciativa emprendedora se dedica a la renovación del campo de actividad de la empresa, incrementado el ROA, OpM y EROI y disminuyendo el ROE que para este tipo de empresas tiene un mayor efecto en el resultado por lo que disminuye.

Tabla 3. 24. Influencia de las dimensiones de IEC (Nuevos productos, Patentes, Renovación estratégica) en las dimensiones del resultado (Rentabilidad y Crecimiento) para las industrias de servicios y comercio

HIPÓTESIS				a) Estadístico (Sector 1)	a) Estadístico (Sector 2)
H4.1a	RENTABILIDAD	<---	NUEVOS PRODUCTOS	0,405	0,273
H4.1b	RENTABILIDAD	<---	PATENTES	-0,279	0,016
H4.2a	CRECIMIENTO	<---	NUEVOS PRODUCTOS	0,084	0,083
H4.2b	CRECIMIENTO	<---	PATENTES	0,087	0,461**
H6.1	RENTABILIDAD	<---	RENOVACIÓN	-0,008**	0,124***
H6.2	CRECIMIENTO	<---	RENOVACIÓN	-0,110	-0,214

*p<0,1; **p<0,05; ***p<0,001
a) Los resultados se presentan estandarizados.
Sector 1: Servicios y comercio; Sector 2: Manufactura, construcción y sector primario.

Fuente: *Elaboración propia*

– *Edad de la empresa*

Hemos señalado, al describir la muestra, que la vida media de las empresas que la integran es de 40,72 años con una desviación estándar de 22,74. Teniendo la empresa más joven 9 años y la más antigua 108 años. Adaptando la metodología seguida por Antoncic (2000)⁴⁹ se optó por segmentar la muestra y estudiar si presentaban un comportamiento similar el grupo de empresas más jóvenes (menos de 19 años) y las más maduras (más de 63 años de existencia)⁵⁰.

Los indicadores de bondad del ajuste para las empresas más jóvenes denotan una cierta calidad (GIF=0,83; RMSEA=0,062; CFI=0,95; NFI=0,76; $\chi^2/g.l.=1,205$) no ocurriendo lo mismo para las empresas más maduras (GIF=0,71; RMSEA=0,158; CFI=0,76; NFI=0,63; $\chi^2/g.l.=2,105$). En cualquier caso hay que señalar que el tamaño de las submuestras es reducido por lo que resultados obtenidos hay que tomarlos con cierta precaución.

⁴⁹ Antoncic (2000) toma muestras aleatorias dentro de cada grupo.

⁵⁰ La vida media de las empresas de la muestra era 40,72 y la desviación estándar 22,74 años, dada una distribución normal de la muestra, se han tomado todas las empresas mayores de $40,72+22,74=63,46 \approx 63$ años y todas las empresas menores de $40,72-22,74=17,98 \approx 18$ años. Resultando que 45 empresas integraban el grupo de las empresas mayores de 63 años de existencia y 54 empresas configuraban el grupo de empresas más jóvenes.

Para las empresas más jóvenes de la muestra podemos señalar (véanse Tabla 3. 25 y Tabla 3. 26) que la rentabilidad está explicada por el lanzamiento de nuevos productos y por la renovación en términos de nuevas actividades. Así pues, se observa una relación causal significativa entre la introducción de nuevos productos y rentabilidad. Las empresas jóvenes con una orientación emprendedora, innovan en términos de lanzamiento de nuevos productos, y al hacerlo verán aumentar sus resultados en términos de ROA, OpM y EROI. Se observa también un efecto en el ROE negativo aunque menos importante que para las otras medidas del resultado. En concreto los coeficientes estandarizados son respectivamente: 0,910 (sig. $p < 0,001$) para el ROA, 0,736 (sig. $p < 0,001$) para OpM, 0,0837 (sig. $p < 0,001$) para EROI, y -0,266 (sig. $p < 0,1$) para el ROE.

Tabla 3. 25. Estimación de las variables latentes para empresas jóvenes y maduras

Explicada por	Explicativa	^{a)} Empresas jóvenes	^{a)} Empresas maduras
MARCAM	<--- NUEVOS PRODUCTOS	1,000***	0,126***
MARCAG	<--- NUEVOS PRODUCTOS	0,285**	0,010
CONNG	<--- PATENTES	1,000***	1,000
CONIM	<--- PATENTES	0,843***	0,155
CONNM	<--- PATENTES	0,535***	0,830
NEWACT	<--- RENOVACIÓN	0,117***	0,968***
RENACT	<--- RENOVACIÓN	0,133	0,89**
ROA	<--- RENTABILIDAD	0,910***	0,927***
ROE	<--- RENTABILIDAD	-0,266*	0,894***
OpM	<--- RENTABILIDAD	0,736***	0,650***
EROI	<--- RENTABILIDAD	0,837***	0,739***
CRSales	<--- CRECIMIENTO	0,880***	0,901***
CRAst	<--- CRECIMIENTO	0,491**	0,866***
CREmp	<--- CRECIMIENTO	0,764***	0,805***

* $p < 0,1$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,001$

^{a)} Los resultados se presentan estandarizados.

Empresas jóvenes: menos de 22 años de existencia; Empresas maduras: más de 63 años de existencia.

Fuente: *Elaboración propia*

En las empresas innovadoras más maduras la actividad emprendedora se realiza renovando sus empresas en términos de acometer nuevas actividades (coef. 0,968, sig. $p < 0,001$), de desprenderse de otras de sus actividades (coef. 0,890, sig. $p < 0,05$) y de lanzar nuevos productos al mercado (coef. 0,126, sig. $p < 0,001$). Dado que las relaciones causales vinculan renovación y rentabilidad y que todas las

medidas de la rentabilidad son positivas, las empresas maduras innovadoras que reestructuren su cartera de actividades conseguirán, como hemos apuntado, unos mejores resultados en términos de rentabilidad (es decir, en términos de ROA, ROE, OpM, EROI).

Tabla 3. 26. Influencia de las dimensiones de IEC (Nuevos productos, Patentes, Renovación estratégica) en las dimensiones del resultado (Rentabilidad y Crecimiento) para las empresas jóvenes y las empresas maduras.

Explicada por		Explicativa	^{a)} Empresas jóvenes	^{a)} Empresas maduras
RENTABILIDAD	<---	NUEVOS PRODUCTOS	0,653***	-0,009
RENTABILIDAD	<---	PATENTES	0,410	-0,126
CRECIMIENTO	<---	NUEVOS PRODUCTOS	0,106	-0,898
CRECIMIENTO	<---	PATENTES	0,108	0,430
RENTABILIDAD	<---	RENOVACIÓN	0,021***	0,203***
CRECIMIENTO	<---	RENOVACIÓN	-0,984	-0,098

*p<0,1; **p<0,05; ***p<0,001

a) Los resultados se presentan estandarizados.

Empresas jóvenes: menos de 22 años de existencia; Empresas maduras: más de 63 años de existencia.

Fuente: *Elaboración propia*

A modo de resumen podemos concluir que las relaciones de causalidad que vinculan la IEC y resultados varían con la edad de la empresa. En una primera etapa, cuando las empresas son más jóvenes, el desarrollo de nuevos productos y de nuevas actividades es la causa de una mayor rentabilidad, medida esta última en términos de ROA, OpM y EROI. Alcanzada la madurez la IEC se orienta hacía la renovación lo que predice unos mejores resultados, para ser más precisos, es el origen de una mayor rentabilidad medida por: ROA, ROE, OpM y EROI.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y CONTRIBUCIÓN

El presente trabajo de investigación examina la relación entre la iniciativa empresarial corporativa y los resultados empresariales. Con este propósito, la presente tesis pretende dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Cuál es el efecto de la iniciativa empresarial corporativa en los resultados empresariales?

Con el fin de dar respuesta a la cuestión precedente se han planteado tres objetivos fundamentales:

- Presentar un marco teórico general del estudio de la iniciativa empresarial.
- Identificar las actividades de la iniciativa empresarial corporativa determinantes del resultado empresarial.
- Analizar la influencia que la iniciativa emprendedora tiene en los resultados empresariales.

En el presente capítulo mostramos una visión global, a modo de conclusión, de las aportaciones obtenidas con esta investigación, así como de las principales implicaciones tanto para la práctica como para el estudio de la iniciativa empresarial de las empresas establecidas. De igual modo se presentan también las principales limitaciones y las futuras líneas de investigación que pueden derivarse de este trabajo.

5.1. CONCLUSIONES

Para responder al primer objetivo establecido – “ *Presentar un marco teórico general del estudio de la iniciativa empresarial* ” – en el primer capítulo se ha realizado una revisión de la literatura centrada en la iniciativa empresarial corporativa, así como un análisis bibliométrico que nos permitió conocer la estructura intelectual de la iniciativa empresarial corporativa.

A partir de esta revisión se ha situado el fenómeno objeto de estudio dentro del ámbito de la iniciativa empresarial y de la dirección estratégica. Por un lado, se ha destacado la importancia que la iniciativa empresarial tiene como área de investigación con un dominio propio diferenciado del atribuido a la dirección estratégica, es decir, con objetos material y formal independientes. Se considera la iniciativa empresarial como un ámbito de estudio orientado a la creación en sus diferentes formas como pueden ser la creación de nuevos negocios y organizaciones, la creación de nuevas combinaciones o la modificación de las existentes frente a la dirección estratégica que trata sobre la influencia en el resultado empresarial de la estrategia, el entorno y las fuentes de ventajas competitivas.

Así, la iniciativa empresarial corporativa como fenómeno a nivel de empresa ha evolucionado ampliando su dominio y analizando los comportamientos y actividades emprendedoras que permiten conseguir unos mejores resultados y ventajas competitivas sostenibles.

Como área de estudio que ha ido creciendo durante el último cuarto del siglo pasado y madurando en la primera década del presente, el análisis de la producción

científica, realizado a través del análisis bibliométrico, nos ha permitido conocer los aspectos más relevantes de la producción científica sobre la IEC, identificar diferentes líneas de investigación y los fundamentos teóricos sobre los que se apoya cada una de ellas. En concreto se han identificado cinco áreas de investigación que hemos denominado: estrategia emprendedora e intrapreneurship, antecedentes y consecuencias de la IEC, cultura emprendedora, enfoques teóricos de la IEC, problemas de agencia e IEC.

La primera de estas áreas, *estrategia emprendedora e intrapreneurship*, se ocupa de la importancia que tienen las personas a la hora de desarrollar un comportamiento emprendedor en las empresas y en el éxito empresarial.

La investigación centrada en los *antecedentes y consecuencias*, segunda de las áreas identificadas, trata de explicar el efecto que la IEC tiene en los resultados empresariales, destacando la importancia de los factores internos (estructura y estrategia) y los externos (entorno) en la IEC y en los resultados empresariales. De forma general, se pone de manifiesto el efecto positivo que el comportamiento emprendedor tiene en los resultados empresariales.

La tercera de las áreas de investigación identificadas, *cultura emprendedora*, se ocupa del papel de los directivos, principalmente de los directivos de nivel medio, en cuanto facilitadores de una cultura organizativa emprendedora.

Los *enfoques teóricos de la IEC*, cuarta área identificada, fundamentan el desarrollo de la iniciativa empresarial, tanto a nivel individual como a nivel corporativo. Concretamente, desde el enfoque económico se trata de explicar la existencia de oportunidades empresariales y dos explicaciones compiten entre sí. Una de ellas, el enfoque schumpeteriano, considera que el mercado está en equilibrio y será el empresario el que altera ese equilibrio mediante sus innovaciones (destrucción creativa). El otro enfoque cuyo principal representante es Kirzner, aboga porque el mercado está en desequilibrio (lleno de oportunidades) y será el empresario el que está alerta para identificar aquellas oportunidades que para el resto de las personas son invisibles. No sólo se contempla el enfoque económico sino que también otra

corriente es la vinculada a la perspectiva estratégica. Ésta explica porqué la iniciativa empresarial corporativa constituye un recurso por el que la empresa puede desarrollar actividades emprendedoras de forma continuada así como obtener ventajas competitivas sostenibles.

Por último, la quinta área identificada, *problemas de agencia e IEC*, se ocupa de los problemas de agencia derivados de la separación entre las figuras de emprendedor, directivo y propietario.

Entre los resultados más relevantes del estudio bibliométrico llevado a cabo, destaca la importancia que tienen en la investigación las tres primeras áreas de investigación que explican 84, 42% de la estructura intelectual en este ámbito. También se han identificado los autores más citados y las publicaciones más relevantes en esta área.

Para conseguir el segundo objetivo –“*Identificar las actividades de la iniciativa empresarial corporativa determinantes del resultado empresarial.*” – se ha realizado un análisis detallado de las diferentes definiciones y de los términos empleados, lo que nos ha permitido distinguir dos posturas para referirse y caracterizar la IEC. Por un lado, aquella centrada en el comportamiento y que refleja la predisposición de la empresa hacia la innovación, la proactividad y la asunción al riesgo, y por otro, la postura que se concreta en las actividades desarrolladas, a saber, innovación, desarrollo de nuevos negocios y renovación.

En esta tesis se ha considerado la segunda postura, lo que nos ha llevado a centrar el estudio en tres de las formas básicas en las que se puede manifestar la IEC. Es decir, en el análisis de: la innovación, la renovación en la empresa y el desarrollo de nuevos negocios, apoyándonos fundamentalmente en los trabajos de Guth y Ginsber (1990) y de Zahra (1991; 1993a).

Identificadas las actividades en las que se manifiesta la ICE, y para dar cumplimiento al tercer objetivo –“ *Analizar la influencia que la iniciativa*

empresarial tiene en los resultados empresariales” – se ha analizado cómo la iniciativa empresarial corporativa se asocia a los resultados empresariales.

Para ello se realizó una revisión de los trabajos empíricos que analizaban las relaciones propuestas, con el fin de identificar aquellos aspectos que podrían mejorar las investigaciones previas, tanto en el uso de las medidas como en el conocimiento más en profundidad del efecto en los resultados, para su contrastación empírica posterior.

Como resultado de esta revisión, se plantearon dos modelos alternativos. En el primero, se propuso un modelo integrado en el que se considera el efecto directo de la IEC sobre el resultado empresarial. Este modelo está basado en la idea de que la IEC es un constructo unidimensional, de tal forma que las distintas dimensiones que configuran la IEC son tratadas de forma conjunta (Miller, 1983; Covin y Slevin; 1989, 1991). En otras palabras, la mayoría de los trabajos que han empleado una medida agregada de la IEC, lo han hecho recogiendo información mediante el empleo de cuestionarios sobre diferentes dimensiones de la IEC, y estas dimensiones se han agregado como una medida representativa de la IEC, para estudiar con posterioridad el efecto de la IEC así calculada en los resultados. Esta medida de la IEC se basa en la asunción de que las dimensiones contribuyen en igual proporción al nivel de orientación emprendedora desarrollada por la empresa en cualquier situación.

En el segundo modelo, planteamos el efecto directo de cada una de las dimensiones de la IEC en las distintas medidas de resultados, lo que hemos denominado enfoque multidimensional. Entendíamos que quizás este modelo podría reflejar mejor la realidad.

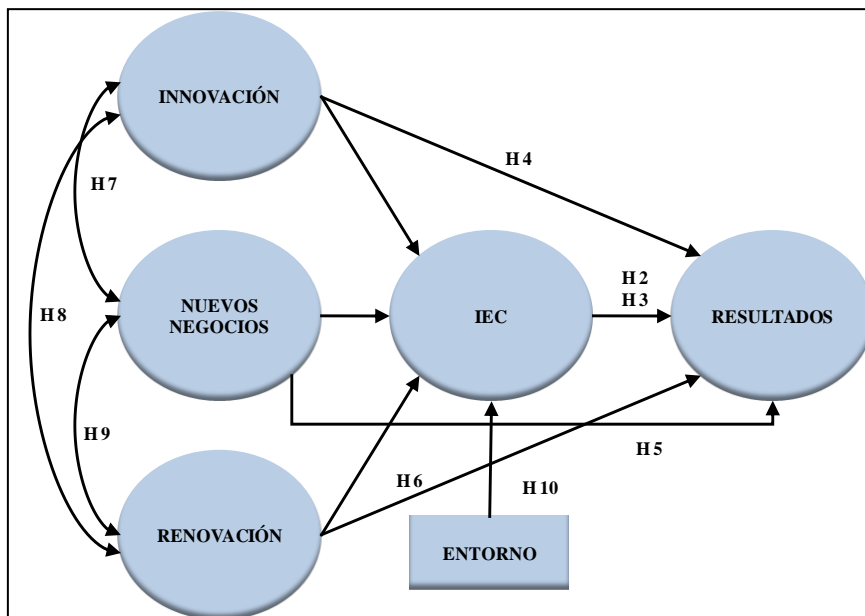
Otro aspecto relevante que también fue contemplado ha sido la consideración temporal, cuestión que apenas ha sido tratada en trabajos anteriores. Para recoger este aspecto se ha incorporado un desfase temporal entre las actividades de IEC y los resultados obtenidos. De modo que se ha superado la limitación de trabajos anteriores, para ello se ha seguido la metodología propuesta por Carton y Hofer

(2006) en la que se contempla no sólo el efecto de la IEC en los resultados anuales sino que también se trata el efecto de la IEC en los resultados para el trienio.

