

III Congreso Internacional de Posgrados en Investigación Latinos en Administración y Estudios Organizacionales

Título artículo: *Capacidades de emprendimiento corporativo y su impacto en los proyectos innovadores*

Mesa de trabajo: Innovación, creación y estrategias organizacionales

Por: Raúl Armando Cardona Montoya

Ph.D. (C) en Administración, Universidad EAFIT. Docente e investigador, jefe del pregrado en Finanzas de la Escuela de Economía y Finanzas de la Universidad EAFIT. E-mail: rcardona@eafit.edu.co

Resumen

La importancia del emprendimiento corporativo ha sido ampliamente estudiada, debido a los impactos en la sostenibilidad, crecimiento, renovación estratégica, productividad e innovación empresarial. La investigación abordada desde las teorías del emprendimiento corporativo, con enfoque en recursos y capacidades, se propone analizar e integrar capacidades organizacionales especiales que conducen procesos de emprendimiento desarrollados en forma permanente y eficaz, materializados en proyectos innovadores. Tomando como base la data construida de 137 PYMEs colombianas del sector manufacturero, se aplica una metodología de técnicas de análisis multivariante, factorial y de ecuaciones estructurales. Los resultados del trabajo permiten identificar las dimensiones que conforman dos constructos: capacidades de emprendimiento corporativo y proyectos innovadores, esta última definida pro al teoría pero no corroborada; también se valida la hipótesis sobre el impacto positivo y significativo entre éstos, lo que permite responder a preguntas planteadas por autores seminales de las teorías del emprendimiento corporativo.

Summary

The importance of corporate entrepreneurship has been widely studied, due to the impacts on sustainability, growth, strategic renewal, productivity and business innovation. The research based in the corporate entrepreneurship's theory, focusing on resources and capabilities, propose to analyze and integrate special organizational capabilities leading enterprise processes, developed permanently and effectively, embodied in innovative projects. Based on the data of 137 built Colombian SMEs in manufacturing, methodology multivariate techniques, factor analysis and structural equation were applied. The results of work to identify the dimensions that make up two constructs: corporate entrepreneurship capabilities and innovative projects, the latter defined by theory but not yet tested; the hypothesis about the positive and significant impact among these two constructs

was also validated, allowing to answer questions raised by seminal authors of the theories of corporate entrepreneurship.

Palabras Claves: Emprendimiento corporativo; proyectos innovadores; teoría de recursos y capacidades, capacidades de emprendimiento corporativo.

Introducción

Ante los retos en materia de competitividad e innovación, en las últimas dos décadas ha surgido en el mundo la emergencia del emprendimiento, con especial énfasis en la creación de empresas. Sobre la competitividad, el Foro Económico Mundial (2012, p.20) la define de la siguiente manera: “*Conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de una economía*”; y en relación a la innovación, OCDE (2005, Manual de Oslo, p.56) la define así: “*Innovación es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización, o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del trabajo o las relaciones exteriores*”.

Por los efectos que tiene en la innovación y competitividad, los estudios en relación con el emprendimiento han ganado cada vez mayor interés y realizándose bajo distintos campos del conocimiento, y en menor proporción de manera multidisciplinaria, desarrollando el acervo de conceptos y teorías sobre un fenómeno (Veciana, 1999; Guzmán y Cáceres, 2001; Álvarez y Busenitz, 2001; Pereira, 2002; Buzenitz *et al.*, 2003; Jiménez y García 2003). Las investigaciones se han extendido a diferentes dimensiones, entre las cuales se tienen: creación de empresas, fortalecimiento y crecimiento de las PYME, emprendimiento corporativo, empresas de familia, incluso la internacionalización y emprendimiento social (Veciana, 1999); este trabajo se centra en el emprendimiento corporativo –EC.

El primer concepto sobre EC fue desarrollado y popularizado por Pinchot (1985); aunque no hay una única definición del fenómeno, Sharma y Chrisman (1999, p.13) lo señalan como “*Proceso en el que un individuo o grupo de individuos en asociación, crean una nueva organización, la renuevan o innovan*”. A pesar de su similitud con otras anteriores, en este trabajo se referencia ésta porque complementan el trabajo que en conjunto realizan los miembros que integran la firma, el cual es un determinante de gran relevancia del emprendimiento empresarial.

El EC genera impactos en lo macro y microeconómico, por lo que se comprende el especial énfasis que se le ha concedido desde la academia al estudio del fenómeno, al desarrollo de modelos y capacidades de emprendimiento a nivel empresarial y al diseño de políticas públicas para impulsarlo. Los hallazgos de los extensos estudios del emprendimiento corporativo se han explicado, en primer lugar, factores del ambiente externo de la empresa, correspondientes al dinamismo del entorno, la rivalidad competitiva, el desarrollo tecnológico, cambios sociales, aspectos culturales, las políticas públicas, entre otros (Gnyawali, 1994; Covin y Slevin, 1991; Zahra, 1991, 1993; Zahra y Covin, 1995; Antoncic y Hisrich, 2001; Verheul *et al.*,

2003; Wiklund y Shepherd, 2003, 2005; Antoncic, 2007; Martins *et al.*, 2012; Uribe *et al.*, 2013).

Se encuentran, en segundo lugar, los factores inherentes a la organización: estrategias empresariales emprendedoras, configuración de recursos y capacidades, aprendizaje y absorción del conocimiento, habilidades administrativas, trabajo en redes internas y externas de cooperación, entre otros (Burgelman, 1983; Borch *et al.*, 1999; Álvarez y Busenitz, 2001; Dess *et al.*, 1999, 2003; Wiklund y Shepherd, 2003; Zahra *et al.*, 2006; Capelleras y Kantis, 2009; Wiklund *et al.*, 2009; Kantis y Drucaroff, 2009; Capelleras y Kantis, 2009; Cardona, 2011).

Para el contexto latinoamericano, diversos estudios han determinado los factores que influyen positiva o negativamente en el emprendimiento corporativo -EC, enfocados en la teoría basada en recursos y capacidades, en especial en el capital social y humano, como determinantes de las acciones emprendedoras. (Kantis y Drucaroff, 2009; Capelleras y Kantis, 2009; Federico *et al.*, (2009).

En Colombia, Briceño (2009) realizó un estudio de corte teórico reflexivo, encaminado a indagar el papel de la innovación como detonante del emprendimiento en las organizaciones; también Gómez (2004) y Garzón (2011) realizaron trabajos sobre el tema de tipo teórico, abordados desde la perspectiva de recursos y capacidades, pero el segundo con énfasis en el aprendizaje. Garzón (2004) y Varela e Irizar (2011), en trabajos empíricos, exploraron los factores que intervienen en el emprendimiento corporativo en el país, usando la investigación cualitativa y el método de estudios de casos. De la literatura latinoamericana revisada, puede concluirse que los trabajos de tipo empírico en la región se han abordado desde la investigación cualitativa, lo que deja espacios para realizarlos bajo la perspectiva cuantitativa y contrastar hipótesis sobre las relaciones existentes entre los componentes del fenómeno.

Otros estudios siguen planteando inquietudes sobre cómo las organizaciones pueden generar un continuo dinamismo en los procesos que se le relacionan, entre ellos los encaminados a identificar oportunidades de negocios, implementar proyectos innovadores y aumentar la productividad y competitividad de la firma (Dess y Lumpkin, 2005; Ireland *et al.*, 2009; Miller, 2011; Covin y Lumpkin, 2011, Wales *et al.*, 2011).

Por su parte, Miller (2011) presenta reflexiones sobre la evolución que ha tenido el estudio del fenómeno tres décadas después de sus contribuciones sobre el tema del año 1983, resalta vacíos en la literatura sobre los determinantes del EC y plantea la necesidad de responder a preguntas abiertas sobre los factores que impulsan los procesos que siguen las organizaciones cuando deciden la implementar nuevas iniciativas y también sobre cuáles son las capacidades especiales para fomentar un robusto proceso de emprendimiento corporativo, Sin embargo, son escasos los trabajos que los analizan de manera conjunta las capacidades organizacionales y en interacción con los resultados del EC, manifestados en proyectos innovadores.

