

CORPORATE VENTURING: MODO INTERNO VERSUS EXTERNO

M^a Isabel Pizarro Moreno

Universidad Pablo de Olavide, Sevilla. mipizmor@upo.es

Julio O. DeCastro

Instituto de Empresa, Madrid. Julio.Castro@ie.edu

Jose Luis Galán González

Universidad de Sevilla. jlgalan@us.es

Resumen:

La creciente globalización y dinamismo de la economía hacen necesaria la revitalización de las compañías consolidadas y la renovación de su habilidad para competir. Este es el objetivo que se persigue con las actividades de corporate venturing (CV), que implican extender el dominio de competencias de la empresa mediante la creación de nuevos negocios generados internamente. Con el presente trabajo pretendemos contribuir a la comprensión del proceso de CV, centrando el análisis en la elección entre negocios internos y externos. La realización de un estudio empírico en empresas españolas muestra las características de las empresas que realizan CV, así como los factores determinantes en la decisión de realizar dicha actividad de modo interno o externo (ICV o ECV).

Palabras Clave: Creación nuevos negocios, negocios internos, negocios externos, competencias, revitalización compañías

Abstract:

The increasing globalization and dynamism of the economy has made necessary for the established companies to regenerate themselves and renew their ability to compete. This is the goal of Corporate Venturing (CV) activities, which involve extending the firm's domain of competence through internally generated new business creation. The purpose of this study is to contribute to the understanding of the CV development, focusing the analysis in the decision between to carry out internal corporate venturing versus external corporate venturing. In order to achieve this, we made an empirical study in Spanish firms to determine antecedents which motivate CV activity; the findings of the study also show the factors that influence the development of both types of CV (Internal vs External).

Key Words: Corporate venturing, internal corporate venturing, external corporate venturing, competences, regenerate companies

I. INTRODUCCIÓN

Las empresas que buscan el crecimiento tienen bastantes formas de alcanzar sus objetivos. Fusiones, adquisiciones y joint-ventures son algunas de las vías más conocidas para crecer mediante lo que se suele denominar desarrollo externo (Sharma y Crisman, 1999; Keil, 2002). Pero otra forma es la estrategia de *Corporate Venturing* (en adelante CV) que supone el desarrollo de un *nuevo negocio desde dentro* (Keil, 2002, 2004). Aunque es una estrategia difícil de implementar, y a menudo la recuperación de la inversión es lenta, estas estrategias ofrecen la oportunidad de entrar en nuevos negocios, con productos innovadores, basados en nuevas tecnologías, lo que constituye para las grandes empresas una forma de recuperar energía emprendedora (Roberts, 1980). Entre los motivos para lanzar una New Venture (en adelante NV) se encuentran la mejora de la rentabilidad de la corporación (Zahra, 1991), generar una renovación estratégica (Guth y Ginsberg, 1990), fomentar la innovación (Baden-Fuller, 1995), y la generación de conocimiento (McGrath et al., 1994).

El nuevo negocio puede implicar un nuevo mercado, una nueva tecnología, un nuevo producto o servicio. No obstante, la línea divisoria entre CV y la extensión de una actividad del negocio base, no es siempre clara, pero es importante determinarla (Block y MacMillan, 1993). Desde el punto de vista operativo, decidir si el negocio es en efecto una CV ayudará a la dirección a definir qué clase de gestión necesitará el proyecto. Esta decisión es crítica para el éxito del proyecto. Crear un nuevo negocio es diferente de modificar uno antiguo, porque el CV requiere un enfoque de gestión completamente diferente, un enfoque consistente en una gestión y liderazgo emprendedores.

Block y MacMillan (1993) establecen seis características para que un proyecto, un nuevo negocio emprendedor, sea considerado como CV: 1) implica una actividad nueva para la organización, 2) es iniciado o conducido *internamente*, 3) implica un *mayor riesgo de fracaso* o mayores pérdidas que los negocios básicos de la organización, 4) se caracteriza por una incertidumbre mayor que los negocios básicos de la organización, 5) es gestionado separadamente en algún momento de su existencia y 6) es desarrollado con el propósito de incrementar las ventas, beneficios, productividad o calidad.

Aunque se trata de un tema relevante, los estudios empíricos son todavía escasos, dadas las dificultades de obtención de información y la novedad teórica del tema. En este artículo tras estudiar brevemente el significado del término CV, pasamos a ver la tipología existente de nuevos negocios internos (ICV) y externos (ECV). Nuestro objetivo es llegar a distinguir qué factores son determinantes a la hora de que las empresas tomen sus decisiones sobre si realizar ICV o ECV, formulando así las hipótesis que serán objeto de contrastación empírica. Los resultados del estudio permiten determinar, por un lado, los factores que determinan la creación de CV entre las empresas españolas y, por otro lado, las variables que condicionan la elección de uno u otro modo de CV (ICV o ECV).

II. TIPOS DE CORPORATE VENTURING: INTERNO Y EXTERNO

De la literatura se desprende claramente que el término *corporate venturing* implica el desarrollo de un nuevo negocio (Block y MacMillan, 1993); pero existen controversias acerca de si el nuevo negocio

está o no relacionado con las actividades básicas de la empresa o con sus mercados existentes (Zahra, 1993,1996), si puede provenir o conducir a la innovación (Sharma y Crisman, 1999), si debe formarse una unidad organizativa independiente (Ellys y Taylor, 1987; Burgelman y Sayles, 1986), etc.