Todo ello, ha permitido desarrollar los fundamentos básicos y la justificación sobre la que se sustenta el modelo básico de análisis que relaciona la IEC y los resultados empresariales tal y como muestra la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

En el segundo capítulo se desarrolla con mayor profundidad el contenido y significado de cada una de las variables que conforman el modelo de análisis.

Figura 4. 1. Modelo básico de análisis e hipótesis a contrastar



Fuente: *Elaboración propia*

Con respecto al contraste empírico del modelo, se ha seleccionado una muestra de empresas de diversos sectores, que comprende los sectores de comercio, construcción, manufactura, sector primario y servicios. Dado que nuestro objeto de estudio ha sido el análisis de la actividad emprendedora de empresas establecidas la unidad de análisis ha sido la empresa corporativa. Es decir, la actividad emprendedora desarrollada por el grupo empresarial. En concreto, se han analizado

243 empresas no financieras que forman un grupo empresarial con una antigüedad mayor a 8 años, representando un 78,38% de la población objeto de estudio, por lo que entendemos que los resultados de esta tesis doctoral son representativos del fenómeno analizado.

La obtención de datos necesarios para la realización del análisis empírico ha puesto de manifiesto la escasa información pública que las empresas proporcionan sobre su actividad innovadora, limitación que pudo superarse por el acceso público a las bases de datos existentes en la Oficina Española de Patentes y Marcas, pudiendo identificarse las solicitudes y las concesiones de patentes realizadas tanto por la empresa matriz como por las subsidiarias que configuraban el grupo empresarial.

La información disponible nos ha permitido incorporar nuevas medidas de la innovación que no habían sido previamente consideradas como las marcas o las solicitudes de patentes. Sin embargo, las medidas del esfuerzo innovador (solicitudes de patentes) no resultaron ser finalmente medidas estadísticamente significativas de la innovación.

Los resultados del análisis empírico muestran tres aspectos relevantes que queremos destacar. Primero, la iniciativa empresarial corporativa tiene carácter heterogéneo y es explicada por la innovación en términos de patentes y nuevos productos y por la renovación estratégica, en términos de variación del campo de actividad. Segundo, la IEC influye en los resultados dependiendo de la actividad desarrollada y de la medida de resultados considerada, es decir, la innovación y la renovación estratégica tienen efectos distintos en las diferentes medidas de resultado. Tercero y último, el tipo de industria y el entorno influyen tanto en la iniciativa empresarial como en la relación de ésta con los resultados.

A continuación, en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** presentamos un resumen de la verificación de las hipótesis planteadas.

Tabla 4. 1. Resumen de la verificación de las hipótesis planteadas

HIPÓTESIS	VERIFICACIÓN
H1: La IEC tiene naturaleza multidimensional. La innovación, el desarrollo de nuevos negocios y la renovación conforman distintas dimensiones de iniciativa empresarial corporativa.	✓
H2: La hostilidad del entorno está relacionada positivamente con la IEC y con el resultado.	✓
H3: La IEC está relacionada positivamente con el resultado.	No contrastada
H3.1: La IEC está relacionada positivamente con la rentabilidad empresarial.	No contrastada
H3.2: La IEC está relacionada positivamente con el crecimiento empresarial	No contrastada
H4: La innovación (nuevos productos, patentes) está relacionada positivamente con el resultado empresarial.	✓
H4.1a: El desarrollo de nuevos productos está relacionado positivamente con la rentabilidad de la empresa.	✓
H4.1b: El desarrollo de nuevas patentes está relacionado positivamente con la rentabilidad de la empresa.	✓
H4.2a: El desarrollo de nuevos productos está relacionado positivamente con el crecimiento empresarial.	✗
H4.2b: El desarrollo de nuevas patentes está relacionado positivamente con el crecimiento empresarial.	✓
H5: El desarrollo de nuevos negocios está relacionado con el resultado empresarial.	No contrastada
H5.1: El desarrollo de nuevos negocios está relacionado negativamente con la rentabilidad de la empresa.	No contrastada
H5.2: El desarrollo de nuevos negocios está relacionado positivamente con el crecimiento empresarial.	No contrastada
H6: La renovación está relacionada con el resultado empresarial.	✓
H6.1: La renovación está relacionada negativamente con la rentabilidad de la empresa.	✗
H6.2: La renovación está relacionada positivamente con el crecimiento empresarial.	✗
H7: Existe una relación positiva entre innovación y creación de nuevos negocios.	No contrastada
H8: Existe una relación positiva entre innovación y renovación.	No contrastada
H9: Existe una relación positiva entre la creación de nuevos negocios y la renovación.	No contrastada

Fuente: *Elaboración propia*

La primera hipótesis propone el carácter heterogéneo de la IEC considerando que las dimensiones que la conforman son distintas. La mayor parte de los trabajos han medido la IEC a través de la innovación, la proactividad y la asunción del riesgo. La innovación, el desarrollo de nuevos negocios y la renovación han definido la IEC en este estudio. Los resultados del análisis muestran que la innovación y la renovación estratégica constituyen manifestaciones distintas de la IEC. Los modelos planteados para contrastar esta hipótesis muestran que la IEC está mejor explicada si se consideran la innovación y la renovación como variables independientes frente a la agregación de las mismas en un único constructo. De esta forma se confirma la hipótesis planteada (H1).

En otras palabras, de los dos modelos propuestos resultó ser el segundo modelo (denominado multidimensional) el que representaba mejor la realidad analizada. En otras palabras, la IEC no debería contemplarse como una sola dimensión, sino que se debe estudiar el efecto que el desarrollo de nuevos productos, las patentes o la renovación tienen, cada una de ellas, en el resultado empresarial.

Los análisis realizados para contrastar la segunda hipótesis, en la que se considera una relación positiva entre el grado de hostilidad del entorno, la IEC y los resultados, muestran que el grado de hostilidad influye significativamente en el tipo de actividades que se deben desarrollar para lograr mejores resultados. Así, en un entorno relativamente favorable el desarrollo de nuevos productos y la renovación predicen la rentabilidad de la empresa, en términos de aumentos en la rentabilidad económica (ROA), en el margen operativo (OpM) y en el EBITDA sobre la inversión (EROI), y el desarrollo de patentes predice el crecimiento de la empresa en términos de incrementos de las ventas, de los activos y del número de empleados. En un entorno hostil el desarrollo de nuevos productos y la renovación de actividades predicen mejoras en el ROA, OpM y EROI, pero de manera significativa el ROE se ve reducido. Las patentes que, como hemos señalado, en un entorno favorable no influyen en la rentabilidad pero sí potencian el crecimiento de la empresa, no resultaron influir -en un entorno hostil- de manera significativa en el resultado de la empresa: ni en la rentabilidad ni en el crecimiento. Lo que confirma parcialmente la

H2, ya que en un entorno hostil no todas las actividades de IEC se relacionan positivamente con el resultado.

La tercera hipótesis establecía una relación directa entre la IEC y los resultados empresariales, donde la IEC se consideraba como un solo constructo. Sin embargo, este modelo como ya ha sido comentado con anterioridad proporcionó un peor ajuste con los datos que el modelo alternativo en el que se analizó la influencia directa en los resultados de las diferentes dimensiones de la IEC. Es por todo ello por lo que la H3 y las subhipótesis correspondientes H3a y H3b no han podido ser contrastadas. De esta forma, tampoco se han contrastado las hipótesis H7, H8 y H9 por tratarse del análisis de las relaciones directas que se correspondían a la consideración de la IEC como un constructo agregado.

La relación entre la innovación y los resultados empresariales se planteó en la hipótesis 4. En esta hipótesis se ha considerado que la innovación tenía efectos positivos tanto en el crecimiento como en la rentabilidad. Los resultados han puesto de manifiesto que el desarrollo de nuevos productos y las patentes mejoran la rentabilidad de la empresa y el crecimiento empresarial, confirmándose la H4. Así la rentabilidad empresarial mejorará cuando la empresa desarrolle nuevos productos, verificándose la H4.1a, y el crecimiento vendrá determinado por el desarrollo de patentes, confirmando la H4.2b. No se confirman la relación entre las patentes y la rentabilidad (H4.1b) y los nuevos productos y el crecimiento empresarial (H4.2a).

Respecto a la relación planteada entre el desarrollo de nuevos negocios y los resultados empresariales, es decir en las hipótesis H5, H5.1 y H5.2, no fue contrastada debido a que la variable desarrollo de nuevos negocios no resultó significativa en la definición de la IEC y fue por lo tanto eliminada del modelo.

La relación entre la renovación de la empresa y los resultados se planteó en las hipótesis H6, H6.1 y H6.2. Los resultados del contraste apoyan parcialmente estas hipótesis. Pues si bien proponíamos una relación entre renovación y resultado empresarial y esta relación existe, apoyándose la H6, sin embargo hemos encontrado que la renovación predice una mejora de la rentabilidad en términos de ROA, OpM y

EROI, contrariamente a lo propuesto en la H6.1. También esperábamos una relación positiva entre renovación y crecimiento empresarial que no ha sido encontrada, rechazándose la H6.2.

Por último, hemos analizado las relaciones entre tipo de actividad emprendedora (nuevos productos, patentes y renovación) y resultados atendiendo al tipo de industria y a la edad de la empresa, con el objeto de identificar si estas variables ejercían influencia en la relación examinada.

Hemos encontrado diferencias significativas entre sectores industriales en lo relacionado con las actividades empresariales que influyen en el resultado. El ajuste del modelo para el sector configurado por las industrias de servicios y comercio fue muy pobre, sin embargo la bondad del ajuste para el sector integrado por las industrias de manufactura, construcción y sector primario, fue muy elevada. En el sector de las industrias de servicios y comercio sólo la renovación de actividades resultó significativa con un efecto negativo en la rentabilidad, sin embargo estos resultados hay que tomarlos con precaución debido al ajuste tan pobre del modelo para los datos. Sin embargo, en el sector de manufactura y construcción las patentes influyen significativamente el crecimiento de la empresa (en términos de crecimiento de las ventas, de los activos y del número de empleados) y la renovación influye en los resultados mejorando el ROA, OpM y EROI pero reduciendo el ROE. Es decir, las empresas industriales, las constructoras o del sector primario mejoran sus resultados tanto en términos de rentabilidad (ROA, OpM y EROI) como de crecimiento cuando desarrollan actividades innovadoras que lleven aparejada la protección a través de patentes o cuando renuevan su ámbito de actividad bien por introducir nuevos negocios como por eliminar aquellos que no generan suficientes ingresos.

La relación entre distintos tipos de IEC con las distintas medidas de resultados varía con la edad de la empresa. En una primera etapa, cuando las empresas son más jóvenes, el desarrollo de nuevos productos y de nuevas actividades es la causa de una mayor rentabilidad en términos de ROA, OpM Y EROI, aunque reduciendo el ROE. Alcanzada la madurez (más de 66 años de existencia) los

resultados obtenidos en nuestro análisis señalan que la IEC se debe orientar hacia la renovación de actividades lo que predice unos mejores resultados en términos de ROA, OpM, EROI y también en términos de rentabilidad de los fondos propios (ROE). Es decir, aquellas empresas maduras que innovan renovando, verán mejorar su rentabilidad, frente a aquellas empresas maduras que no lo hagan.

5.2. IMPLICACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

5.2.1. Implicaciones académicas

Desde el punto de vista académico y de investigación este estudio realiza algunas contribuciones a la literatura sobre la iniciativa empresarial corporativa, entre las que destaca su novedad para el ámbito español.

La primera contribución a la literatura es el marco teórico desarrollado que ofrece una visión integrada sobre el estado de la investigación sobre la iniciativa empresarial corporativa ya que se han incorporado en el análisis todas las publicaciones científicas desde 1900 hasta marzo de 2010 y que recogen el conocimiento certificado. La metodología empleada en la revisión de la literatura, con la aplicación de análisis bibliométrico, se ha mostrado como una potente herramienta que consideramos debe ser el punto de partida para aquellos investigadores que inician sus investigaciones. Además, aquellos que quieran profundizar en el estudio de la IEC deben considerar los ejes centrales de la investigación identificados como referencia al ámbito de estudio de lo que a lo largo de los años se ha investigado sobre el tema.

Otra importante contribución se deriva del análisis de la muestra citante y citada, al identificar revistas, terminología y autores centrada exclusivamente en la IEC. A este respecto, las revistas especializadas *Journal of Business Venturing* y *Entrepreneurship: Theory and Practice*, y las más generalistas como *Strategic Management Journal* y *Journal of Management* recogen aproximadamente un 40% de la producción científica de la IEC. Asimismo, la terminología empleada se puede concretar en cuatro términos *corporate entrepreneurship*, *entrepreneurial*

orientation, strategic entrepreneurship e intrapreneurship. Y respecto a los autores más relevantes se encuentran Covin, Lumpkin, Miller y Zahra. De esta forma, se proporciona a la comunidad científica las herramientas básicas que permitan iniciar la investigación en este campo.

El modelo de investigación propuesto da lugar a otra importante contribución, como es considerar el carácter heterogéneo de la IEC y de los resultados, sentando las bases para analizar las relaciones de la innovación, el desarrollo de nuevos negocios y la renovación con las medidas de resultados. Este modelo ha destacado la importancia de los efectos que las distintas actividades emprendedoras desarrolladas por la empresa tienen entre ellas por lo que la investigación debe ir más allá del análisis de los efectos directos sobre el resultado tratando de analizar las interacciones que se producen para clarificar el efecto global en el resultado empresarial.

La cuarta aportación de este trabajo es la referente a las cuestiones de medición. Para hacer operativas las variables se han utilizado datos secundarios que en pocas ocasiones se han encontrado en la literatura, proporcionando un criterio innovador a las mismas. Las solicitudes y concesión de patentes y las marcas como medidas de la innovación han perseguido obtener información no solo del resultado obtenido de la misma sino en del esfuerzo emprendedor que realiza la empresa. En este caso, entendemos que la solicitud de una patente a la OEPM es una clara manifestación del comportamiento emprendedor en cuanto que muestra, por un lado el resultado de la investigación y desarrollo llevado a cabo por la empresa y por otro, la posibilidad de éxito en su comercialización. La utilización de las marcas registradas por la empresa para comercializar sus productos como medida del desarrollo de nuevos productos ha sido otra de las novedades incorporadas.

En cuanto a las medidas de la renovación el desarrollo de nuevos negocios, la modificación del perímetro de consolidación derivado de la adquisición o desinversión en empresas que constituyen el grupo ha supuesto otra novedad con respecto a las medidas anteriores. De esta forma, futuras investigaciones podrían incorporar medidas como las aquí consideradas superando la subjetividad que supone

la información suministrada por los cuestionarios, así como se podrían complementar las medidas tradicionales con las planteadas en este trabajo.

La forma en que se ha medido el resultado así como incorporar un lapso temporal entre el desarrollo de actividades emprendedoras y la obtención del resultado, han sido otras de las aportaciones de este trabajo. Se ha puesto de manifiesto que los resultados de la IEC se explican mejor cuando el resultado se mide atendiendo al efecto acumulado durante cada uno de los años. Por ello, sería adecuado que las investigaciones incorporaran esta forma de medida de los resultados.

Por último, en el análisis de las relaciones entre la IEC y los resultados se ha avanzado en su estudio al incorporar medidas de resultados independientes, mostrando cuál es el efecto de las diferentes actividades en las diferentes medidas de resultados. La literatura ha puesto de manifiesto que la IEC favorece en conjunto los resultados empresariales. Sin embargo, en este trabajo los resultados muestran que las diversas actividades tienen efectos distintos y no siempre favoreciendo los resultados empresariales. En concreto, se ha puesto de manifiesto que la renovación y el desarrollo de nuevos productos mejoran la rentabilidad de la empresa, mientras que el crecimiento empresarial sólo se explica a través del desarrollo de actividades que conlleven el registro de patentes tanto a nivel nacional como internacional.

5.2.2. Implicaciones prácticas

La presente Tesis presenta diversas implicaciones que pueden ser de utilidad para la dirección de actividad emprendedora de las empresas.

En primer lugar, el desarrollo de la iniciativa empresarial es una forma que tienen las empresas de mejorar los resultados empresariales, aunque no siempre ni para todas las situaciones.

El efecto de las distintas manifestaciones de la IEC (desarrollo de nuevos productos, patentes, renovación) en los resultados depende del sector considerado, del grado de hostilidad del entorno y de la edad de la empresa.

Podemos afirmar que las empresas que innovan en entornos favorables, desarrollando nuevos productos o renovando sus actividades verán mejorar su rentabilidad económica, su margen operativo y su EBITDA sobre el pasivo fijo, pero nada podemos afirmar sobre el efecto de estas actividades en la rentabilidad de los fondos propios (ROE), es decir, en el indicador de resultados más vinculado a los objetivos de la propiedad de la empresa. En un entorno favorable las patentes favorecen el crecimiento de la empresa, pero no influyen en la rentabilidad.