Las PYME analizadas se localizan en Medellín, del sector industrial, que presenta una tendencia a reducir que presenta una tendencia a reducir su participación en la economía durante las tres últimas décadas, considerando que entre 1965 y 1974 equivalía al 22 por ciento del PIB total del país y para el año 2011 representó solo el 13 por ciento; adicional a la pérdida de dinamismo del sector manufacturero en el país, el reporte Doing Business para el año 2012 elaborado por el Banco Mundial, señala sin embargo que aún persiste el estancamiento en la productividad del sector privado, explicada por la debilidad en los procesos de transferencia tecnológica y las capacidades de emprendimiento innovador, en especial para las PYME. Esta situación es crítica para la competitividad de Colombia, dado que estas empresas participan con la generación del 30.5 por ciento del empleo nacional, el 38 por ciento del PIB y el 33 por ciento de las exportaciones no tradicionales (Departamento Administrativo de Estadística-DANE, 2005).

Para mejorar la competitividad de las PYME del país, se ha iniciado la financiación de la investigación y desarrollo- I+D y del emprendimiento corporativo, en lugar de fondar solo inversiones mayoritarias en bienes de capital que aumentan la eficiencia y productividad. Cuantiosos recursos fiscales provenientes del Sistema General de Regalías se han apropiado para este propósito, siendo COLCIENCIAS y BANCOLDEX, las entidades oficiales responsables de su asignación al sector real, apoyadas por INNPULSA COLOMBIA, creada en el año 2012 para fortalecer y financiar los emprendimientos corporativos dinámicos y de alto impacto.

Las anteriores son razones que justifican profundizar en los determinantes del fenómeno de un emprendimiento corporativo efectivo, el cual es el propósito de este estudio que tiene como objetivos identificar cuáles son las principales capacidades organizacionales de la empresa que impulsan los proyectos innovadores y brindar elementos teóricos para que sean utilizados por quienes tienen a su cargo la responsabilidad de las PYME.

La estructura del trabajo está compuesta de la siguiente manera: inicia con revisión de la teoría de recursos y capacidades; continúa con las teorías del emprendimiento corporativo; se presenta la metodología a usar para lograr los objetivos; posteriormente se presentan los resultados de la investigación y se finaliza con las conclusiones sobre el tema, a manera de discusión.

Esta investigación profundiza en la comprensión del fenómeno del emprendimiento de manera multidimensional y presenta como resultado del modelo desarrollado la proposición del constructo teórico denominado capacidades de EC, luego de confrontarse sus relaciones con los resultados manifestados en proyectos innovadores. Inicia con una revisión literaria de las teorías de recursos y capacidades-RBV y de emprendimiento corporativo.

Marco Teórico

Recursos y capacidades

Para que una organización emprenda, debe disponer de recursos heterogéneos y cumplir con las propiedades de ser valiosos, escasos y difíciles de imitar o de sustituir, criterios que se relacionan con el desarrollo y la sostenibilidad de las ventajas competitivas y que se amplían adelante (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Teece et al., 1997).

A nivel estratégico, los recursos productivos de la empresa se clasifican en físicos, financieros, tecnológicos, humanos y de capital organizacional, los cuales se integran en procesos y rutinas operativas y administrativas denominadas capacidades (Grant, 2006). El término RBV fue acuñado por Wernerfelt (1984), pero Edith Penrose (1959) fue pionera en el desarrollo de la teoría al establecer: *“Una firma es más que una unidad administrativa, es también una colección de recursos productivos dispuestos entre los diversos usuarios y en un cierto plazo, dada una decisión administrativa. Cuando miramos el proceso de negocio de la empresa privada desde este punto de vista, el tamaño de la firma es mejor calibrado a través de la medición de los recursos productivos que emplea”*.

Pero los recursos aislados, no generan ventajas competitivas ni son productivos; Hamel y Prahalad (1990) consideran las capacidades organizativas también se denominan competencias distintivas o esenciales o Core Competences; pueden ser operativas o administrativas en las que los recursos interactúan, están integrados, organizados y se complementan en rutinas organizativas, compuestas por acciones secuenciales, estrechamente coordinadas sin necesidad de una especial dirección o comunicación verbal. (Nelson y Winter, 1982).

La importancia de los recursos y capacidades se acentúa cuando están integrados de una manera coordinada, flexible y eficiente para aventajar a la competencia; por consiguiente, disponer de recursos únicos y especiales, que sean difíciles de observar, de imitar y de ser adquiridos, son los criterios que deben tener las capacidades para lograr potencial de beneficios y que amplían a continuación (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Mintzberg, 1994; Teece et al., 1997; Kantis y Drucaroff, 2009).

Uno de los elementos que caracterizan a las PYME es la debilidad de los recursos disponibles y las frágiles estructuras organizacionales. Sin embargo, estos elementos también implican la posibilidad de desarrollarlos, volverlos fortalezas y trascender a organizaciones más sólidas, de dinamismo y crecimiento permanente, lo que pueden hacer en forma individual o trabajando en cooperación con otras organizaciones.

En forma específica, algunas de las capacidades se han analizado por separado como antecedentes del EC, como el aprendizaje organizacional, la absorción del conocimiento, las redes externas, la capacidad de financiación, el capital social, la orientación emprendedora, la investigación y el desarrollo, entre otros, y a la vez como factores que impactan en el desempeño empresarial. Por lo multidimensional del tema, en esta propuesta se analizan simultáneamente las primera cuatro capacidades señaladas.

Absorción del conocimiento

La primera capacidad explorada es el aprendizaje colectivo junto con la capacidad de absorción del conocimiento, los cuales tienen incidencia en el emprendimiento corporativo de la empresa, al aplicarse en la renovación constante de la firma y su crecimiento. De acuerdo con Hamel y Prahalad (1990, 1994), una organización debe desarrollar un portafolio de “*Core Competences*” o competencias claves para alcanzar nuevas formas de aprender, aumentar la orientación emprendedora, renovar el talento humano, desarrollar o transferir tecnologías, realizar proyectos innovadores y lograr ventajas competitivas sostenibles.

Los procesos de absorción del conocimiento conllevan a individuos y empresas a desarrollar conductas emprendedoras y diferentes estilos en toma de decisiones, métodos o prácticas administrativas, que permiten identificar y explotar proactivamente oportunidades del entorno (Kuratko *et al.*, 1990; Nonaka y Takeuchi, 1995; Wiklund y Shepherd, 2003; Alas, 2007; Kreiser, 2011). Zahra y George (2002) presentan un modelo que integra las dos etapas más importantes para el proceso de convertir el conocimiento en las acciones que producen una ventaja competitiva: el potencial de capacidad de absorción, que incluye la adquisición y la capacidad de asimilación; y capacidad de absorción realizada, que incluye la transformación y la explotación de capacidades, para aplicar el nuevo conocimiento. Para los autores, estos procesos se impulsan por la alta dirección, por medio de programas de formación y estructuras organizacionales que impulsen los determinantes internos del emprendimiento corporativo, como el empoderamiento, autonomía, trabajo colaborativo y actitud emprendedora, entre otros.

La aplicación del conocimiento de los individuos de la empresa o actuando en equipo con los demás miembros que la integran, permite generar nuevas ideas y detectar oportunidades de renovación, transformación permanente y mejoramiento, desarrollando procesos de aprendizaje internos. La canalización de estos conocimientos a diversas alternativas de emprendimiento corporativo, permite aprovechar los recursos organizacionales existentes e incluso acceder a otros no disponibles internamente, para alcanzar los objetivos empresariales mencionados (Garzón, 2011).

Chetty y Wilson (2003) establecen que buena parte del conocimiento en las empresas es generada cuando sus miembros se comprometen en relaciones y comparten información; por tanto, para los autores, la colaboración posibilita a la firma adquirir gran cantidad de conocimiento rápido y a bajo costo. Otros recursos que usan las empresas pueden conseguirse en el mercado, pero lo mismo no ocurre cuando se trata de conocimiento específico de la industria.

Cohen y Levinthal (1990, 128), definen la absorción del conocimiento como: “*la capacidad de reconocer el valor de nueva información, asimilarla y aplicarla a fines comerciales*” y afirman que ésta se desarrolla al analizar el entorno e identificar, assimilar y explotar el conocimiento. Para los autores las firmas aprenden más cuando realizan esfuerzos significativos en procesar nuevos conocimientos.

