

Emprendimiento Corporativo e Innovación: Una Revisión y Futuras Líneas de Investigación

Corporate Entrepreneurship and Innovation: A Review and Future Research

Mauricio Antonio BEDOYA Villa [1](#); Iván Darío TORO Jaramillo [2](#); Bibiana ARANGO Alzate [3](#)

Recibido: 14/10/16 • Aprobado: 12/11/2016

Contenido

- [1. Introducción](#)
 - [2. Marco conceptual](#)
 - [3. Metodología](#)
 - [4. Resultados](#)
 - [5. Discusión](#)
 - [6. Conclusión](#)
- [Referencias](#)

RESUMEN:

El emprendimiento corporativo es una actividad desarrollada al interior de las organizaciones que fortalece la iniciativa emprendedora y propicia la generación de proyectos e ideas innovadoras de alto valor estratégico. El objetivo de este trabajo es analizar los autores que más han publicado en relación al emprendimiento corporativo y la innovación, con el fin de detectar las características que permiten el desarrollo de comportamientos emprendedores en las organizaciones. Para ello, se llevó a cabo una revisión sistemática de literatura de los artículos publicados como herramienta metodológica mediante el uso de bases de datos como Scopus, ScienceDirect y Ebsco. Los resultados identifican los factores institucionales en términos de estrategia, estructura y cultura organizacional como los más significativos para entender la relación entre el emprendimiento corporativo y la Innovación en la generación de nuevas oportunidades de negocios en los ambientes competitivos empresariales. Los principales hallazgos de este estudio también proporcionan algunos vacíos en la

ABSTRACT:

The Corporate entrepreneurship is a type of activity within organizations that strengthens entrepreneurship and encourages the creation of projects and innovative ideas of high strategic value. The aim of this paper is to analyze the authors with more publications related to corporate entrepreneurship and innovation, in order to detect features that enable the development of entrepreneurial behaviors in organizations. A systematic review of literature of the published articles was conducted as a methodological tool by using databases such as Scopus, Science Direct and Ebsco. The results identify institutional factors in terms of strategy, organizational structure and culture as the most significant in order to understand the relationship between corporate entrepreneurship and innovation to generate new business opportunities in competitive business environments. The main findings of this study also provide some gaps in the existing literature, opening the opportunity to generate new questions and guidelines for future research as key elements of change in modern management practices to stimulate

literatura existente, que abren la oportunidad para generar nuevas preguntas y direcciones para futuras investigaciones como elementos clave de cambio en las prácticas modernas de gestión para estimular el papel de los emprendedores al interior de las organizaciones y la creación de valor empresarial.

Palabras Clave: Emprendimiento Corporativo, Innovación, Estrategia, organizaciones.

the role of entrepreneurs inside the organizations and creation of business value.

Key words: Corporate Entrepreneurship, Innovation, Strategy, organizations

1. Introducción

Las actuales dinámicas de los entornos empresariales en un mundo globalizado, exigen repensar el rol del empresario tradicional ante los constantes cambios en las condiciones de los mercados, la competencia agresiva y la necesidad de adoptar nuevas estrategias organizacionales que promuevan la capacidad de capitalizar ideas innovadoras en productos y servicios, los cuales proveen mayores niveles de competitividad y crecimiento. Es así como en estos ambientes competitivos actuales el fortalecimiento y promoción del emprendimiento corporativo (EC) es considerado como una fuente generadora de ventajas competitivas sostenibles y renovación empresarial, siendo un elemento catalizador en el surgimiento de nuevas innovaciones. El principal sentido del EC es generar una nueva entrada a través de la introducción de una cantidad de bienes y servicios ya sea hacia nuevos mercados o establecidos (Lumpkin y Dess, 1996). Mediante esta estrategia, las empresas logran reinventar la forma como satisfacen necesidades y deseos de consumidores y de sus públicos de interés, al incorporar prácticas que no solo generan rentabilidad, sino además deben evaluar el impacto social y económico de los resultados de sus innovaciones. El interés creciente por el EC busca renovar las organizaciones establecidas, facilitando así su viabilidad y competitividad a través de la utilización de diversas iniciativas empresariales basadas en la innovación (Corbett, Covin, O'Connor, y Tucci, 2013). Por lo tanto, se hace necesario entender cómo el emprendimiento desarrollado en las organizaciones ha ganado una alta importancia a nivel organizacional (Stevenson y Jarillo, 1990).

En las últimas décadas, los investigadores han prestado atención al papel del EC en la productividad, el empleo y el desarrollo económico y social (Turró, Urbano y Ortiz, 2013). Por lo tanto el EC es considerado como aquel tipo de actividad emprendedora llevada a cabo dentro de las organizaciones (Trujillo y Guzmán, 2008; Antoncic y Hisrich, 2003). El EC ha sido un tópico que ha captado el interés en investigadores y académicos conforme los ambientes competitivos han motivado a los directivos a reevaluar la estrategia empresarial con el fin de entender los factores que permitan desarrollar emprendimientos al interior de las organizaciones, y de esta manera ser competitivas y lograr mayor desempeño. Es así como desde los planteamientos de Peterson y Berger (1971), quienes discutieron por primera vez el emprendimiento dentro de las organizaciones y en las ciencias administrativas, se ha logrado una expansión en las agendas de investigación y la proliferación de estudios empíricos a partir de los años 80's. Posteriormente en 1990, el *Strategic Management Journal* publicó un especial en EC, el cual demostraba que el EC oficialmente comenzaba a emerger como una rama de especial interés en la investigación de la administración (Fang, 2015).

Dentro de este contexto, el EC ha sido abordado desde la investigación de la administración estratégica como un proceso dinamizador que genera capacidades para que las firmas logren ventajas competitivas y crecimiento económico, es así como existe una amplia literatura desarrollada por académicos y empresarios en relación con este fenómeno. Es por ello que diversos autores que han realizado publicaciones en este tema coinciden en varias acciones clave para desarrollar y fortalecer de forma simultánea las ventajas competitivas del hoy y del mañana basadas en la innovación. Para ello, las empresas deben cada vez más depender del emprendimiento e iniciativa empresarial corporativa (Ireland, Covin y Kuratko, 2009).