En entornos hostiles hay que subrayar que si bien el desarrollo de nuevos productos y la renovación de actividades influyen en la rentabilidad, aumentando la rentabilidad económica, el margen operativo y el EBITDA sobre el pasivo fijo, también hemos observado un efecto negativo sobre el ROE. Lo que explicaría que la propiedad de la empresa no estuviera incentivada a que se desarrollen en tales circunstancias este tipo de actividades.

El desarrollo de patentes hemos encontrado que provoca el crecimiento de la empresa tanto en entornos favorables, como en las industrias de manufactura, construcción y sector primario, pero no influyen en el ROE. De acuerdo con estos resultados los directivos podrían estar interesados en este tipo de actividades pero probablemente no tanto la propiedad de la empresa que no vería mejorado su ROE.

Finalmente, también hemos encontrado que las empresas maduras innovadoras (de más de 66 años de existencia) mejoran su rentabilidad cuando renuevan sus actividades, y en tales circunstancias mejora no sólo su rentabilidad económica, el margen operativo y el EBITDA sobre el pasivo fijo, sino que también y de manera significativa mejora su rentabilidad sobre fondos propios (su ROE). Este resultado nos plantea nuevas preguntas de investigación que exponemos en el apartado siguiente.

5.3. LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

A pesar de las implicaciones y contribuciones que realiza este trabajo, el mismo no está exento de limitaciones que deben ser contempladas para superarlas en futuras investigaciones.

Respecto a la muestra de empresas utilizada en el análisis empírico, hemos analizado aquellos grupos de empresas en los que la matriz poseía el control de la subsidiaria, por lo que las medidas consideradas no han incorporado aquellas actividades desarrolladas por las filiales cuyo control por parte de la matriz es inferior al 51%. En este sentido, futuras investigaciones deben contemplar una menor limitación de la muestra con el objeto incorporar todas las empresas que forma parte del grupo, con independencia del porcentaje. En este sentido, considerar todas las empresas puede permitir identificar los tipos de desarrollo de negocios establecidos por Miles y Covin (2009) o atendiendo a las relaciones estratégicas tal como ponen de manifiesto Covin y Miles (2007). Además, sólo se han considerado grupos de empresas por lo que sería interesante ampliar este estudio a otro tipo de empresas más representativas de la economía española como pudieran ser las pymes.

Otra de las limitaciones se refiere a las medidas empleadas para medir las variables. Si bien el uso de fuentes de datos secundarios supera la limitación sobre la subjetividad de la información proporcionada por los encuestados, el empleo de datos secundarios no está exento de problemas. Con respecto a las medidas de la IEC sólo se han considerado ciertos aspectos de la innovación como las patentes y los nuevos productos, pudiendo ocurrir que las empresas lleven a cabo otro tipo de innovaciones como la mejora de los productos existentes o innovación en procesos y que no se han considerado en esta investigación. Se pone así de manifiesto otra futura línea de investigación que trate de examinar cómo los diferentes tipos de innovación que desarrolla la empresa pueden favorecer el desarrollo de un tipo de negocio o una mayor renovación en la empresa, mostrando la relación entre las diferentes dimensiones de la IEC.

En este mismo sentido, la renovación y la creación de nuevos negocios se han medido empleando únicamente dos variables para cada una de ellas. Futuras investigaciones deberían tratar de añadir medidas adicionales como puede ser la entrada en nuevos mercados o la modificación de la misión de la empresa entre otros, mejorando de esta forma la estimación de ambas medidas.

Aunque se ha analizado la hostilidad del entorno no se han contemplado algunos otros factores del entorno y de la organización de la empresa que interesaría analizar. Futuras investigaciones deberán contemplar otros factores del entorno como el dinamismo o factores organizativos como la estructura organizativa con el objeto de profundizar en el efecto que estos factores tienen el resultado empresarial. Asimismo interesaría centrar el estudio en un sector industrial concreto.

También encontramos una limitación en el periodo de tiempo considerado. Como se ha puesto de manifiesto tanto a nivel nacional como internacional es necesario llevar a cabo estudios longitudinales que permitan conocer el efecto a largo plazo, así como considerar las relaciones que puedan aparecer entre las actividades emprendedoras pasadas y las desarrolladas en el presente por la empresa. Y en este sentido sería interesante profundizar en el análisis del tipo de actividades o negocios en los que renuevan las empresas maduras. Creemos se debería profundizar en el estudio de qué tipo de oportunidades detectan, cómo influye su pasado innovador en la identificación de oportunidades y en la renovación de la empresa.

En este trabajo se ha puesto de manifiesto la existencia de dos enfoques en el estudio de la IEC, enfoque de comportamiento y enfoque de actividades, por lo que futuras líneas de investigación debería profundizar en ambos. Si bien es cierto que el primer enfoque es el que ha adquirido una mayor relevancia en la investigación en España, todavía son pocas las investigaciones en este campo. Asimismo es necesario profundizar en el conocimiento de la IEC en todos los ámbitos expuestos en este trabajo por lo que las líneas de investigación futuras que se abren a partir de este trabajo son amplias.

BIBLIOGRAFÍA

- ADENFELT, M.; LAGERSTRÖM, K. (2006): "Organizational Rejuvenation for Knowledge Exploitation: Exploring Corporate Entrepreneurship in an MNE", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 4 (2), pp. 83-98.
- AĞCA, V.; TOPAL, Y.; KAYA, H. (2009): "Linking Intrapreneurship Activities to Multidimensional Firm Performance in Turkish Manufacturing Firms: An Empirical Study", *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. In Press, Corrected Proof, pp. 1-19.
- AHUJA, G.; LAMPERT, C. M. (2001): "Entrepreneurship in the Large Corporation: A Longitudinal Study of how Established Firms Create Breakthrough Inventions", *Strategic Management Journal*, Vol. 22 (6-7), pp. 521-543.
- ALDRICH H.E. (2000): "Entrepreneurial strategies in new organizational populations", en KATZ, J.A. (editor), *Entrepreneurship. The social science view*, Oxford University Press, New York, pp. 210-228.
- ALDRICH, H.E.; MARTÍNEZ, M.A. (2001): "Many are called, but few are chosen: An evolutionary perspective for the study of entrepreneurship", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 25 (4), pp. 41-56.
- ALDRICH, H. E.; WIEDENMAYER, G. (1993): "From Traits to Rates: An Ecological Perspective on Organizational Foundings", *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, Vol. 1 pp. 145-195.
- ALVAREZ, S. A. (2007): "Entrepreneurial Rents and the Theory of the Firm", *Journal of Business Venturing*, Vol. 22 (3), pp. 427-442.
- ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B. (2007): "The Entrepreneurial Theory of the Firm", *Journal of Management Studies*, Vol. 44 (7), pp. 1057-1063.
- ALVAREZ, S. A.; BUSENITZ, L. W. (2001): "The Entrepreneurship of Resource-Based Theory", *Journal of Management*, Vol. 27 (6), pp. 755-775.
- AMIT, R.; GLOSTEN, L.; MULLER, E. (1993): "Challenges to Theory Development in Entrepreneurship Research", *Journal of Management Studies*, Vol. 30 (5), pp. 815-834.
- ANTONCIC, B. (2007): "Intrapreneurship: A Comparative Structural Equation Modeling Study", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107 (3), pp. 309-325.
- ANTONCIC, B. (2006): "Impacts of Diversification and Corporate Entrepreneurship Strategy Making on Growth and Profitability: A Normative Model", *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 14 (1), pp. 49-63.

- ANTONCIC, B. (2000): "Intrapreneurship: Construct Refinement and an Integrative Model Development", Ph.D. ed., Case Western Reserve University. United States - Ohio.
- ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. (2004): "Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation", *Journal of Management Development*, Vol. 23 (6), pp. 518-550.
- ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. (2001): "Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation", *Journal of Business Venturing*, Vol. 16 (5), pp. 495-527.
- ANTONCIC, B.; PRODAN, I. (2008): "Alliances, Corporate Technological Entrepreneurship and Firm Performance: Testing a Model on Manufacturing Firms", *Technovation*, Vol. 28 (5), pp. 257-265.
- ANTONCIC, B.; ZORN, O. (2004): "The Mediating Role of Corporate Entrepreneurship in the Organizational Support-Performance Relationship: An Empirical Examination". Vol. 2 (1), pp. 5-14.
- ARAGÓN-CORREA, J. A.; HURTADO-TORRES, N.; SHARMA, S.; GARCÍA-MORALES, V. J. (2008): "Environmental Strategy and Performance in Small Firms: A Resource-Based Perspective", *Journal of Environmental Management*, Vol. 86 (1), pp. 88-103.
- AVLONITIS, G. J.; SALAVOU, H. E. (2007): "Entrepreneurial Orientation of SMEs, Product Innovativeness, and Performance", *Journal of Business Research*, Vol. 60 (5), pp. 566-575.
- AZULAY, I.; LERNER, M.; TISHLER, A. (2002): "Converting Military Technology through Corporate Entrepreneurship", *Research Policy*, Vol. 31 (3), pp. 419-435.
- BADEN-FULLER, C.; VOLBERDA, H. W. (1997): "Strategic Renewal: How Large Complex Organizations Prepare for the Future.". *International Studies of Management & Organization*, Vol. 27 (2), pp. 95-120.
- BADEN-FULLER, C. (1995): "Strategic Innovation, Corporate Entrepreneurship and Matching Outside-in to Inside-Out Approaches to Strategy Research", *British Journal of Management*, Vol. 6 (6), pp. 3-16.
- BARNEY, J. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17 (1), pp. 99-120.
- BARRINGER, B. R.; BLUEDORN, A. C. (1999): "The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 20 (5), pp. 421-444.

- BAUMOL, W. J. (1993): "Formal Entrepreneurship Theory in Economics: Existence and Bounds", *Journal of Business Venturing*, Vol. 8 (3), pp. 197-210.
- BIGGADIKE, R. (1979): "The Risky Business of Diversification", *Harvard Business Review*, Vol. 57 (3), pp. 103-111.
- BIRKINSHAW, J. (1999): "The Determinants and Consequences of Subsidiary Initiative in Multinational Corporations". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 24 (1), pp. 11-38.
- BIRKINSHAW, J. (1998): "Corporate Entrepreneurship in Network Organizations:: How Subsidiary Initiative Drives Internal Market Efficiency". *European Management Journal*, Vol. 16 (3), pp. 355-364.
- BIRKINSHAW, J. (1997): "Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiary Initiatives", *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (3), pp. 207-229.
- BLESA, A.; RIPOLLES, M.; TMONFERRER, D. (2009): "The Influence of Marketing Capacity on the Competitiveness of New International Firms", *Investigaciones Economicas*, Vol. 33 (2), pp. 233-270.
- BLOCK, Z.; MACMILLAN, I. (1993): *Corporate Venturing*, Harvard Business School Press, Boston.
- BRAZEAL, D. V.; HERBERT, T. T. (1999): "The Genesis of Entrepreneurship", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 23 (3), pp. 29-45.
- BRAZEAL, D. V. (1993): "Organizing for Internally Developed Corporate Ventures", *Journal of Business Venturing*, Vol. 8 (1), pp. 75-90.
- BURGELMAN, R. A.; SAYLES, L. R. (1986): *Inside corporate innovation: Strategy, structure, and managerial skills*, Free Press.
- BURGELMAN, R. A. (1985a): "Managing Corporate Entrepreneurship: New Structures for Implementing Technological Innovation". *Technology in Society*, Vol. 7 (2-3), pp. 91-103.
- BURGELMAN, R. A. (1985b): "Managing the New Venture Division: Research Findings and Implications for Strategic Management". *Strategic Management Journal*, Vol. 6 (1), pp. 39-54.
- BURGELMAN, R. A. (1984): "Designs for Corporate Entrepreneurship in Established Firms", *California Management Review*, Vol. 26 (3), pp. 154-166.

- BURGELMAN, R. A. (1983a): "Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study", Vol. 29 (12), pp. 1349-1364.
- BURGELMAN, R. A. (1983b): "A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy", *The Academy of Management Review*, Vol. 8 (1), pp. 61-70.
- BURGELMAN, R. A. (1983c): "A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28 (2), pp. 223-244.
- BYGRAVE, W. D. (1989): "The Entrepreneurship Paradigm (II): Chaos and Catastrophes among Quantum Jumps?", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 14 (2), pp. 7-26.
- BYGRAVE, W. D.; HOFER, C. W. (1991): "Theorizing about Entrepreneurship", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 16 (2), pp. 13-22.
- CARLAND, J. W.; HOY, F.; CARLAND, J. A. C. (1988): "'Who is an Entrepreneur?' is a Question Worth Asking", *American Journal of Small Business*, Vol. 12 (4), pp. 33-39.
- CARRIER, C. (1996): "Intrapreneurship in Small Businesses: An Exploratory Study", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 21 (1), pp. 5-20.
- CARTON, R. B.; HOFER, C. W. (2006): *Measuring organizational performance: Metrics for entrepreneurship and strategic management research*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- CASSON, M. (1982): *The entrepreneur: An economic theory*, Rowman & Littlefield Pub Inc, Nueva York.
- CASSON, M. (2005): "Entrepreneurship and the Theory of the Firm", *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 58 (2), pp. 327-348.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. (1990): "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 (1, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation), pp. 128-152.
- CORNELIUS, B.; LANDSTRÖM, H.; PERSSON, O. (2006): "Entrepreneurial Studies: The Dynamic Research Front of a Developing Social Science", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 30 (3), pp. 375-398.
- COVIN, J. G. (1991): "Entrepreneurial Versus Conservative Firms: A Comparison of Strategies and Performance", *The Journal of Management Studies*, Vol. 28 (5), pp. 439-462.

- COVIN, J. G.; GREEN, K. M.; SLEVIN, D. P. (2006): "Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation–Sales Growth Rate Relationship", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 30 (1), pp. 57-81.
- COVIN, J. G.; MILES, M. P. (2007): "Strategic use of Corporate Venturing". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 31 (2), pp. 183-207.
- COVIN, J. O.; MILES, M. P. (1999): "Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 23 (3), pp. 47-63.
- COVIN, J. O.; MILES, M. P. (1999): "Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 23 (3), pp. 47-63.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. (1994): "Corporate Entrepreneurship in High and Low Technology Industries: A Comparison of Strategic Variables, Strategy Patterns and Performance in Global Markets". Vol. 3 (3,4), pp. 99.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. (1993): "A Response to Zhara's "Critique and Extension" of the Covin-Slevin Entrepreneurship Model". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 17 (4), pp. 23-28.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. (1991): "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 16 (1), pp. 7-25.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. (1990): "New Venture Strategic Posture, Structure, and Performance: An Industry Life Cycle Analysis", *Journal of Business Venturing*, Vol. 5 (2), pp. 123-135.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. (1989): "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments", *Strategic Management Journal*, Vol. 10 (1), pp. 75-87.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. (1988): "The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style", *Journal of Management Studies*, Vol. 25 (3), pp. 217-234.
- CRONIN, B. (1984): "The Citation Process. the Role and Significance of Citations in Scientific Communication", *London: Taylor Graham, 1984*, Vol. 1.
- CROCKETT, D. R. (2004): "The Venture Management Team in Corporate Entrepreneurship: The Role of Corporate Support and Control", Ph.D. ed., The University of Texas at Arlington. Texas.
- CUERVO GARCÍA, Á. (2004): "Dinámica Empresarial y Consolidación Sectorial", *Universia Business Review*, (1), pp. 96-106.

- CUERVO GARCÍA, Á. (2003): "La creación empresarial: De empresario y directivos", en ENRIC GENESCÀ I GARRIGOSA (Ed.): *Creación de empresas. Entrepreneurship. Homenaje al profesor José María Veciana Vergés*, Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona.
- CUERVO GARCÍA, Á. (1999): "La Dirección Estratégica de la Empresa", *Papeles de Economía Española*, Vol. 78-79, pp. 34-55.
- CUERVO GARCÍA, Á. (1997): "Empresarios y Directivos", *Economistas*, Vol. XV (73), pp. 46-55.
- CUERVO GARCÍA, Á. (1995): *Dirección de Empresas de los Noventa. Homenaje al Profesor Marcial Jesús López Moreno*. Civitas.Madrid.
- CUERVO GARCÍA, J. A.; RIBEIRO SORIANO, D.; ROIG DOBÓN, S. (2007): *Entrepreneurship: Concepts, theory and perspective*, Springer.
- CULNAN, M. J. (1987): "Mapping the Intellectual Structure of MIS, 1980-1985: A Co-Citation Analysis", *Mis Quarterly*, pp. 341-353.
- CULHANE, J. H. (2003): "The Entrepreneurial Orientation-Performance Linkage in High-Technology Firms: An International Comparative Study", Ph.D. ed., University of Massachusetts Amherst, Massachusetts.
- CHANDLER, G. N.; LYON, D. W. (2001): "Issues of Research Design and Construct Measurement in Entrepreneurship Research: The Past Decade", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 25 (4), pp. 101-113.
- CHANDY, P. R.; WILLIAMS, T. G. E. (1994): "The Impact of Journals and Authors on International Business Research: A Citational Analysis of Jibs Articles", *Journal of International Business Studies*, Vol. 25 (4), pp. 715-728.
- CHESBROUGH, H. W. (2002): "Making Sense of Corporate Venture Capital", *Harvard Business Review*, Vol. 80 (3), pp. 90-99.
- CHOONWOO LEE; KYUNGMOOK LEE; PENNINGS, J. M. (2001): "Internal Capabilities, External Networks, and Performance: A Study on Technology-Based Ventures", *Strategic Management Journal*, Vol. 22 (6), pp. 615-340.
- DAMANPOUR, F. (1996): "Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models", *Management Science*, pp. 693-716.
- DAMANPOUR, F. (1991): "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators", *The Academy of Management Journal*, Vol. 34 (3), pp. 555-590.