Sapienza *et al.* (2005) sugieren que el aprendizaje es un proceso en el que se encaminan las firmas para desarrollar conocimientos; la atención que presta una empresa a analizar información del entorno se relaciona con la manera como desarrolla su capacidad de aprendizaje, convirtiéndose en un recurso cada vez más crítico y valioso para la economía basada en el conocimiento. Por esta razón, sostienen los autores que aprendizaje y creación de conocimiento son las actividades estratégicas más importantes de las firmas, encaminadas a crear ventajas competitiva sostenibles.

Las variables observables consideradas en este estudio en la categoría de absorción del conocimiento son: capacitación de los empleados en temas de emprendimiento e innovación; grado de complejidad del conocimiento necesario para la empresa; mecanismos formales para generar, integrar y transferir el conocimiento; documentación del conocimiento; velocidad de transferencia de nuevos conocimientos técnicos en la organización; uso del conocimiento para identificar y seleccionar oportunidades de negocio provenientes del mercado y de los cambios tecnológicos, entre otros. La escala para medir esta capacidad proviene de los trabajos de Kreiser (2011) y Wiklund y Shepherd (2003).

Capacidad de financiación

Como segunda capacidad explorada, es considerada un factor fundamental para la implementación de emprendimientos corporativos (Jarillo, 1989); las inversiones necesarias para su realización son estimadas en los presupuestos de capital de la firma, en función de la creación de valor esperada, rentabilidad estimada y coherencia con los objetivos estratégicos de la organización, como ha sido establecido por diversos trabajos y por ello, el acceso a diversas fuentes de financiación internas y externas es determinante (Stevenson y Jarillo, 1990; Zahra, 1991; 1993; Wiklund y Shepherd, 2003, 2005; Briceño, 2009).

El acceso al financiamiento es uno de los factores que más preocupa a los administradores de las PYME, así como el costo de los créditos, las reciprocidades y las exigentes garantías de las entidades crediticias. Igual ocurre en Colombia, como se señala distintos estudios, acerca de los obstáculos para el desarrollo de estas empresas (Barriga, 1998, 2006; Fundes, 2007; Cardona, 2010). La selección y uso de diferentes fuentes de financiación son aspectos que las PYME deben considerar a partir de un proceso integrado de planeación financiera y proyección de estados financieros, de tal manera que se pueda establecer una estructura financiera más adecuada.

La coincidencia de los anteriores trabajos con respecto a las dificultades de acceso a la financiación del sector, condujo al Estado colombiano a enfocarse en tratar de solucionar el problema, poniendo en práctica los mecanismos de financiación pública incluidos en la Ley Mipyme o Ley 590 de 2000. A pesar de estos logros, BANCOLDEX (2009) comparte con el sector financiero el convencimiento de que son las fallas de gestión financiera la raíz de las dificultades encontradas para seguir aumentando el otorgamiento de créditos de

su línea “*A Progresar*”, que beneficia a las pequeñas y medianas empresas (Ardila, 2008.)

Las decisiones de financiación requieren de una clara definición de la estructura o participación deseada entre fuentes de pasivos o propias. Como fuentes propias está la generación interna de fondos, proveniente de las utilidades, de las depreciaciones y amortizaciones (por ser estos gastos no desembolsables), o de nuevas capitalizaciones de los dueños. Los pasivos se seleccionan según las opciones existentes en el mercado y en instituciones financieras, y en función de los costos, plazos, condiciones y, claro está, de conocer de su existencia y de entender las conveniencias o desventajas de cada una (García, 1999).

Cuando una empresa adquiere deudas, se le atribuyen los beneficios del apalancamiento financiero, consistentes en disponer de recursos de propiedad de terceros para invertir, crecer y disminuir el costo de los recursos que usa la empresa (por el ahorro de impuestos que genera). Esto puede representarle a los dueños un aumento de la rentabilidad del patrimonio.

Sin embargo, debe tenerse cuidado con la determinación del monto de los pasivos, por los compromisos que genera de pagar intereses, abonos de capital y otros aspectos que afectan negativamente el flujo de caja. Evidentemente, eso genera mayores riesgos financieros para la organización, en tanto se suman a los riesgos de la operación (García, 1999).

Los pasivos, junto con el costo de las fuentes después de impuestos y de los recursos propios, dada la participación de ambos en el total del activo, determinan el costo de capital de la empresa. Esta variable se busca minimizar para tener una mejor incidencia en la agregación de valor y de las decisiones de inversión. Explícitamente, el costo de capital se define como el costo promedio ponderado de las fuentes que financian el activo de la compañía (Weston y Copeland, 1995).

Las variables que se miden en esta capacidad de financiación, por el impacto favorable en el emprendimiento son: la disponibilidad por parte de los dueños de incrementar el capital, ante oportunidades de negocios y proyectos de inversión atractivos; acceso a financiación proveniente de terceros y entidades financieras; financiación o cofinanciación de entidades del Estado; políticas de estructura financiera o nivel de endeudamiento deseado (Covin y Slevin, 1991; Zahra, 1991; Wiklund y Shepherd, 2003; 2005; Cardona, 2010).

Redes externas de cooperación

La tercera capacidad organizacional en la cual cada día más empresas se comprometen con su desarrollo, es el trabajo en redes externas de cooperación y configuración de capital social. Capelleras y Kantis (2009) señalan que aquellas empresas cuyos fundadores y directivos participan activamente en redes externas de colaboración, desarrollan capacidades cognitivas que les permiten estar atento a los cambios del entorno, reconocer nuevas oportunidades, estructurar recursos y capacidades de forma sobresaliente y crear productos superiores a los del mercado.

Las teorías organizacionales y en especial desde la perspectiva sociológica, han explicado en las últimas tres décadas como las empresas no logran sus resultados actuando individual y autónomamente, como anteriormente se consideraba, sino que lo hacen en interacción con otros individuos, proveedores, instituciones públicas o no gubernamentales e incluso firmas con las que compiten. Por ello, son cada vez más intensos los estudios que explican las redes externas como uno de los factores que inciden en el desarrollo organizacional y específicamente en el emprendimiento corporativo (Gulati, 1998; Hoang y Antoncic, 2003; Martins *et al.*, 2013). Las redes sociales pueden haber sido definidas como un conjunto de actores sociales que pueden ser individuos u organizaciones con una serie de vínculos entre ellos (Hoang y Antoncic, 2003).

Perteneciendo y actuando a redes específicas, las empresas establecen contacto permanente e interrelaciones con otros agentes, que les provee de un lado información formal o informal, la cual pueden volver conocimiento y la aplican desarrollando aprendizajes que les permita desarrollar emprendimientos corporativos (Zahra y George, 2002). Por medio de la experiencia propia o de proveedores, clientes y otras organizaciones con las que se interactúa y que se mueven en el ámbito nacional o internacional, se obtiene información que puede ser procesada para desarrollar nuevas capacidades y mejoras en los procesos. Se espera que de su análisis y del desarrollo de conocimientos, se alcancen resultados en el uso más eficiente de los recursos, diferenciarse de los competidores, mayor crecimiento y ventajas competitivas sostenibles.

Observan Chetty y Wilson (2003) que múltiples estudios han probado que las firmas adquieren recursos como información de mercado, tecnología y financiación a través de sus redes; afirman que a medida que la firma gana experiencia en redes internacionales, desarrollan la capacidad de elegir los compañeros adecuados y apalancar sus fortalezas para desarrollar recursos y capacidades.

Además, las redes externas pueden proveer a las empresas de diversos recursos, como tecnologías, información, investigación y desarrollo, conocimiento de mercados, fuentes de financiación, y apoyos a los propósitos organizacionales. Estas relaciones pueden reflejarse en mecanismos de cooperación y de compartir información y conocimientos, e incluso materializarse en relaciones y lazos más fuertes como lo es investigar mercados conjuntamente, actividades de I+D, o establecer alianzas estratégicas, fusiones, *join venture*, entre otros, las cuales para cada una de las partes serán procesos de emprendimiento corporativo que les permitirá su revitalización y fortalecimiento (Gulati, 1998; Zahra y George, 2002).