El presente trabajo analiza la evolución de la investigación alrededor del fenómeno del EC y su relación con la innovación, con el propósito de identificar los criterios, variables y relaciones

más relevantes desarrollados por los autores que más han publicado en la temática, contribuyendo a detectar posibles brechas de conocimiento en la literatura que pueden servir de guía para futuras líneas de investigación. Este artículo buscar dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los factores del ambiente interno y externo que fomentan el EC? ¿Cómo se relaciona el EC con la Innovación? ¿Cuáles son las recomendaciones sugeridas por los académicos a tener en cuenta en futuras agendas de investigación?

Para ello se utilizó la metodología de revisión sistemática de literatura en los principales journals y revistas indexadas, a partir de la utilización de las bases de datos Scopus, Science Direct y Ebsco. Este documento se encuentra estructurado de la siguiente manera: en primer lugar, se hace una breve introducción al tema destacando la importancia de los estudios realizados y se plantean las preguntas de investigación, posteriormente se realiza el marco conceptual y la metodología, y finalmente se presentan los resultados y conclusiones, que dejan abierta la oportunidad de generar nuevos interrogantes y líneas de trabajo para futuras investigaciones.

2. Marco conceptual

2.1. Definición de Emprendimiento Corporativo (EC)

En la revisión de literatura el término EC no tiene una definición única, aún más no existe un consenso en cuanto a la utilización del término. Es por ello que se encuentran diferentes términos como "*corporate entrepreneurship*", "*corporate venturing*", "*intrapreneurship*" (Burgelman, 1983; Miles y Covin, 2002; Pinchot, 1985) y "*entrepreneurial orientation*" EO, a través de los estudios desarrollados por Miller (1983), Covin y Slevin (1989), Zahra (1996) y Lumpkin y Dess (1996). La OE es entendida como el mecanismo facilitador para que el EC se pueda desarrollar dentro de las organizaciones y ha sido estudiada en particular como la capacidad de innovación, proactividad y la asunción de riesgos. Sin embargo, en estudios recientes se hacen una distinción entre la OE y el EC, donde muchos estudiosos consideran la OE como un aspecto del EC (Lumpkin y Dess, 2011). Otros estudios describen el EC como una respuesta de la organización a las exigencias del entorno (Covin y Slevin, 1991; Miller, 1983; Khandwalla, 1987). A pesar de tener varias definiciones, existen aspectos en común en su definición en como el EC es una faceta importante de la renovación estratégica, la rentabilidad, la innovación y el crecimiento de las organizaciones (Drucker, 2007; Morris, Kuratko y Covin, 2008). Además es pertinente aclarar que en el marco conceptual no existe una definición general acordada del EC (Sharma y Chrisman, 1999). En este sentido Guth y Ginsberg (1990) observan la falta de ese consenso entre los investigadores sobre lo que es verdaderamente el EC. Su trabajo de revisión de la literatura los conduce a definir que el EC tiene dos dimensiones: La primera dimensión, se refiere a las actividades que la empresa desarrolla en cuanto a factores de riesgo sobre la innovación, las cuales están relacionadas con el desarrollo de nuevos negocios dentro de las empresas existentes. La segunda dimensión es acerca de la renovación estratégica, que consiste en la creación de nueva riqueza a través de nuevas combinaciones de recursos. Consecuentemente se puede definir al EC como: (1) el nacimiento de nuevas empresas dentro de empresas existentes, (2) la transformación o renacimiento de las organizaciones a través de una renovación de las áreas clave de negocios, y (3) la innovación y la renovación dentro de una organización existente (Wyk y Asdonisi, 2012).

2.2. Definición de Innovación

Diversos trabajos empíricos han sido desarrollados por autores en referencia al EC y su relación con la innovación. Existen varias definiciones alrededor del termino innovación, si se revisa la literatura se puede argumentar que existen una diversidad en cuanto a los puntos de vista y acercamientos a lo que se puede definir como una actividad innovadora (McFadzean, O'Loughlín Shaw, 2005). Según el Manual de Oslo (2005) la innovación se define como la

concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa, con el propósito de mejorar los resultados. En esa misma corriente y de acuerdo a la visión de Miller (1983) las organizaciones que promueven el emprendimiento innovador lo logran a través de la creación o mejora de productos, servicios, procesos, negocios, mercados, alternativas de materiales, y los cambios estructurales en la organización. En ese mismo contexto tomando como referencia al análisis de factores a nivel organizacional Hashimoto y Nassif (2014), analizan cuáles han sido los caminos elegidos por las empresas para aumentar su competitividad, reconocen la significancia de las estrategias basadas en la innovación y el EC. En sus resultados, analizaron los factores que inhiben o fomentan el comportamiento empresarial entre los colaboradores, a través de un estudio empírico, en el que determinaron cómo crítico el rol del líder y su actitud dentro de la estrategia del EC.

En cuanto a la relación entre el EC y la innovación, se trata del proceso de hacer cambios grandes y pequeños, radicales e incrementales, a productos, procesos y servicios que resultan en la introducción de algo nuevo para la organización que agrega valor a los clientes y contribuye al almacenamiento de conocimiento en la organización (Kuratko, Covin y Hornsby, 2014). En este mismo sentido Covin y Slevin (1991) categorizan la relación entre el EC y la innovación con el fin de mantener una simple definición de la innovación. Para este estudio la innovación puede ser definida como un proceso que agrega valor y un grado de novedad a la organización, a sus proveedores y clientes a través del desarrollo de nuevos procedimientos, soluciones, productos y servicios, como también nuevos métodos de comercialización (Figura 1).