- DESS, G. G.; IRELAND, R. D.; ZAHRA, S. A.; FLOYD, S. W.; JANNEY, J. J.; LANE, P. J. (2003): "Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship", *Journal of Management*, Vol. 29 (3), pp. 351-378.
- DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; COVIN, J. G. (1997): "Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models", *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (9), pp. 677-695.
- DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T. (2005): "The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship", *Academy of Management Executive*, Vol. 19 (1), pp. 147-156.
- DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T. (2001): "Emerging Issues in Strategy Process Research", *Blackwell Handbook of Strategic Management*, pp. 3-34.
- DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; MCGEE, J. E. (1999): "Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure, and Process: Suggested Research Directions", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 23 (3), pp. 85-102.
- DRUCKER, P. F. (1985): *Innovation and entrepreneurship*, Harper-Collins. Londres.
- ESCRIBA-ESTEVE, A.; SANCHEZ-PEINADO, L.; SANCHEZ-PEINADO, E. (2009): "The Influence of Top Management Teams in the Strategic Orientation and Performance of Small and Medium-Sized Enterprises", *British Journal of Management*, Vol. 20 (4), pp. 581-597.
- GARFIELD, E. (1973): "Citation Frequency as a Measure of Research Activity and Performance", *Essays of an Information Scientist*, Vol. 1 pp. 406-408.
- GARRETT, R. P.; COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. (2009): "Market Responsiveness, Top Management Risk Taking, and the Role of Strategic Learning as Determinants of Market Pioneering", *Journal of Business Research*, Vol. 62 (8), pp. 782-788.
- GARTNER, W. B. (2001): "Is there an Elephant in Entrepreneurship? Blind Assumptions in Theory Development", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 25 (4), pp. 27-39.
- GARTNER, W. B. (1989): "Some Suggestions for Research on Entrepreneurial Traits and Characteristics", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 14 (1), pp. 27-37.
- GARTNER, W. B. (1985): "A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation", *Academy of Management Review*, Vol. 10 (4), pp. 696-706.

- GARTNER, W.B.; MITCHELL, T.R.; VESPER, K. H. (1989): "A Taxonomy of New Business Ventures". *Journal of Business Venturing*. vol. 4, pp. 169-186.
- GREENE, P.G.; BROWN, T.E. (1997): "Resource needs and the dynamic capitalism typology", *Journal of Business Venturing*, vol. 12, nº 3, pp. 161-173.
- GEORGE, G.; WOOD JR, D. R.; KHAN, R. (2001): "Networking Strategy of Boards: Implications for Small and Medium-Sized Enterprises", *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 13 (3), pp. 269-285.
- GMÜR, M. (2003): "Co-Citation Analysis and the Search for Invisible Colleges: A Methodological Evaluation", *Scientometrics*, Vol. 57 (1), pp. 27-57.
- GOODALE, J. C.; KURATKO, D. F.; HORNSBY, J. S.; COVIN, J. G. (2011): "Operations Management and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Effect of Operations Control on the Antecedents of Corporate Entrepreneurial Activity in Relation to Innovation Performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 29 (1-2), pp. 116-127.
- GRANSTRAND, O.; ALÄNGE, S. (1995): "The Evolution of Corporate Entrepreneurship in Swedish industry—was Schumpeter Wrong?", *Journal of Evolutionary Economics*, Vol. 5 (2), pp. 133-156.
- GREEN, K. M.; COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. (2008): "Exploring the Relationship between Strategic Reactiveness and Entrepreneurial Orientation: The Role of structure–style Fit", *Journal of Business Venturing*, Vol. 23 (3), pp. 356-383.
- GRÉGOIRE, D. A.; NOËL, M. X.; DÉRY, R.; BÉCHARD, J. (2006): "Is there Conceptual Convergence in Entrepreneurship Research? A Co-Citation Analysis of Frontiers of Entrepreneurship Research, 1981–2004", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 30 (3), pp. 333-373.
- GUTH, W. D. (1995): "Theory from Field Research on Firm-Level Entrepreneurship: A Normal Science Overview". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 19 (3), pp. 169-173.
- GUTH, W. D.; GINSBERG, A. (1990): "Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, Vol. 11 (4), pp. 5-15.
- HAIR, J. F., ANDERSON, R.E. TATHAM, R.L., BLACK, W.C (2000): *Análisis Multivariante*, 5ª edición, Prentice Hall, España.
- HART, S. L. (1992): "An Integrative Framework for Strategy-Making Processes". *The Academy of Management Review*, Vol. 17 (2), pp. 327-351.

- HERRON, L.; SAPIENZA, H. J.; SMITH-COOK, D. (1991): "Entrepreneurship Theory from an Interdisciplinary Perspective: Volume I", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16 (2), pp. 7-12.
- HILL, S. A.; BIRKINSHAW, J. (2008): "Strategy–organization Configurations in Corporate Venture Units: Impact on Performance and Survival", *Journal of Business Venturing*, Vol. 23 (4), pp. 423-444.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; CAMP, S. M.; SEXTON, D. L. (2001): "Guest Editors' Introduction to the Special Issue: Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation", *Strategic Management Journal*, Vol. 22 (6/7), pp. 479-491.
- HORNSBY, J. S.; KURATKO, D. F.; ZAHRA, S. A. (2002): "Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale", *Journal of Business Venturing*, Vol. 17 (3), pp. 253.
- HORNSBY, J. S.; NAFFZIGER, D. W.; KURATKO, D. F.; MONTAGNO, R. V. (1993): "An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 17 (2), pp. 29-37.
- HUGHES, M.; MORGAN, R. E. (2007): "Deconstructing the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Business Performance at the Embryonic Stage of Firm Growth", *Industrial Marketing Management*, Vol. 36 (5), pp. 651-661.
- HUSE, M.; NEUBAUM, D. O.; GABRIELSSON, J. (2005): "Corporate Innovation and Competitive Environment", *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 1 (3), pp. 313-333.
- IRELAND, R. D.; HITT, M. A.; CAMP, S. M.; SEXTON, D. L. (2001): "Integrating Entrepreneurship and Strategic Management Actions to Create Firm Wealth", *Academy of Management Executive*, Vol. 15 (1), pp. 49-63.
- IRELAND, R. D.; HITT, M. A.; SIRMON, D. G. (2003): "A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions", *Journal of Management*, Vol. 29 (6), pp. 963-989.
- JANTUNEN, A.; PUUMALAINEN, K.; SAARENKETO, S.; KYLÄHEIKO, K. (2005): "Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 3 (3), pp. 223-243.
- JENNINGS, D. F.; LUMPKIN, J. R. (1989): "Functioning Modeling Corporate Entrepreneurship: An Empirical Integrative Analysis", *Journal of Management*, Vol. 15 (3), pp. 485-502.

- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. (1976): "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, Vol. 3 (4), pp. 305-360.
- JONES, G. R.; BUTLER, J. E. (1992): "Managing Internal Corporate Entrepreneurship: An Agency Theory Perspective", *Journal of Management*, Vol. 18 (4), pp. 733-749.
- KANTER, R. (1985): "Supporting Innovation and Venture Development in Established Companies", *Journal of Business Venturing*, Vol. 1 (1), pp. 47-60.
- KANTER, R. M. (1983a): *The Change Masters. Corporate Entrepreneurs at Work*, Internat. Londres.
- KANTER, R. M. (1983b): *The change masters: Innovation for productivity in the american corporation*, Simon and Schuster. Nueva York.
- KANTER, R. M. (1983c): *The change masters: Innovations for productivity in the american corporation*, Simon & Schuster, Nueva York.
- KATHURIA, R.; JOSHI, M. P. (2007): "Environmental Influences on Corporate Entrepreneurship: Executive Perspectives on the Internet". *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 3 (2), pp. 127-144.
- KHANDWALLA, P. N. (1977): *The design of organizations*, Harcourt Brace Jovanovich.
- KIRZNER, I. (1973): *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press , Chicago.
- KNIGHT, G. A. (1997): "Cross-Cultural Reliability and Validity of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation", *Journal of Business Venturing*, Vol. 12 (3), pp. 213-225.
- KURATKO, D. F.; IRELAND, R. D.; COVIN, J. G.; HORNSBY, J. S. (2005): "A Model of Middle-Level Managers' Entrepreneurial Behavior", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 29 (6), pp. 699-716.
- KURATKO, D. F.; IRELAND, R. D.; HORNSBY, J. S. (2001): "Improving Firm Performance through Entrepreneurial Actions: Acordia's Corporate Entrepreneurship Strategy", *Academy of Management Executive*, Vol. 15 (4), pp. 60-71.
- KURATKO, D. F.; HORNSBY, J.S.; GOLDSBY; M. G. (2004): "Sustaining Corporate Entrepreneurship: Modelling Perceived Implementation and Outcome Comparisons at Organizational and Individual Levels".

-
- International Journal of Entrepreneurship & Innovation*, Vol. 5 (2), pp. 77-89.
- KURATKO, D. F.; MONTAGNO, R. V.; HORNSBY, J. S. (1990): "Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment", *Strategic Management Journal*, Vol. 11 pp. 49-58.
- LAFUENTE, A.; SALAS, V. (1989): "Types of entrepreneurs and firms: The case of new Spanish firms", *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp.17-30.
- LIEBERMAN, M. B.; MONTGOMERY, D. B. (1988): "First-mover Advantages". *Strategic Management Journal*, Vol. 9 (S1), pp. 41-58.
- LIN, S.; LEE, J. "Configuring a Corporate Venturing Portfolio to Create Growth Value: Within-Portfolio Diversity and Strategic Linkage". *Journal of Business Venturing*, Vol. In Press, Corrected Proof.
- LOW, M. B.; MACMILLAN, I. C. (1988): "Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges", *Journal of Management*, Vol. 14 (2), pp. 139-161.
- LU, J. W.; BEAMISH, P. W. (2001): "The Internationalization and Performance of SMEs", *Strategic Management Journal*, Vol. 22 (6-7), pp. 565-586.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. (2001): "Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle", *Journal of Business Venturing*, Vol. 16 (5), pp. 429.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. (2000): "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", en WESTHEAD P.; WRIGHT M.(Eds.): *Advances in Entrepreneurship. Volume 1*, Elgar Reference Collection; Cheltenham, U.K. and Northampton, Mass.;; Elgar; distributed by American International Distribution Corporation, Williston, Vt.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. (1996): "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance", *Academy of Management Review*, Vol. 21 (1), pp. 135-172.
- LYON, D. W.; LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. (2000): "Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process", *Journal of Management*, Vol. 26 (5), pp. 1055-1085.
- MACMILLAN, I. C.; BLOCK, Z.; NARASHIMA, P. N. S. (1986): "Corporate Venturing: Alternatives, Obstacles Encountered, and Experience Effects", *Journal of Business Venturing*, Vol. 1 (2), pp. 177-191.

- MADSEN, E. L. (2007): "The Significance of Sustained Entrepreneurial Orientation on Performance of Firms - A Longitudinal Analysis", *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 19 (2), pp. 185-204.
- MARCH, J. G. (1991): "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, Vol. 2 (1, Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March), pp. pp. 71-87.
- MCCAIN, K. W. (1990): "Mapping Authors in Intellectual Space: A Technical Overview", *Journal of the American Society for Information Science (1986-1998)*, Vol. 41 (6), pp. 433-443.
- MCDUGALL, P. P.; OVIATT, B. M. (2000): "International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths", *Academy of Management Journal*, Vol. 43 (5), pp. 902-906.
- MEYER, G. D.; VENKATARAMAN, S.; GARTNER, W. (1999): " Task Force on Doctoral Education in Entrepreneurship. Entrepreneurship Division of the Academy of Management.", *Entrepreneurship Division of the Academy of Management.*,
- MILES, M. P.; COVIN, J. G. (2002): "Exploring the Practice of Corporate Venturing: Some Common Forms and their Organizational Implications.", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 26 (3), pp. 21-41.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER, A. D.; COLEMAN, H. J. (1978): "Organizational Strategy, Structure, and Process", *The Academy of Management Review*, Vol. 3 (3), pp. 546-562.
- MILLER, D. (1983): "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms", *Management Science*, Vol. 29 (7), pp. 770-791.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. H. (1983): "Strategy-Making and Environment: The Third Link", *Strategic Management Journal*, Vol. 4 (3), pp. 221-235.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. H. (1982): "Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum", *Strategic Management Journal*, Vol. 3 (1), pp. 1-25.
- NAMAN, J. L.; SLEVIN, D. P. (1993): "ENTREPRENEURSHIP AND THE CONCEPT OF FIT: A MODEL AND EMPIRICAL TESTS", *Strategic Management Journal*, Vol. 14 (2), pp. 137-153.
- NARAYANAN, V.; YANG, Y.; ZAHRA, S. A. (2009): "Corporate Venturing and Value Creation: A Review and Proposed Framework". *Research Policy*, Vol. 38 (1), pp. 58-76.

- NELSON, R. R.; WINTER, S. G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*, pp. 929-964. Harvard University Press. Cambridge. Traducción: Una teoría evolutiva del cambio económico, PUTERMAN, L. (editor), *La naturaleza económica de la empresa*, Alianza Editorial, pp. 225-238.
- PEARCE, J. A.; KRAMER, T. R.; ROBBINS, D. K. (1997): "Effects of Managers' Entrepreneurial Behavior on Subordinates", *Journal of Business Venturing*, Vol. 12 (2), pp. 147-160.
- PENROSE, E. (1959): *The Theory of the Growth of the firm*, Oxford University Press.
- PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H. (1982): *In search of excellence*, N. Warner. Nueva York.
- PINCHOT, G. (1985): *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*, Harper & Row New York, Nueva York.
- PINILLOS COSTA, M. J. (2001): "Factores Coadyuvantes para la Creación de Empresas en la Comunidad de Madrid", *Papeles de Economía Española*, (89-90), pp. 343-363.
- PINILLOS COSTA, M. J.; SORIANO PINAR, I.; REYES RECIO, L. E. (2005): "El Impacto del Espíritu Emprendedor en los Resultados: Una Aplicación a las Empresas Españolas Cotizadas", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 14 (3), pp. 149-164.
- POOLE, M. S.; VAN DE VEN, A. H. (1989): "Using Paradox to Build Management and Organization Theories", *Academy of Management Review*, Vol. 14 (4), pp. 562-578.
- PORTER, M. E. (1985): *Competitive advantage*, Free Press New York. Nueva York.
- PORTER, M. (1980): *Competitive Strategy: Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Free Press, Nueva York. Traducción *Estrategia competitiva*, CECSA, México
- QUINN, J. B. (1985): "Managing Innovation: Controlled Chaos", *Harvard Business Review*, Vol. 63 (3), pp. 73-84.
- RAMOS RODRÍGUEZ, A. R.; RUIZ NAVARRO, J. (2008): "Base Intelectual de la Investigación en Creación de Empresas: Un Estudio Biométrico", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 17 (1), pp. 13-38.
- RAMOS RODRÍGUEZ, A. R.; RUIZ NAVARRO, J. (2006): "Identificación y Análisis Dinámico del Impacto de los Documentos más Citados en la

- Investigación sobre la Creación de Empresas”, *Ekonomiaz*, Vol. 2º CATRIMESTRE (62), pp. 290-313.
- RAMOS-RODRÍGUEZ, A. R.; RUÍZ-NAVARRO, J. (2004): "Changes in the Intellectual Structure of Strategic Management Research: A Bibliometric Study of the Strategic Management Journal, 1980-2000”, *Strategic Management Journal*, Vol. 25 (10), pp. 981-1004.
- RAUCH, A.; WIKLUND, J.; LUMPKIN, G. T.; FRESE, M. (2009): "Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future”, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 33 (3), pp. 761-787.
- READER, D.; WATKINS, D. (2006): "The Social and Collaborative Nature of Entrepreneurship Scholarship: A Co-Citation and Perceptual Analysis”, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 30 (3), pp. 417-441.
- ROMERO-MARTÍNEZ, A. M.; FERNÁNDEZ-RODRÍGUEZ, Z.; VÁZQUEZ-INCHAUSTI, E. (2010): "Exploring Corporate Entrepreneurship in Privatized Firms”, *Journal of World Business*, Vol. 45 (1), pp. 2-8.
- ROSENBUSCH, N.; BRINCKMANN, J.; BAUSCH, A. (2010): "Is Innovation always Beneficial? A Meta-Analysis of the Relationship between Innovation and Performance in SMEs". *Journal of Business Venturing*, Vol. In Press, Corrected Proof.
- RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D. E.; TEECE, D. J. (1995): *Fundamental issues in strategy*, Harvard Business School Press Boston, MA.
- RUSSELL, R. D. (1999): "Developing a Process Model of Intrapreneurial Systems: A Cognitive Mapping Approach”, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 23 (3), pp. 65-84.
- SCHENDEL, D. (1990): "Introduction to the Special Issue on Corporate Entrepreneurship”, *Strategic Management Journal*, Vol. 11 (4), pp. 1-3.
- SCHILDT, H. A.; ZAHRA, S. A.; SILLANPÄÄ, A. (2006): "Scholarly Communities in Entrepreneurship Research: A Co-Citation Analysis”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30 (3), pp. 399-415.
- SCHOLLHAMMER, H. (1982): "Internal Corporate Entrepreneurship”, en KENT, C.A. , SEXTON, D. L. y VESPER, K.H. (eds.), Englewood cliff. *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Vol. 209, pp. 223.