Block y MacMillan (1993) proponen una tipología de CV basada en la relación del nuevo negocio con el producto actual, con la tecnología y con los mercados existentes en la empresa. Esta clasificación considera que cuanto menor sea la relación operativa, bien de producto, de mercado o tecnología, mayor será el riesgo y por tanto es un factor a considerar por la corporación que lanza el nuevo negocio. La tipología de estos autores se fundamenta en el vector de crecimiento de Ansoff y distingue las siguientes categorías de CV: penetración de producto, desarrollo de producto, innovación tecnológica, penetración de mercado, integración vertical, comercialización tecnológica y negocio no relacionado o *blue sky*.

Robert (1980) establece seis tipos de NV dependiendo de la implicación en términos de riesgo y de gestión que tenga que realizar la empresa con el nuevo negocio. Esta tipología va desde NV de menor implicación para la empresa como el caso de la Venture Capital, tipo externo, donde se trata de invertir dinero en las acciones de otra compañía, hasta los de mayor implicación, las Ventures Internas, en este caso la empresa establece una entidad separada pero dentro de la matriz, con el propósito de entrar en nuevos mercados o desarrollar nuevos productos. La empresa 3M es el ejemplo con más éxito en el desarrollo de ICV. Entre esos dos extremos, Robert (1980) considera los siguientes tipos de CV: participación en NV, venture spin-off, joint venture y fusiones de venture.

Por su parte, Edgard y Charles (1985) establecieron una serie de estrategias para el desarrollo de nuevos negocios, señalando las principales ventajas e inconvenientes de cada uno de ellos. Estas estrategias comprenden: desarrollo interno, adquisiciones, licencia, joint venture y venture capital.

Como se desprende de la literatura, muchos de los autores que investigan sobre CV han reconocido que esta actividad puede ser enfocada interna y externamente. Sharma y Chrisman (1999) definen CV como los esfuerzos emprendedores que conducen a la creación de organizaciones para nuevos negocios dentro de la corporación y proponen que dichos nuevos negocios pueden ser de dos tipos:

- **Nuevas unidades de negocio externas (ECV):** se refieren a actividades de CV que dan como resultado entidades organizacionales autónomas o semiautónomas que residen fuera del dominio de la matriz. Entre las formas más habituales se incluyen las spin off .
- **Nuevas unidades de negocio internas (ICV):** las nuevas unidades de negocio son creadas por empleados de la empresa y residen dentro del dominio de la corporación.

Miles y Covin (2002) también hablan de la distinción entre nuevos negocios internos y externos, pero además añaden la distinción de la existencia de financiación directa o indirecta para la realización de dichos proyectos. Como resultado se obtienen 4 tipos de CV:

1. **Nuevo negocio corporativo interno y con financiación directa** (*Direct-internal corporate venturing: DI*). Las nuevas unidades de negocio son creadas **sin financiación intermedia** (directamente a través de los presupuestos operativos o

estratégicos) y se desarrollan dentro del dominio de la corporación y mediante empleados corporativos.

2. **Nuevo negocio corporativo externo y con financiación directa** (*Direct-external corporate venturing, DE*). La corporación sin usar un fondo dedicado a la nueva unidad de negocio, adquiere capital en una empresa emprendedora externa, con el objetivo de facilitar la transferencia de tecnología, recursos, capacidades, etc., entre las dos entidades de negocios.

3. **Nuevo negocio corporativo interno y con financiación indirecta** (*Indirect-internal corporate venturing, II*). La corporación invierte en un fondo de capital para nuevos negocios (*venture capital fund, VCF*) para animar a sus empleados a que desarrollen nuevas actividades de negocios internas. El fondo (VCF) se origina y gestiona dentro de la corporación y por empleados corporativos.

4. **Nuevo negocio corporativo externo con financiación indirecta** (*Indirect-external corporate venturing, IE*). La corporación invierte en un VCF que persigue nuevas actividades externas en sectores específicos. El VCF puede originarse y gestionarse tanto dentro de la corporación como fuera.

Miles y Covin (2002) señalan que la elección de una u otra forma de CV dependerá de dos criterios: los objetivos perseguidos y la necesidad de gestión corporativa. Respecto a los objetivos, la empresa puede perseguir con el nuevo negocio un desarrollo organizacional y un cambio cultural, beneficios estratégicos o rápidos ingresos financieros. Con relación a la gestión corporativa, los autores distinguen entre la necesidad de control de la venture, el deseo de comprometer recursos y la aceptación de la propensión al riesgo emprendedor. Según nuestro conocimiento, el modelo de Miles y Covin (2002) no ha sido contrastado empíricamente, pues sólo ha sido explorado utilizando estudios de casos.

III. FACTORES DETERMINANTES EN LA ELECCIÓN DEL TIPO DE CV

Se ha presentado y comentado un abanico de tipos de CV, que demandan estrategias diferentes por parte de la corporación, desde aquéllas que demandan una mayor implicación corporativa, como el desarrollo interno, hasta las que requieren una baja implicación, como las venture capital. En este apartado se analizan los factores determinantes en la elección del tipo de CV, concretamente del modo interno frente al externo (ICV vs ECV).

Hitt, Hoskisson e Ireland (1990) sugieren que el desarrollo interno o ICV, necesita del compromiso de la gestión hacia la innovación. Cuando se habla de compromiso de la gestión, se refiere a un deseo por parte de la dirección de destinar recursos y dirigir actividades que conduzcan al desarrollo de nuevos productos, tecnologías y procesos consistentes con las oportunidades de mercado.