De otro lado, el estado promueve y facilita esta interacción, a través de la identificación de sectores de talla mundial, *cluster*, transferencia tecnológica, financiación con recursos públicos de I+D, y normas que favorecen el desarrollo de Ciencia y tecnología. Estos procesos se facilitan por las relaciones de Universidad-Empresa y Estado o triple hélice, los cuales se han convertido en los últimos décadas en punta de lanza para las transformaciones empresariales, la

competitividad y la innovación, tanto del aparato productivo como de la economía nacional (Gómez, 2004; Garzón, 2011).

Se determina el impacto que genera el trabajo en redes externas en el emprendimiento corporativo de las PYME, con las siguientes variables; desarrollo de relaciones externas; comunicación permanente y alianzas estratégicas con clientes, proveedores y competidores, que posibilitan los emprendimientos conjuntos; análisis inter institucional de los efectos del entorno e identificación de oportunidades de innovación, mejoras en competitividad y agregación de valor, provenientes del trabajo en redes; participación en el triángulo Universidad – Empresa – Estado que favorece la investigación y el desarrollo y el emprendimiento corporativo (Zahra, 1991; Menguzzato, 1992; Galbreath y Galvin, 2008; Miles *et al.*, 2005, 2006; Federico *et al.*, 2009; Kreiser, 2011; Ripollés y Blesa, 2006; Martins *et al.*, 2013).

Formulación y gerencia de proyectos

Como cuarta y última capacidad, se exploran y confirman rutinas que hacen parte de la gestión administrativa, relacionadas con la formulación, evaluación financiera y gestión de proyectos, en las cuales intervienen equipos cohesionados y coordinados de los cuales se espera que trabajan colaborativamente (Domingo y Urbano, 2008). Estos atributos permiten a una organización analizar la creación de valor, coordinar y racionalizar las actividades de emprendimiento, para que no se realice a cualquier costo (Cooper *et al.*, 2004; Dess y Lumpkin, 2005; Briceño, 2009).

Varios estudios previos a este han coincidido sobre la debilidad en la gestión financiera de las pyme, en sus falencias relacionadas con los procesos de gerencia de proyectos, presupuestos y de proyecciones financieras, en el cortoplacismo que las caracteriza (Ardila, 2008; Barriga, 1998; 2006; Fundes, 2007; Cardona, 2010). Esta capacidad se relaciona, de un lado con la búsqueda de oportunidades, permanecer alertas a los cambios o alteraciones que se presentan en el entorno, interpretación de los efectos para la compañía y generación de ideas de proyectos innovadores (Kirzner, 1973; Zarha, 1991, 1995); del otro, están los procesos de presupuestos de capital y de gestión de proyectos, relacionadas con la formulación, evaluación, implementación, gestión y control de inversiones de capital (Sapag, 2007; Brealey *et al.*, 2006).

Adicionalmente, ante la cantidad de oportunidades de inversión y recursos limitados, se hace necesario optimizar los procesos de gestión administrativa y asignación de recursos de inversión. La tarea de selección de proyectos a desarrollar entre múltiples alternativas de inversión, dada la limitación de los recursos, es una rutina fundamental relacionada con esta competencia, que incorpora procesos de priorización y jerarquización de los proyectos innovadores (Ardichvilia *et al.*, 2003; Ren y Guo, 2008; Cooper *et al.*, 2004; Cardona, 2010, 2012). Sin embargo, generalmente se realiza sin una metodología establecida previamente y con criterios claros que permitan considerar las prioridades

estratégicas de las firmas, en una sana combinación de riesgo y rentabilidad. Adicionalmente, una buena dirección de proyectos que conlleve a las organizaciones a desarrollar proyectos con éxito y con los recursos, tiempo y dinero presupuestados, también son procesos fundamentales para el EC eficaz.

Entre las variables incluidas se tienen: capacitación en formulación, evaluación y dirección de proyectos; funcionario o área con funciones relativas a evaluar y a consolidar los proyectos aprobados, para determinar el presupuesto de inversión y las necesidades de financiación; evaluación financiera de las decisiones de inversión bajo las metodologías de flujos de caja y usando criterios financieros como la TIR y el VPN; determinación de la tasa anual que deben rentar las inversiones que la empresa realiza; cálculo del costo de capital; procesos de seguimiento y control formal a los proyectos que se implementan; metodologías seguidas formales para priorizar proyectos.

Proyectos innovadores

El impacto de las capacidades de emprendimiento corporativo se manifiesta en los “*proyectos innovadores*” implementados, usando el término empleado por Veciana (1999) y Urbano y Toledano (2008); el término se deriva en primer lugar de la teoría económica de la destrucción creativa (Schumpeter 1934, 1942), referida al desarrollo de capacidades y a las nuevas combinaciones de recursos que realizan las empresas para innovar, desarrollando nuevos productos o mejorando los existentes, los procesos y tecnologías o incursionando en nuevos mercados y negocios, entre los que sobresalen los de internacionalización de operaciones.

En segundo lugar, el término hace referencia al emprendimiento corporativo referido a proyectos que representan para la organización una mayor proactividad que refleja la orientación de la alta dirección en la búsqueda de una mayor competitividad e incertidumbre en los resultados esperados (Schollhammer, 1982; Zahra y Neubaum, 1998; Sharma y Chrisman, 1999; Wiklund, 1999; Antoncic y Hisrich, 2001; Seshadri y Tripathy, 2006; Avionitis y Salavou, 2007; Ireland, *et al.*, 2009).

Zahra (1993), Jin *et al.*, 2005 y Wiklund y Shepherd (2009), presentan escalas para medir resultados del emprendimiento corporativo - EC, relacionadas con los tipos de iniciativas innovadoras en que se materializa y proponen un modelo que relaciona las dimensiones que lo integran, acciones organizacionales para impulsarlo y efectos en el desempeño empresarial. El uso de dichas escalas permitirá en esta propuesta conocer los tipos de proyectos innovadores que realizan las PYME a estudiar.

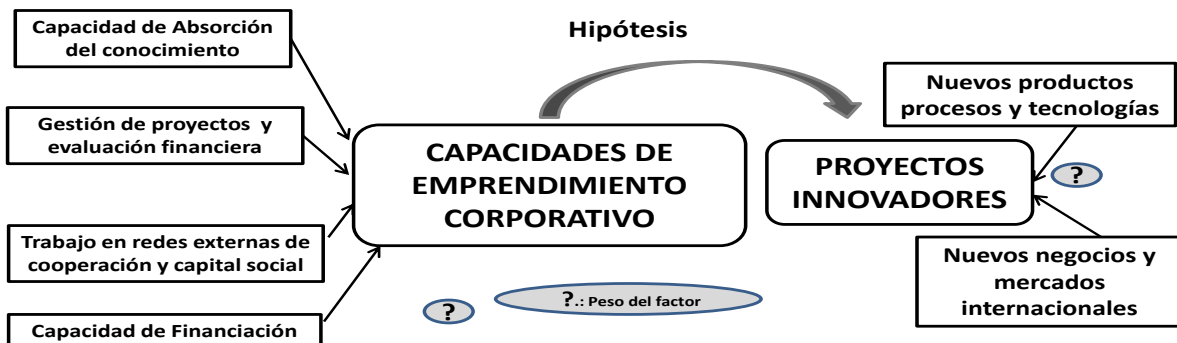
Para la medición de esta categoría, se incluyen las siguientes variables: nuevos productos, número de proyectos que llegan a ser exitosos comercialmente, participación ganada en los ingresos por ventas de nuevos productos, implementación de nuevas tecnologías, desarrollo de patentes y propiedad intelectual; también se usan variables concernientes los recursos invertidos en

nuevos negocios diferentes a los tradicionales, su participación en las ventas totales de la firma, así como la participación de los emprendimientos de internacionalización en el total de ingresos.