- SCHUMPETER, J. A. (1934): *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*, New Brunswick, Londres.
- SHANE, S. A. (2003): *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*, Edward Elgar Pub.
- SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. (2001): "Entrepreneurship as a Field of Research: A Response to Zahra and Dess, Singh, and Erickson", *Academy of Management.the Academy of Management Review*, Vol. 26 (1), pp. 13-16.
- SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. (2000): "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research", *Academy of Management Review*, Vol. 25 (1), pp. 217-226.
- SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J. (1999): "Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 23 (3), pp. 11-27.
- SHRADER, R. C.; SIMON, M. (1997): "Corporate Versus Independent New Ventures: Resource, Strategy, and Performance Differences", *Journal of Business Venturing*, Vol. 12 (1), pp. 47-66.
- SIMON, H. (1947): "Administrative Behavior: A Story of Decision Processes in Business Organization",
- SLEVIN, D. P.; COVIN, J. G. (1990): "Juggling Entrepreneurial Style and Organizational Structure", *Sloan Management Review*, Vol. 31 (2), pp. 43.
- SMALL, H. G. (1978): "Cited Documents as Concept Symbols", *Social Studies of Science*, Vol. 8 (3), pp. 327-340.
- SMART, D. T.; CONANT, J. S. (1994): "Entrepreneurial Orientation, Distinctive Marketing", *Journal of Applied Business Research*, Vol. 10 (3), pp. 28.
- STEIN, B. (1974): *Size, efficiency, and community enterprise*, Transaction Publishers.USA.
- STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C. (1990): "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 11 (4), pp. 17-27.
- STOPFORD, J. M.; BADEN-FULLER, C. W. F. (1994): "Creating Corporate Entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, Vol. 15 (7), pp. 521-536.

- TAHAI, A.; MEYER, M. J. (1999): "A Revealed Preference Study of Management Journals' Direct Influences", *Strategic Management Journal*, Vol. 20 (3), pp. 279-296.
- TENG, B. (2007): "Corporate Entrepreneurship Activities through Strategic Alliances: A Resource-Based Approach Toward Competitive Advantage", *Journal of Management Studies*, Vol. 44 (1), pp. 119-142.
- THORNBERRY, N. (2001): "Corporate Entrepreneurship: Antidote Or Oxymoron?", *European Management Journal*, Vol. 19 (5), pp. 526-533.
- THORNHILL, S. (2006): "Knowledge, Innovation and Firm Performance in High- and Low-Technology Regimes", *Journal of Business Venturing*, Vol. 21 (5), pp. 687-703.
- TSAI, W.yWU, C. (2010): "Knowledge Combination: A Cocitation Analysis", Academy of Management.
- TSENG, H.; DUAN, C.; TUNG, H.; KUNG, H. (2010): "Modern Business Ethics Research: Concepts, Theories, and Relationships", *Journal of Business Ethics*, Vol. 91 (4), pp. 587-597.
- TURNER, I. (2001): "Entrepreneurship in the Large Corporation", Vol. 13 (1), pp. 1.
- UCBASARAN, D.; WESTHEAD, P.; WRIGHT, M. (2001): "The Focus of Entrepreneurial Research: Contextual and Process Issues", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 25 (4), pp. 57-80.
- VAN DE VEN, A. H.; HUDSON, R.; SCHROEDER, D. M. (1984): "Designing New Business Startups: Entrepreneurial, Organizational, and Ecological Considerations", *Journal of Management*, Vol. 10 (1), pp. 87.
- VECIANA VERGÉS, J. M. (1999): "Creación De Empresas Como Programa De Investigación Científica", *Revista Europea De Dirección y Economía De La Empresa*, Vol. 8 (3), pp. 11-36.
- VECIANA VERGÉS, J. M. (1996): "Generación y Desarrollo De Nuevos Proyectos Innovadores", *Economía Industrial*, (310), pp. 79.
- VENKATARAMAN, S. (1997): "The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research", *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Vol. 3 (1), pp. 119-138.
- VERBEKE, A.; CHRISMAN, J. J.; YUAN, W. (2007): "A Note on Strategic Renewal and Corporate Venturing in the Subsidiaries of Multinational Enterprises". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 31 (4), pp. 585-600.

- VERREYNNE, M. L.; MEYER, D. (2007): "Modeling the Role of Intrapreneurial Strategy-Making in Small Firm Performance". KATZ, J. y LUMPKIN, J. (Eds.), *Entrepreneurial Strategic Processes, Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 10 pp. 103-130.
- VESPER, K. H. (1984): "Three Faces of Corporate Entrepreneurship: A Pilot Study", en HORNADAY, J.A., TARPLEY, F., TIMMONS, J.A. y VESPER K.H. (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College. Wellesley, pp. 294-326.
- VOLBERDA, H. W.; BADEN-FULLER, C.; VAN DEN BOSCH, F. A. J. (2001): "Mastering Strategic Renewal: Mobilising Renewal Journeys in Multi-Unit Firms". *Long Range Planning*, Vol. 34 (2), pp. 159-178.
- VOLBERDA, H. W.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; FLIER, B.; GEDAJLOVIC, E. R. (2001): "Following the Herd Or Not?: Patterns of Renewal in the Netherlands and the UK". *Long Range Planning*, Vol. 34 (2), pp. 209-229.
- WALKER, R. M., DAMANPOUR, F., AVELLANEDA, C. N. (2007): "Combinative Effects of Innovation Types on Performance: A Longitudinal Study of Public Services", *Academy of Management*.
- WALTER, A.; AUER, M.; RITTER, T. (2006): "The Impact of Network Capabilities and Entrepreneurial Orientation on University Spin-Off Performance", *Journal of Business Venturing*, Vol. 21 (4), pp. 541-567.
- WEST, G. P.; BAMFORD, C. E.; MARSDEN, J. W. (2008): "Contrasting Entrepreneurial Economic Development in Emerging Latin American Economies: Applications and Extensions of Resource-Based Theory", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 32 (1), pp. 15-36.
- WHITE, H. D.; MCCAIN, K. W. (1998): "Visualizing a Discipline: An Author Co-Citation Analysis of Information Science, 1972-1995", *Journal of the American Society for Information Science (1986-1998)*, Vol. 49 (4), pp. 327.
- WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. (2005): "Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach", *Journal of Business Venturing*, Vol. 20 (1), pp. 71-91.
- WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. (2003): "Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-Sized Businesses", *Strategic Management Journal*, Vol. 24 (13), pp. 1307-1314.

- WIKLUND, J. (1999): "The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation--Performance Relationship", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 24 (1), pp. 39-50.
- WOODMAN, R. W.; SAWYER, J. E.; GRIFFIN, R. W. (1993): "Toward a Theory of Organizational Creativity", *The Academy of Management Review*, Vol. 18 (2), pp. 293-321.
- WORTMAN, M. S. (1987): "Entrepreneurship: An Integrating Typology and Evaluation of the Empirical Research in the Field", *Journal of Management*, Vol. 13 (2), pp. 259-289.
- WU, L. (2007): "Entrepreneurial Resources, Dynamic Capabilities and Start-Up Performance of Taiwan's High-Tech Firms", *Journal of Business Research*, Vol. 60 (5), pp. 549-555.
- YANG, Y.; NARAYANAN, V. K.; ZAHRA, S. (2009): "Developing the Selection and Valuation Capabilities through Learning: The Case of Corporate Venture Capital". *Journal of Business Venturing*, Vol. 24 (3), pp. 261-273.
- YUCHTMAN, E.; SEASHORE, S. E. (1967): "A System Resource Approach to Organizational Effectiveness". *American Sociological Review*, Vol. 32 (6), pp. 891-903.
- ZAHRA, S. A. (2007): "Contextualizing Theory Building in Entrepreneurship Research", *Journal of Business Venturing*, Vol. 22 (3), pp. 443-452.
- ZAHRA, S. A. (1996): "Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities", *Academy of Management Journal*, Vol. 39 (6), pp. 1713.
- ZAHRA, S. A. (1995): "Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: The Case of Management Leveraged Buyouts", *Journal of Business Venturing*, Vol. 10 (3), pp. 225-247.
- ZAHRA, S. A. (1993a): "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique and Extension", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 17 (4), pp. 5-21.
- ZAHRA, S. A. (1993b): "Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach", *Journal of Business Venturing*, Vol. 8 (4), pp. 319-340.
- ZAHRA, S. A. (1993c): "New Product Innovation in Established Companies: Associations with Industry and Strategy Variables", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 18 (2), pp. 47.

- ZAHRA, S. A. (1991): "Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study", *Journal of Business Venturing*, Vol. 6 (4), pp. 259.
- ZAHRA, S. A. (1986): "A Canonical Analysis of Corporate Entrepreneurship Antecedents and Impact on Performance", *Academy of Management Proceedings*, pp. 71-75.
- ZAHRA, S. A.; BOGNER, W. C. (2000): "Technology Strategy and Software New Ventures' Performance: Exploring the Moderating Effect of..", *Journal of Business Venturing*, Vol. 15 (2), pp. 135.
- ZAHRA, S. A.; COVIN, J. G. (1995): "Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal..", *Journal of Business Venturing*, Vol. 10 (1), pp. 43.
- ZAHRA, S. A.; FILATOTCHEV, I.; WRIGHT, M. (2009): "How do Threshold Firms Sustain Corporate Entrepreneurship? the Role of Boards and Absorptive Capacity", *Journal of Business Venturing*, Vol. 24 (3), pp. 248-260.
- ZAHRA, S. A.; GARVIS, D. M. (2000): "International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility", *Journal of Business Venturing*, Vol. 15 (5), pp. 469.
- ZAHRA, S. A.; HAYTON, J. C. (2008): "The Effect of International Venturing on Firm Performance: The Moderating Influence of Absorptive Capacity", *Journal of Business Venturing*, Vol. 23 (2), pp. 195-220.
- ZAHRA, S. A.; JENNINGS, D. F.; KURATKO, D. F. (1999): "The Antecedents and Consequences of Firm-Level Entrepreneurship: The State of the Field", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 24 (2), pp. 47-67.
- ZAHRA, S. A.; NEUBAUM, D. O.; HUSE, M. (2000): "Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems", *Journal of Management*, Vol. 26 (5), pp. 947-976.
- ZAHRA, S.; DESS, G. G. (2001): "Entrepreneurship as a Field of Research: Encouraging Dialogue and Debate", *Academy of Management.the Academy of Management Review*, Vol. 26 (1), pp. 8-10.

ANEXO I

BIBLIOGRAFÍA MUESTRA CITANTE

-
-
- ABETTI, P. A. (2002): "From Science to Technology to Products and Profits - Superconductivity at General Electric and Intermagnetics General (1960-1990)", *Journal of Business Venturing*, Vol. 17 (1), pp. 83-98.
- ABETTI, P. A. (1997): "The Birth and Growth of Toshiba's Laptop and Notebook Computers: A Case Study in Japanese Corporate Venturing", *Journal of Business Venturing*, Vol. 12 (6), pp. 507-529.
- AHUJA, G.; LAMPERT, C. M. (2001): "Entrepreneurship in the Large Corporation: A Longitudinal Study of how Established Firms Create Breakthrough Inventions", *Strategic Management Journal*, Vol. 22 (6-7), pp. 521-543.
- AKEHURST, G.; MANUEL COMECHE, J.; GALINDO, M. (2009): "Job Satisfaction and Commitment in the Entrepreneurial SME", *Small Business Economics*, Vol. 32 (3), pp. 277-289.
- AMO, B. W. (2006): "Employee Innovation Behaviour in Health Care: The Influence from Management and Colleagues", *International Nursing Review*, Vol. 53 (3), pp. 231-237.
- ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. (2001): "Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation", *Journal of Business Venturing*, Vol. 16 (5), pp. 495-527.
- ANTONCIC, B. (2007): "Intrapreneurship: A Comparative Structural Equation Modeling Study", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107 (3-4), pp. 309-325.
- ANTONCIC, B.; PRODAN, I. (2008): "Alliances, Corporate Technological Entrepreneurship and Firm Performance: Testing a Model on Manufacturing Firms", *Technovation*, Vol. 28 (5), pp. 257-265.
- ANTONIO MORIANO, J.; TOPA, G.; VALERO, E.; LEVY, J. (2009): "Organizational Identification and "Intrapreneurial" Behavior.", *Anales De Psicología*, Vol. 25 (2), pp. 277-287.
- ATTUAHENE-GIMA, K.; KO, A. (2001): "An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation", *Organization Science*, Vol. 12 (1), pp. 54-74.
- AUDRETSCH, D. B.; LEHMANN, E. E.; PLUMMER, L. A. (2009): "Agency and Governance in Strategic Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33 (1), pp. 149-166.
- AUH, S.; MENGUC, B. (2005): "Balancing Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Competitive Intensity", *Journal of Business Research*, Vol. 58 (12), pp. 1652-1661.

- AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. (2006): "Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, Or both?", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30 (1), pp. 1-22.
- AZULAY, I.; LERNER, M.; TISHLER, A. (2002): "Converting Military Technology through Corporate Entrepreneurship", *Research Policy*, Vol. 31 (3), pp. 419-435.
- BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. (2009): "The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses*", *Journal of Small Business Management*, Vol. 47 (4), pp. 443-464.
- BALABANIS, G.; SPYROPOULOU, S. (2007): "Matching Modes of Export Strategy Development to Different Environmental Conditions", *British Journal of Management*, Vol. 18 (1), pp. 45-62.
- BARRINGER, B. R.; BLUEDORN, A. C. (1999): "The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 20 (5), pp. 421-444.
- BASIM, H. N.; MEYDAN, C. H.; SESEN, H. (2009): "The Relationship between Organizational Justice Perception and Intrapreneurship Behavior: A Study in the Public Sector", *Iktisat Isletme Ve Finans*, Vol. 24 (274), pp. 79-99.
- BASSEN, A.; BLASEL, D.; FAISST, U.; HAGENMULLER, M. (2006): "Performance Measurement of Corporate Venture Capital - Balanced Scorecard in Theory and Practice", *International Journal of Technology Management*, Vol. 33 (4), pp. 420-437.
- BERKOWITZ, D.; DEJONG, D. N. (2005): "Entrepreneurship and Post-Socialist Growth", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol. 67 (1), pp. 25-46.
- BERRY, M. M. J. (1996): "Technical Entrepreneurship, Strategic Awareness and Corporate Transformation in Small High-Tech Firms", *Technovation*, Vol. 16 (9), pp. 487-498.
- BHARDWAJ, G.; CAMILLUS, J. C.; HOUNSHELL, D. A. (2006): "Continual Corporate Entrepreneurial Search for Long-Term Growth", *Management Science*, Vol. 52 (2), pp. 248-261.
- BIONDI, Y. (2008): "Schumpeter's Economic Theory and the Dynamic Accounting View of the Firm: Neglected Pages from the Theory of Economic Development", *Economy and Society*, Vol. 37 (4), pp. 525-547.

-
-
- BIRKINSHAW, J. (1997): "Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiary Initiatives", *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (3), pp. 207-229.
- BLESA, A.; RIPOLLES, M.; TMONFERRER, D. (2009): "The Influence of Marketing Capacity on the Competitiveness of New International Firms", *Investigaciones Economicas*, Vol. 33 (2), pp. 233-270.
- BRAZEAL, D. V. (1996): "Managing an Entrepreneurial Organizational Environment - A Discriminant Analysis of Organizational and Individual Differences between Autonomous Unit Managers and Department Managers", *Journal of Business Research*, Vol. 35 (1), pp. 55-67.
- BRAZEAL, D. V. (1993): "Organizing for Internally Developed Corporate Ventures", *Journal of Business Venturing*, Vol. 8 (1), pp. 75-90.
- BROWN, T. E.; DAVIDSSON, P.; WIKLUND, J. (2001): "An Operationalization of Stevenson's Conceptualization of Entrepreneurship as Opportunity-Based Firm Behavior", *Strategic Management Journal*, Vol. 22 (10), pp. 953-968.
- BRUCE, D.; MOHSIN, M. (2006): "Tax Policy and Entrepreneurship: New Time Series Evidence", *Small Business Economics*, Vol. 26 (5), pp. 409-425.
- BRUNDIN, E.; PATZELT, H.; SHEPHERD, D. A. (2008): "Managers' Emotional Displays and Employees' Willingness to Act Entrepreneurially", *Journal of Business Venturing*, Vol. 23 (2), pp. 221-243.
- BURGELMAN, R. A. (1985): "Managing Corporate Entrepreneurship - New Structures for Implementing Technological Innovation", *Technology in Society*, Vol. 7 (2-3), pp. 91-103.
- BURGELMAN, R. A. (1984): "Designs for Corporate Entrepreneurship in Established Firms", *California Management Review*, Vol. 26 (3), pp. 154-166.
- BURGELMAN, R. A. (1983): "Corporate Entrepreneurship and Strategic Management - Insights from a Process Study", *Management Science*, Vol. 29 (12), pp. 1349-1364.
- BURGERS, J. H.; JANSEN, J. J. P.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W. (2009): "Structural Differentiation and Corporate Venturing: The Moderating Role of Formal and Informal Integration Mechanisms", *Journal of Business Venturing*, Vol. 24 (3), pp. 206-220.
- CARUANA, A.; MORRIS, M. H.; VELLA, A. J. (1998): "The Effect of Centralization and Formalization on Entrepreneurship in Export Firms", *Journal of Small Business Management*, Vol. 36 (1), pp. 16-29.