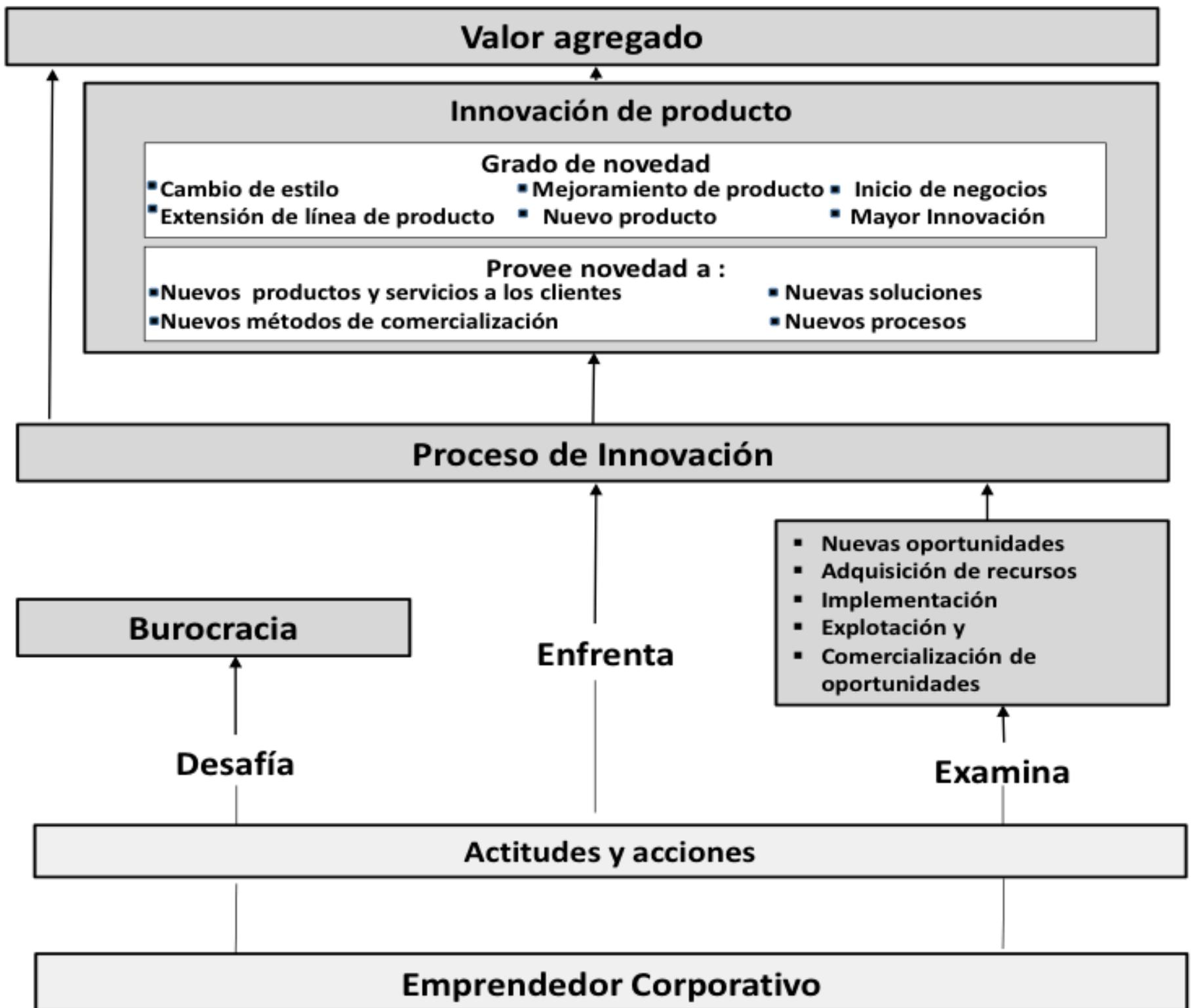


Figura 1. Emprendimiento Corporativo e Innovación
Fuente: Covin y Slevin (1991)

Finalmente, estudios más recientes realizados por Zahra (2015), considera el EC a nivel de la estructura organizacional, el rol de las unidades empresariales en las organizaciones, y pone en relieve las principales conclusiones en más de 25 años de investigaciones llevadas a cabo en varios países, y muestra cómo el EC crea una variedad de conocimientos que se desprenden de las diferentes actividades del EC y la Innovación. Estas unidades son las áreas clave en la captación, acumulación, transformación e integración de este conocimiento, permitiendo a las empresas crear capacidades para entrar en nuevos mercados, lograr su crecimiento y construir nuevas fuentes de ingresos. En este mismo sentido McFadzean, O’Loughlin y Shaw (2005) examinaron la literatura existente y la relación entre el EC y la innovación, con el fin de desarrollar una definición conjunta de estos dos términos, obteniendo como resultado una amplia fragmentación entre ambos. La explicación a este fenómeno muestra la poca exploración de las relaciones y la dinámica entre estos dos factores. Igualmente, realizaron una evaluación crítica de estos dos aspectos que sirven de guía para la construcción de un modelo sintetizado propuesto por los autores ilustrando una visión actual de estas dos áreas. El modelo muestra la existencia de una brecha entre el EC y la innovación, y sugieren tres elementos que pueden llenar ese vacío, a saber: actitudes emprendedoras, visión y actividades empresariales.

3. Metodología

El objetivo de este artículo es identificar los autores que más han publicado en la temática a través de una revisión sistemática de literatura como herramienta metodológica, que permite un mejor entendimiento en las barreras, circunstancias y variables que promueven la implementación y fortalecimiento de procesos de innovación en las empresas, además de abrir la posibilidad de futuras agendas en investigación. La revisión sistemática como método permite recopilar sintetizar y analizar la literatura existente con el fin de mejorar la comprensión de un tema en particular y fortalecer un mayor entendimiento en la investigación. El propósito de la elección de esta metodología radica en la capacidad misma de su método para reducir sesgos en el manejo de la información, además de generar un cuerpo de conocimiento de manera comprensiva sobre un sujeto de búsqueda en particular. Para ello, como técnica se procedió en primera instancia a definir los términos de búsqueda, para el caso de estudio se tomaron dentro de la ecuación de búsqueda los términos: "*Corporate entrepreneurship*" and "*Innovation*". La ventana de búsqueda comprendió aquellas publicaciones en un rango entre el año 2005 a 2015 como filtro de exclusión en el horizonte temporal. Luego se procedió a definir los motores de búsqueda por lo tanto, se hizo la búsqueda y selección de los artículos en referencia, a partir de la relación entre EC e innovación, mediante el uso de bases de datos científicas (Scopus, Science Direct y Ebsco). Siguiendo estos criterios, se identificaron los artículos que hacían referencia al tema de "Emprendimiento Corporativo" e "Innovación", y que además mostraron alguna relación con la estrategia empresarial y el impacto en la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones. Posteriormente, la técnica de búsqueda consistió en determinar cuáles eran las publicaciones de mayor relevancia en el tema, por lo que se seleccionaron 50 artículos dentro de la ventana de búsqueda, para proceder al análisis e interpretación de la literatura. Se descartaron aquellos artículos que a pesar de estar en la ecuación de búsqueda, no presentaban resultados específicos en relación con los términos objeto de estudio.