Sintetizando sobre las relaciones entre las categorías y variables provenientes del marco teórico, se espera que una empresa que estructure diversas capacidades de emprendimiento corporativo – EC e implemente proyectos innovadores bajo incertidumbre, mejore su desempeño (Mintzberg, 1994; Grant, 2006; Miller, 2011; Covin y Lumpkin, 2011; Bouchard y Basso, 2011). Dado que el impacto del EC en el desempeño empresarial ya ha sido probado suficientemente por múltiples trabajos, esta relación no hace parte del alcance de este estudio. Se presenta a continuación la siguiente hipótesis que se valida estadísticamente en este trabajo, así como el modelo teórico:

Hipótesis: Las capacidades de emprendimiento corporativo impactan positivamente la implementación de proyectos innovadores.

Figura 1. Capacidades del Emprendimiento corporativo y su impacto en los proyectos innovadores



Fuente: Elaboración propia

Metodología

Partiendo de la existencia de estudios cualitativos sobre los factores que determinan el EC, con enfoque en la teoría de recursos y capacidades, hecha en la revisión de trabajos previos en América Latina y en Colombia, la presente investigación de tipo cuantitativo usa técnicas de análisis multivariante y ecuaciones estructurales. Se dispuso de una base de datos de 543 PYMES del sector manufacturero, de las cuales 137 accedieron a realizar la encuesta, lo que equivale a una tasa efectiva de respuesta de 25.23 por ciento. El cuestionario se estructuró por preguntas estructuradas en escala Likert, 26 enfocadas a recursos y

capacidades y 8 direccionadas a la implementación de proyectos innovadores en los que se materializa el emprendimiento corporativo.

La base de datos de los empresarios y directivos de las PYME entrevistados pertenecientes al sector manufacturero el cual mantiene su importancia en el crecimiento económico, la generación de empleo y competitividad de un país, fue proporcionada por la Cámara de Comercio de Medellín. Los resultados de los test realizados sobre la muestra sugieren que no hay diferencias significativas entre los individuos que respondieron y aquellos que no respondieron lo que finalmente confirma que no existe un sesgo de no respuesta en la muestra y la muestra es adecuada para realizar los posteriores análisis. Para esta prueba, se seleccionaron aleatoriamente 105 empresas entre las que respondieron y las que no respondieron y se hace un test de diferencia de medias en STATA sobre las variables características de las empresas (número de empleados y sector económico y año).

Para los análisis cuantitativos, se aplica la metodología de modelos de ecuaciones estructurales, en el que cada pregunta de la encuesta corresponde a una variable observada, de la cual se derivaron dos variables latentes, acordes a las dimensiones estudiadas teóricamente, siendo estas las capacidades de emprendimiento corporativo y los proyectos innovadores. En la fase inicial, se realizó un análisis factorial exploratorio (EFA), presentando una medida objetiva de las cargas factoriales de los componentes (Pérez, 2008), estimados según la rutina recomendada por Uriel y Aldás (2005), y Hair *et al.* (1999). Se halló la matriz de correlaciones de las variables y luego se extrajeron los factores principales, el cual explica en alto porcentaje la varianza (Gorsuch, 1974).

Los factores se extraen siguiendo el criterio de Kaiser, que consiste en utilizar todos aquellos factores cuyo valor propio sea mayor a 1 (Costello y Osborne, 2005). Posteriormente se hallaron con este los resultados correspondientes a la rotación de los factores, usando el método de rotación ortogonal varimax propuesto por Kaiser (1958), el cual permite repartir la varianza total entre los distintos factores (Pérez, 2008) y especificar cuáles variables integran el número de factores dados.

Después se estimaron el sistema de ecuaciones estructurales propuesto en la hipótesis por el método de máxima verosimilitud, que de acuerdo a Pérez (2008) es no sesgado, eficiente e invariable al tipo de escalas, y recomendado cuando el tamaño de la muestra se encuentra entre 100 y 200 observaciones; el análisis factorial exploratorio fue consistente con las teorías de emprendimiento corporativo ya referenciadas.

Resultados

Análisis Factorial Exploratorio: Se interpretan los efectos directos de las 34 variables observadas, realizando las pruebas de bondad de ajuste consideradas pertinentes; se establecen 2 variables latentes: en primer lugar las capacidades de

emprendimiento corporativo, y segundo, los proyectos innovadores en los que se materializa el EC, dos factores a las cuales se les realiza análisis factorial exploratorio y entre los cuales se comprueba por medio de los datos obtenidos, un planteamiento válido del modelo propuesto. También se realizan tres estadísticos de prueba: el Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y el test de esfericidad de Bartlett. Los resultados satisfactorios en estas pruebas refuerzan la idoneidad de la implementación de un análisis factorial, lo cual fue corroborado también con el alpha de Cronbach.

Recursos y Capacidades de Emprendimiento Corporativo: Para este factor, los estadísticos KMO y el test de esfericidad de Bartlett ($p < 0.01$) sugieren la idoneidad de realizar un análisis exploratorio, procediéndose a realizarlo. Como resultados del mismo, se obtienen cuatro factores que explican 91.58% de la varianza total, que fueron clasificados en las siguientes dimensiones, de acuerdo a su estructura y a la literatura sobre el tema: capacidad de absorción del conocimiento, capacidad gerencia de proyectos y financiera, capacidad de financiación y trabajo en redes externas de cooperación. Finalmente el alpha de Cronbach es mayor a 0.8 en la mayoría de los factores. Los valores de los estadísticos pueden ser vistos en la siguiente tabla.

Tabla 1. Estadísticos de prueba dimensión recursos y capacidades

Dimensión	Ítems	Alpha de Cronbach	Kaiser-Meyer-Olkin
Test de Bartlett	P-value < 0.01		
RECURSOS Y CAPACIDADES	Dimensión Global.	0.881	0.842
Absorción Conocimiento	8 Ítems	0.802	0.822
Gerencia Proyectos y Fra.	7 Ítems	0.866	0.895
Capacidad de Financiación	5 Ítems	0.715	0.738
Redes Externas de Cooperación	3 Ítems.	0.811	0.586

Fuente: Elaboración propia

Del análisis factorial, se establece la siguiente definición del constructo *capacidades de emprendimiento corporativo*, que integra distintas competencias analizadas por separado en diversos trabajos y puede aportar a la literatura de la gestión y las empresas que buscan desarrollar un EC eficaz y permanente:

Son las distintas capacidades organizacionales, integradas en forma única y especial, desarrolladas por medio del conocimiento y la práctica empresarial, cuya complementariedad es esencial para dirigir

las acciones colectivas hacia la transformación, renovación e implementación de proyectos dirigidos a lograr la innovación y competitividad, ventajas competitivas y aumentar el valor de la empresa.

Proyectos Innovadores

Para este factor, la Implementación de Proyectos Innovadores en los que se materializa el Emprendimiento Corporativo, los estadísticos KMO y el test de esfericidad de Bartlett ($p < 0.01$) sugieren la idoneidad de realizar un análisis exploratorio. Con las variables consideradas relacionadas con la implementación de iniciativas en las empresas estudiadas, los resultados del procedimiento muestran que se ha de mantener un factor que explica el 78.18% de la varianza total, el cual contiene siete variables, consecuentemente es llamado proyectos innovadores, acorde al término empleado por Veciana (1999) y Urbano y Toledano (2008). Finalmente los estadísticos pueden observarse en la siguiente tabla:

Tabla 2. Estadísticos de prueba dimensión proyectos innovadores

Dimensión	Ítems		
Test de Bartlett	p-value < 0.01	Alpha de Cronbach	Kaiser-Meyer-Olkin
Proyectos Innovadores	6 Ítems	0.673	0.573

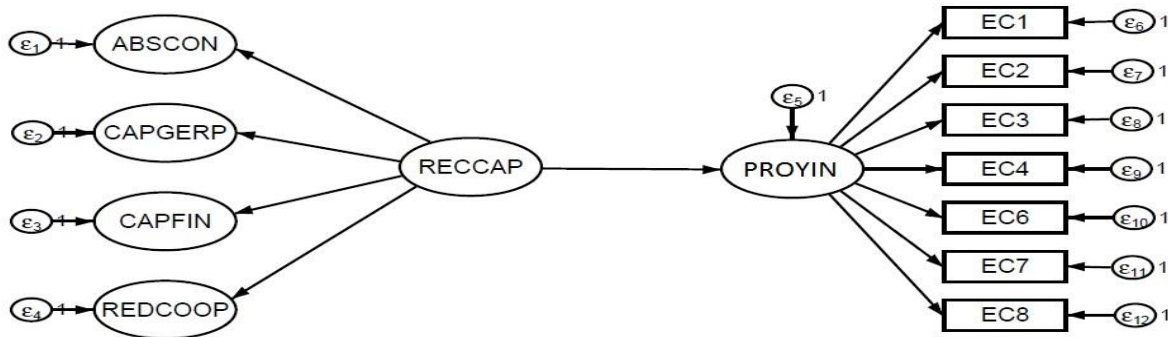
Fuente: Elaboración propia

Estos hallazgos son coherentes con los estudios de Zahra (1993), Jin *et al.*, 2005 y Wiklund y Shepherd (2009), quienes presentan escalas para medir resultados del emprendimiento corporativo - EC, relacionadas con los tipos de iniciativas innovadoras en que se materializa y con los efectos en el desempeño empresarial. Con estos resultados se procede a estimar el método de ecuaciones estructurales, para confrontar la hipótesis planteada.

