



Año 25 No. 3
Número especial, 2020

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES



Corporate Entrepreneurship e innovación: un enlace de dos vías

Naranjo-Africano, Gloria¹
Naranjo, Del Giudice, Oscar²
Giraldo, Mario³
Keewong Zapata, Roxani⁴

Resumen

En el contexto actual las empresas deben desarrollar estrategias para promover su competitividad y adaptarse a los nuevos desarrollos tecnológicos y al entorno empresarial. Por lo que el desarrollo de capacidades para cambiar, mejorar y crear nuevo valor es cada vez más importante. Particularmente capacidades para emprender e innovar. La posición tomada en este documento es que hay una característica común entre todas las empresas que podría describirse razonablemente como empresarial, esta característica común es la presencia de la innovación. El objetivo principal de este trabajo es determinar un vínculo bidireccional entre el emprendimiento corporativo y la innovación y así identificar como ambos aspectos pueden conducir el uno hacia el otro y favorecer la generación de ventajas competitivas en las empresas. Este trabajo se llevó a cabo desde un enfoque ecléctico, donde la metodología utilizada para alcanzar este objetivo fue una revisión sistemática de la literatura. Finalmente,

Recibido: 20.03.19 Aceptado: 20.05.20

- 1 Ingeniera Industrial, Magister en Ingeniería Industrial, Candidata a Doctor en Administración. Profesora de Planta del Programa de Ingeniería Industrial. Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia. E-mail: gnanarjo@unisimonbolivar.edu.co. ORCID:<https://orcid.org/0000-0001-9610-1604>
- 2 Profesional en Negocios Internacionales, Master en Marketing Digital y Comercio Electronico, Doctorante en Sociedad y Cultura Caribe, Universidad Simón Bolívar (Correo: oscar.naranjo@unisimon.edu.co). Docente Institución Universitaria CEIPA. Barranquilla, Colombia. E-mail: oscar.naranjo@ceipa.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6850-385X>
- 3 Administrador de Empresas, Especialista en Psicología Económica y del Consumo, Master en Marketing, Doctor en Administración. Universidad del Norte, Profesor Asociado, Departamento de Mercadeo y Negocios Internacionales, Escuela de Negocios, Barranquilla, Colombia. E-mail: mgiraldo@uninorte.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9328-6962>
- 4 Ingeniera Industrial, Magister en Informática, Candidata a Doctora en Ingeniería Industrial, Coordinadora del Programa de Maestría en Ingeniería Industrial, Docente Principal de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de Piura. Piura, Perú. Investigadora de la Red Iberoamericana de Innovación y Transferencia Tecnológica en fabricantes de Muebles (RITMMA). E-mail: rkeewongz@unp.edu.pe. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9534-8063>

las contribuciones del trabajo fueron: (I) un análisis cronológico de la evolución del concepto de emprendimiento corporativo; (II) un diagrama analítico del emprendimiento corporativo y sus determinantes, el cual posee un componente pragmático para las empresas, que constituye un punto de referencia para incorporar esta estrategia en la gestión empresarial; (III) identificación de condiciones para vincular el emprendimiento corporativo y la gestión de la innovación como procesos directamente correlacionados y (IV) reflexión sobre el desarrollo estratégico de ventajas competitivas en la empresa a partir de la innovación y emprendimiento.

Palabras clave: emprendimiento corporativo; emprendimiento innovador; ventajas competitivas.

Corporate Entrepreneurship and innovation: a two-way link

Abstract

In the current context, companies must develop strategies to promote their competitiveness and adapt to new technological developments and the business environment. So the development of capacities to change, improve and create new value is increasingly important. Particularly capacities to undertake and innovate. The position taken in this document is that there is a common characteristic among all companies that could be reasonably described as entrepreneurial, this common characteristic is the presence of innovation. The main objective of this work is to determine a two-way link between corporate entrepreneurship and innovation and thus identify how both aspects can lead to each other and favor the generation of competitive advantages in companies. This work was carried out from an eclectic approach, where the methodology used to achieve this objective was a systematic review of the literature. Finally, the contributions of the work were: (I) a chronological analysis of the evolution of the concept of corporate entrepreneurship; (II) an analytical diagram of corporate entrepreneurship and its determinants, which has a pragmatic component for companies, which constitutes a point of reference for incorporating this strategy in business management; (III) identification of conditions to link corporate entrepreneurship and innovation management as directly correlated processes and (IV) reflection on the strategic development of competitive advantages in the company from innovation and entrepreneurship.

Keywords: corporate entrepreneurship; innovative entrepreneurship; competitive advantages.

1. Introducción

El contexto de muchas empresas hoy en día está marcado por una

fuerte competencia entre los jugadores existentes; la aparición de muchos competidores, que se han centrado en segmentos específicos del mercado; un

entorno macroeconómico caracterizado por un rápido progreso tecnológico y un gran desarrollo industrial en determinados sectores y la recesión a los que otros se enfrentan. Esto conduce a la reestructuración de las estrategias y las condiciones del negocio. En este escenario, las empresas deben desarrollar estrategias para promover su competitividad y puedan adaptarse a los nuevos avances tecnológicos y el entorno empresarial.

Con respecto a lo anterior, hay que destacar que, debido a los rápidos cambios tecnológicos, la crisis económica / financiera en curso y el aumento de la competencia internacional. Las capacidades de las empresas para cambiar, mejorar y crear nuevos valores se han vuelto cada vez más importantes. Mientras que algunas empresas parecen tener pequeños problemas en la identificación y aprovechamiento de oportunidades, otras experimentan dificultades graves, estas dificultades pueden perjudicar el desempeño empresarial, también en empresas que parecen tener amplios recursos disponibles para la búsqueda de oportunidades y de la explotación de oportunidad (Gertz y Baptista 1996; Rigtering y Weitzel, 2013).

El verdadero desafío para una empresa para continuar su actividad productiva es establecer una ventaja competitiva. La única forma de lograrlo es mediante la diferenciación y la innovación continua, relacionado con la creación de nuevos productos y servicios, la producción, los procesos de organización o modelos de negocio (Johnson y Christensen, 2004). De acuerdo con Morris y Kuratko (2002) la respuesta a entornos hipercompetitivo de hoy en día es la adaptabilidad, flexibilidad, velocidad, agresividad y capacidad de

innovación, que se reducen a una sola palabra - el espíritu empresarial, frente a esto aspectos como el emprendimiento y la innovación son la claves para poner en marcha la capacidad para una adecuada recuperación económica (Herruzo-Gómez, Hernández-Sánchez, Cardella y Sánchez-García, 2019).

Con base en lo anterior, hay que destacar que muchas empresas han tenido éxito en sus esfuerzos por fomentar el emprendimiento y se han desarrollado nuevos enfoques para innovar y crear nuevos negocios y lograr un crecimiento rentable. El cambio, la innovación, el emprendimiento describen lo que empresas exitosas hacen para competir. (Zahra, 1991; Zahra, Kuratko y Jennings, 1999, Christensen y Raynor, 2003). La posición adoptada en este trabajo es que existe una coincidencia entre todas las empresas que podrían describirse razonablemente como competitivas, esta coincidencia es la presencia de la innovación (Covin y Miles, 1999).