Después se procedió a la interpretación y análisis de los artículos, a partir del análisis de contenido, logrando conformar tres grandes categorías a partir de los objetos de estudio de las investigaciones: (1) Factores individuales, en los que destacan variables y características personales del emprendedor; (2) Factores Institucionales, donde se relacionan el emprendimiento corporativo y la innovación con su ambiente interno, estructura, estrategia y cultura organizacional, y (3) Factores de contextos económicos y ecosistemas que fomentan la innovación en las firmas.

Finalmente, se llevó a cabo un análisis de los artículos para detectar e interpretar las posibles relaciones existentes entre los términos EC e Innovación, con el fin de determinar su grado de coincidencia e integralidad en las variables estudiadas, que permita generar hallazgos y conclusiones para luego llegar a un nivel de análisis en los resultados y discusión.

4. Resultados

4.1 Análisis cualitativo

Como puede observarse en la Tabla 1, la mayor cantidad de publicaciones en referencia al EC e innovación se enfocan en factores institucionales, teniendo como variables de estudio la cultura, estructura y estrategia empresarial (58%), siguiendo con los factores individuales respecto al individuo, competencias y características personales (28%) y, finalmente, en menor proporción, los entornos económicos y empresariales con los ecosistemas de emprendimiento e innovación (14%).

Tabla 1. Temas de Investigación

Temática	Artículos		Trabajos por Autores
	No.	%	
Factores individuales (Individuo, competencias, características personales)	14	28%	Goodalea, Kuratko, Hornsby y Covin (2011); Kelley, Peters, O'Connor (2009); Parker (2011); Hayton y Kelley (2006); Morris, Allen, indehutte y Avila (2006); Turro, Lopez y Urbano (2013); Urbano, Alvarez y Turro (2013); Hayton (2005); Shepherd, Haynie y Patzelt (2013); Seborá y Theerapatvong (2010); Kuratko, Hornsby y Hayton (2015)
Factores institucionales (cultura, estructura y estrategia)	29	58%	Kuratko, Covin y Hornsby (2014); Turro, Urbano y Ortiz (2013); Kuratko, Covin y Garret (2009); Kelley (2011); Hornsby, Kuratko, Shepherd y Bott (2009); Ireland, Kuratko y Morris (2006); Corvett, Covin, O'Connor y Tucci (2013); Soriano y Urbano (2009); Coakes, Smith y Alwis (2011); McFadzean, O'Loughlin y Shaw (2005); Michalski, Náfe y Usein (2006); Muhanna (2006); DeMartino, Neck , Treese y Dwyer (2012); Corbett, Neck y Laverty (2011); Lee, Peris-Ortiz y Fernández-Guerrero (2011); Ribeiro-Soriano y Urbano (2010); Yiu, Lau y Bruton (2007); Barrett, Balloun y Weinstein (2012); Fayolle y Basso (2010); Cucculelli y Bettinelli (2015); Zahra (2015); Wyk y Adonissi (2012); Bau y Wagner (2015); Yiu y Lau (2008)
Factores Entornos economicos y empresariales (Ecosistemas innovadores)	7	14%	Urbano y Turro (2013); Finkle (2012), Soriano y Urbano (2010); Baronet y Riverin (2010); Bierwerth, Schwens, Isidor y Kabst (2015); Seborá, Theerapatvong y Lee (2010); Coakes, Smith y Alwis (2010)
Total	50	100%	

Fuente: Elaboración propia

4.1.1 Factores Institucionales

En relación con estos factores de carácter institucional más estudiados de acuerdo a los resultados, específicamente los vinculados al EC y la estrategia empresarial según Ireland et al. (2009), la estrategia dentro del campo de estudio del EC es "una visión dirigida a toda la organización, la cual se apoya en su totalidad en el comportamiento emprendedor, y continuamente rejuvenece la organización y da forma al alcance de sus operaciones a través del reconocimiento y la explotación de una oportunidad empresarial". De esta manera, para lograr ser más competitivas, las organizaciones deben incorporar estrategias orientadas al desarrollo de capacidades innovadoras que le permitan ser diferentes y crear productos y servicios que generen valor en los mercados. Por ello, las empresas que han creado una estrategia innovadora encuentran que el carácter distintivo original de la empresa a menudo cambia drásticamente (Kuratko, Ireland, y Hornsby, 2001). Sin embargo, a pesar de la reciente literatura en esta temática aún queda mucho por entender acerca de cómo el EC se promulgó como estrategia en contextos organizacionales (Hornsby, Kuratko, Shepherd y Bott, 2009). Es este sentido Kuratko, Covin y Hornsby (2014), presentan los resultados de un estudio desarrollado en una reciente encuesta a más de 500 ejecutivos, en la que revelan que más del

50% de ellos reportan un pobre proceso de innovación, mientras que menos de un 18% creen que su propia estrategia de innovación proporciona la ventaja competitiva para la empresa. De la misma manera Kuratko et al. (2009), realizaron un trabajo en el que identificaron los factores que influyen en el riesgo empresarial, en el ámbito de la estrategia y el emprendimiento corporativo. Se evaluaron datos de 145 iniciativas empresariales o emprendimientos corporativos (en fase inicial, estado medio y en etapa establecida), en 72 empresas con sede en el medio oeste de los Estados Unidos. En relación con la estrategia empresarial como un activo organizacional, se encontraron tres importantes variables relacionadas con el activo estratégico como fuertes predictores de éxito organizacional: (1) la empresa debe tener posesión de los activos estratégicos de riesgo, (2) tener una estrategia inicial, y (3) tener una certeza sobre el activo estratégico. En la misma línea Kuratko et al. (2014), identificaron cinco dimensiones específicas que son importantes determinantes en un clima organizacional propicio para el comportamiento emprendedor: (1) apoyo de la alta dirección, (2) trabajar con discreción - autonomía, (3) las recompensas - refuerzo, (4) la disponibilidad de tiempo y (5) los límites organizacionales. En referencia a la estrategia empresarial y el desempeño, Barrett, Balloun y Weinstein (2012), presentaron cinco factores internos críticos de éxito que conducen a un mejor desarrollo de la estrategia y facilitan su aplicación, lo que aumenta el rendimiento del negocio: cultura creativa, orientación al aprendizaje, orientación empresarial, orientación al mercado y la flexibilidad organizacional. Encuentran también, que mientras la orientación al mercado parece ser el más importante, todos los cinco factores tienen papeles relevantes en la creación, formulación y ejecución de la estrategia organizacional.