Miles y Covin (2002) señalan que las corporaciones con un enfoque de CV interno tienen como objetivo principal el desarrollo organizacional y, consecuentemente, un cambio cultural. Burgelman (1984) mencionó que durante el proceso de creación del nuevo negocio, se produce un *aprendizaje*, una *ampliación del dominio de capacidades* de la empresa a través de nuevas combinaciones de recursos que

han sido generados internamente. En este sentido, el desarrollo de capacidades mediante la generación de nuevas combinaciones de recursos implica necesariamente la *creación de nuevo conocimiento*. Actualmente se reconoce que uno de los recursos más importantes, desde el punto de vista estratégico, como consecuencia de su dificultad de imitación, es el conocimiento organizacional (Kogut y Zander, 1992; Grant, 1996; Galunic y Rodan, 1998; Zahra, Nielsen y Bogner, 1999).

La literatura existente parece señalar que los factores fundamentales para la obtención de la ventaja competitiva (cambio, cultura, creación de conocimiento) se obtienen a través de un desarrollo interno, por tanto de aquí se deduce la primera hipótesis de nuestra investigación:

H1: Cuando el objetivo perseguido por la corporación es el desarrollo organizacional (creación de conocimiento) y el cambio cultural, el desarrollo de nuevos negocios (NV) se realizará en mayor medida a través del modo interno o ICV.

El desarrollo interno es percibido por los directivos como una actividad de alto riesgo ya que la probabilidad de éxito de la innovación es más baja y requiere un periodo de tiempo mayor para obtener los rendimientos previstos (Biggadike, 1979). En este sentido, Mansfield (1969) y Hill y Snell (1989) también corroboran el alto riesgo de las ICV debido al gran porcentaje de fracaso de las innovaciones (88%). Por estas razones los directivos prefieren invertir menos recursos en desarrollo interno cuando se enfrentan a limitados recursos o cuando existen otras inversiones alternativas interesantes.

Hitt, Hoskisson e Ireland (1990) establecen que el desarrollo externo puede servir como una alternativa muy interesante a las inversiones en I+D, ya que las adquisiciones ofrecen la posibilidad de una entrada inmediata a nuevos mercados o adquirir mayor cuota de mercado en los mercados ya presentes. Así mismo, Edgard y Charles (1985) determinan que, en contraste al desarrollo interno, la adquisición puede ser una mejor opción, ya que puede llevar semanas o meses en vez de años la obtención de unos rendimientos adecuados.

La literatura establece que, aunque también existe riesgo en las ECV, los resultados son más predecibles. De este modo, las adquisiciones han llegado a ser un medio muy atractivo para el desarrollo de CV dada la mayor rapidez en la consecución de resultados (Constable, 1986; Miles y Covin, 2002).

En función de los comentarios precedentes es posible formular la siguiente hipótesis:

H2: Cuando la corporación opta por un menor riesgo y una mayor rapidez (ingresos financieros en el corto plazo) a la hora de desarrollar un nuevo negocio, es más probable que elija el modo de desarrollo externo o ECV.

Edgard y Charles (1985) indican que muchas corporaciones están adoptando nuevos desarrollos internos dada la necesidad de explotar los recursos internos. Aunque el coste final de desarrollar nuevas actividades internamente puede ser mayor que el de adquirir otras empresas, la distribución del coste a lo largo de la vida del proyecto puede convertirla en una alternativa más favorable y realista.

Según la teoría de los costes de transacción, cuando aparecen excesos de recursos, una solución posible es vender dichos recursos a otra empresa pero puede ser que los altos costes de transacción no lo recomienden (Williamson, 1975; Teece, 1982). Si la empresa tiene exceso de recursos y el posible fracaso

en el mercado dicta una utilización interna, entonces la elección de nueva entrada será a través de ICV (Teece, 1982).

Si las competencias en innovación no existen en la organización, deberá analizarse si el desarrollo interno es el mejor método de desarrollo. Tal vez en este caso, las competencias en innovación deban conseguirse mediante la *adquisición* de una organización (desarrollo externo). Johnson y Scholes (2001) establecen que una de las razones alegadas para el desarrollo externo es la *rapidez* con la que permite a la empresa introducir un nuevo producto o entrar en un nuevo mercado. Otra razón es *la falta de recursos o competencias* para desarrollar los productos o mercados desde dentro, como ocurriría por ejemplo ante una falta de inversión adecuada para actividades de I+D.

Barkema y Vermeulen (1998) y Zahra et al. (2000) establecieron que es el stock de recursos y capacidades de una empresa en el momento de la expansión, el que influencia si ésta se expandirá a través de ICV o de adquisiciones. Las empresas con fuertes habilidades tecnológicas tienen menos necesidad de comprar empresas establecidas y sus capacidades tecnológicas y, por tanto, es más probable que entren en los mercados a través del desarrollo de ICV; mientras que aquellas empresas con pocas capacidades tecnológicas se inclinan a obtener tecnología mediante la adquisición de empresas innovadoras. Burgelman (1985) afirma que la elección de crecimiento de la empresa a través de adquisiciones o mediante innovaciones internas ICV, depende de los límites de recursos. Cuando existen carencias en recursos y capacidades, las empresas empiezan a comprar las innovaciones a través de adquisiciones.

En función de los argumentos teóricos precedentes, podemos establecer las siguientes hipótesis de investigación en los términos siguientes:

H3: Aquellas corporaciones que posean los recursos y competencias necesarios para el desarrollo de un nuevo negocio tenderán a realizarlo en mayor medida de modo interno o ICV.