El objetivo principal de este trabajo es determinar el enlace bidireccional entre el emprendimiento y la innovación empresarial, basado en una revisión bibliográfica y un análisis de la evolución conceptual del emprendimiento corporativo e identificación de aspectos relacionados con el desarrollo de la empresa; así como el concepto de innovación y sus determinantes. Esta es una forma de apoyar a los dos aspectos y la manera en que pueden llevar uno hacia el otro. Este trabajo se llevó a cabo a partir de un enfoque ecléctico considerando múltiples teorías para generar una reconciliación entre ellos teniendo cada uno de ellos las contradicciones más importantes suaves y permitiendo.

El método usado para apuntar a esta meta fue una revisión de la literatura apoyada en 122 revistas académicas. La base temática para este trabajo fue revistas académicas relacionadas con emprendimiento, la innovación, la tecnología, la gestión y la estrategia, las cuales cumplen con criterios de calidad y período de tiempo analizado fue 1980-2015. La ecuación de búsqueda estuvo dada por términos como: emprendimiento corporativo, intraemprendimiento, innovación, spin offs, emprendimiento tecnológico y proyectos de innovación.

Por último, las contribuciones del artículo son: (I) un análisis cronológico de la evolución del concepto de emprendimiento corporativo; (II) diseñar un diagrama de análisis del emprendimiento corporativo y sus determinantes, que se podrían tomar como punto de referencia para las empresas que deseen incorporar esta estrategia en su gestión empresarial; (III) la identificación de las condiciones para la vinculación del emprendimiento corporativo y gestión de la innovación como procesos directamente correlacionados y por último; (IV) proporcionar un espacio de reflexión sobre el desarrollo estratégico de las ventajas competitivas de los elementos empresariales.

2. Emprendimiento corporativo: algunas ideas

En los últimos años, la literatura sobre creación y gestión empresarial ha prestado cada vez más atención al emprendimiento que se produce dentro de las organizaciones, teniendo en cuenta su importancia para el rendimiento de la

organización. La mayoría de los estudios empíricos muestran una relación positiva entre el emprendimiento corporativo y el desempeño (Urbano y Turró, 2013).

Sin embargo, y de acuerdo con Christensen (2004), el concepto de emprendimiento dentro de las organizaciones se ha desarrollado durante los últimos treinta años, sobre todo en las últimas dos décadas, y es conocido bajo diferentes "etiquetas", incluido el emprendimiento corporativo, emprendimiento interno, el intraemprendimiento, la gestión empresarial y el emprendimiento estratégico; concluyendo que el emprendimiento corporativo parece haber ganado la mayor atención como un concepto. Sharma y Chrisman (1999), por ejemplo, ven el intraemprendimiento como una forma de la Emprendimiento Corporativo (EC), mientras que otros autores lo definen de forma aislada, estableciendo las diferencias entre los dos términos, a los efectos de este artículo va a trabajar con el término de la iniciativa empresarial corporativa.

Hay muchas definiciones de Emprendimiento Corporativo, sin embargo, la revisión de la literatura muestra un concepto unificado (cuadro 1). Sin embargo, hay algunas características similares que revelan la importancia de los factores que afectan a la empresa, y permiten una caracterización de la misma (ver figura 1), por ejemplo: la presencia del emprendimiento en la organización, la renovación de la organización, el desarrollo de nuevos negocios y la presencia de una cultura innovadora y desarrollo de la innovación como resultado de la aplicación de esta estrategia dentro de la empresa.

Cuadro 1

Los directores de las definiciones Corporate Entrepreneurship

Año	Autor	Definición
1983	Burgelman	El proceso mediante el cual las empresas se involucran en la diversificación a través del desarrollo interno.
	Miller	Las actividades que una organización se compromete a mejorar su producto, la innovación, la asunción de riesgos y respuesta proactiva a las fuerzas ambientales
1989	Covin y Slevin	Un conjunto de comportamientos innovadores, proactivos y de toma de riesgos.
	Jennings y Lumpkin	Cualquier empresa que introduce un número promedio de nuevos productos o desarrolla un promedio de nuevos mercados a través de una nueva empresa.
1990	Guth y Ginsberg	(1) El nacimiento de nuevas empresas dentro de organizaciones existentes, es decir, la innovación interna o emprendimiento; y (2) la transformación de las organizaciones a través de la renovación de las ideas fundamentales sobre las que se construyen, es decir, la renovación estratégica.
1991	Covin y Slevin	Emprendimiento corporativo consiste en extender el dominio de una empresa de su competencia y las oportunidades correspondientes a través de la nueva combinación de recursos generados internamente
	Zahra	El emprendimiento corporativo se define como actividades formales o no formales diseñados para crear nuevas empresas dentro de las empresas establecidas a través de innovaciones de productos o procesos y el desarrollo de los mercados
1998	Echols and Neck	Emprendimiento corporativo se lleva a cabo para promover comportamientos empresariales dentro de una organización.
1999	Covin y Miles	Relacionados con la introducción de un nuevo producto o la entrada de un nuevo (a la empresa) a un mercado existente como una "regeneración sostenida"
	Sharma and Chrisman	El proceso por el cual un individuo o un grupo de individuos, en asociación con una organización existente, crean una nueva organización o promueven la renovación o la innovación dentro de esa organización.
	Stevenson, Roberts, y Groubeck	Emprendimiento Corporativo (EC) es el proceso por el cual los individuos dentro de las organizaciones aprovechan las oportunidades sin tener en cuenta los recursos que controlan actualmente
2001	Antoncic y Hisrich	El emprendimiento dentro de una organización existente
2002	Morris y Kuratko	Emprendimiento corporativo como "un término utilizado para describir el comportamiento empresarial dentro de las organizaciones de tamaño medio y grande.
	Kemelgor	EC surge de los esfuerzos de colaboración de los miembros de la organización de mentalidad con la innovación
2005	McFadzean, O'Loughlin, y Shaw	Las principales funciones del empresario corporativo son desafiar la burocracia, evaluar nuevas oportunidades, para alinear y explotar los recursos y llevar el proceso de innovación hacia adelante. Gestión del empresario corporativa del proceso de innovación dará lugar a mayores beneficios para la organización.

Cont... Cuadro 1

2009	Ireland et al.	Emprendimiento corporativo incluye todas las acciones que se caracterizan por la novedad de los recursos, clientes, mercados o una nueva combinación de recursos, clientes y mercados.
	Narayanan et al.	El emprendimiento corporativo se centra en las diversas etapas y procesos asociados con la creación de nuevas empresas y su integración en la cartera de negocios global de la empresa
2012	Bojica y Fuentes	La posesión de los altos niveles de mercado y el conocimiento tecnológico representa una contingencia importante para el logro de los resultados de las actividades empresariales corporativos.
	Wyk y Adonisi	La influencia de la orientación al mercado, la flexibilidad organizativa y la satisfacción en el trabajo sobre el emprendimiento corporativa. Una mayor comprensión de la relación de estas variables de trabajo con la iniciativa empresarial corporativa ofrece una gestión de una base más sólida sobre la que basar las decisiones sobre.