Dentro de este contexto, se puede afirmar que para que el EC y la Innovación operen como una estrategia, se debe tener establecida por toda la organización, y cada nivel de la estructura organizacional debe ser coordinado para soportar diferentes roles (Kuratko et al, 2014). Igualmente al establecer una cultura basada en la innovación de acuerdo a la estrategia empresarial surgen otros aspectos adicionales importantes para fomentar que la innovación verdaderamente suceda, y que son parte de procesos organizacionales que ayudan a generar un clima de colaboración para traducir ideas en nuevos productos y servicios. Para lograrlo se debe tener una mejor comprensión de la relación empleado-organización en el contexto del EC, específicamente en el emprendimiento colectivo a través de prácticas en la gestión de recursos humanos a la luz de la iniciativa empresarial colectiva, entendida como el trabajo entre equipos emprendedores dentro de las organizaciones y la colaboración entre los empleados, y de esta manera identificar nuevas oportunidades para un rendimiento superior sostenible (Ribeiro-Soriano y Urbano, 2009). A partir de la revisión sistemática de literatura, se evidencia un incremento en la producción intelectual y la generación de nuevo conocimiento en la temática, lo cual se puede explicar por la actual dinámica de los entornos económicos competitivos que exigen organizaciones en las que se dé el cambio de modelos burocráticos y reactivos hacia nuevas estructuras organizacionales adhocráticas, flexibles, proactivas e innovadoras en las que se promueva la creatividad y la innovación. Es allí donde aparece la figura del emprendedor corporativo como el máximo responsable en la creación de valor organizacional y el crecimiento en los negocios.

4.1.2 Factores Individuales

En cuanto a las características propias al "ser" del emprendedor corporativo (28%), y conforme a su respectivo análisis por diferentes autores, se describe cómo la personalidad, actitudes, competencias y capacidades son afectadas por el tipo de ambiente organizacional para poder de esta manera fomentar la innovación. Por lo tanto se destaca la necesidad de fortalecer competencias en los equipos de trabajo para fortalecer las habilidades de innovación. Es así como a partir de los estudios desarrollados por Kelley, Peters y O'Connor (2009), se hace un análisis comparativo de casos mediante 246 entrevistas en doce industrias líderes a nivel de corporaciones globales, donde identificaron construcciones asociadas a las capacidades individuales de trabajo en red en la organización para la generación de innovación. Dentro de

este mismo contexto Hayton y Kelley (2006), en un estudio a partir de una revisión de literatura, propusieron un modelo basado en competencias para apoyar el emprendimiento empresarial y dedujeron que el conocimiento subyacente mediante destrezas y habilidades es un factor que contribuye a generar esas competencias. Los autores, concluyen con una discusión en las implicaciones necesarias para promover la iniciativa empresarial corporativa a través del apoyo personal, formación, desarrollo y prácticas de evaluación de desempeño.

En este contexto, y con el ánimo de establecer la importancia de los recursos en las empresas que condicionan el emprendimiento corporativo Turro, López y Urbano (2013) analizaron según la teoría basada en recursos y capacidades conforme a los bienes tangibles e intangibles con que cuenta la organización. Para ello, utilizaron un análisis de regresión logística mediante una base de datos específica del *Global Entrepreneurship Monitor 2008 (GEM)*, el cual es un proyecto de investigación empírica, basado en la medición de las personas emprendedoras con el fin de Identificar y comparar las características de la actividad empresarial entre diferentes países, que incluye 24.304 observaciones en 10 países. En este estudio Identificaron que la formación específica del individuo en espíritu empresarial, la experiencia empresarial previa, el tamaño de la empresa, las competencias empresariales, así como la capacidad para detectar oportunidades de negocio influyen en la iniciativa empresarial.

4.1.3 Factores de entornos económicos y empresariales

En estos aspectos relacionados con el macroambiente (14%), se tienen en cuenta investigaciones donde interactúa el EC con los ecosistemas innovadores y factores externos. Es de destacar la importancia que actualmente está tomando el campo del EC en las políticas públicas desarrolladas por diferentes gobiernos, como una manera de apoyar a través de ayudas y procesos de fortalecimiento para que las organizaciones desarrollen la capacidad de innovar. Lo anterior ha sido planteado por autores como Antoncic y Hisrich (2000), donde señalan que el ambiente externo influye de manera decidida en la frecuencia y formas de emprendimiento corporativo que pueden presentarse en las organizaciones. En esta misma corriente, Sehora, Theerapatvong y Lee (2010), estudiaron el ecosistema de emprendimiento en seis firmas tailandesas manufactureras, grandes y medianas, utilizando un método del caso ampliado que combina entrevistas cara a cara con los altos ejecutivos a través de un instrumento que evalúa la capacidad empresarial de las empresas en los mandos medios. Los resultados sugieren que las empresas presentan cambios en sus actividades de EC influenciados por la competencia y las políticas gubernamentales. Estos públicos de interés no solo afectan de manera directa el desempeño de la compañía, sino además se deben analizar aquellos factores internos que afectan el desarrollo de capacidades emprendedoras dentro de las firmas. Es así como Urbano y Turro (2013), identificaron factores internos y externos que condicionan la iniciativa empresarial corporativa, a partir de una muestra de 339.071 observaciones y proporcionaron información en el entorno de 9 países europeos (Grecia, España, Italia, Irlanda, Países Bajos, Francia, el Reino Unido, Dinamarca y Finlandia), mediante un modelo de regresión binomial negativa, utilizando los datos de la *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* para el período 2004-2008. Los resultados coinciden y refuerzan la importancia de los factores internos (el conocimiento, las redes personales y ser capaz de identificar las oportunidades de negocio) en comparación con los externos (tener miedo al fracaso, el impacto de los medios y el número de procedimientos para crear una empresa).