Sistema de ecuaciones estructurales (SEM).

Partiendo de la validez del análisis factorial exploratorio de los recursos y capacidades, y la Implementación de proyectos innovadores, se procede a corroborar la hipótesis planteada, la cual se representa en la figura No.2.

Figura No. 2. Especificación del modelo para la hipótesis planteada



Fuente: Elaboración propia

En este caso las dimensiones o factores son: absorción del conocimiento (ABSCON), gerencia de proyectos y financiera (CAPGERP), capacidad de financiación (CAPFIN) y redes externas de cooperación (REDCOOP) del constructo recursos y capacidades (RECCAP) y el constructo proyectos innovadores (PROYIN).

Las variables de proyectos innovadores consideradas en este artículo son: pocos proyectos pasan la etapa de desarrollo (EC1); inversión de recursos en desarrollo de proyectos (EC2); participación de los ingresos por ventas en los últimos tres años (EC3); implementación de nuevas tecnologías en los últimos tres años (EC4); inversión en creación de negocios en los últimos tres años (EC6); participación representativa de los ingresos en los últimos tres años (EC7); participación de los ingresos de negocios internacionales en los ingresos totales (EC8).

Los resultados de la estimación de la hipótesis pueden ser vistos en la siguiente tabla:

Tabla 3. Resultados de la estimación para la hipótesis planteada

Efectos	Coefficiente Estimado	Error Estándar	P
Modelo Estructural			
RECCAP → PROYIN	0.422339	0.1075311	***
RECCAP → absorción del conocimiento	0.8144708	0.077517	***
RECCAP → gerencia de proyectos	0.8111848	0.0734573	***
RECCAP → capacidad de financiación	0.5021475	0.1018878	***
RECCAP → redes externas de cooperación	0.7070852	0.0898442	***
Modelo de Medida			
PROYIN → EC1	0.33707	0.0870054	***
PROYIN → EC2	0.4995586	0.0684299	***
PROYIN → EC3	0.4146858	0.0768317	***

PROYIN → EC4	0.2934084	0.0906711	***
PROYIN → EC6	0.622242	0.054909	***
PROYIN → EC7	0.647225	0.0491593	***
PROYIN → EC8	0.5203554	0.0714631	***

Fuente: Elaboración propia

Se observa que la relación entre el factor recursos y capacidades y el factor proyectos innovadores es positiva y estadísticamente significativa (coeficiente estandarizado 0.422, $p < 0.1$) confirmando así la hipótesis planteada.

También se valida la relación entre el factor recursos y capacidades y sus respectivas dimensiones, estas son altamente positivas y significativas con respecto a sus cuatro dimensiones: absorción del conocimiento, gerencia de proyectos, capacidad de financiación y redes externas de cooperación. Se realizan las respectivas pruebas de bondad de ajuste que se hicieran para la hipótesis 1: el Chi-2 ajustado en este caso se obtuvo un valor de 2.493 que al estar por debajo de 3.0 puede interpretarse como un ajuste aceptable. Se estima el RMSEA¹ (0.104) que se encuentra fuera del rango aceptable e indica un pobre ajuste del modelo examinado, el CD² (0.845), que puede ser interpretado como una especie de R2 para estos modelos indica que el modelo puede tener un buen ajuste por estar próximo a 1. Finalmente el test CFI³ (0.629), muestra un ajuste aceptable del modelo en cuestión.

Tabla 4. Resultados de las pruebas de bondad de ajuste

Bondad de ajuste	Valor
RMSEA	0.104
CFI	0.629
TLI	0.621
SRMR	0.123
CD	0.845
ADJ CHI2	2.493

Fuente: Elaboración propia

Discusión y conclusiones

Son múltiples los determinantes que interactúan en el complejo fenómeno del emprendimiento corporativo innovador: de un lado, están los provenientes del ambiente externo de la empresa, regulación, desarrollo tecnológico, globalización, rivalidad competitiva, entre otros; de otro lado, los factores internos de la organización, como estrategias, recursos, capacidades y la intersubjetividad de los

¹ RMSEA: Root mean squared error of approximation.

² CD: Coefficient of determination.

³ CFI: Comparative fit index.

seres humanos, cuando se desempeñan en colectividad para desarrollar proyectos innovadores. Debido a la importancia que tiene el emprendimiento corporativo en la revitalización de las empresas y en el logro de la innovación y de sus ventajas competitivas, continua el interés que ha prevalecido desde hace tres décadas, en especial en la comprensión de este fenómeno. Los resultantes de un EC pueden ser más eficaces, cuando se tiene conducta a emprender y se estructuran recursos y capacidades, enmarcados en procesos formales de gestión.

La complejidad del fenómeno de emprendimiento corporativo expresada por los múltiples factores que lo determinan, así como los efectos que genera, justifican profundizar en la comprensión del fenómeno, por lo que el presente estudio se propuso dar respuestas a preguntas planteadas en el año 2011 por autores seminales del emprendimiento corporativo- EC, como Miller, Covin y Lumpkin, Wales *et al.*, Wiklund *et al.*, y propone un modelo que presenta las relaciones entre los factores analizados. De las teorías de recursos y capacidades-RBV y emprendimiento corporativo se fundamenta la presentación de un constructo teórico que integra diversas capacidades organizacionales dirigidas a fortalecer el emprendimiento en las empresas existentes, así como la hipótesis a probar sobre el efecto directo y positivo entre éstas y los proyectos innovadores.

Se pudo confrontar por su nivel de significancia, que el factor capacidades de emprendimiento corporativo se integrado por cuatro procesos y rutinas de gestión que lo conforman, entre otras: absorción del conocimiento; capacidad de financiación; formulación y gerencia de proyectos y redes externas de cooperación; como resultado de este análisis conjunto, en esta investigación se analizaron y validaron estadísticamente dichas capacidades y se integran en un constructo que se valida estadísticamente. Lo anterior permite concluir que en las PYME analizadas, actitudes emprendedoras que son complementadas con capacidades organizacionales, pueden conducir a iniciativas concretas, denominadas proyectos innovadores, con procesos eficaces y permanentes que contribuyen al logro de sus ventajas competitivas. Esto ha permitido validar las reflexiones de los autores seminales, después de décadas de haber planeado sus teorías (Miller, 2011; Covin y Lumpkin, 2011; Wales *et al.*, 2011).

Como limitaciones de este trabajo se incluyen la falta de información financiera y de indicadores de resultados, para contrastar los impactos de la OE y del EC en el desempeño de las empresas analizadas, variables que se han estudiado en investigaciones realizadas en otros contextos; para solucionar esta falencia, se usaron variables resultado provenientes de las percepciones de los empresarios como medidas subjetivas, las cuales ya han sido consideradas por estudios previos sobre el impacto de la orientación emprendedora (Harris, 2001; Cano *et al.*, 2004; Hooley *et al.*, 2005).