Fuente: Elaboración propia

Lumpkin y Dess (1996) identificaron cinco dimensiones de la orientación empresarial, a saber, la autonomía, la capacidad de innovación, la asunción de riesgos, la proactividad y la agresividad competitiva, las cuales se pueden afirmar constituyen una base para que la empresa establezca su postura frente a la innovación como estrategia. Esto se asocia con las tipologías de Emprendimiento Corporativo identificados, por autores tales como Stopford y Baden-Fuller (1994) quienes identifican tres tipos: El intraemprendimiento, la transformación y renovación de las organizaciones existentes, y el cambio de las reglas de la competencia para la industria y Thornberry (2001) identifica cuatro tipos estratégicos: las empresas de riesgo, el intraemprendimiento, transformación organizacional y el rompimiento de las reglas de la industria. Christensen (2004) en su trabajo de la sombrilla emprendimiento corporativo propuso cuatro puntos de vista; (1) empresas de riesgo, (2) los recursos internos, (3) la internacionalización, y (4) las redes

externas. Estas perspectivas indican cuatro dominios en los que una empresa puede hacer un esfuerzo para ser más innovadores.

Frente a estas tipologías, Ucbasaran, Westhead, y Wright (2001) en su artículo, identifican las dimensiones del Emprendimiento Corporativo: (a) la creación de nuevas empresas a través de la evolución del mercado o de los productos que llevan a cabo, procesos tecnológicos e innovaciones organizacionales; y (b) está relacionado con la redefinición del concepto de negocio, la reorganización y la introducción de cambios en el sistema de innovación de la empresa.

Antoncic (2007) clasifica el intraemprendimiento, en las siguientes cuatro dimensiones: (1) nuevos negocios; (2) la capacidad de innovación; (3) la auto-renovación; y (4) la proactividad. Sharma y Chrisman (1999) articulan que la jerarquía del EC de se pueden dividir en interno y externo. El EC interno consiste en la creación de nuevas empresas que residen dentro de la estructura

corporativa, a pesar de que pueden estar situados fuera de la empresa como entidades semiautónomas, como spin-offs. Estas estructuras de organización interna pueden adaptarse a estas nuevas empresas o entidades de organización de nueva creación pueden ser creadas dentro de la estructura corporativa. En cuanto al EC externo, se asocia a lo que según Kuratko (2007) consiste en la estrategia empresarial de invertir en empresas en fase temprana de crecimiento, creados por personal externo, que incluye Capital de Riesgo Corporativo (CVC), licencias, adquisiciones y empresas conjuntas.

3. Factores que influyen en la capacidad empresarial corporativa

Bojica y Fuentes-Fuentes, (2012) indicaron que el resultado de las actividades empresariales y orientaciones depende de varios factores tanto internos como externos a la organización. Esto refuerza la importancia de la identificación de un marco contingente para el estudio de la relación entre el Emprendimiento Corporativo y el desempeño de la empresa.

Cabe destacar que aunque existen factores externos que inciden en este tipo de procesos, gran parte de los aspectos que afectan el desarrollo de un emprendimiento corporativo vienen desde adentro de la organización, por lo tanto requiere que la empresa desarrolle condiciones propicias para este proceso y asigne recursos y las condiciones necesarias para su funcionamiento adecuado. Tal es el caso, de Urbano y Turró, (2013) quienes determinaron que los factores internos (recursos y

capacidades de factores) juegan un papel más importante que los factores externos (formales e instituciones informales).

- **Factores externos**

Urbano y Turró, (2013) indican que los factores ambientales, tales como el miedo al fracaso, el efecto de los medios de comunicación y el número de días necesarios para iniciar un negocio, no son factores significativos. Zahra y Covin (1995) para el caso de los emprendimientos corporativos, eran eficaces para empresas que operan en ambientes hostiles y que sus efectos sólo se manifiestan plenamente en el largo plazo. Shaw, O'Loughlin y McFadzean, (2005) presenta como variables externas: Sofisticación tecnológica, ciclo de vida de la industria y de la competencia.

- **Factores internos**

Entre los factores internos de la compañía de promover la iniciativa empresarial corporativa son:

1. Los gerentes de todos los niveles desempeñan un papel fundamental en el impulso de iniciativas del EC. Los investigadores han hecho hincapié en la contribución de los administradores en todos los niveles para los resultados exitosos en el esfuerzo empresarial (Floyd y Lane, 2000; Ireland et al., 2002).
2. Corbett, Covin, O'Connor, y Tucci (2013) indican que el enfoque en el individuo es una dinámica importante en el proceso del EC; es a partir de los conocimientos, las habilidades y capacidades de los individuos que se forma la plataforma para el EC dentro de la organización. De esta manera, McFadzean, O'Loughlin

- y Shaw (2005) en su modelo, hacen énfasis en los diferentes papeles que las organizaciones necesitan reconocer para estimular el proceso de la innovación asociada a la actividad empresarial corporativa, estos roles son el pensador creativo, el emprendedor corporativo y el gerente, además, las organizaciones deben tener en cuenta la necesidad de emplear e invertir en cada tipo de individuo, así como la reflexión que proporciona la organización de estas funciones deben ser representadas con el fin de innovar con éxito. Otros factores relacionados con el individuo son: nivel de educación, otros conocimientos empresariales y la capacidad de identificar oportunidades de negocios (Urbano y Turró, 2013).
3. Corbett et al. (2013) particularizaron en la importancia de áreas como la gestión de proyectos, procesos de asimilación de nuevas empresas en el marco político de la organización, los procesos de asignación de recursos a una cartera de proyectos de EC y la gobernabilidad de la cartera de proyectos de EC.
 4. Sathe (1989) hizo hincapié en que el apoyo de la administración es importante para alentar a los trabajadores a seguir las ideas innovadoras. Por otra parte, Kuratko et al. (2005) hizo énfasis en el papel de apoyo a la gestión para proporcionar los recursos necesarios para el EC, este apoyo puede tomar muchas formas, incluyendo la defensa de las ideas innovadoras, proporcionando recursos o conocimientos necesarios, o la institucionalización de la actividad empresarial dentro del sistema y los procesos de la empresa.
 5. Los sistemas de incentivos y de control de la empresa actúan como un factor crítico de éxito para estimular el comportamiento empresarial (Hisrich y Peters, 1986; Block y Ornatí, 1987). Brazeal (1993) encontró que el sistema de recompensa por las actividades empresariales es importante para la creación de Emprendimientos Corporativos. En este sentido, el papel de la compensación ha aparecido con frecuencia en la literatura de emprendimiento corporativo como una de las dimensiones estructurales importantes que contribuyen a la promoción de la innovación y el emprendimiento (Gautam y Verma 1997). Lerner, Azulay, y Tishler (2009) en su trabajo muestran que los empresarios prefieren la compensación que se relaciona con el desempeño de la empresa interna y, de hecho, a su propio rendimiento, mientras que los no empresarios prefieren los métodos tradicionales de compensación fijas que son independientes de su éxito. Bhardwaj et al. (2011), considera que la compensación es uno de los principales impulsores del EC. Estos resultados ponen de manifiesto la importancia de los empresarios dan a la relación entre el rendimiento del proyecto interno y la recompensa proporcional a los empresarios implicados.
 6. Bhardwaj et al., (2011) sugiere en su estudio que la alineación de la estructura de la organización con la visión de la organización es el factor clave de los esfuerzos del Emprendimiento Corporativo. La

estructura de organización jerárquica no ayuda a promover la iniciativa empresarial corporativa, la estructura de la organización, que ofrece la posibilidad de flexibilidad para los empleados, es decisivo para estimular las iniciativas de la CE.