H4: Ante la falta de recursos y competencias claves para la creación del nuevo negocio, la corporación elegirá en mayor medida el crecimiento externo o ECV.

La actividad de CV es un proceso de desarrollo de nuevos negocios y, por tanto, un proceso de renovación, que incluye reconocer, entender y explotar nuevas oportunidades (Keil, 2002). En consecuencia, y siguiendo a March (1991), la empresa necesita explorar nuevo conocimiento y capacidades, así como explotar las capacidades existentes. En la actividad de ECV la *exploración debería desempeñar un papel más importante que la explotación* (Keil, 2002, 2004). Por esta razón, Covin y Miles (2002) establecen que a través de la actividad de ECV, las corporaciones adquieren empresas para integrar conocimientos y tecnologías originados externamente. La evidencia sugiere que los ejecutivos realizan de modo incremental adquisiciones para la consecución de tecnologías externas, y que las llevan a cabo como sustitutivo al desarrollo interno de los negocios (Bettis y Hitt, 1995).

Tras los diferentes argumentos realizados proponemos las siguientes hipótesis de estudio:

H5: Cuando el objetivo principal de la corporación sea la explotación de las capacidades existentes, la empresa desarrollará principalmente actividades CV de modo interno o ICV.

H6: En caso de que el objetivo de la corporación sea la exploración de nuevas capacidades, se conseguirá principalmente mediante la realización de actividades de ECV.

Yip (1982) afirma que ha sido ampliamente reconocida la existencia de mecanismos para la toma de decisiones entre ICV versus ECV (en concreto este autor referencia las adquisiciones); uno de los más mencionados es la sinergia o relación entre la actividad principal de la empresa que diversifica y la nueva actividad. La mayor sinergia o relación debería favorecer el desarrollo interno sobre la adquisición. Las decisiones de diversificación son conducidas por factores antecedentes tales como los recursos existentes en la empresa y las condiciones estructurales del sector. La investigación sugiere que la diversificación relacionada está asociada con una expansión interna. La empresa que diversifica es probable que conozca más sobre los mercados relacionados que sobre los no relacionados y puede, por tanto, usar sus activos existentes de forma más efectiva en un mercado relacionado. Por otro lado, la empresa que diversifica en un mercado no relacionado es más probable que adquiera los recursos necesarios para expandirse (Chatterjee y Singh, 1999).

Apoyándonos en los anteriores argumentos proponemos las siguientes hipótesis:

H7: Cuando la corporación crea un nuevo negocio, relacionado con las competencias básicas de la empresa, es más probable que el modo de desarrollo del mismo sea interno, ICV.

H8: Cuando la corporación desarrolla nuevos negocios no relacionados con la actividad existente, entonces es más probable que lo realice mediante una venture externa o ECV.

IV. METODOLOGÍA

Para la contrastación de las hipótesis planteadas en la sección teórica, relativas a la orientación interna o externa de los nuevos negocios desarrollados por las firmas, se ha llevado a cabo un análisis empírico, basado en un estudio de campo que ha permitido recoger información, a través de un cuestionario, de una muestra multisectorial de empresas españolas con propensión a realizar este tipo de actividades, pues fueron seleccionadas en función de su comportamiento innovador. El estudio empírico permite también determinar los factores que influyen la creación de CV por parte de las empresas españolas

A continuación se indicará los métodos estadísticos empleados, para pasar seguidamente al análisis de los resultados obtenidos, con una mención especial a la discusión de las hipótesis. Finalmente, se presentarán sucintamente las principales conclusiones, las limitaciones del estudio y las líneas futuras de investigación.

1. Muestra

El estudio se dirigió a empresas de más de 50 trabajadores que podían ser consideradas como innovadoras en función de la existencia de departamentos de I+D. El establecimiento de un umbral mínimo de tamaño se consideró pertinente en función del fenómeno estudiado. La realización de actividades de innovación de manera sistemática y el desarrollo de nuevos negocios por parte de las empresas establecidas (CV) requiere una dimensión mínima, pues salvo en casos muy excepcionales las pequeñas firmas no implementan este tipo de estrategia (Burgelman y Sayles, 1986).

Las empresas pertenecen, según su actividad principal, a diversos sectores industriales, caracterizados y seleccionados por su alta intensidad tecnológica y su propensión innovadora, tanto por su esfuerzo en I+D como por sus innovaciones en productos y procesos (INE, 2005). Los sectores elegidos son (CNAE entre paréntesis): (24) Fabricación de productos químicos; (32) Fabricación de material electrónico; (29) Construcción de maquinaria; (31) Fabricación de maquinaria y material eléctrico; y (34) Fabricación de vehículos a motor.

La población objetivo se obtuvo de la base de datos SABI, que fue contrastada con el directorio de Duns&Bradstreet para la verificación de la información. El número total de empresas seleccionadas, en función del cumplimiento de los criterios, fue de 1947. De estas decidieron participar y por tanto se les envió el cuestionario a 580 empresas. El número total de respuestas recibidas ha sido de 114, que representa un 19,65% del total de empresas encuestadas. El examen de la no respuesta puso de manifiesto que no existían diferencias en tamaño, ni sectoriales, entre las empresas que contestaron a la encuesta y las que no respondieron.