- CERTO, S. T.; HOLCOMB, T. R.; HOLMES, R. M., JR. (2009): "IPO Research in Management and Entrepreneurship: Moving the Agenda Forward", *Journal of Management*, Vol. 35 (6), pp. 1340-1378.
- CLARYSSE, B.; MOSEY, S.; LAMBRECHT, I. (2009): "New Trends in Technology Management Education: A View from Europe", *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 8 (3), pp. 427-443.
- COGLISER, C. C.; BRIGHAM, K. H. (2004): "The Intersection of Leadership and Entrepreneurship: Mutual Lessons to be Learned", *Leadership Quarterly*, Vol. 15 (6), pp. 771-799.
- CONNELLY, B. L.; IRELAND, R. D.; REUTZEL, C. R.; COOMBS, J. E. (2010): "The Power and Effects of Entrepreneurship Research", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 34 (1), pp. 131-149.
- CORBETT, A. C.; HMIELESKI, K. M. (2007): "The Conflicting Cognitions of Corporate Entrepreneurs", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 31 (1), pp. 103-121.
- COVIN, J. G.; GREEN, K. M.; SLEVIN, D. P. (2006): "Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation-Sales Growth Rate Relationship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30 (1), pp. 57-81.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P.; HEELEY, M. B. (2000): "Pioneers and Followers: Competitive Tactics, Environment, and Firm Growth", *Journal of Business Venturing*, Vol. 15 (2), pp. 175-210.
- CHAKRAVARTHY, B.; GARGIULO, M. (1998): "Maintaining Leadership Legitimacy in the Transition to New Organizational Forms", *Journal of Management Studies*, Vol. 35 (4), pp. 437-456.
- CHANG, S.; WU, W.; WONG, Y. (2010): "Family Control and Stock Market Reactions to Innovation Announcements", *British Journal of Management*, Vol. 21 (1), pp. 152-170.
- CHANG, S.; LIN, R.; CHANG, F.; CHEN, R. (2007): "Achieving Manufacturing Flexibility through Entrepreneurial Orientation", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107 (7), pp. 997-1017.
- CHAU, L. L. F.; SIU, W. S. (2000): "Ethical Decision-Making in Corporate Entrepreneurial Organizations", *Journal of Business Ethics*, Vol. 23 (4), pp. 365-375.
- CHEN, J.; ZHU, Z. H.; WANG, A. Q. (2005): "A System Model for Corporate Entrepreneurship", *International Journal of Manpower*, Vol. 26 (6), pp. 529-543.

-
-
- CHUNG, L. H.; GIBBONS, P. T. (1997): "Corporate Entrepreneurship - the Roles of Ideology and Social Capital", *Group & Organization Management*, Vol. 22 (1), pp. 10-30.
- DA RIN, M.; NICODANO, G.; SEMBENELLI, A. (2006): "Public Policy and the Creation of Active Venture Capital Markets", *Journal of Public Economics*, Vol. 90 (8-9), pp. 1699-1723.
- DARROCH, J.; MILES, M. P.; PAUL, C. W. (2005): "Corporate Venturing and the Rent Cycle", *Technovation*, Vol. 25 (12), pp. 1437-1442.
- DAVIS, K. S. (1999): "Decision Criteria in the Evaluation of Potential Intrapreneurs", *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 16 (3-4), pp. 295-327.
- DAY, D. L. (1994): "Raising Radicals - Different Processes for Championing Innovative Corporate Ventures", *Organization Science*, Vol. 5 (2), pp. 148-172.
- DE BRENTANI, U. (2001): "Innovative Versus Incremental New Business Services: Different Keys for Achieving Success", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 18 (3), pp. 169-187.
- DE CLERCQ, D.; DIMOV, D.; THONGPAPANL, N. (. (2010): "The Moderating Impact of Internal Social Exchange Processes on the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship", *Journal of Business Venturing*, Vol. 25 (1), pp. 87-103.
- DESS, G. G.; IRELAND, R. D.; ZAHRA, S. A.; FLOYD, S. W.; JANNEY, J. J.; LANE, P. J. (2003): "Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship", *Journal of Management*, Vol. 29 (3), pp. 351-378.
- DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; COVIN, J. G. (1997): "Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models", *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (9), pp. 677-695.
- DOGANOVA, L.; EYQUEM-RENAULT, M. (2009): "What do Business Models do? Innovation Devices in Technology Entrepreneurship", *Research Policy*, Vol. 38 (10), pp. 1559-1570.
- DOH, J. P.; PEARCE, J. A. (2004): "Corporate Entrepreneurship and Real Options in Transitional Policy Environments: Theory Development", *Journal of Management Studies*, Vol. 41 (4), pp. 645-664.
- DOUGHERTY, D. (1992): "A Practice-Centered Model of Organizational Renewal through Product Innovation", *Strategic Management Journal*, Vol. 13 pp. 77-92.

- DUSHNITSKY, G.; LENOX, M. J. (2005): "When do Incumbents Learn from Entrepreneurial Ventures? Corporate Venture Capital and Investing Firm Innovation Rates", *Research Policy*, Vol. 34 (5), pp. 615-639.
- DUSHNITSKY, G.; SHAVER, J. M. (2009): "Limitations to Interorganizational Knowledge Acquisition: The Paradox of Corporate Venture Capital", *Strategic Management Journal*, Vol. 30 (10), pp. 1045-1064.
- DUYGULU, E.; KURGUN, O. A. (2009): "The Effect of Managerial Entrepreneurship Behavior on Employee Satisfaction: Hospitality Managers' Dilemma", *African Journal of Business Management*, Vol. 3 (11), pp. 715-726.
- ELNAMAKI, M. S. S. (1992): "Creating a Corporate Vision", *Long Range Planning*, Vol. 25 (6), pp. 25-29.
- ENGLE, D. E.; MAH, J. J.; SADRI, G. (1997): "An Empirical Comparison of Entrepreneurs and Employees: Implications for Innovation", *Creativity Research Journal*, Vol. 10 (1), pp. 45-49.
- ENTRIALGO, M.; FERNANDEZ, E.; VAZQUEZ, C. J. (2000): "Linking Entrepreneurship and Strategic Management: Evidence from Spanish SMEs", *Technovation*, Vol. 20 (8), pp. 427-436.
- ESCRIBA-ESTEVE, A.; SANCHEZ-PEINADO, L.; SANCHEZ-PEINADO, E. (2009): "The Influence of Top Management Teams in the Strategic Orientation and Performance of Small and Medium-Sized Enterprises", *British Journal of Management*, Vol. 20 (4), pp. 581-597.
- FALBE, C. M.; DANDRIDGE, T. C.; KUMAR, A. (1999): "The Effect of Organizational Context on Entrepreneurial Strategies in Franchising", *Journal of Business Venturing*, Vol. 14 (1), pp. 125-140.
- FILATOTCHEV, I.; WRIGHT, M.; BUCK, T.; ZHUKOV, V. (1999): "Corporate Entrepreneurs and Privatized Firms in Russia, Ukraine, and Belarus", *Journal of Business Venturing*, Vol. 14 (5-6), pp. 475-492.
- FILATOTCHEV, I.; PIESSE, J. (2009): "R&D, Internationalization and Growth of Newly Listed Firms: European Evidence", *Journal of International Business Studies*, Vol. 40 (8), pp. 1260-1276.
- FITZA, M.; MATUSIK, S. F.; MOSAKOWSKI, E. (2009): "Do Vcs Matter? the Importance of Owners on Performance Variance in Start-Up Firms", *Strategic Management Journal*, Vol. 30 (4), pp. 387-404.

-
-
- FORD, S.; GARNSEY, E.; PROBERT, D. (2010): "Evolving Corporate Entrepreneurship Strategy: Technology Incubation at Philips", *R & D Management*, Vol. 40 (1), pp. 81-90.
- FREEMAN, J.; ENGEL, J. S. (2007): "Models of Innovation: Startups and Mature Corporations", *California Management Review*, Vol. 50 (1), pp. 94-119.
- FRISHAMMAR, J.; HORTE, S. A. (2007): "The Role of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation for New Product Development Performance in Manufacturing Firms", *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 19 (6), pp. 765-788.
- GARVIN, D. A.; LEVESQUE, L. C. (2006): "Meeting the Challenge of Corporate Entrepreneurship", *Harvard Business Review*, Vol. 84 (10), pp. 102-112.
- GEISLER, E. (1993): "Middle Managers as Internal Corporate Entrepreneurs - an Unfolding Agenda", *Interfaces*, Vol. 23 (6), pp. 52-63.
- GILSING, V. A.; VAN BURG, E.; ROMME, A. G. L. (2010): "Policy Principles for the Creation and Success of Corporate and Academic Spin-Offs", *Technovation*, Vol. 30 (1), pp. 12-23.
- GOLISH, B. L.; BESTERFIELD-SACRE, M. E.; SHUMAN, L. J. (2008): "Comparing Academic and Corporate Technology Development Processes", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 25 (1), pp. 47-62.
- GONZALEZ-BENITO, O.; GONZALEZ-BENITO, J.; MUNOZ-GALLEGO, P. A. (2009): "Role of Entrepreneurship and Market Orientation in Firms' Success", *European Journal of Marketing*, Vol. 43 (3-4), pp. 500-522.
- GREEN, K. M.; COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. (2008): "Exploring the Relationship between Strategic Reactiveness and Entrepreneurial Orientation: The Role of Structure-Style Fit", *Journal of Business Venturing*, Vol. 23 (3), pp. 356-383.
- GREGOIRE, D. A.; NOEL, M. X.; DERY, R.; BECHARD, J. P. (2006): "Is there Conceptual Convergence in Entrepreneurship Research? A Co-Citation Analysis of Frontiers of Entrepreneurship Research, 1981-2004", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30 (3), pp. 333-373.
- GUPTA, V.; MACMILLAN, I. C.; SURIE, G. (2004): "Entrepreneurial Leadership: Developing and Measuring a Cross-Cultural Construct", *Journal of Business Venturing*, Vol. 19 (2), pp. 241-260.
- GUTH, W. D.; GINSBERG, A. (1990): "Corporate Entrepreneurship - Introduction", *Strategic Management Journal*, Vol. 11 pp. 5-15.

- HANDFIELD, R.; PETERSEN, K.; COUSINS, P.; LAWSON, B. (2009): "An Organizational Entrepreneurship Model of Supply Management Integration and Performance Outcomes", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 29 (1-2), pp. 100-126.
- HARRIS, L. C.; OGBONNA, E. (2006): "Initiating Strategic Planning", *Journal of Business Research*, Vol. 59 (1), pp. 100-111.
- HATFIELD, L.; PEARCE, J. A. (1994): "Goal Achievement and Satisfaction of Joint Venture Partners", *Journal of Business Venturing*, Vol. 9 (5), pp. 423-449.
- HAYTON, J. C. (2005): "Competing in the New Economy: The Effect of Intellectual Capital on Corporate Entrepreneurship in High-Technology New Ventures", *R & D Management*, Vol. 35 (2), pp. 137-155.
- HAYTON, J. C. (2003): "Strategic Human Capital Management in SMEs: An Empirical Study of Entrepreneurial Performance", *Human Resource Management*, Vol. 42 (4), pp. 375-391.
- HAYTON, J. C.; ZAHRA, S. A. (2005): "Venture Team Human Capital and Absorptive Capacity in High Technology New Ventures", *International Journal of Technology Management*, Vol. 31 (3-4), pp. 256-274.
- HAYTON, J. C.; KELLEY, D. J. (2006): "A Competency Based Framework for Promoting Corporate Entrepreneurship", *Human Resource Management*, Vol. 45 (3), pp. 407-427.
- HEAVEY, C.; SIMSEK, Z.; ROCHE, F.; KELLY, A. (2009): "Decision Comprehensiveness and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Role of Managerial Uncertainty Preferences and Environmental Dynamism", *Journal of Management Studies*, Vol. 46 (8), pp. 1289-1314.
- HILL, S. A.; BIRKINSHAW, J. M. (2010): "Idea Sets Conceptualizing and Measuring a New Unit of Analysis in Entrepreneurship Research", *Organizational Research Methods*, Vol. 13 (1), pp. 85-113.
- HJORTH, D. (2004): "Creating Space for play/invention - Concepts of Space and Organizational Entrepreneurship", *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 16 (5), pp. 413-432.
- HORNSBY, J. S.; KURATKO, D. F.; ZAHRA, S. A. (2002): "Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale", *Journal of Business Venturing*, Vol. 17 (3), pp. 253-273.

-
-
- HORNSBY, J. S.; KURATKO, D. F.; SHEPHERD, D. A.; BOTT, J. P. (2009): "Managers' Corporate Entrepreneurial Actions: Examining Perception and Position", *Journal of Business Venturing*, Vol. 24 (3), pp. 236-247.
- HOY, F. (2006): "The Complicating Factor of Life Cycles in Corporate Venturing", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30 (6), pp. 831-836.
- HSIEH, C.; NICKERSON, J. A.; ZENGER, T. R. (2007): "Opportunity Discovery, Problem Solving and a Theory of the Entrepreneurial Firm", *Journal of Management Studies*, Vol. 44 (7), pp. 1255-1277.
- HUGHES, M.; MORGAN, R. E. (2007): "Deconstructing the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Business Performance at the Embryonic Stage of Firm Growth", *Industrial Marketing Management*, Vol. 36 (5), pp. 651-661.
- HULT, G. T. M. (2002): "Cultural Competitiveness in Global Sourcing", *Industrial Marketing Management*, Vol. 31 (1), pp. 25-34.
- HUSTED, K.; VINTERGAARD, C. (2004): "Stimulating Innovation through Corporate Venture Bases", *Journal of World Business*, Vol. 39 (3), pp. 296-306.
- HYYTINEN, A.; TAKALO, T. (2008): "Investor Protection and Business Creation", *International Review of Law and Economics*, Vol. 28 (2), pp. 113-122.
- IACOBUCCI, D.; ROSA, P. (2005): "Growth, Diversification, and Business Group Formation in Entrepreneurial Firms", *Small Business Economics*, Vol. 25 (1), pp. 65-82.
- IGEL, B.; ISLAM, N. (2001): "Strategies for Service and Market Development of Entrepreneurial Software Designing Firms", *Technovation*, Vol. 21 (3), pp. 157-166.
- IRELAND, R. D.; COVIN, J. G.; KURATKO, D. F. (2009): "Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33 (1), pp. 19-46.
- IRELAND, R. D.; WEBB, J. W. (2007): "A Cross-Disciplinary Exploration of Entrepreneurship Research", *Journal of Management*, Vol. 33 (6), pp. 891-927.
- JENNINGS, D. F.; LUMPKIN, J. R. (1989): "Functioning Modeling Corporate Entrepreneurship - an Empirical Integrative Analysis", *Journal of Management*, Vol. 15 (3), pp. 485-502.

- JONES, G. R.; BUTLER, J. E. (1992): "Managing Internal Corporate Entrepreneurship - an Agency Theory Perspective", *Journal of Management*, Vol. 18 (4), pp. 733-749.
- JONES, O. (2005): "Manufacturing Regeneration through Corporate Entrepreneurship - Middle Managers and Organizational Innovation", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25 (5-6), pp. 491-511.
- KANTER, R. M.; QUINN, G.; NORTH, J. (1992): "Engines of Progress .5. Needs Energy Inc 1984-1990", *Journal of Business Venturing*, Vol. 7 (1), pp. 73-89.
- KAYA, H.; AGCA, V. (2009): "Entrepreneurial Orientation and Performance of Turkish Manufacturing FDI Firms: An Empirical Study", *Iktisat Isletme Ve Finans*, Vol. 24 (275), pp. 115-133.
- KAYA, N. (2006): "The Impact of Human Resource Management Practices and Corporate Entrepreneurship on Firm Performance: Evidence from Turkish Firms", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17 (12), pp. 2074-2090.
- KEIL, T.; MCGRATH, R. G.; TUKIAINEN, T. (2009): "Gems from the Ashes: Capability Creation and Transformation in Internal Corporate Venturing", *Organization Science*, Vol. 20 (3), pp. 601-620.
- KELLERMANN, F. W.; EDDLESTON, K. A. (2006): "Corporate Entrepreneurship in Family Firms: A Family Perspective", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30 (6), pp. 809-830.
- KELLERMANN, F. W.; EDDLESTON, K. A.; BARNETT, T.; PEARSON, A. (2008): "An Exploratory Study of Family Member Characteristics and Involvement: Effects on Entrepreneurial Behavior in the Family Firm", *Family Business Review*, Vol. 21 (1), pp. 1-14.
- KELLEY, D. J.; PETERS, L.; O'CONNOR, G. C. (2009): "Intra-Organizational Networking for Innovation-Based Corporate Entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, Vol. 24 (3), pp. 221-235.
- KEMELGOR, B. H. (2002): "A Comparative Analysis of Corporate Entrepreneurial Orientation between Selected Firms in the Netherlands and the USA", *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 14 (1), pp. 67-87.
- KENNEY, M.; GOE, W. R. (2004): "The Role of Social Embeddedness in Professorial Entrepreneurship: A Comparison of Electrical Engineering and Computer Science at UC Berkeley and Stanford", *Research Policy*, Vol. 33 (5), pp. 691-707.