Próximos estudios que aporten a una mejor comprensión e interacción de dos fenómenos estudiados hasta ahora por separado, pueden incluir el análisis de antecedentes e impactos tanto de la Orientación emprendedora y de las capacidades de emprendimiento corporativo en los proyectos innovadores y el

desempeño; también el análisis puede continuar con la exploración de los factores que determinan las capacidades organizacionales, la mayoría establecidas desde la teoría, y otras aún permanecen ocultas, que estimulan impulsan un emprendimiento corporativo eficaz y que penetre a toda la organización. De esta manera, podrán ser confrontadas a futuro capacidades de emprendimiento corporativo, como mediadoras entre estos dos fenómenos de estudio y seguir contribuyendo a la búsqueda de la innovación y de las ventajas competitivas, tanto a nivel micro, como macroeconómico.

Bibliografía.

- Ardila, G. (2008). Financiación de mipyme, foco de Bancoldex en 2008. <http://www.portafolio.com.co/>. (18 de mayo de 2008).
- Alas, Ruth. (2007). Organizational Change from Learning Perspective. *Problems and Perspectives in Management*, 5(2), 43-50.
- Álvarez, S; Busenitz, L (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27: 755-775.
- Antonicic, B; Hisrich, R (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, 16 (5) : 495-527.
- Ardichvilia, A.; Cardozo, R.; Ray, S.(2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*. Volume 18, Issue 1, 105–123.
- Avionitis, G.; Salavou, H. (2007). Entrepreneurial Orientation of SMEs, product innovativeness, and performance. *Journal of Business Research*, 60, 566-575.
- Banco Mundial. Doing Business. (2012). <http://espanol.doingbusiness.org/>. Accedido 10 diciembre 2011.
- Cooper, R.; Edgett, S.; Kleinschmidt, E. (2004). Benchmarking best NPD practices-I. Culture, climate, teams, and senior management's role. *Research-Technology Management*, (3): 31-59.
- Banco de Comercio Exterior de Colombia- BANCOLDX. (2009). Mayores desembolsos a pyme. Breves Bancoldex. <http://www.bancoldex.com.co/portal/default.aspx>. (12 de mayo de 2009).
- Barney, Jay B.. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Barney, J; Arikan, A. (2001). Resource-based view: origins and implications. In *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Hitt M, Freeman R, Harrison J (eds). Blackwell: Malden, MA., 124–188.
- Barriga, E. (1998). La gestión de la pyme en los países miembros del Grupo Andino. Módulo País Colombia. Medellín: Universidad EAFIT / Corporación Andina de Fomento (CAF), pp. 17-26.
- Barriga, E. (2006). Pyme y el acceso al crédito. Caja de herramientas para pyme. Tomo 10, p. 82. Edición conjunta de Portafolio y Universidad EAFIT.

- Bartlett, M.S. (1974). A note on multiplying factors for various chi-squared approximations.
- Borch, O; Huse, M; Senneseth, K. (1999) Resource Configuration, Competitive Strategies, and Corporate Entrepreneurship: An Empirical Examination of small Firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 49-70.
- Bouchard, Véronique; Basso, Olivier. (2011). Exploring the links between entrepreneurial orientation and intrapreneurship in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 18 Iss: 2, 219 – 231
- Brealey, R.; Myers, S.; Allen, F. (2006). Principios de finanzas corporativas. Madrid, España: Mc Graw Hill. p.1136.
- Briceño, M., María de los Ángeles. (2009). La innovación como accionante del emprendimiento en las organizaciones. *Borrador de Administración* No. 31. Colegio de Estudios Superiores en Administración CESA, 1-21.
- Brigham, E.; Houston, J. (2005). Fundamentos de administración financiera. México: Thompson, p. 838.
- Busenitz, L; West, III, G. Page; Shepherd, Dean; Nelson, Teresa; Chandler, Gaylen; Zacharakis, Andrew. (2003). Entrepreneurship Research in Emergence: Past Trends and Future Directions. *Journal of Management*, 29 (3): 285-308
- Cano, C.R.; Carrillat, F.A.; Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 21, 179-200.
- Capelleras, Joan-Lluís; Kantis, Hugo. (2009). El fenómeno del crecimiento de las nuevas empresas. En Nuevas empresas en América Latina: factores que favorecen su rápido crecimiento. Primera edición. Ed. Universitat Autònoma de Barcelona, España, 1-18.
- Cardona, Raúl Armando; Cardona, Jair, Naranjo, Ana Patricia. (2012). Priorización de proyectos del sector Real. *Revista PODIUM,UESS*, Ecuador. No. 21. 9-29.
- Cardona, Raúl Armando. (2011). Estrategia basada en los Recursos y Capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Revista Electrónica FORUM DOCTORAL*, v.4 fasc., 2027-2146.
- Cardona, Raúl Armando. (2010). Planificación financiera en las PYME exportadoras. Caso de Antioquia, Colombia. *Revista Administer*, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia. No.16, 50-74.
- Cardona, Raúl Armando. (2006). La Universidad y el Desarrollo de la Iniciativa Emprendedora. Trabajo de grado de Maestría en Ciencias de la Administración. Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.
- Chetty, S. K. and Wilson, H. (2003). Collaborating with competitors to acquire resources. *International Business Review*, 12, 61-81.
- Cohen, W; Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, Mar 1990, Vol.35 Issue 1. 128-152.
- Costello, A.B.; Osborne, J.W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research and Evaluation*, 10(7).
- Covin Jeffrey G; Lumpkin G.T. (2011). Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 855–872.
- Covin, J.; Slevin D. (1991). A Conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16: 7-25.
- Covin, Jeffrey; Wales, William. (2011). The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 1-26.

- Cronbach, L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psichometrika*, 16, 207-334.
- DANE- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2005). Cuentas Nacionales Consolidadas del Censo 2005, <http://www.dane.gov.co/> (16 de agosto de 2011).
- Dess, G.; Lumpkin, G.; Jeffrey, E. (1999). Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure and Process: Suggested Research Directions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 85-102
- Dess, G; Ireland, R; Zahra, S; Floyd, S; Janney, J; Lane, P. (2003). Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3): 351–378.
- Domingo, R; Urbano, D. (2008). Overview of Collaborative Entrepreneurship: An Integrated Approach Between Business Decisions and Negotiations. Ed. Group Decis Negot, 18:419-430.
- Federico, J.; Kantis, H.; Rabetino, R. (2009). Factores determinantes del crecimiento en empresas jóvenes. En *Nuevas empresas en América Latina: factores que favorecen su rápido crecimiento*. Editores Capelleras, Joan-Lluís; Kantis, Hugo. (2009). Primera edición. Ed. Universitat Autònoma de Barcelona, España, 21-51
- Fundes. (2007). Principales debilidades del sistema para las pyme en Colombia. <http://www.fundes.org.co/> (12 de marzo del 2007).
- Galbreath, J; Galvin. P. (2008). Firm factors, industry structure and performance variation: New empirical evidence to a classic debate. *Journal of Business Research*, 61: 109–117
- García, O. (1999). *Administración financiera. Fundamentos y aplicaciones*. Cali, Colombia. Prensa Moderna Impresores, p.574.
- Garzón C. Manuel Alfonso. (2011). El aprendizaje para impulsar el intra-emprendimiento en organizaciones complejas. *Ide@s, CONCyTEG*, 6 (74), 1-21.
- Garzón C., Manuel Alfonso. (2004). Innovación Intraemprendora Liderada Gerentes PYME Bogotá. *Revista Universidad Empresa*, Bogotá, 3 (6): 74-109.
- Gnyawali R, Fogel D.(1994). Environment for the Entrepreneurship: Key dimensions and Research Implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43-62.
- Grant, Robert (2006). *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Ed. Civitas, 5ª ed., Madrid.
- Gómez, N. Liyis, (2004). Creación de empresas y estrategia. Reflexiones desde el enfoque de recursos. *Revista Pensamiento & Gestión*. Universidad del Norte, 112-133.
- Gorsuch, R.L. (1974). *Factor analysis*. 1ª. Edición. Saunders Company. Washington.
- Gulati, R. (1998). Alliances and network. *Strategic Management Journal*, 19, 293-317.
- Guzmán, J.; Cáceres, F.(2001). Un modelo explicativo de la emergencia de empresarios. *Economía Industrial*, diciembre, No. 340, España: Universidad de Sevilla.
- Hair, J. F.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L; Black, W.C. (1999). *Análisis multivariante*. 5ª edición. Prentice Hall. Madrid.
- Hamel, G; Prahalad C. (1994). Competing for the future. *Harvard Business Review*. 72 (4), 112-128.
- Hamel, G; Prahalad, C. (1990). The Core Competences of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79-91.
- Harris, L.C. (2001). Market orientation and performance: objective and subjective empirical evidence from UK companies. *Journal of Management Studies*, Vol. 38, No. January, 17-43.
- Hoang, H. and Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: a critical review. *Journal of Business Venturing*, 18, 165-187.
- Hooley, G.; Greenleya, G.; Cadogana, J.; Fahy; J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58, 18-27.