2. Cuestionario y variables

Las preguntas sobre CV estaban incluidas en un cuestionario más amplio dirigido a investigar las actividades de innovación de las empresas españolas y su vinculación con determinadas variables (capacidades, estructura organizativa, recursos humanos). En ese cuestionario, junto a los interrogantes acerca de CV, se formulaban una serie de cuestiones (características generales de la empresa, cultura emprendedora, comportamiento innovador) que van a ser utilizadas en la presente investigación para caracterizar el desarrollo de nuevos negocios por las empresas españolas.

Con relación a las actividades de CV se plantearon tres grupos de cuestiones. El primer grupo está constituido por una sola pregunta que servía de filtro para conocer si las empresas habían creado nuevos negocios en los últimos años y, por tanto, si habían realizado o no actividades de CV.

El segundo grupo lo formaban cuatro cuestiones destinadas a determinar el tipo de CV que las empresas realizaban, es decir, si los nuevos negocios eran fundamentalmente internos (ICV) o externos (ECV). Para ello se preguntaba a las empresas por el número de unidades de negocio internas y externas, por el peso en términos de ventas y empleados que suponían esas ICV y ECV, y por las expectativas que los directivos tenían acerca de esas unidades en el próximo futuro.

El tercer grupo estaba integrado por nueve cuestiones que pretendían analizar las hipótesis formuladas en la parte teórica. Se pedía a los directivos que valoraran en una escala Likert de siete puntos el grado de acuerdo o desacuerdo con una serie de afirmaciones, tanto para los nuevos negocios externos como internos, que recogían proposiciones acerca de los objetivos perseguidos con los nuevos negocios y con las competencias y recursos empleados.

Como suponíamos que el número de empresas que realizaban actividades de CV era bastante reducido, se pidió que contestaran a una serie de cuestiones no sólo a las empresas que habían desarrollado nuevos negocios, sino también a todas aquellas que pensaban llevarlos a cabo en el próximo futuro. En este último caso las respuestas no se referían a objetivos y recursos de negocios existentes, sino a la percepción o expectativas de los directivos acerca de las NV que podían llevar a cabo en los años venideros.

Se plantearon 15 preguntas que intentaban determinar el grado en que las empresas poseían una cultura emprendedora (Cameron y Quinn, 1999). Las reflexiones teóricas previas han reiterado los vínculos entre la cultura emprendedora de la empresa y la actividad de CV (Miller y Camp, 1985; Klavas et al., 1985; McGrath et al., 1994; Miles y Covin, 2002).

En este sentido, también es posible que la selección de la muestra haya condicionado los resultados, pues se trata exclusivamente de empresas innovadoras que probablemente tengan cierta propensión a explotar sus competencias básicas y se inclinarán, por tanto, hacia el desarrollo de ICV.

3. Métodos estadísticos

Aunque el objetivo principal de este estudio empírico era analizar las hipótesis planteadas en la parte teórica, también pretendía examinar, de una forma exploratoria, algunas de las características de las empresas que llevaban a cabo actividades de CV. Este estudio descriptivo no se fundamentaba en teorías sólidamente establecidas, pero parecía interesante explorar esta realidad del Corporate Venturing, dado que los estudios en nuestro país sobre este fenómeno son prácticamente inexistentes.

Así, en primer lugar, analizamos los atributos que diferencian a las empresas que desarrollan nuevos negocios de las que no realizan esta actividad. El método estadístico más apropiado es el Logit o Regresión Logística, donde la variable dependiente es dicotómica (1: empresas que desarrollan CV; 0: empresas que no realizan actividades de CV) y las independientes son el tamaño de la empresa, la edad o antigüedad, el comportamiento innovador (innovaciones de producto y radicalidad de la innovación) y la cultura emprendedora. Estas variables fueron seleccionadas teniendo en cuenta la literatura sobre el tema, pues son regularmente mencionadas como antecedentes de la actividad de CV (Burgelman, 1984; Miles y Covin, 2002).

En segundo lugar, analizábamos las hipótesis formuladas comparando las respuestas de los directivos a las proposiciones que se les planteaban. Se examinaba para cada una de ellas si la orientación del respondiente era fundamentalmente hacia un negocio interno o externo. Para ello se procedería a la aplicación del test t de Student.

Es preciso indicar que el número de casos variaba para cada uno de los análisis, tanto debido a que cada uno se refería a empresas diferentes (todas las empresas que respondían o empresas que realizaban actividades de CV) como a la ausencia de respuestas a algunas cuestiones que suponían casos perdidos.

V. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Del total de cuestionarios recibidos (114), 74 respondieron a las cuestiones relativas a CV; de ellos solamente 30 indicaron que habían desarrollado nuevos negocios. Como ya suponíamos, el número de empresas que llevan a cabo actividades de CV es bastante reducido, teniendo en cuenta además que la población objetivo está constituida por firmas seleccionadas por su carácter y naturaleza innovadora.

Como se ha indicado, en el primer análisis se exploraban los rasgos que caracterizaban a las empresas que desarrollaban nuevos negocios frente a las que no realizaban tal actividad. Los resultados de la regresión logística se recogen en la tabla 1. Se observa que la única variable significativa es la cultura emprendedora, con un signo del coeficiente en el sentido previsto, es decir, que una mayor o más

intensa cultura emprendedora está relacionada con la realización de actividades de CV. Por el contrario, no son significativas las variables relativas al comportamiento innovador, tanto la innovación en productos como la radicalidad de la innovación.