-
-
- KEOGH, W. (2005): "Corporate Entrepreneurship: Building an Entrepreneurial Organisation.", *International Small Business Journal*, Vol. 23 (4), pp. 456-460.
- KEUPP, M. M.; GASSMANN, O. (2009): "The Past and the Future of International Entrepreneurship: A Review and Suggestions for Developing the Field", *Journal of Management*, Vol. 35 (3), pp. 600-633.
- KLAVANS, R.; SHANLEY, M.; EVAN, W. M. (1985): "The Management of Internal Corporate Ventures - Entrepreneurship and Innovation", *Columbia Journal of World Business*, Vol. 20 (2), pp. 21-27.
- KNIGHT, R. M. (1987): "Corporate Innovation and Entrepreneurship - a Canadian Study", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 4 (4), pp. 284-297.
- KORUNKA, C.; FRANK, H.; LUEGER, M.; EBNER, M. (2009): "Development and Testing of a Model for the Facilitation of Intrapreneurship in Dual System Vocational Training", *Zeitschrift Fur Personalpsychologie*, Vol. 8 (3), pp. 129-146.
- KURATKO, D. F.; GOLDSBY, M. G. (2004): "Corporate Entrepreneurs Or Rogue Middle Managers? A Framework for Ethical Corporate Entrepreneurship", *Journal of Business Ethics*, Vol. 55 (1), pp. 13-30.
- KURATKO, D. F.; IRELAND, R. D.; COVIN, J. G.; HORNSBY, J. S. (2005): "A Model of Middle-Level Managers' Entrepreneurial Behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29 (6), pp. 699-716.
- KURATKO, D. F.; IRELAND, R. D.; HORNSBY, J. S. (2001): "Improving Firm Performance through Entrepreneurial Actions: Acordia's Corporate Entrepreneurship Strategy", *Academy of Management Executive*, Vol. 15 (4), pp. 60-71.
- KURATKO, D. F.; AUDRETSCH, D. B. (2009): "Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33 (1), pp. 1-17.
- LATHAM, S. F.; BRAUN, M. (2009): "Managerial Risk, Innovation, and Organizational Decline", *Journal of Management*, Vol. 35 (2), pp. 258-281.
- LEE, C.; LEE, K.; PENNING, J. M. (2001): "Internal Capabilities, External Networks, and Performance: A Study on Technology-Based Ventures", *Strategic Management Journal*, Vol. 22 (6-7), pp. 615-640.
- LEE, H.; KELLEY, D. (2008): "Building Dynamic Capabilities for Innovation: An Exploratory Study of Key Management Practices", *R & D Management*, Vol. 38 (2), pp. 155-168.

- LEE, K.; OHTA, T.; KAKEHI, K. (2010): "Formal Boundary Spanning by Industry Liaison Offices and the Changing Pattern of University-Industry Cooperative Research: The Case of the University of Tokyo", *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 22 (2), pp. 189-206.
- LENGNICKHALL, C. A. (1992): "Innovation and Competitive Advantage - what we Know and what we Need to Learn", *Journal of Management*, Vol. 18 (2), pp. 399-429.
- LETTL, C.; ROST, K.; VON WARTBURG, I. (2009): "Why are some Independent Inventors 'Heroes' and Others 'Hobbyists'? the Moderating Role of Technological Diversity and Specialization", *Research Policy*, Vol. 38 (2), pp. 243-254.
- LI, Y.; HUANG, J.; TSAI, M. (2009): "Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Knowledge Creation Process", *Industrial Marketing Management*, Vol. 38 (4), pp. 440-449.
- LI, Y.; GUO, H.; LIU, Y.; LI, M. (2008): "Incentive Mechanisms, Entrepreneurial Orientation, and Technology Commercialization: Evidence from China's Transitional Economy", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 25 (1), pp. 63-78.
- LI, Y.; GUO, H.; YI, Y.; LIU, Y. (2010): "Ownership Concentration and Product Innovation in Chinese Firms: The Mediating Role of Learning Orientation", *Management and Organization Review*, Vol. 6 (1), pp. 77-100.
- LI, Y.; LIU, X.; WANG, L.; LI, M.; GUO, H. (2009): "How Entrepreneurial Orientation Moderates the Effects of Knowledge Management on Innovation", *Systems Research and Behavioral Science*, Vol. 26 (6), pp. 645-660.
- LII, S.; WONG, S. (2008): "The Antecedents of Overseas Adjustment and Commitment of Expatriates", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19 (2), pp. 296-313.
- LIM, S.; RIBEIRO, D.; LEE, S. M. (2008): "Factors Affecting the Performance of Entrepreneurial Service Firms", *Service Industries Journal*, Vol. 28 (7), pp. 1003-1013.
- LIN, C.; PENG, C.; KAO, D. T. (2008): "The Innovativeness Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Business Performance", *International Journal of Manpower*, Vol. 29 (8), pp. 752-772.
- LIN, W. B. (2006): "A Comparative Study on the Trends of Entrepreneurial Behaviors of Enterprises in Different Strategies: Application of the Social

-
-
- Cognition Theory”, *Expert Systems with Applications*, Vol. 31 (2), pp. 207-220.
- LING, Y.; SIMSEK, Z.; LUBATKIN, M. H.; VEIGA, J. F. (2008): "Transformational Leadership's Role in Promoting Corporate Entrepreneurship: Examining the CEO-TMT Interface”, *Academy of Management Journal*, Vol. 51 (3), pp. 557-576.
- LIU, S. S.; LUO, X. M.; SHI, Y. Z. (2002): "Integrating Customer Orientation, Corporate Entrepreneurship, and Learning Orientation in Organizations-in-Transition: An Empirical Study”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 19 (4), pp. 367-382.
- LONDON, M. (2008): "Leadership and Advocacy: Dual Roles for Corporate Social Responsibility and Social Entrepreneurship”, *Organizational Dynamics*, Vol. 37 (4), pp. 313-326.
- LUKE, B.; VERREYNNE, M.; KEARINS, K. (2007): "Measuring the Benefits of Entrepreneurship at Different Levels of Analysis”, *Journal of Management & Organization*, Vol. 13 (4), pp. 312-330.
- LUMPKIN, G. T. (2005): "The Role of Organizational Learning in the Opportunity-Recognition Process”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29 (4), pp. 451-472.
- LUMPKIN, G. T.; COGLISER, C. C.; SCHNEIDER, D. R. (2009): "Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33 (1), pp. 47-69.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. (1996): "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance”, *Academy of Management Review*, Vol. 21 (1), pp. 135-172.
- LUO, X. M.; SIVAKUMAR, K.; LIU, S. S. (2005): "Globalization, Marketing Resources, and Performance: Evidence from China”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33 (1), pp. 50-65.
- LUO, X. M.; ZHOU, L. X.; LIU, S. S. (2005): "Entrepreneurial Firms in the Context of China's Transition Economy: An Integrative Framework and Empirical Examination”, *Journal of Business Research*, Vol. 58 (3), pp. 277-284.
- LYNSKEY, M. J. (2006): "The Locus of Corporate Entrepreneurship: Kirin Brewery's Diversification into Biopharmaceuticals”, *Business History Review*, Vol. 80 (4), pp. 689-723.
- LYON, D. W.; LUMPKIN, G. T.; DESS, G. D. (2000): "Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic

- Decision Making Process”, *Journal of Management*, Vol. 26 (5), pp. 1055-1085.
- MA, H.; TAN, J. (2006): "Key Components and Implications of Entrepreneurship: A 4-P Framework”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 21 (5), pp. 704-725.
- MADSEN, E. L. (2007): "The Significance of Sustained Entrepreneurial Orientation on Performance of Firms - A Longitudinal Analysis”, *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 19 (2), pp. 185-204.
- MAHNKE, V.; VENZIN, M.; ZAHRA, S. A. (2007): "Governing Entrepreneurial Opportunity Recognition in MNEs: Aligning Interests and Cognition Under Uncertainty”, *Journal of Management Studies*, Vol. 44 (7), pp. 1278-1298.
- MAINE, E. (2008): "Radical Innovation through Internal Corporate Venturing: Degussa's Commercialization of Nanomaterials”, *R & D Management*, Vol. 38 (4), pp. 359-371.
- MAJUMDAR, S. K. (2009): "Crowding Out the Role of State Companies and the Dynamics of Industrial Competitiveness in India”, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 18 (1), pp. 165-207.
- MAJUMDAR, S. K. (2007): "Private Enterprise Growth and Human Capital Productivity in India”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 31 (6), pp. 853-872.
- MARKOVA, S.; PETKOVSKA-MIRCEVSKA, T. (2009): "Financing Options for Entrepreneurial Ventures”, *Amfiteatru Economic*, Vol. 11 (26), pp. 597-604.
- MARTIN, J. A.; EISENHARDT, K. M. (2004): "Coping with Decline in Dynamic Markets: Corporate Entrepreneurship and the Recombinative Organizational Form”, *Business Strategy Over the Industry Life Cycle*, Vol. 21 pp. 357-382.
- MARVEL, M. R.; GRIFFIN, A.; HEBDA, J.; VOJAK, B. (2007): "Examining the Technical Corporate Entrepreneurs' Motivation: Voices from the Field”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 31 (5), pp. 753-768.
- MATSUNO, K.; MENTZER, J. T.; OZSOMER, A. (2002): "The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance”, *Journal of Marketing*, Vol. 66 (3), pp. 18-32.
- MCKENDRICK, D. G.; WADE, J. B.; JAFFEE, J. (2009): "A Good Riddance? Spin-Offs and the Technological Performance of Parent Firms”, *Organization Science*, Vol. 20 (6), pp. 979-992.

-
-
- MENON, A.; MENON, A. (1997): "Enviropreneurial Marketing Strategy: The Emergence of Corporate Environmentalism as Market Strategy", *Journal of Marketing*, Vol. 61 (1), pp. 51-67.
- MENZEL, H. C.; AALTIO, I.; ULIJN, J. M. (2007): "On the Way to Creativity: Engineers as Intrapreneurs in Organizations", *Technovation*, Vol. 27 (12), pp. 732-743.
- MERRIFIELD, D. B. (2005): "Limited Liability Partnerships", *Research-Technology Management*, Vol. 48 (5), pp. 16-19.
- MESSEGHEM, K. (2003): "Strategic Entrepreneurship and Managerial Activities in SMEs", *International Small Business Journal*, Vol. 21 (2), pp. 197-212.
- MILES, M. P.; MUNILLA, L. S.; COVIN, J. G. (2002): "The Constant Gardener Revisited: The Effect of Social Blackmail on the Marketing Concept, Innovation, and Entrepreneurship", *Journal of Business Ethics*, Vol. 41 (3), pp. 287-295.
- MILES, M. P.; PAUL, C. W.; WILHITE, A. (2003): "Modeling Corporate Entrepreneurship as Rent-Seeking Competition", *Technovation*, Vol. 23 (5), pp. 393-400.
- MONSEN, E.; PATZELT, H.; SAXTON, T. (2010): "Beyond Simple Utility: Incentive Design and Trade-Offs for Corporate Employee-Entrepreneurs", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 34 (1), pp. 105-130.
- MONTIEL, I.; HUSTED, B. W. (2009): "The Adoption of Voluntary Environmental Management Programs in Mexico: First Movers as Institutional Entrepreneurs", *Journal of Business Ethics*, Vol. 88 pp. 349-363.
- MONTORO-SANCHEZ, A.; ORTIZ-DE-URBINA-CRIADO, M.; ROMERO-MARTINEZ, A. M. (2009): "The Decision to use Alliances as Corporate Entrepreneurship: The Role of Resources and Skills", *Group Decision and Negotiation*, Vol. 18 (5), pp. 431-448.
- MORENO, A. M.; CASILLAS, J. C. (2008): "Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: A Causal Model", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32 (3), pp. 507-528.
- MORRIS, M. H.; AVILA, R. A.; ALLEN, J. (1993): "Individualism and the Modern Corporation - Implications for Innovation and Entrepreneurship", *Journal of Management*, Vol. 19 (3), pp. 595-612.
- MORRIS, M. H.; DAVIS, D. L.; ALLEN, J. W. (1994): "Fostering Corporate Entrepreneurship - Cross-Cultural Comparisons of the Importance of

- Individualism Versus Collectivism”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 25 (1), pp. 65-89.
- MOSAKOWSKI, E. (1998): "Entrepreneurial Resources, Organizational Choices, and Competitive Outcomes”, *Organization Science*, Vol. 9 (6), pp. 625-643.
- NAMAN, J. L.; SLEVIN, D. P. (1993): "Entrepreneurship and the Concept of Fit - a Model and Empirical Tests”, *Strategic Management Journal*, Vol. 14 (2), pp. 137-153.
- NARAYANAN, V. K.; YANG, Y.; ZAHRA, S. A. (2009): "Corporate Venturing and Value Creation: A Review and Proposed Framework”, *Research Policy*, Vol. 38 (1), pp. 58-76.
- NEUBAUM, D. O.; MITCHELL, M. S.; SCHMINKE, M. (2004): "Firm Newness, Entrepreneurial Orientation, and Ethical Climate”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 52 (4), pp. 335-347.
- PARK, S. H.; KIM, D. (1997): "Market Valuation of Joint Ventures: Joint Venture Characteristics and Wealth Gains”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 12 (2), pp. 83-108.
- PEARCE, J. A.; KRAMER, T. R.; ROBBINS, D. K. (1997): "Effects of Managers' Entrepreneurial Behavior on Subordinates”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 12 (2), pp. 147-160.
- PEARCE, J. A.; ROBBINS, D. K. (1994): "Entrepreneurial Recovery Strategies of Small Market Share Manufacturers”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 9 (2), pp. 91-108.
- PERKS, K. J.; HUGHES, M. (2008): "Entrepreneurial Decision-Making in Internationalization: Propositions from Mid-Size Firms”, *International Business Review*, Vol. 17 (3), pp. 310-330.
- PETERSON, R. (2008): "Entrepreneurship and National Economic Growth: The European Entrepreneurial Deficit”, *European Journal of International Management*, Vol. 2 (4), pp. 471-490.
- PHAN, P. H.; WRIGHT, M.; UCBASARAN, D.; TAN, W. (2009): "Corporate Entrepreneurship: Current Research and Future Directions”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 24 (3), pp. 197-205.
- POWELL, B. C. (2010): "Equity Carve-Outs as a Technology Commercialization Strategy: An Exploratory Case Study of Thermo Electron's Strategy”, *Technovation*, Vol. 30 (1), pp. 37-47.

-
-
- RANDROY, T.; GOEL, S. (2003): "Ownership Structure, Founder Leadership, and Performance in Norwegian SMEs: Implications for Financing Entrepreneurial Opportunities", *Journal of Business Venturing*, Vol. 18 (5), pp. 619-637.
- RAS, P. J.; VERMEULEN, W. J. V. (2009): "Sustainable Production and the Performance of South African Entrepreneurs in a Global Supply Chain. the Case of South African Table Grape Producers", *Sustainable Development*, Vol. 17 (5), pp. 325-340.
- RAUCH, A.; WIKLUND, J.; LUMPKIN, G. T.; FRESE, M. (2009): "Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33 (3), pp. 761-787.
- RAWARD, C. (2005): "Leading Innovation and Entrepreneurship in the Australian Red Meat Industry", *Food Australia*, Vol. 57 (1-2), pp. 18-22.
- REAL, J. C.; LEAL, A.; ROLDAN, J. L. (2006): "Determinants of Organisational Learning in the Generation of Technological Distinctive Competencies", *International Journal of Technology Management*, Vol. 35 (1-4), pp. 284-307.
- RENKO, M.; CARSRUD, A.; BRAENNBACH, M. (2009): "The Effect of a Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, and Technological Capability on Innovativeness: A Study of Young Biotechnology Ventures in the United States and in Scandinavia", *Journal of Small Business Management*, Vol. 47 (3), pp. 331-369.
- RHEE, J.; PARK, T.; LEE, D. H. (2010): "Drivers of Innovativeness and Performance for Innovative SMEs in South Korea: Mediation of Learning Orientation", *Technovation*, Vol. 30 (1), pp. 65-75.
- RIBEIRO-SORIANO, D.; URBANO, D. (2009): "Overview of Collaborative Entrepreneurship: An Integrated Approach between Business Decisions and Negotiations", *Group Decision and Negotiation*, Vol. 18 (5), pp. 419-430.
- RICHARD, O. C.; WU, P.; CHADWICK, K. (2009): "The Impact of Entrepreneurial Orientation on Firm Performance: The Role of CEO Position Tenure and Industry Tenure", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20 (5), pp. 1078-1095.
- RIYANTO, Y. E.; SCHWIENBACHER, A. (2006): "The Strategic use of Corporate Venture Financing for Securing Demand", *Journal of Banking & Finance*, Vol. 30 (10), pp. 2809-2833.