Lo anterior significa que en el campo del EC se debe promover un constante monitoreo de los entornos empresariales, así como identificar qué recursos y capacidades se deben fomentar en el individuo emprendedor para que la innovación suceda y sea parte de la estrategia empresarial. Una variable a destacar dentro del contexto de la interacción social y de comunidades en red necesarias para que la innovación florezca, es el papel que juegan los empresarios en la formación de comunidades de innovación basadas en redes establecidas, para ello se debe realizar un trabajo colaborativo entre las organizaciones que hacen parte de las comunidades donde tiene su actuación y de esta manera realizar acciones conjuntas que propicien el EC (Coakes, Smith y Alwis, 2010).

4.2. Análisis cuantitativo

De acuerdo con la metodología utilizada en el objeto de análisis de esta revisión, se encontró que la revista que más ha publicado artículos es: *Small Business Economics* con un total de 10%, seguida con un 8%, por *Business Horizons* y *South African Journal of Business Management*, *Journal of Business Venturing*, *Journal of Product Innovation Management*, *European Journal of Innovation Management* y *Journal of Organizational Change Management*, con un 6% (Tabla 2).

Tabla 2. Revistas y total de artículos por año

Revista												Total	
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	N°	%
Business Horizons					1		1			2		4	8%
Academy of Management							1					1	2%
Journal of Business Strategy		2										2	4%
Group Decision and Negotiation					1							1	2%
Journal of Business Venturing					3							3	6%
International Entrepreneurship and Management Journal						1			1			2	4%
International Journal of Entrepreneurship and Small Business						1					1	2	4%
International Journal of Manpower							1					1	2%
International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development						2						2	4%
International Journal of Business Innovation and Research								1				1	2%
Journal of International Business Studies			1			1						2	4%
Journal of Product Innovation Management									3			3	6%
Management Decision									1			1	2%
Journal of Operations Management							1					1	2%
Journal of Managerial Issues		1										1	2%
European Journal of Innovation Management	2								1			3	6%
European Journal of International Management							1					1	2%
Technological Forecasting and Social Change										1		1	2%
Human Resource Management		1										1	2%
Entrepreneurship Theory And Practice				1				1				2	4%
International Journal of Management Practice		2										2	4%
Journal of Information Systems Management							1					1	2%
Journal Of Organizational Change Management						3						3	6%
South African Journal Of Business Management		2	1					1				4	8%
Small Business Economics								1			4	5	10%
Total	N°	2	8	2	1	5	8	7	3	6	3	50	100%
	%	4%	16%	4%	2%	10%	16%	14%	6%	12%	6%	10%	100%

Fuente: Elaboración propia

Es importante mencionar que a pesar de ser un tema en el que se vienen desarrollando numerosas publicaciones en la última década, al momento de este análisis (2015), la mayor cantidad de artículos, se han publicado en la revista *Small Business Economics*, entre una muestra de 25 *Journals*. Los resultados muestran que entre los años 2006 y 2010 se realizó el mayor número de publicaciones de artículos de acuerdo con los términos de búsqueda en las bases de datos con un total de 8%, seguido por el año 2011 con un 7%. Cabe destacar que según los criterios de búsqueda, en todos los artículos se relaciona el emprendimiento con diferentes variables alrededor de la innovación empresarial, mas no específicamente tratan la innovación como principal elemento, esto se debe a que la palabra EC por sí sola hace

referencia a la capacidad de desarrollar nuevas ideas en productos y servicios, logrando como resultado la innovación organizacional y el fomento del espíritu emprendedor.

En relación con el ámbito geográfico se clasifican los países que tienen mayor número de publicaciones (véase tabla 3), destacando que en economías desarrolladas, es en donde más se invierten recursos en actividades de innovación, además de la existencia de políticas gubernamentales que apoyan el EC, como una cultura empresarial arraigada, generadora de valor empresarial y mayores tasas de desarrollo económico.

Tabla 3. Países con más publicaciones

País	Artículos	
	No.	%
Estados Unidos	50	38%
España	11	8%
Reino Unido	11	8%
Alemania	9	7%
China	9	7%
Sudáfrica	6	5%
Suiza	4	3%
Canadá	4	3%
Hong Kong	4	3%
Tailandia	3	2%
Brazil	3	2%
India	3	2%
Italia	3	2%
Australia	3	2%
Países Bajos	3	2%
Noruega	3	2%
Dinamarca	2	2%
Total	131	100%

Fuente: Elaboración propia

Igualmente, es de precisar que otra de las razones que explica el mayor número de publicaciones por país, está estrechamente relacionada con la variable cultura organizacional que se vive en las organizaciones, en la que puede demostrarse que este tipo de ecosistemas están más preparados para fomentar el EC como una manera de prepararse ante la competencia agresiva en mercados altamente desarrollados, como es el caso en Estados Unidos del ecosistema innovador *Silicon Valley*.

Tal como se había referenciado anteriormente, la principal motivación de los autores que más han publicado acerca del tema se centran en factores institucionales, dándole mayor relevancia al EC y la Innovación como una estrategia organizacional que permite determinar la estructura organizacional, y establecer una cultura orientada a fomentar el comportamiento creativo en el individuo, capaz de generar ventajas competitivas que hagan sostenibles a las organizaciones a través de la generación de rendimientos superiores a la media de la industria. El mayor campo de conocimiento de acuerdo a esta revisión de literatura se encuentran autores de estados unidos e Inglaterra seguidos de otros países como España y Alemania entre los más representativos (Tabla 4).

Tabla 4. Autores con más artículos

Autores	Artículos	
1 Kuratko, D.F.	7	14%
2 Covin, J. G.	5	10%
3 Hornsby, J.S.	4	8%
4 Urbano, D	4	8%
5 Morris, M.H.	3	6%
6 Turro, A.	3	6%
7 Hayton, J.C.	3	6%
8 Kelley, D.J.	3	6%
9 Lee, S.M.	2	4%
10 Finkle, T.A.	2	4%
11 Huse, M.	2	4%
12 Ireland, R.D.	2	4%
13 Alwis, D	2	4%
14 McFazedan, E.	2	4%
15 Michalski, T.	2	4%
16 Muhanna, E.	2	4%
17 Neck, H.M	2	4%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia

5. Discusión

En este trabajo se ha analizado la relación del Emprendimiento Corporativo y la Innovación, encontrando una mayor relevancia en los factores institucionales en términos de estrategia, cultura y estructura organizacional como elementos generadores de procesos de innovación y creación de valor, contribuyendo a ampliar el conocimiento con base en los principales hallazgos de los autores que más han investigado en el mundo de acuerdo con la metodología de revisión sistemática de literatura.