4. Estrategias para el desarrollo de la iniciativa empresarial corporativa

A partir de la revisión de la literatura, se han identificado una serie de estrategias para el desarrollo del emprendimiento corporativo dentro de la empresa:

Visión Empresarial. Irlanda, Covin, y Kuratko (2009) definen la estrategia del EC como una visión extendida a lo largo de toda la organización enfocada en el comportamiento empresarial con el propósito de rejuvenecer continuamente a la organización y que de alcance de sus operaciones a través del reconocimiento y la explotación de oportunidades empresariales. Estos autores proponen un modelo de estrategia del EC, donde los conocimientos empresariales individuales y las condiciones ambientales externas son el impulso inicial para la adopción de una estrategia en este aspecto y los resultados son evaluados para proporcionar una justificación de una estrategia para la renovación, modificación o rechazo del emprendimiento corporativo. La estrategia del EC se refleja en tres elementos: una visión empresarial estratégica, una arquitectura organizacional pro-empresarial y los procesos empresariales y el comportamiento según lo exhibido en toda la organización.

Redes. Toledano, Urbano, y Bernadich, (2010) en su estudio proporcionan un punto de partida para la exploración de cómo otros tipos de actividades de EC se pueden promover deliberadamente en un contexto de negocios debido a la existencia de diversos tipos de redes. Considerando que las redes permiten el intercambio de información, ideas y esfuerzos de los empleados con el fin de generar innovaciones para la firma. Asociado a esto, Kelley, Peters, y O'Connor (2009) sugieren que la estructura de una red existente es menos importante que la capacidad de la empresa para formar nuevas redes para nuevos propósitos,

El desempeño de la organización. Influye en la capacidad de Emprendimiento Corporativo, la innovación y el cambio radical se puede precipitar cuando las empresas tienen un exceso de recursos que les permitan aprovechar las oportunidades que surgen; también pueden ser inducidas por la crisis o de amenazas externas graves.

Educación y Entrenamiento. Wakkee, Elfring, y Monaghan (2010) en su investigación mostraron que el entrenamiento y la autoefficacia tienen un efecto positivo significativo en el nivel de comportamiento empresarial. En este sentido, el entrenamiento es una manera de cómo los administradores proporcionan a sus empleados el acceso a los recursos y la experiencia, que pueden utilizar su red y el estado de actuar como intermediarios a otras partes de la organización y pueden estimular a sus empleados para reflexionar sobre cómo pueden equilibrar su papel emergente de el intraemprendedor podría entrar en conflicto con las funciones relacionadas con la mejora de la eficiencia de las operaciones de negocio existentes.

Visión tecnológica. Antoncic y Prodan (2007) desarrollaron el modelo de la alianza como conductor del emprendimiento corporativo tecnológico. Las implicaciones teóricas del modelo son: (1) el emprendimiento tecnológico corporativo puede ser considerado como un importante predictor de resultados de la empresa; (2) varias dimensiones estratégicas de la alianza pueden ser relevantes para el desarrollo de la iniciativa empresarial tecnológica corporativa en las organizaciones; considerando esenciales: la alianza, el apoyo y la congruencia de valor y (3) otras características de la alianza que deben tenerse en cuenta.

5. Beneficios de la iniciativa empresarial corporativa

De acuerdo con la literatura, los principales beneficios generados por el emprendimiento corporativo en la empresa son:

- Las acciones empresariales hallan una importante ruta de acceso a la ventaja competitiva y mejoran la competitividad de las empresas de todos los tipos y tamaños (Covin y Miles, 1999; Bhardwaj et al, 2007b.).
- Las acciones empresariales ayudan a hacer frente a los rápidos cambios en las estructuras de la industria y del mercado, las necesidades de los clientes, la tecnología y los valores sociales (Bhardwaj et al, 2011).
- El EC permite a las empresas para aumentar la rentabilidad para la supervivencia a largo plazo, el crecimiento y el éxito financiero (Hitt et al, 2001).
- Genera crecimiento y la rentabilidad (Antoncic y Prodan, 2008).
- Toledano, Urbano, y Bernadich (2010) indica en su trabajo que un número de estudios han examinado el efecto de la CE sobre el rendimiento financiero de la compañía, así como en el desarrollo y adquisición de capacidades organizacionales y destrezas importantes, además de que los investigadores han hecho hincapié en la importancia de una variedad de fuentes tales como el entorno externo de la empresa, la estructura y la cultura de la organización.
- Miller (1983) señala que las organizaciones empresariales son a menudo los más proactivo cuando se trata de la innovación, que a su vez proporciona el potencial para obtener ventajas competitivas, cuadro 2.

Cuadro 2 Implementación diagrama de análisis del Emprendimiento Corporativo

Entradas	Dimensiones	Estrategias	Comportamiento	Resultados	Beneficios
Externas				Nuevos productos	Mejora de la competitividad
La sofisticación tecnológica	La creación de nuevas empresas: interna y / o externa (Spin Off)	Una visión estratégica empresarial	La innovación de los productos / procesos	Nuevo Procesos	Aumentar la rentabilidad para la supervivencia a largo plazo, el crecimiento y el éxito financiero
Ciclo de vida de la industria		Una arquitectura organizacional pro-espiritu empresarial	Novedad en recursos / clientes	Nuevos mercados	
Competencia		Procesos empresariales y el comportamiento en la organización		Combinación de nuevos recursos	
Instituciones formales e informales				La evolución del mercado	
Internas		Redes	Diversificación	Cambiar la burocracia	Desarrollo de capacidades y habilidades
Los gestores	Redefinición del concepto de negocio	Desempeño de la organización	La renovación estratégica	Alinear y explotar los recursos	Lo más proactivo
Los individuos (habilidades, capacidades, educación y roles)		Entrenamiento	Colaboración	Nuevos negocios / empresas	
Gestión y procesos del proyecto		La auto-eficacia	Redefinición del concepto de negocios		
Sistemas de incentivos y de control de la compañía 's			Alianza	Reorganización	
La alineación de la estructura de la organización con la visión de la organización	Inversión en empresas externas	La internacionalización	Cambios a todo el sistema para la innovación		
Condiciones para el Emprendimiento Corporativo dentro de la empresa		Estructura y cultura organizacional			
	Emprendimiento				
	Autonomía				
	La asunción de riesgos				
	innovación				
	proactividad				
	La flexibilidad organizativa				
	la agresividad competitiva				
	Firma 's entorno externo,				

6. La vinculación de la innovación y el emprendimiento corporativo (CE)

La innovación se puede definir como un proceso que proporciona un valor añadido y un grado de novedad a la organización y sus proveedores y clientes a través del desarrollo de procedimientos nuevos, soluciones, productos y servicios, así como nuevos métodos de comercialización. Diversos autores distinguen cinco diferentes tipos de innovación: nuevos productos, nuevos métodos de producción, nuevas fuentes de suministro, la explotación de nuevos mercados y nuevas formas de organizar los negocios (Covin y Slevin, 1991; Knox, 2002; Lumpkin y Dess, 1996; Schumpeter, 1934). Particularmente, Heany (1983) especifica otros cuatro tipos de innovación: las extensiones de línea de productos, mejoras de productos, nuevos productos para el mercado actual, y nuevos productos para el mercado establecido otro en el que el vendedor no está actualmente involucrado.