Tabla 1: Regresión logística

Variables independientes	Coefficiente de regresión
Innovación en nuevos productos	-0.165
Radicalidad de la Innovación	0.405
Cultura Emprendedora	0.845*
Antigüedad de la Empresa	-0.092
Tamaño (n° empleados)	0.001
Niveles Jerárquicos	0.178
Constante	-6.187
Chi-cuadrado	11.150
Grados de libertad	6
R² de Nagelkerke	0.310
% correctamente clasificado	68.2

** p < ,01

* p < ,05

Estos resultados son relevantes porque vienen a incidir en una cuestión ampliamente debatida en la literatura: la relación entre innovación y emprendimiento, más concretamente entre innovación y corporate entrepreneurship. Las actividades de CV no están directamente relacionadas con el comportamiento innovador de la empresa, sino con una mayor o menor cultura emprendedora; esto es, la realización de nuevos negocios está más vinculada con la actitud emprendedora de la firma que con sus actividades innovadoras. Hay que tener en cuenta, no obstante, que la muestra está constituida por empresas innovadoras y, por tanto, con un elevado comportamiento innovador. Es posible que en una muestra constituida por empresas más o menos innovadoras, el comportamiento innovador pueda influir en las actividades de CV de las firmas.

El resto de variables consideradas en el análisis no son significativas. Ni el tamaño de la empresa, ni su edad o antigüedad, ni el número de niveles jerárquicos parecen estar relacionados con el desarrollo de nuevos negocios de las empresas de la muestra.

El segundo análisis se centra en el contraste de las hipótesis a partir de las respuestas de los encuestados a las proposiciones que recogían las variables examinadas. El análisis se realizó inicialmente para todas las empresas que respondieron a esta cuestión, hubieran o no realizado actividades de CV. Se obtuvieron 71 respuestas, de las cuales 30 empresas habían desarrollado nuevos negocios y 41 no.

La tabla 2 presenta los resultados del test t de Student para muestras relacionadas, que compara las respuestas a las escalas Likert de la realización de nuevos negocios internos y externos. Un valor superior en la escala de los negocios internos (valor t positivo) significa que los directivos están de acuerdo con que para ese objetivo o esos recursos los negocios internos son más adecuados que los externos; lo inverso podría afirmarse cuando el valor en la escala de los negocios externos es superior. Si el test es significativo indica que existen diferencias significativas entre los valores atribuidos a los

negocios internos y externos y que, por tanto, se puede afirmar que los encuestados se inclinan por uno u otro tipo de negocio (interno o externo) cuando se trata de alcanzar un determinado objetivo, compartir ciertos recursos o bien desarrollarlos.

Tabla 2: Prueba t de muestras relacionadas

Variables	t	gl.	Significación (bilateral)
Objetivo desarrollo organizativo o cambio cultural	1.743	70	0.086
Objetivo obtención de ingresos financieros a c/p	0.801	70	0.426
Objetivo exploración de nuevas capacidades	1.548	70	0.126
Objetivo explotación de capacidades existentes	1.774	70	0.080
Objetivo construcción de nuevas capacidades	1.615	70	0.111
Corporación carece de RR y CC necesarios	1.576	70	0.120
Nuevos Negocios relacionados con competencias básicas	2.122	70	0.037
Relación basada en el mercado	1.644	70	0.105
Relación basada en la tecnología	0.635	70	0.528

Los resultados muestran que la única relación significativa es la correspondiente a la proposición 7, relativa a “la vinculación del nuevo negocio con las competencias básicas de la empresa”. Se puede afirmar, en consecuencia, que si las empresas establecen nuevos negocios relacionados con las competencias básicas de la firma, optarán por mantener esos negocios en el interior de la empresa, desarrollando ICV. A un nivel del 10% también se pueden considerar significativas las proposiciones o hipótesis 1 y 5. La primera viene a señalar que cuando el objetivo perseguido por los nuevos negocios es el desarrollo organizativo o el cambio cultural, la empresa optará por realizarlos internamente (ICV). Del mismo modo, cuando el objetivo perseguido es la explotación de las capacidades existentes en la empresa (hipótesis 5), las firmas también se inclinarán por el desarrollo de negocios internos. Estos últimos comentarios deben tomarse con precaución dado el nivel de significación del test. En consecuencia, parece que la elección de ICV o ECV viene determinada principalmente por las competencias y capacidades básicas de la empresa y, en menor medida, por el deseo de la empresa de un desarrollo organizacional.

Aunque como se ha podido comprobar en la parte teórica, las hipótesis estaban sólidamente soportadas por la literatura y por los argumentos presentados, los resultados muestran que solamente una de ellas ha podido ser corroborada. Considerando que éste es uno de los primeros estudios empíricos que abordan la cuestión sobre la orientación interna o externa de los nuevos negocios desarrollados por empresas establecidas, los resultados deben ser interpretados con cierta prudencia por dos razones principales.

En primer lugar, un porcentaje elevado de las respuestas a estas cuestiones corresponden a empresas que no han llevado a cabo actividades de CV y sus contestaciones se basan en expectativas o posibilidades más que decisiones reales ya adoptadas. El número de empresas que desarrollan nuevos

negocios es bastante reducido y el análisis de esa muestra tan sólo viene a corroborar la importancia de las competencias básicas de la empresa al elegir la orientación de CV, pero sería realmente arriesgado pronunciarse en cualquier sentido con relación al resto de hipótesis. En segundo lugar, como puso de manifiesto el análisis precedente, una mayoría de las empresas examinadas realizaban exclusivamente ICV y ésta parece ser la tendencia entre los encuestados, incluso si todavía no han desarrollado actividades de CV. Es posible que esta propensión hacia ICV haya marcado el sentido de las relaciones, potenciando aquellas hipótesis que se orientaban hacia la realización de nuevos negocios internos. En este sentido es de destacar que el resultado más robusto se refiere a la relación del nuevo negocio con las competencias básicas de la empresa; cuando existe esta relación es mayor la probabilidad de realizar ese negocio internamente.