- ROBESON, D.; O'CONNOR, G. (2007): "The Governance of Innovation Centers in Large Established Companies", *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 24 (1-2), pp. 121-147.
- ROBINSON, K. C. (1999): "An Examination of the Influence of Industry Structure on Eight Alternative Measures of New Venture Performance for High Potential Independent New Ventures", *Journal of Business Venturing*, Vol. 14 (2), pp. 165-187.
- ROBINSON, K. C.; MCDUGALL, P. P. (1998): "The Impact of Alternative Operationalizations of Industry Structural Elements on Measures of Performance for Entrepreneurial Manufacturing Ventures", *Strategic Management Journal*, Vol. 19 (11), pp. 1079-1100.
- ROMERO-MARTINEZ, A. M.; FERNANDEZ-RODRIGUEZ, Z.; VAZQUEZ-INCHAUSTI, E. (2010): "Exploring Corporate Entrepreneurship in Privatized Firms", *Journal of World Business*, Vol. 45 (1), pp. 2-8.
- ROSA, P. (2007): "Corporate Entrepreneurship and Growth.", *International Small Business Journal*, Vol. 25 (1), pp. 102-103.
- ROTHAERMEL, F. T. (2001): "Incumbent's Advantage through Exploiting Complementary Assets Via Interfirm Cooperation", *Strategic Management Journal*, Vol. 22 (6-7), pp. 687-699.
- ROWE, P. A.; BOYCE, R. A.; BOYLE, M. V.; O'REILLY, K. (2004): "A Comparative Analysis of Entrepreneurial Approaches within Public Healthcare Organisations", *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 63 (2), pp. 16-30.
- RUSSELL, R. D.; RUSSELL, C. J. (1992): "An Examination of the Effects of Organizational Norms, Organizational-Structure, and Environmental Uncertainty on Entrepreneurial Strategy", *Journal of Management*, Vol. 18 (4), pp. 639-656.
- RUTHERFORD, M. W.; HOLT, D. T. (2007): "Corporate Entrepreneurship - an Empirical Look at the Innovativeness Dimension and its Antecedents", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 20 (3), pp. 429-446.
- SADLER, R. J. (2000): "Corporate Entrepreneurship in the Public Sector: The Dance of the Chameleon", *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 59 (2), pp. 25-43.
- SARGENT, J.; MATTHEWS, L. (2006): "The Drivers of evolution/upgrading in Mexico's Maquiladoras: How Important is Subsidiary Initiative?", *Journal of World Business*, Vol. 41 (3), pp. 233-246.

-
-
- SATHE, V. (1988): "From Surface to Deep Corporate Entrepreneurship", *Human Resource Management*, Vol. 27 (4), pp. 389-411.
- SCHEEPERS, M. J.; HOUGH, J.; BLOOM, J. Z. (2007): "Entrepreneurial Intensity: A Comparative Analysis of Established Companies in South Africa", *South African Journal of Economic and Management Sciences*, Vol. 10 (2), pp. 238-255.
- SCHENDEL, D. (1990): "Introduction to the Special Issue on Corporate Entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, Vol. 11 pp. 1-3.
- SHEPHERD, D. A.; COVIN, J. G.; KURATKO, D. F. (2009): "Project Failure from Corporate Entrepreneurship: Managing the Grief Process", *Journal of Business Venturing*, Vol. 24 (6), pp. 588-600.
- SHEPHERD, D. A.; PATZELT, H.; HAYNIE, J. M. (2010): "Entrepreneurial Spirals: Deviation-Amplifying Loops of an Entrepreneurial Mindset and Organizational Culture", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 34 (1), pp. 59-82.
- SHILS, E. B.; ZUCKER, W. (1979): "Developing a Model for Internal Corporate Entrepreneurship", *Social Science*, Vol. 54 (4), pp. 195-203.
- SHORT, J. C.; KETCHEN, D. J., JR.; SHOOK, C. L.; IRELAND, R. D. (2010): "The Concept of "Opportunity" in Entrepreneurship Research: Past Accomplishments and Future Challenges", *Journal of Management*, Vol. 36 (1), pp. 40-65.
- SIMON, M.; ELANGO, B.; HOUGHTON, S. M.; SAVELLI, S. (2002): "The Successful Product Pioneer: Maintaining Commitment while Adapting to Change", *Journal of Small Business Management*, Vol. 40 (3), pp. 187-203.
- SIMSEK, Z.; LUBATKIN, M. H.; FLOYD, S. W. (2003): "Inter-Firm Networks and Entrepreneurial Behavior: A Structural Embeddedness Perspective", *Journal of Management*, Vol. 29 (3), pp. 427-442.
- SIMSEK, Z.; HEAVEY, C.; VEIGA, J. (. F. (2010): "The Impact of Ceo Core Self-Evaluation on the Firm's Entrepreneurial Orientation", *Strategic Management Journal*, Vol. 31 (1), pp. 110-119.
- 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*, Vol. 62 (8), pp. 810-817.
- SIMSEK, Z.; VEIGA, J. F.; LUBATKIN, M. H. (2007): "The Impact of Managerial Environmental Perceptions on Corporate Entrepreneurship: Towards

- Understanding Discretionary Slack's Pivotal Role", *Journal of Management Studies*, Vol. 44 (8), pp. 1398-1424.
- SORRENTINO, M.; WILLIAMS, M. L. (1995): "Relatedness and Corporate Venturing - does it really Matter", *Journal of Business Venturing*, Vol. 10 (1), pp. 59-73.
- SRIVASTAVA, A.; LEE, H. (2005): "Predicting Order and Timing of New Product Moves: The Role of Top Management in Corporate Entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, Vol. 20 (4), pp. 459-481.
- STOPFORD, J. M.; BADENFULLER, C. W. F. (1994): "Creating Corporate Entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, Vol. 15 (7), pp. 521-536.
- STYLES, C.; SEYMOUR, R. G. (2006): "Opportunities for Marketing Researchers in International Entrepreneurship", *International Marketing Review*, Vol. 23 (2-3), pp. 126-145.
- SUNDBO, J. (1996): "The Balancing of Empowerment - A Strategic Resource Based Model of Organizing Innovation Activities in Service and Low-Tech Firms", *Technovation*, Vol. 16 (8), pp. 397-409.
- SUNDIN, E.; TILLMAR, M. (2008): "A Nurse and a Civil Servant Changing Institutions: Entrepreneurial Processes in Different Public Sector Organizations", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 24 (2), pp. 113-124.
- TAJEDDINI, K. (2010): "Effect of Customer Orientation and Entrepreneurial Orientation on Innovativeness: Evidence from the Hotel Industry in Switzerland", *Tourism Management*, Vol. 31 (2), pp. 221-231.
- TENG, B. (2007): "Corporate Entrepreneurship Activities through Strategic Alliances: A Resource-Based Approach Toward Competitive Advantage", *Journal of Management Studies*, Vol. 44 (1), pp. 119-142.
- TERJESEN, S.; HESSELS, J. (2009): "Varieties of Export-Oriented Entrepreneurship in Asia", *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 26 (3), pp. 537-561.
- THOMSON, N.; MCNAMARA, P. (2001): "Achieving Post-Acquisition Success: The Role of Corporate Entrepreneurship", *Long Range Planning*, Vol. 34 (6), pp. 669-697.
- THORNHILL, S. (2006): "Knowledge, Innovation and Firm Performance in High- and Low-Technology Regimes", *Journal of Business Venturing*, Vol. 21 (5), pp. 687-703.

-
-
- THORNHILL, S.; AMIT, R. (2001): "A Dynamic Perspective of Internal Fit in Corporate Venturing", *Journal of Business Venturing*, Vol. 16 (1), pp. 25-50.
- TIESSSEN, J. H. (1997): "Individualism, Collectivism and Entrepreneurship: A Framework for International Comparative Research", *Journal of Business Venturing*, Vol. 12 (5), pp. 367-384.
- TIJSSSEN, R. J. W. (2006): "Universities and Industrially Relevant Science: Towards Measurement Models and Indicators of Entrepreneurial Orientation", *Research Policy*, Vol. 35 (10), pp. 1569-1585.
- VAN DE VRANDE, V.; VANHAVERBEKE, W.; DUYSTERS, G. (2009): "External Technology Sourcing: The Effect of Uncertainty on Governance Mode Choice", *Journal of Business Venturing*, Vol. 24 (1), pp. 62-80.
- VAN WYK, R.; ADONISI, M. (2008): "The Role of Entrepreneurial Characteristics in Predicting Job Satisfaction", *South African Journal of Economic and Management Sciences*, Vol. 11 (4), pp. 391-407.
- VERBEKE, A.; CHRISMAN, J. J.; YUAN, W. (2007): "A Note on Strategic Renewal and Corporate Venturing in the Subsidiaries of Multinational Enterprises", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 31 (4), pp. 585-600.
- WALTER, A.; AUER, M.; RITTER, T. (2006): "The Impact of Network Capabilities and Entrepreneurial Orientation on University Spin-Off Performance", *Journal of Business Venturing*, Vol. 21 (4), pp. 541-567.
- WANG, C. K.; ANG, B. L. (2004): "Determinants of Venture Performance in Singapore", *Journal of Small Business Management*, Vol. 42 (4), pp. 347-363.
- WANG, C. L. (2008): "Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32 (4), pp. 635-657.
- WANG, Z.; WANG, S. (2008): "Modelling Regional HRM Strategies in China: An Entrepreneurship Perspective", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19 (5), pp. 945-963.
- WENNEKERS, S.; THURIK, R. (1999): "Linking Entrepreneurship and Economic Growth", *Small Business Economics*, Vol. 13 (1), pp. 27-55.
- WESTFALL, S. L. (1969): "Stimulating Corporate Entrepreneurship in United-States Industry", *Academy of Management Journal*, Vol. 12 (2), pp. 235-246.

- WHITING, B. G. (1987): "A Corporate Venture in Entrepreneurship", *Journal of Creative Behavior*, Vol. 21 (3), pp. 248-254.
- WHITLEY, E. A. (1999): "Understanding Participation in Entrepreneurial Organizations: Some Hermeneutic Readings", *Journal of Information Technology*, Vol. 14 (2), pp. 193-202.
- WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. (2005): "Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach", *Journal of Business Venturing*, Vol. 20 (1), pp. 71-91.
- WILHELM, P. G. (2002): "International Validation of the Corruption Perceptions Index: Implications for Business Ethics and Entrepreneurship Education", *Journal of Business Ethics*, Vol. 35 (3), pp. 177-189.
- WILLIAMS, C.; LEE, S. H. (2009): "Exploring the Internal and External Venturing of Large R&D-Intensive Firms", *R & D Management*, Vol. 39 (3), pp. 231-246.
- WILLIAMS, C.; LEE, S. H. (2009): "International Management, Political Arena and Dispersed Entrepreneurship in the MNC", *Journal of World Business*, Vol. 44 (3), pp. 287-299.
- WINCENT, J. (2008): "An Exchange Approach on Firm Cooperative Orientation and Outcomes of Strategic Multilateral Network Participants", *Group & Organization Management*, Vol. 33 (3), pp. 303-329.
- WOLCOTT, R. C.; LIPPITZ, M. J. (2007): "The Four Models of Corporate Entrepreneurship", *Mit Sloan Management Review*, Vol. 49 (1), pp. 75-82.
- WOOD, V. R.; BHUIAN, S.; KIECKER, P. (2000): "Market Orientation and Organizational Performance in Not-for-Profit Hospitals", *Journal of Business Research*, Vol. 48 (3), pp. 213-226.
- WRIGHT, M. (2001): "Creating and Growing Wealth: Sue Birley on Entrepreneurship and Wealth Creation", *Academy of Management Executive*, Vol. 15 (1), pp. 37-39.
- WRIGHT, M.; HOSKISSON, R. E.; BUSENITZ, L. W. (2001): "Firm Rebirth: Buyouts as Facilitators of Strategic Growth and Entrepreneurship", *Academy of Management Executive*, Vol. 15 (1), pp. 111-125.
- WRIGHT, M.; HMIELESKI, K. M.; SIEGEL, D. S.; ENSLEY, M. D. (2007): "The Role of Human Capital in Technological Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 31 (6), pp. 791-806.

-
-
- WU, H.; LEE, C. (2007): "The Effects of Board Competence on Operational Innovation: Tests of Universal, Contingency and Configurational Models", *International Journal of Technology Management*, Vol. 39 (3-4), pp. 330-345.
- WU, H.; LIN, B.; CHEN, C. (2007): "Examining Governance-Innovation Relationship in the High-Tech Industries: Monitoring, Incentive and a Fit with Strategic Posture", *International Journal of Technology Management*, Vol. 39 (1-2), pp. 86-104.
- YEUNG, H. W. (2009): "Transnationalizing Entrepreneurship: A Critical Agenda for Economic Geography", *Progress in Human Geography*, Vol. 33 (2), pp. 210-235.
- YIU, D. W.; LAU, C. (2008): "Corporate Entrepreneurship as Resource Capital Configuration in Emerging Market Firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32 (1), pp. 37-57.
- YIU, D. W.; LAU, C.; BRUTON, G. D. (2007): "International Venturing by Emerging Economy Firms: The Effects of Firm Capabilities, Home Country Networks, and Corporate Entrepreneurship", *Journal of International Business Studies*, Vol. 38 (4), pp. 519-540.
- YLINENPAA, H. (2009): "Entrepreneurship and Innovation Systems: Towards a Development of the ERIS/IRIS Concept", *European Planning Studies*, Vol. 17 (8), pp. 1153-1170.
- ZAHRA, S. A. (2005): "Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms", *Family Business Review*, Vol. 18 (1), pp. 23-40.
- ZAHRA, S. A. (1996): "Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities", *Academy of Management Journal*, Vol. 39 (6), pp. 1713-1735.
- ZAHRA, S. A. (1995): "Corporate Entrepreneurship and Financial Performance - the Case of Management Leveraged Buyouts", *Journal of Business Venturing*, Vol. 10 (3), pp. 225-247.
- ZAHRA, S. A. (1993): "Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance - a Taxonomic Approach", *Journal of Business Venturing*, Vol. 8 (4), pp. 319-340.
- ZAHRA, S. A. (1991): "Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship - an Exploratory-Study", *Journal of Business Venturing*, Vol. 6 (4), pp. 259-285.

- ZAHRA, S. A.; COVIN, J. G. (1995): "Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship Performance Relationship - a Longitudinal Analysis", *Journal of Business Venturing*, Vol. 10 (1), pp. 43-58.
- ZAHRA, S. A.; GARVIS, D. M. (2000): "International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility", *Journal of Business Venturing*, Vol. 15 (5-6), pp. 469-492.
- ZAHRA, S. A.; HAYTON, J. C.; SALVATO, C. (2004): "Entrepreneurship in Family Vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture", *Entrepreneurship-Theory and Practice*, Vol. 28 (4), pp. 363-381.
- ZAHRA, S. A.; KORRI, J. S.; YU, J. F. (2005): "Cognition and International Entrepreneurship: Implications for Research on International Opportunity Recognition and Exploitation", *International Business Review*, Vol. 14 (2), pp. 129-146.
- ZAHRA, S. A.; NEUBAUM, D. O.; HUSE, M. (2000): "Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems", *Journal of Management*, Vol. 26 (5), pp. 947-976.
- ZAHRA, S. A.; FILATOTCHEV, I.; WRIGHT, M. (2009): "How do Threshold Firms Sustain Corporate Entrepreneurship? the Role of Boards and Absorptive Capacity", *Journal of Business Venturing*, Vol. 24 (3), pp. 248-260.
- ZAHRA, S. A.; HAYTON, J. C. (2008): "The Effect of International Venturing on Firm Performance: The Moderating Influence of Absorptive Capacity", *Journal of Business Venturing*, Vol. 23 (2), pp. 195-220.
- ZAHRA, S. A.; YAVUZ, R. I.; UCBASARAN, D. (2006): "How Much do You Trust Me? the Dark Side of Relational Trust in New Business Creation in Established Companies", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30 (4), pp. 541-559.
- ZAMPETAKIS, L. A.; BELDEKOS, P.; MOUSTAKIS, V. S. (2009): "'Day-to-Day' Entrepreneurship within Organisations: The Role of Trait Emotional Intelligence and Perceived Organisational Support", *European Management Journal*, Vol. 27 (3), pp. 165-175.