- Ireland, R. Duane; Covin, Jeffrey G; Kuratko, Donald F.(2009). Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 43-62.
- Jiménez, J.; García, P. (2003). Estado de la cuestión y perspectivas de la investigación en creación de empresas en España: una revisión de los artículos. Publicación de la Universidad de Castilla - La Mancha: 1-20
- Jin, Chen; Zhaohui Zhu; Wang, Anquan. (2005). A system model for corporate entrepreneurship. *International Journal of Manpower*. Emerald. Vol.26, No. 6, 529-543.
- Jarillo, J. C. (1989). Entrepreneurship and growth: the strategic use of external resources. *Journal of Business Venturing*, 2(4). Elsevier Science Inc. pp. 133-147.
- Kaiser, H.F. (1958). The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis. *Psychometrika*, 23, 187–200.
- Kaiser, H.F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39, 31-36.
- Kantis, Hugo; Drucaroff, Sergio (2009). Emprendimiento Corporativo en América Latina: Conceptos, lecciones de la experiencia coreana y plataforma estratégica para su desarrollo en la región. Editado por Nobuyuki Otsuka. Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). Banco Interamericano de Desarrollo
- Kirzner, I. 1973. *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kreiser, Patrick M. (2011). Entrepreneurial Orientation and Organizational Learning: The Impact of Network Range and Network Closure. *Theory and Practice, Septiembre, 2011*, 1025-1051.
- Kuratko, Donald F.; Montagno, Ray V.; Hornsby, Jeffrey S. (1990). Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 49-58.
- Martins, Izaias; Rialp, Alex; Rialp, Josep; Rocio Aliaga. (2013). El Uso de las Redes como Propulsor para la Orientación Emprendedora y el Crecimiento de la PYME. Submitted at Innovar ISSN 0121-5051. Available at <http://ssrn.com/abstract=2162040>
- Martins, Izaias; Uribe Felipe, Mesa Diana (2012). Contribución de la orientación emprendedora a la rentabilidad de las pymes: un análisis contingente considerando la función del entorno. *Revista ECOS de Economía*. No. 35, 45-71.
- Menguzzato, M. (1992). La Cooperación empresarial. Análisis de su proceso. IMPIVA, Generalitat Valenciana, Valencia, España.
- Miles, R.; Miles G.; Snow C. (2005). Collaborative entrepreneurship: how network firms use continuous innovation to create economic wealth. Stanford University Press, Stanford.
- Miles, R.; Miles G.; Snow C. (2006). Collaborative entrepreneurship: a business model for continuous innovation. *Organ Dyn* 35(1):1–11.
- Miller, Danny (2011). Miller (1983) Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 873–894.
- Mintzberg, H. (1994): The Rise and Fall of Strategic Planning, *Harvard Business Review*, 60:4107-114.
- Nonaka, L; Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics Innovation*. Oxford University Press: New York.
- OCDE. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2005). Manual de Oslo.
- Pereira, Fernando (2002). Propuesta de una aproximación sistémica y humanista al campo del espíritu emprendedor: Superando los límites de una concepción económica. Ponencia presentada a ASCOLFA, 1er. Encuentro de docencia e investigación de Administrativa. UPJ, Cali.
- Perez, C. (2008). *Econometría Avanzada: técnicas y aplicaciones*. 1ª. Edición. Prentice Hall. Madrid.
- Peteraf, Margaret. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource – Base View. *Strategic Management Journal*, (3), 179-191.
- Ripollés, M. and Blesa, A. (2006). Redes personales del empresario y orientación emprendedora en las nuevas empresas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 26, 73-94.
- Ren, Charlotte; Guo, Chao, (2008). The Rise and Fall of Entrepreneurial Opportunities inside Organizations: A Process Model for Corporate Entrepreneurship. University of Georgia.

- Sapag C., Nassir (2007). *Proyectos de inversión. Formulación y Evaluación*. Ed. Pearson Educación S.A. de C.V., Primera edición, México.
- Sapienza, H.J.; De Clerq, D.; Sandberg, W.R. (2005). Antecedents of international and domestic learning effort. *Journal of Business Venturing*, 20, 437-457.
- Schollhammer, H. (1982). Internal corporate entrepreneurship. In Kent, C.A., Sexton, D.L. and Vesper, K.H. (Eds). *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 209-29.
- Schumpeter, Joseph A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Schumpeter, Joseph. (1942). *The Process of Creative Destruction*. (Capítulo, VII) y *Crumbling Walls* (Cap. XII). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Ed. Harper & Row Publishers: NY, 1975. 81-86.
- Seshandri, DVD; Triphaty, Arabinda (2006). Innovation through Intrapreneurship: The Road Less Travelled. *Vikalpa*, V31. No. 1. January-March 2006. 17-29.
- Sharma, P.; Chrisman, J.J. (1999). Toward a reconciliation of definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31: 11-27.
- Stevenson, H. ; Jarillo, J. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11, Summer, 17-27.
- Teece, David J; Pisano, Gary; Schuen, Amy. (1997): Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7): 509-533.
- Urbano, D; Toledano, N. (2008). Los proyectos innovadores en las PYME españolas. Un estudio de casos múltiples. *Economía Industrial*, 368: 1-14.
- Uribe S., Andres F.; Mesa C, Diana P; Martins Da Silva, Izaias. (2013). Contribución de la orientación emprendedora a la rentabilidad de las pymes: un análisis contingente considerando la función del entorno. *Ecós de Economía*, V.16 fasc.35 p.25 - 71
- Uriel, E.; Aldás, J. (2005). *Análisis multivariante aplicado*. 1ª. Edición. Thomson. Madrid.
- Varela, D.J; Irizar, I. (2011). Factores de Éxito y Fracaso en los Intraemprendimientos en las empresas de Mondragón en España y de Ibagué en Colombia. *Ide@sCONCYTEG*, 6 (74), 1041-1069.
- Veciana, José María (1996). *Las nuevas empresas en el proceso de innovación en la sociedad del conocimiento; Evidencia empírica y políticas públicas*. Universidad Autónoma de Madrid: 103 -118
- Veciana, José María (1999). Creación de empresas como programa de Investigación científica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 8, Núm. 3, 1-35.
- Verheul, I; Wennekers, S; Audretsch, D; Thurik, R. (2003). An eclectic theory of entrepreneurship: policies, institutions and cultura. Audretsch, D.B. (ed). *SMEs in the Age of Globalización*. Edward Edgar Publishing. Cheltenham. 536-606.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Weston, J.; Brigham, E. (1994). *Fundamentos de Administración Financiera*. Ed. Mc Graw Hill, México.
- Weston, F. y T. Copeland. (1995). *Finanzas en administración*. México: Mc Graw Hill. p. 1359.
- Wiklund, J; Patzelt, H.; Shepherd, D. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economic*. 32, 351-374.
- Wiklund, Johan. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 24(1). *Questia*. pp. 37-48.
- Wiklund, Johan; Shepherd, Dean. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20: 71-91.
- Wiklund, Johan; Shepherd, Dean.(2003). Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-Sized Businesses. *Strategic Management Journal*, 24: 1307-1314.
- Zahra, S.; Covin, J.G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10, 43-58.
- Zahra, S.; George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualisation, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2): 185-203.

- Zahra, S.A. & Neubaum, D.O. (1998). Environmental diversity and the entrepreneurial activities of new ventures. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 3(2), 123–140.
- Zahra, S; Sapienza, H; Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43 (4), 917-955.
- Zahra, Shaker A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6, 259–286.
- Zahra, Shaker A.(1993). Environment, corporate entrepreneurship and financial performance: a taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8, 319–340.