En este sentido, también es posible que la selección de la muestra haya condicionado los resultados, pues se trata exclusivamente de empresas innovadoras que probablemente tengan cierta propensión a explotar sus competencias básicas y se inclinarán, por tanto, hacia el desarrollo de ICV.

VI. CONCLUSIONES

Este estudio constituye uno de los primeros análisis empíricos de un tema de creciente interés y actualidad en la literatura de management: el desarrollo de nuevos negocios por las empresas establecidas, es decir, la realización de actividades de Corporate Venturing (CV). El análisis se ha centrado, concretamente, en la elección entre negocios internos (ICV) y externos (ECV).

Los primeros análisis exploratorios han puesto de manifiesto el reducido número de empresas en nuestro país que llevan a cabo este tipo de actividades, incluso teniendo en cuenta que la muestra se encontraba claramente sesgada hacia empresas innovadoras y de sectores industriales de alta tecnología. Los estudios que han analizado esta cuestión se han basado habitualmente en estudios de casos (Keil et al., 2003; Keil, 2004), centrados en grandes empresas y en sectores de alta tecnología. Cuando se emplean grandes muestras es necesario definir adecuadamente la población objetivo para capturar empresas que hayan desarrollado estas actividades, pero sin sesgar los resultados y, por tanto, las posibilidades de generalización.

La realización de actividades de CV está relacionada con la cultura emprendedora de la empresa. Así, el desarrollo de nuevos negocios no depende tanto de un comportamiento innovador más o menos agresivo o intenso, sino sobre todo de que la empresa haya desarrollado una cultura y actitud hacia el emprendimiento, una de cuyas manifestaciones sería la creación de nuevos negocios.

Las empresas españolas encuestadas muestran una clara tendencia hacia los nuevos negocios internos, tratando de explotar algunas de las capacidades y recursos internos de la empresa. El factor determinante de la elección del carácter interno o externo de un nuevo negocio es la relación con las competencias básicas de la compañía; si esta relación no existe es probable que se opte por un negocio externo.

Los resultados y conclusiones deben ser tomados con precaución debido a las limitaciones inherentes a este estudio. La principal debilidad reside en el tamaño de la muestra utilizada. Se ha dirigido la encuesta a empresas que, en principio, tenía mayor propensión a la realización de estas actividades

(firmas industriales, de sectores de alta tecnología y con indicios de desarrollar un intenso comportamiento innovador). Aunque se ha intentado minimizar los riesgos de las encuestas por correo, buscando información secundaria de las empresas y contactando con ellas para conocer si estaban interesadas en participar en el estudio, el número de respuestas ha sido relativamente bajo, lo que ha reducido aún más las empresas dentro de la muestra que realizan actividades de CV. Probablemente en un futuro se pueda disponer de una muestra más amplia de empresas que han desarrollado nuevos negocios y se pueda analizar con mayor seguridad las hipótesis planteadas.

Una segunda limitación hace referencia a la metodología empleada para la contrastación de hipótesis. Ciertamente las técnicas utilizadas han sido las adecuadas para el análisis realizado, pues cada hipótesis se basaba en una proposición extraída de la literatura, principalmente de Miles y Covin (2002). No obstante, es posible que los conceptos recogidos en esas afirmaciones sean más complejos de lo estimado y sea difícil capturarlos con una sola sentencia. La utilización de instrumentos de medida más desarrollados permitirá apreciar los matices de los objetivos perseguidos y las competencias utilizadas y hará posible el empleo de métodos más sofisticados, como los modelos de ecuaciones estructurales, que facilitarán la estimación de relaciones causales entre las variables.

En todo caso, la principal debilidad del estudio, relacionada con esta referencia a la causalidad, reside en su naturaleza transversal. El conocimiento de los factores que influyen en la creación de nuevos negocios por las empresas establecidas requiere la realización de análisis longitudinales que permitan avanzar en la comprensión de las relaciones que subyacen a estos fenómenos. No es un estudio sencillo, pero la selección de un buen número de empresas que hayan desarrollado este tipo de actividades y el análisis temporal de sus decisiones hará factible la comprensión de las variables estratégicas y organizativas que están detrás de estas decisiones. Algunos estudios recientes que han utilizado estudios de casos pueden servir de punto de partida para estos análisis (Keil, 2004).

A pesar de estas limitaciones, que constituyen retos para la investigación futura, pensamos que el estudio realizado ha contribuido a comprender algo más un fenómeno de interés y actualidad en el campo de conocimiento, pero sobre el que todavía existen considerables debates terminológicos y en el que los estudios empíricos, sobre todo utilizando métodos de contraste de hipótesis, son todavía bastante escasos.

VII. BIBLIOGRAFÍA

- Barkema, H. y Vermeulen, F. (1998): "International expansion through start up or acquisition: A learning perspective". *Academy of Management Journal*, Vol. 41(1), pp. 7-27.
- Bettis, R. A. y Hitt, M. A. (1995): "The New Competitive Landscape", *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 7-20.
- Biggadike, R. (1979): "The risky business of diversification", *Harvard Business Review*, Vol. 57, pp. 103-111.
- Block, Z. y MacMillan, I. C. (1993): *Corporate venturing: Creating new businesses within the firm*. Boston: Harvard Business School Press.
- Buden-Fuller, C. (1995): "Strategic innovation, Corporate entrepreneurship and Matching outside-in to inside-out Approaches to Strategy Research". *British Journal of Management*, 6(Special Issue):S3-S16.