Drucker (1998) señala que existen cuatro áreas de oportunidad dentro de una empresa o industria para innovar: situaciones inesperadas; incongruencias; las necesidades del proceso y los cambios de la industria y del mercado. Del mismo modo existen tres fuentes adicionales de oportunidad fuera de una empresa en su entorno social e intelectual: los cambios demográficos, los cambios en la percepción y nuevos conocimientos. Herbig et al, (1994) afirman que la innovación requiere de tres componentes básicos: la infraestructura; la capital; y la capacidad

empresarial necesaria para hacer los dos primeros trabajos.

La innovación comenzó a ser considerado como inherente a la práctica de una gestión eficaz, y la premisa de que la ventaja competitiva se debe renovar sustituye la premisa de que la ventaja competitiva es sostenible (Covin y Slevin, 2002). De acuerdo con esto, las últimas décadas; la innovación se ha convertido en una herramienta esencial dentro del repertorio de todos los gerentes. Al mismo tiempo, la investigación del EC se ha movido de una descripción del fenómeno, a más de una orientación "promoción" (lo que demuestra que puede ser útil) hacia la comprensión de los matices de por qué las empresas pueden optar por desarrollar iniciativas del EC y en qué circunstancias que podrían tener éxito (Corbett et al., 2013).

Del mismo modo, Yang y Li (2008) destaca que "una característica fundamental del Emprendimiento Corporativo es su enfoque en la creación, incluyendo la creación de nuevas empresas y organizaciones, y el descubrimiento de nuevos bienes, servicios, materias primas, y la organización de métodos, así como la organización renovación y las innovaciones dentro de una organización ya existente". En este sentido, Zhao, (2005) sostiene que una combinación del emprendimiento y la innovación es la clave para la sostenibilidad de la organización en este período de rápidos cambios y la dinámica no lineal.

La innovación es también una actividad empresarial, ya que implica nuevas combinaciones que pueden alterar drásticamente las bases de la competencia en una industria, o conducir a la creación de una nueva industria (Schumpeter, 1934; Stopford y Baden-

Fuller, 1994), a pesar de que puede no se manifieste de inmediato en la creación o renovación organizativa (Sharma y Chrisman, 2007). Como se ha señalado por Stevenson y Gumpert (1985), la innovación es el “corazón de la iniciativa empresarial.” Del mismo modo, Stopford y Baden-Fuller (1994) observaron que “la mayoría de los autores aceptan que todos los tipos de actividad empresarial se basan en las innovaciones.” Por lo tanto, la etiqueta empresarial no debe aplicarse a empresas que no son innovadoras. La innovación está en el centro de la red nomológica que abarca la construcción del emprendimiento corporativo.

Diferentes autores han realizado contribuciones a partir del cual se relacionan los aspectos específicos de la gestión y la capacidad innovadora del EC y otros indican que la misma estrategia del EC dentro de la empresa puede dar lugar a procesos innovadores; es el caso de McFadzean et al, (2005) que en su trabajo establecido claramente la relación entre el Emprendimiento Corporativo y la innovación (CE & I) y una nueva definición se construyó la vinculación de los dos componentes: *el emprendimiento de las empresas puede ser definida como el esfuerzo de promoción de la innovación en un entorno incierto*. Dentro de este proceso, las principales funciones del empresario corporativo son desafiar la burocracia, evaluar nuevas oportunidades, alinear y explotar los recursos y mover el proceso de innovación hacia adelante. Cabe resaltar que la gestión del empresario corporativo y el proceso de innovación dará lugar a mayores beneficios para la organización.

Zhao (2011) en su estudio empírico ha explorado las sinergias entre la iniciativa empresarial y la innovación,

encontrando que:

- El emprendimiento y la innovación están positivamente relacionados entre sí e interactúan para ayudar a una organización a florecer;
- El emprendimiento y la innovación son complementarias, y una combinación de los dos es vital para el éxito de la organización y la sostenibilidad en el entorno dinámico y cambiante de hoy en día;
- El emprendimiento y la innovación no se limitan a las etapas iniciales de una nueva empresa; más bien, son procesos dinámicos e integrales en las organizaciones empresariales e innovadoras; y
- La cultura organizacional y el estilo de gestión son factores cruciales que afectan el desarrollo de la conducta empresarial y la innovación en las organizaciones.

Es el caso de Bell, Lee y Yeung (2006), señala que la cultura de la organización y sus dimensiones, en las que las inversiones de capital, incluida la I + D el gasto y el nivel de educación de los empleados, pueden ser más (o menos) eficaz para fomentar la innovación. En este sentido, en las industrias con altas oportunidades tecnológicas, para tener éxito es importante que participen en procesos de emprendimiento corporativo y asuman riesgos y, al mismo tiempo, hagan inversiones en el desarrollo de productos y tecnologías (Zahra y Covin, 1995).

Se ha sugerido que casi todos los empleados son capaces de participar en procesos de emprendimiento corporativo e innovación, si existe un entorno cultural para ello (Kanter, 1982; Lau y Ngo, 2004; van der Panne, van der Beers, y Kleinknecht, 2003). Según Miller (1983), hay aspectos que favorecen el desarrollo del argumento de procesos

innovadores que el comportamiento empresarial a nivel de empresa implica la existencia de producto (1) o la innovación de procesos, (2) una propensión asunción de riesgos por los tomadores de decisiones clave de la empresa y (3) la evidencia de la proactividad con respecto a la introducción de productos en el mercado o la rápida adopción de nuevas técnicas administrativas o tecnologías de proceso.

De esta manera, el emprendimiento en las empresas puede ser definido como el esfuerzo de promover la innovación en un entorno incierto y la innovación es un proceso que proporciona un valor añadido y la novedad de la organización, de sus proveedores y clientes a través del desarrollo de procedimientos nuevos, soluciones, productos y servicios, así como nuevos métodos de comercialización (McFadzean et al., 2005).

7. Conceptos que combinan la innovación con el emprendimiento empresarial

Hay conceptos que se relacionan expresamente con la innovación en el emprendimiento corporativo, destacando el papel de la innovación en el tipo de estrategia y el espíritu empresarial, cuadro 3

- La iniciativa empresarial tecnológica corporativa que puede ser

considerado como parte de la iniciativa empresarial y corporativa se define en términos de actividades de innovación tecnológica y de procesos (Antoncic y Prodan, 2008); se trata de un proceso dentro de una organización existente en el que un empresario tecnológico o un grupo de empresarios tecnológicos establece y administra una empresa basada en la investigación, el desarrollo, la innovación y la tecnología. Este proceso también implica tomar riesgos; empresarios tecnológicos en general, tener un amplio conocimiento técnico. Sin embargo, a menudo carecen de la habilidad en los negocios, lo cual es necesario para que la nueva empresa tecnológica sea un éxito. De la misma manera, Zahra y Hayton (2004) definen el Emprendimiento Corporativo Tecnológico como la creación de nuevas empresas por empresarios independientes y las empresas para explotar el descubrimiento tecnológico.