En este sentido, los hallazgos coinciden en destacar que el EC implementado de una manera continua como una estrategia, es un elemento generador de productividad y ventajas competitivas en las organizaciones; sin embargo, llevar acabo estos procesos en las organizaciones no es fácil, y a pesar de un interés creciente por académicos e investigadores, algunos de los autores como Kuratko, Covin y Hornsby 2014, concluyen que la implementación exitosa sigue siendo esquiva para la mayoría de las compañías y tan solo el 18% de las empresas percibe que el EC y la innovación aportan ventajas competitivas para las firmas, por lo cual se debe fomentar la transferencia de conocimiento basado en el capital humano y no necesariamente en recursos tecnológicos. Es así como en las últimas décadas, la innovación se ha convertido en una herramienta esencial dentro del repertorio de los gerentes de empresas (Corbett, Covin, O' Connor y Tucci 2013). Por otra parte, la cultura organizacional entra a jugar un papel relevante en el desarrollo de estas prácticas en las organizaciones, estimulando comportamientos proactivos en los colaboradores, permitiendo desarrollar habilidades y destrezas, trabajo en red y favoreciendo un clima organizacional propicio para que la innovación y la transferencia de conocimiento se difundan en las diferentes áreas funcionales.

Los resultados de esta investigación igualmente son importantes porque refuerzan estudios empíricos de McFadzean, O' Loughlin y Shaw (2005); Kuratko *et al.* (2014); Ribeiro-Soriano y

Urbano, (2009); Hornsby *et al.* (2009) y Morris, Allen, Schindehutte y Ávila (2006), validados en diferentes firmas alrededor del mundo, dejando unas directrices claras de cómo llevar a cabo en las empresas que deseen iniciar este tipo de prácticas actuales. Para que ello ocurra, los autores coinciden en algunos aspectos de la organización que se deben tener en cuenta, tales como la flexibilidad organizacional, ambientes colaborativos, el liderazgo empresarial, la libertad de acción y regímenes de recompensas, lo que permite aprovechar talentos y habilidades innatas de los emprendedores impactando de una manera significativa en un mejor desempeño organizacional, ampliando la capacidad de respuesta proactiva en ambientes competitivos.

En las recomendaciones encontradas para futuras líneas de investigación se puede destacar los hallazgos planteados por autores como Corbett, Covin, O'Connor y Tucci (2013), en este estudio sobre el estado del arte del EC, establecen algunos lineamientos que sirven de base a académicos para futuras investigaciones. Encontraron que el EC no es bueno para todas las organizaciones, no todo el tiempo, y debe haber algunos límites para su adopción y utilidad. Para ello, proponen las siguientes condiciones que se deben tener en cuenta para desarrollarlo: (1) los procesos internos y su evolución con el emprendimiento corporativo, cómo se adopta y cómo es exitoso; (2) la explicación y la predicción de la adopción de un sistema de EC; y (3) la predicción de las opciones adoptadas para el alto rendimiento del gobierno corporativo. En este sentido otros estudios más recientes desarrollados por Kuratko *et al.* (2015), revisan algunas de las investigaciones más significativas que se han hecho en la literatura del EC, y examinan las futuras direcciones para académicos e investigadores. Concluyen que a pesar de la reciente expansión en la investigación del EC, los conocimientos teóricos y empíricos sobre el dominio de EC y el comportamiento empresarial siguen siendo aún cuestiones claves que se requieren para una comprensión y análisis más profundos.

En el análisis de esta investigación, se ha logrado identificar que existen vacíos en el desarrollo de la literatura y publicaciones en referencia al EC y su impacto en los ecosistemas de innovación, en referencia al tamaño y más específicamente a las pequeñas y medianas empresas (Pymes). Aunque hay estudios del impacto del EC en este tipo de empresas, la mayoría han sido dirigidos a grandes corporaciones, lo que deja ciertos interrogantes en la aplicabilidad de sus resultados en el sector Pymes (Urbano, Toledano, y Ribeiro-Soriano, 2011). Por lo tanto se requieren más estudios específicos si se tiene en cuenta las barreras culturales, la poca capacidad de liderazgo, incapacidad de reestructuración de negocios, la generación de nuevos modelos de negocios y la limitada propensión al cambio que sufren este tipo de organizaciones, por lo cual queda abierta la posibilidad de desarrollar futuras investigaciones pertinentes en este campo, dada la importancia que los actuales gobiernos nacionales y locales están priorizando en políticas públicas para la consolidación de un trabajo articulado entre entidades públicas y privadas en plena conexión con la academia, investigadores y centros de innovación, que fortalezcan la generación de ambientes propicios para mejorar la gestión de la innovación en las organizaciones y su posición competitiva.

La investigación presenta algunas limitaciones: el EC es un tema que ha sido estudiado desde la década de los setenta, pero partiendo de la ecuación de búsqueda en el enfoque metodológico de esta revisión de literatura, pueden quedar algunos aspectos relevantes desarrollados por teóricos e investigadores que se podrían considerar válidos en la contemporaneidad. La mayoría de las investigaciones en esta área se han enfocado en el rol de poder y las políticas de la estructura organizacional óptima para iniciativas de EC (Crockett, McGee y Payne 2013). Pero se debe tener en cuenta que la mayoría de las empresas de nuestra época, y más específicamente en los países emergentes, siguen siendo aún gerenciadas por modelos formales, rígidos y burocráticos que limitan la capacidad creativa e innovadora de los empleados, lo que puede arrojar en resultados adversos a este tipo de empresas que desean implementar el EC como un tipo de cultura que genere comportamientos y rendimientos positivos en el corto y mediano plazo.