- Burgelman, R. (1984): "Designs for corporate entrepreneurship in establishing firms". *California Management Review*, Vol. 26.3, Spring, pp. 154-166.
- Burgelman, R.A. (1985): "Managing the new venture division: Research findings and implications for strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 6, Nº 1, pp. 39-54.
- Burgelman, R.A., y Sayles, L.R. (1986): *Inside Corporate Innovation, strategy, structure and managerial skills*. The Free Press, New York.
- Cameron, K y Quinn, R. (1999): *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Reading, MA: Addison –Wesley.
- Chatterjee, S.y Singh, J. (1999), "Are Tradeoffs Inherent in Diversification Moves? A Simultaneous Model for Type of Diversification and Mode of Expansion Decisions". *Management Science*, Vol. 45, Nº. 1, pp. 25-45.
- Constable, J. (1986): "Diversification as a factor in U-K. Industrial Strategy". *Long Range Planning*, Vol. 19, Nº 1, pp. 52-60.
- Edgard, B. R. y Charles, A. B. (1985): "Entering New Business: Selecting Strategies for Success". *Sloan Management Review*, Spring, pp.3-17.
- Ellis, R. y Taylor, N. (1987): "Specifying entrepreneurship". *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp. 527-541. Wellesley, M.A.: Babson College.
- Galunic, D. C.; y Rodan, S. (1998): "Resource recombinations in the firm: knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation", *Strategic Management Journal*, Vol.19, Nº. 12, pp.1.193–1.201.
- Grant, R. (1996): "Prospering in dinamicly-competitive environments: organizational capability as knowledge integration", *Organization Science*, Vol. 7, Nº 4, pp. 375 - 387.
- Guth, W. y Ginsberg, A. (1990): "Guest editor's introduction: Corporate entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, Summer, pp. 5-15.
- Hill, C. y Snell, S.A. (1989): "Effects of ownership structure and control on corporate productivity", *Academy of Management Review*, Vol. 12, pp. 331-341.
- Hitt, M.; Hoskisson, R. e Ireland, R. (1990): "Mergers and Acquisitions and Managerial Commitment to Innovation in M-Form Firms". *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 29-47.
- Johson, G. y Scholes, K. (2001): *Dirección Estratégica*. 5ª Edición, Prentice Hall, Pearson education, S.A., Madrid.
- Keil, T, Maula, M y Schildt, H. (2003): "Corporate Venturing Modes and their Impact on Learning from Venturing", in W.D. Bygrave: *Frontiers of Entrepreneurship Research – Proceedings of the 23rd Annual Babson Kauffman Entrepreneurship Research Conference*, Babson College, College Park, Mass.
- Keil, T. (2002): *External corporate Venturing: Strategic renewal in rapidly changing industries*. Wesport, CT: Quorum.
- Keil, T. (2004): "Building External Corporate Venturing Capability: Initial Conditions, Learning Processes and Knowledge Management". *Journal of Management Studies*, Vol 41, Nº5, pp. 799-825.
- Klavas, R.; Shanley M. y Evan, W. (1985): "The Management of Internal Corporate Ventures:

- Entrepreneurship and Innovations". *Columbia Journal of World Business*, Summer, pp. 21-27.
- Kogut, B. y Zander, U. (1992): "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology", *Organization Science*, Vol. 3, N° 3, pp. 383-39.
- Mansfield, E. (1969): *Industrial Research and technological Innovation*. Norton, New York.
- March, J.G. (1991): "Exploration and exploitation in organisational learning". *Organization Science*, Vol. 2, pp. 71-87.
- McGrath, R., Venkataraman, S. y MacMillan (1994): "The Advantage Chain: Antecedents to Rents from Internal Corporate Ventures". *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, pp. 351-369.
- Miles, M.P. y Covin, J.G. (2002): "Exploring the Practice of Corporate Venturing: Some Common Forms and Their Organizational Implications". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, pp. 21-40.
- Miller, A. y Camp B. (1985): "Exploring Determinants of Success in Corporate Ventures". *Journal of Business Venturing*, Vol. 1, pp. 87-105.
- Roberts, E. (1980): New Ventures for Corporate Growth. *Harvard Business Review*, July-Agoust, pp. 134-142.
- Sharma, P. y Chrisman, J. (1999): "Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23 N° 3, pp. 11-27.
- Teece, D. (1982): "Towards an economic theory of multiproduct firm". *Journal of Economic Behaviour and Organization*, Vol. 3, pp.39-63.
- Williamson, O. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- Yip, G. (1982): "Diversification entry: Internal development versus acquisition". *Strategic Management Journal*, Vol.3-4, pp. 331-345.
- Zahra, S. A. (1991): "Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study", *Journal of Business Venturing*, Vol. 6, N° 4, pp. 259-285.
- Zahra, S.A. (1993): "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 17, N° 4, pp. 5-21.
- Zahra, S.A. (1996): "Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, N° 6, pp. 1713-1735.
- Zahra, S.A., Ireland, R.D. y Hitt, M.A., (2000): "International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance". *Academy of Management Journal*, Vol. 43, N° 5, pp. 925-950.
- Zahra, S.A.; Nielsen, A.P. y Bogner, W.C. (1999): "Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, N° 3, pp. 169-189.