- El emprendimiento basado en la innovación empresarial, que se basa en los avances tecnológicos, y da lugar a avances significativos en las características o el rendimiento en comparación con lo que estaba disponible anteriormente en una industria o mercado (Hill y Rothaermel, 2003).

Cuadro 3 Conceptos de innovación con emprendimiento empresarial

Año	Autor	Propuesta
1983	Miller	El comportamiento empresarial a nivel de empresa implica la existencia de producto (1) o la innovación de procesos, (2) una toma de riesgos propensión de los tomadores de decisiones clave de la empresa, y (3) la evidencia de la proactividad con respecto a la introducción de productos en el mercado o la temprana adopción de nuevas técnicas administrativas o tecnologías de proceso.

Cont... Cuadro 3

1986	Pinchot	Definir intra-emprendedores como los empleados que desarrollan las ideas y toman las manos sobre la responsabilidad del desarrollo de nuevos proyectos innovadores .
1990	Guth & Ginsberg	El concepto intraemprendimiento se refiere tanto a la creación de nuevas empresas dentro de las organizaciones existentes y la transformación de las organizaciones existentes a través de la innovación y la renovación estratégica
1990	Kuratko et al.	También es responsable de estimular la innovación dentro de la organización a través de la evaluación de las posibles nuevas oportunidades, la adquisición de recursos, ejecución, explotación y comercialización de los nuevos productos o servicios
1995	Zahra & Covin	Emprendimiento corporativo es un proceso de renovación de la organización que tiene dos dimensiones distintas pero relacionadas: la innovación y capital riesgo, y la renovación estratégica, emprendimiento tecnológico considerado como uno de los aspectos innovadores de las empresas manufactureras
1998	Drucker	La innovación es la función específica de la iniciativa empresarial
1999	Covin and Miles	El resultado de intraemprendimiento es el desarrollo y la utilización de los productos, la innovación administrativa y el rejuvenecimiento y la redefinición de la empresa o industria. El intraemprendimiento se refiere a la renovación estratégica, redefinición alcance, el rejuvenecimiento de la organización y la regeneración sostenida. Sin embargo, la presencia de la innovación por sí misma es insuficiente para etiquetar una firma empresarial.
2001	Bruyat and Julien	El descubrimiento, la creación y la exploración de las oportunidades para la producción y venta de bienes y servicios de una manera organizada pueden dar lugar a la acción empresarial.
2002	Hornsby et al.	Intraemprendimiento se centra en la revitalización y el fortalecimiento de las competencias en firme para adquirir habilidades y capacidades innovadoras
2005	McFadzean, O'Loughlin, & Shaw	El emprendimiento de las empresas puede ser definida como el esfuerzo de promover la innovación desde una perspectiva interna de la organización, a través de la evaluación de las posibles nuevas oportunidades, la alineación de los recursos, la explotación y la comercialización de dicho oportunidades. El emprendimiento corporativo puede ser utilizado indistintamente con intraemprendimiento.
2006	Ireland, Kuratko, and Morris	El emprendimiento corporativo es "un proceso a través del cual los individuos de una firma establecida buscar oportunidades empresariales para innovar"
2009	Akehurst, Comeche, & Galindo	El emprendimiento corporativo, sin embargo, no es un factor aislado que contribuye a la innovación empresarial, pero es el resultado de los esfuerzos colectivos de los miembros de una organización.
2009	Kelley, Peters, & O'Connor	El proceso de Emprendimiento Corporativo basado en la innovación empresarial requiere una búsqueda de diversas fuentes de conocimiento, tanto nuevos como existentes, de una manera desconocida para los que están en el centro de este esfuerzo, especialmente en lo que estas innovaciones se acercan al final de avance.
2012	Felício, Rodrigues, & Caldeirinha	La estructura multidimensional de intraemprendimiento se confirma y se ve influido por el importante papel de la proactividad y la acción innovadora, asociado con el reto de los intraemprendedores en su propensión por el riesgo.
2012	Wyk & Adonisi	Identificar la influencia de las variables organizativas internas adicionales sobre la actividad empresarial corporativa.
2013	Rigtering & Weitzel	Emprendimiento corporativo (CE) se ha convertido en una herramienta cada vez más importante para los profesionales para mejorar el rendimiento de la empresa y para fomentar la innovación y la explotación de oportunidad dentro de una firma de empleados del mismo modo intraemprendedoras y proyectos intraemprendedoras se considera que son un importante motor de la innovación y la renovación estratégica dentro de las empresas.

Fuente: elaboración propia

Shane y Venkataraman (2000), identifican la importancia de la variación de las oportunidades de negocio. Por lo tanto, el fenómeno del intraemprendimiento se considera un proceso que permita la revitalización y mejora del rendimiento

corporativo (Guth y Ginsberg, 1990; Zahra, 1991). Rigtering y Weitzel, (2013) en su estudio encontraron que:

(1) Intraemprendimiento dentro de las organizaciones no se ve afectada directamente por el contexto de trabajo,

sino indirectamente a través del comportamiento innovador de la empresa y la iniciativa personal de los empleados.

(2) las características del contexto de trabajo de la organización, tales como la participación horizontal y el número de recursos afectan el nivel de comportamientos innovadores y la iniciativa personal dentro de una organización, pero no la toma de riesgos.

(3) La confianza en el jefe directo juega un papel importante en la estimulación de conductas innovadoras y la iniciativa personal entre los empleados.

(4) Las conductas de riesgo de los empleados no está relacionado con la participación en un proyecto intrapreneurial.

Por último, se asumió que los proyectos iniciados por los empleados contribuyen a la innovación dentro de la organización y, con ello, mejorar tanto los empleados y la organización actual. Aunque en el trabajo argumentan a favor de proyectos innovadores, la contribución específica de los empleados iniciado proyectos innovadores al desempeño de las empresas en general y para la investigación empírica necesita más

empleado (Rigtering y Weitzel, 2013).

Guth y Ginsberg (1990) en su artículo han identificado cinco clases de investigación sobre emprendimiento corporativo: (a) Influencia ambiental de emprendimiento empresarial, los cambios en las estructuras competitivas de la industria y las tecnologías subyacentes a los mismos afectan la capacidad empresarial corporativa; (b) Oportunidades para nuevos productos y servicios se derivan de desarrollo de nuevas tecnologías y / o comercialización de camisetas ecnolog desarrollados por otros; (c) Líderes de estrategias que influyen en la capacidad empresarial corporativa; (d) Organización forma / conducta influencias de emprendimiento empresarial, las estructuras burocráticas y de gestión de procesos son ampliamente consideradas como un anatema para la innovación y el cambio dentro de las organizaciones.

En este sentido, se presenta una síntesis de estudios futuros en materia de las temáticas estudiadas con la finalidad de establecer precisiones de los conceptos y su comportamiento en épocas actuales y venideras (cuadro 4).

Cuadro 4 Estudios futuros sobre los conceptos estudiados

Año	Autor	Los estudios futuros
		El desarrollo de escalas de medición para ambos comportamientos intraempresariales así como intraemprendimiento. La diferencia entre las condiciones intraempresariales dentro de pymes y grandes empresas. Describir las condiciones específicas del marco bajo el cual intraemprendimiento pueden florecer en diferentes tipos de organizaciones.
2013	Rigtering y Weitzel	Gran parte de la investigación sobre las empresas de riesgo se ha centrado en las grandes empresas (cuadra MacMillan, 1993) con el examen de intraemprendimiento en pequeñas empresas que necesitan basarse en diferentes bases teóricas (Carrier, 1997) Se requieren estudios de muestras a gran escala realizado en una amplia gama de entornos industriales, regionales, nacionales y culturales para explorar la interacción entre el medio ambiente, el emprendimiento corporativo, y el rendimiento financiero. Los estudios futuros deben explorar la relación entre el rendimiento de la empresa y su posterior comportamiento de las empresas de riesgo. Los estudios para abordar las barreras para las empresas de riesgo Gran parte de la investigación sobre las empresas de riesgo se ha centrado en las grandes empresas (cuadra MacMillan, 1993) con el Verano, 2001 63 examen de intraemprendimiento en pequeñas empresas que necesitan basarse en diferentes bases teóricas (Carrier, 1997)

Cont... Cuadro 4

1990	Guth y Ginsberg	La definición de éxito y el fracaso del emprendimiento corporativo es un tema importante no es bien tratado en la literatura ¿Qué dificultades específicas enfrentan las corporaciones multinacionales que participan en la renovación estratégica? ¿Cómo se pueden utilizar las alianzas estratégicas transfronterizas para facilitar las empresas de riesgo dentro de las empresas establecidas? ¿De qué manera el aumento de las oportunidades de mercado mundial y la competencia afectan a nuevas estrategias de riesgo dentro de las empresas existentes?
2013	Urbano y Turró	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los factores condicionantes para el concepto de emprendimiento corporativo podrían analizarse poniendo énfasis en los diferentes niveles de análisis (medio ambiente, organización, individuales). 2. Otros enfoques teóricos podrían ser utilizados (como la teoría de las expectativas o la teoría de la motivación). 3. El efecto de los factores institucionales sobre intraemprendimiento podría ser estudiado de manera diferente en la investigación adicional, ya que podría comportarse como un moderador entre la iniciativa empresarial corporativa y otras variables.
	Corbett et al.	Por ello, proponemos las siguientes áreas que creemos que podrían desarrollarse aún más: (1) los procesos internos de cómo evoluciona la CE, que se adopte, y es un éxito; (2) la explicación y la predicción de la aprobación del CE; y (3) la predicción de opciones de alto rendimiento de gobierno.
2009	Phan, Wright, Ucbasaran, y del moreno	El emprendimiento corporativo puede convertirse en un conducto significativo para las actividades de creación de valor de una empresa, pero no puede ser confinado a una función especializada dentro de la organización. Debido a esto, es necesario investigar acerca de cómo los empresarios corporativa son / deberían ser compensados, y si las normas de equidad interna pueden o deben dejarse a un lado para fomentar la asunción de riesgos por parte de algunos individuos se le debe pedir. Resulta que este tipo de preguntas también son específicos del emprendimiento corporativo (debido a los procedimientos establecidos de organización en las empresas) y no el emprendimiento en general. En suma, la búsqueda de nuevas vías de investigación debe centrarse en cuestiones distintivas derivadas del fenómeno, en lugar de más intentos de aplicar las teorías aceptadas al contexto empresarial.
2009	Lerner et al.	Los estudios futuros podrían explorar el papel de los diferentes métodos de compensación y las diferentes percepciones de obstáculos para su aplicación en el fomento del emprendimiento corporativo mediante la localización de los entornos de investigación en sí.

8. Conclusiones

Se precisaron las principales contribuciones sobre el emprendimiento, se realizó un análisis cronológico de la evolución del concepto, se diagramó de manera analítica el emprendimiento corporativo y sus determinantes, precisando también elementos donde la estrategia en la gestión empresarial y la gestión de la innovación, son procesos directamente correlacionados, propiciando el desarrollo estratégico de ventajas competitivas en la empresa a partir de la innovación y emprendimiento. Es decir, se demuestra que la innovación es una característica común en las empresas en la actualidad, reflejando un vínculo bidireccional entre ambos conceptos, extendido su comprensión con la generación de ventajas competitivas a nivel de las

organizaciones.

Son diversas las definiciones sobre emprendimiento corporativo, así como dominios en los que una empresa puede hacer un esfuerzo para ser más innovadores. La asociación del emprendimiento basado en la innovación empresarial, precisa avances tecnológicos, y da lugar a avances significativos en las características o el rendimiento en comparación con lo que estaba disponible anteriormente en una industria o mercado según plantea Hill y Rothaesmél (2003)

En este sentido, precisar los elementos de estas temáticas de la mano de autores clásicos y de vanguardia reconocidos en el área, permitió precisar sus connotaciones, articulaciones y vinculaciones más importantes, de manera que los conceptos estudiados, esta vez desde la

perspectiva documental, se esclarezcan y aporten a su implementación con éxito en las organizaciones de hoy día.

Bibliografía

- Antoncic y Prodan (2007). Intrapreneurship: A comparative structural equation modeling study. *Industrial Management & Data Systems*, 107(3), 309-325. <https://url2.cl/6Aaw2>
- Bhardwaj, B.R., Sushil and Momaya, K. (2007). Corporate entrepreneurship model: a source of competitiveness. *Indian Management Review: Indian Institute of Management Bangalore Journal*, 19(2), 131-45.
- Block, Z. and Ornati, O.A. (1987). "Compensating corporate venture managers". *Journal Business Venturing*, 2, 41-51.
- Bojica, A. y Fuentes-Fuentes, M. (2012). Knowledge Acquisition and Corporate Entrepreneurship: Insights from Spanish SMEs in the ICT Sector. *Journal of World Business*, 47(3). <https://url2.cl/aWl2n>
- Brazeal, D.V. (1993). "Organizing for internally developed corporate ventures". *Journal Business Venturing*, 8, 75-90.
- Bruyat, C. and Julien, P.A. (2001). Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16(2), 165-80.
- Burgelman. R. A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic tnanagement: Insights from a process siudy. *Management Science*, 29. 1349-1364.
- Christensen, C. M. & Raynor, M. (2003). *The innovator's solution: creating and sustainingsuccessful growth*. Harvard Business School Press.
- Corbett, A., Covin, J., O'Connor, G. y Tucci, C. (2013). Corporate Entrepreneurship: State-of-the-Art Research and a Future Research Agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5). <https://url2.cl/PdGqa>
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.
- Covin, J. G., and D. P. Slevin. (2002). The entrepreneurial imperatives of strategic leadership. In *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, ed. M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, and D. L. Sexton 309–27. Oxford: Blackwell Publishers.
- Covin, J.G. and Miles, M.P. (1999). "Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(3), 47-63.
- 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*, 18(9), 677-695.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. Harper & Row.
- Echols, A.E. and Neck, C.P. (1998). The impact of behaviours and structure on corporate entrepreneurial success. *Journal of Managerial Psychology*, 13(1/2), 38-46.
- Floyd, S.W. and Lane, P.J. (2000). Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25, 154-77.
- Gautam, V., and Verma. V. (1997). Corporate Entrepreneurship: Changing Perspectives. *Journal of Entrepreneurship*, 6, 233.

- Gertz, D. y Baptista, J. (1996). Best practices: Situation management. *The Journal of Business Strategy*, Cambridge, 17(2), 13. <https://url2.cl/bSfX9>
- wGuth, W.D. and Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: corporate entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 5-15.
- Heany, D.F. (1983), "Degrees of product innovation. *Journal of Business Strategy*, 3(4), 3-14.
- Herbig, P., Golden, E.J. and Dunphy, A. (1994). The relationship of structure to entrepreneurial and innovative success. *Marketing Intelligence & Planning*, 12(9), 37-48.
- Herruzo-Gómez, E., Hernández-Sánchez, B., Cardella, G. y Sánchez-García, J. (2019). Emprendimiento e innovación: oportunidades para todos. Universidad de Córdoba, España. <https://www.gemconsortium.org/images/media/2019-libro-emprendimiento-e-innovacion-1582231052.pdf>
- Hill, C.W.L. y Rothaermel, F.T. (2003). The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation. *Academy of Management Review* 28, 257-274
- Hisrich, R.D. and Peters, M.P. (1986). Establishing a new business venture unit within a firm. *Journal of Business Venturing*, 1, 307-22.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M. and Sexton, D.L. (2001). Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22, 479-91.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F. and Zahra, S.A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17, 253-73.
- Ireland, D., Covin, J. y Kuratko, D. (2008). Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 33(1), 19- 46.
- Ireland, R. D., & Webb, J. (2007). A cross-disciplinary exploration of entrepreneurship research. *Journal of Management*, 33(6), 891-927
- Ireland, R. D., Kuratko, D. F., & Morris, M. H. (2006). A health audit for corporate entrepreneurship: Innovation at all levels: Part I. *Journal of Business Strategy*, 27(2), 10-17
- Ireland, R.D., Hitt, M.A. and Vaidyanath, D. (2002). Strategic alliances as a pathway to competitive success. *Journal of Management*, 28, 413-46.
- Jennings. D. & Lumpkin, J. (1989). Functionally modeling corporate entrepreneurship: An empirical integrative analysis. *Journal of Management*. 15, 485-502.
- Johnson, R. B., & Christensen, L. B. (2004). *Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches*. Boston, MA: Allyn and Bacon. <http://dx.doi.org/10.3102/0013189X033007014>
- Kanter, R. M. (2000). A culture of innovation. *Executive Excellence*, 17(8), 10-11.
- Kelley, D., Peters, L. y O'Connor, G. (2009). Intra-organizational networking for innovation-based corporate entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 221-235.
- Kemelgor, B.H. (2002). A comparative analysis of corporate entrepreneurial orientation between selected firms

- in the Netherlands and the United States. *Entrepreneurship & Regional Development*, 14(1), 67-87.
- Knox, S. (2002). The boardroom agenda: developing the innovative organization. *Corporate Governance*, 2(1), 27-39.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2005). A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29(6), 699-716.
- Kuratko, D., (2007). *Corporate entrepreneurship. Foundations and Trends in Entrepreneurship*. Cambridge, MA
- Lau, C.-M., & Ngo, H.-Y. (2004). The HR system, organizational culture, and product innovation. *International Business Review*, 13(6), 685-703.
- Lerner, M., Azulay, I. y Tishler, A. (2009). The Role of Compensation Methods in Corporate Entrepreneurship. *International Studies of Management and Organization*, 39(3), 53-81.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 2(1), 135-172.
- McFadzean, E., O'Loughlin, A. y Shaw, E. (2005). *Corporate Entrepreneurship and Innovation Part 1: The Missing Link*.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29, 770-791.
- Morris, M.H. and Kuratko, D.F. (2002). *Corporate Entrepreneurship*. Harcourt College Publishers.
- Narayanan, V., Yang, Y. y Zahra, S. (2009). Corporate venturing and value creation: a review and proposed framework. *Research Policy*, forthcoming.
- Pinchot, G. (1986). *Intrapreneuring. Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. Perennial Library.
- Rigtering, C. y Weitzel. (2013). Work Context and Employee Behaviour as Antecedents for Intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3). 10.2139/ssrn.2212060
- Sathe, D. (1989). Evaluation of teaching mechanics. <https://doi.org/10.1002/tea.3660260609>
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Shane, S. and Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217-226
- Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23(3), 11-27
- Shaw, E., O'Loughlin, A. y McFadzean, E. (2005). Corporate entrepreneurship and innovation part 2: a role-and process-based approach. *European Journal of Innovation Management*, 8(4), 393-408. <https://url2.cl/nBjbz>
- Stevenson, H. H., & Gumpert, D. (1985). The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, S5(2), 85-95.
- Stopford, J. and Baden-Fuller, C.F. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15(7), 521-536

- Thornberry, N. (2001). Corporate entrepreneurship: antidote or oxymoron. *European Management Journal*, 19(5), 526–533.
- Toledano, N., Urbano, D. y Bernadich, M. (2010). Networks and Corporate Entrepreneurship: A Comparative Case Study on Family Business in Catalonia. *Journal of Organizational Change Management*, 23(4).
- Ucbasaran, D., Westhead, P. y Wright, M. (2001). The Focus of Entrepreneurial Research: Contextual and Process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4). https://www.researchgate.net/publication/30053143_The_Focus_of_Entrepreneurial_Research_Contextual_and_Process_Issues
- Urbano, D. y Turró, A. (2013). Conditioning factors for corporate entrepreneurship: an internal approach. *International entrepreneurship and management journal*, 379-396.
- van der Panne, G., van der Beers, C., & Kleinknecht, A. (2003). Success and failure of innovation: A literature review. *International Journal of Innovation Management*, 7(3), 309–338
- Wakkee, I., Elfring, T. y Monaghan, S. (2008). Creating entrepreneurial employees in traditional service sectors: The role of coaching and self-efficacy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(1), 1-21.
- Zahra, S. A. (1995). Corporate entrepreneurship and financial performance: The case of leveraged buyouts. *Journal of Business Venturing*, 10(3), 225-247.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D., Gutierrez, I., & Hitt, M. A. (2000). Privatization and entrepreneurial transformation: Emerging issues and a future research agenda. *Academy of Management Review*, 25(3), 509–524
- Zahra, S.A. (1991). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Explorative Study. *Journal of Business Venturing*, 6(6), 259–285.
- Zahra, S.A. y Hayton, J.C., (2004). *Technological entrepreneurship: key themes and emerging research directions*. In: Corbetta, G., Huse, M., Ravasi, D. (Eds.), *Crossroads of Entrepreneurship*.
- Zahra, S. A. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713-1735.
- Zhao, S. (2011). The Digital Self: Through the Looking Glass of Telecopresent Others. <https://doi.org/10.1525/si.2005.28.3.387>