6. Conclusión

Finalmente, se han logrado en este trabajo los objetivos planteados en la revisión sistemática de literatura y en las preguntas planteadas en la investigación. Determinando los factores de estrategia, estructura y cultura como los pilares que deben tener las empresas que deseen fomentar el EC en las organizaciones, seguido por los factores individuales de competencias, comportamientos y la función del emprendedor corporativo. De igual forma los resultados permiten determinar que existen otros factores a tener en cuenta mediados por la dinámica del ambiente externo donde compiten las organizaciones, tales como regulaciones, políticas gubernamentales y trabajo colaborativo con comunidades que afectan de manera directa al EC y su relación con los resultados de los procesos de innovación para lograr la ventaja competitiva. Igualmente debido a la relevancia que se le está prestando en términos de direccionamiento estratégico empresarial en relación con el EC, se han identificado algunas líneas de investigación que pueden servir de base para futuras investigaciones. Uno de los aspectos en que se deben enfocar algunos procesos investigativos es definir cuál es el perfil que debe cumplir la empresa para que el EC se adopte de una manera exitosa. Igualmente, si partimos del capital humano como elemento catalizador de generación de conocimiento bajo la figura del emprendedor corporativo, hace falta más literatura en comportamiento organizacional en cuanto al rol, actitudes y competencias que debe tener este tipo de personas dentro de la estrategia organizacional.

De igual manera, se presenta una necesidad creciente en investigaciones que determinen cual es la mejor forma de detectar, motivar, entrenar y fortalecer al empleado emprendedor y más aún como determinar qué tipo de recursos tangibles e intangibles se requieren para generar un ambiente colaborativo propicio para el EC.

Los resultados de este trabajo permiten seguir fortaleciendo la investigación en el EC y la Innovación, dejando unas directrices acerca de los diferentes factores en los cuales se deben fortalecer las prácticas gerenciales modernas para fomentar el emprendimiento al interior de las organizaciones, adicionalmente para generar estrategias empresariales donde el cambio en los paradigmas organizacionales permiten adoptar una cultura más flexible y proactiva, lo que repercute de manera significativa en la capacidad de las organizaciones para ser más innovadoras y con mayor crecimiento de manera rentable y sostenible.

Referencias

- Antoncic, B., y Hisrich, R. D. (2000). Intrapreneurship modeling in transition economies: A comparison of Slovenia and the United States. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5(1), 21.
- Antoncic, B. y Hisrich, R. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 10(1), pp. 7-24.
- Baronet, J., y Riverin, N. (2010). The impact of regional innovation systems on the level of corporate entrepreneurship activity. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 10(3), 359-385.
- Barrett, H., Balloun, J. L., y Weinstein, A. (2012). Creative climate: a critical success factor for 21st century organisations. *Int. J. Business Innovation and Research*, 6(2), 202-219.
- Bau, F., y Wagner, K. (2015). Measuring corporate entrepreneurship culture. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 25(2), 231-244.
- Bierwerth, M., Schwens, C., Isidor, R., y Kabst, R. (2015). Corporate entrepreneurship and performance: A meta-analysis. *Small Business Economics*, 1-24.
- Burgelman, R.A. (1984), "Designs for corporate entrepreneurship in established firms", *California Management Review*, Vol. 26 No. 3, pp. 154-66.
- Chua, J. Chrisman, J y Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior.

Entrepreneur Theory and Practice (Baylor University) 33, no. 4: 19-39.

Coakes, E. W., Smith, P. A., y Alwis, D. (2011). Sustainable innovation and right to market. *Information Systems Management*, 28, 30-42.

Coakes, E., Smith, P. A., y Alwis, D. (2010). Leveraging communities for Sustainable Innovation: A commentary. *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development*, 2(3), 1-10.

Corbett, A. C., Neck, H. M., y Laverty, T. (2011). Antecedents to dynamic managerial capabilities: Cognition & corporate entrepreneurial action. *Academy of Management Proceedings*, 2011, 1-6.

Corbett, A., Covin, J. G., O'Connor, G. C., y Tucci, C. L. (2013). Corporate Entrepreneurship: State-of-the-Art Research and a Future Research Agenda. *J PROD INNOV MANAG*, 30(5), 812-820.

Crockett, D. R., McGee, J. E. y Payne, G. T. (2013), Employing New Business Divisions to Exploit Disruptive Innovations: The Interplay between Characteristics of the Corporation and Those of the Venture Management Team. *J Prod Innov Manag*, 30: 856-879.

Cucculelli, M., y Bettinelli, C. (2015). Business models, intangibles and firm performance: evidence on corporate entrepreneurship from Italian manufacturing SMEs. *Small Business Economics*, 1-22.

Covin, J.G. y Slevin, D.P. (1991), "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 16 No. 1, pp. 7-25.

DeMartino, R., Neck, H. M., Dwyer, P. A., y Treese, C. (2012). Radical innovation in medium-sized enterprises: An exploratory study of strategic intent and innovation process. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 15(3), 216-234.

Drucker, P.F. (2007). *Innovation and entrepreneurship*. 2nd Edition. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.

Fang , Qi lu (2015). Corporate Entrepreneurship: Constructs and Research Focuses. *International Sciences Human*. 1-8

Fayolle, A., y Basso, O. (2010). Entrepreneurial spirit and corporate entrepreneurship in large companies. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 10(3), 307-323.

Finkle, T. A. (2012). Corporate Entrepreneurship and Innovation in Silicon Valley: The Case of Google, Inc. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 863-887.

Goodale, J. C., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., y Covin, J. G. (2011). Operations management and corporate entrepreneurship: The moderating effect of operations control on the antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation to innovation performance. *Journal of Operations Management*, 29, 116-127.

Guth, W.D. y Ginsberg, A. (1990), "Guest editors' introduction: corporate entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 5-15

Hashimoto, M., y Nassif, V. M. J. (2014). Inhibition and encouragement of entrepreneurial behavior: antecedents analysis from managers' perspectives. *BAR-Brazilian Administration Review*, 11(4), 385-406.

Hayton, J. C. (2005). Competing in the new economy: The effect of intellectual capital on corporate entrepreneurship in high-technology new ventures. *R and D Management*, 35(2), 137-155.

Hayton, J. C., y Kelley, D. J. (2006). A competency based framework for promoting corporate entrepreneurship. *Human Resource Management*, 45(3), 407-427.

Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Shepherd, D. A., y Bott, J. P. (2009). Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position. *Journal of Business Venturing*, 24, 236-247.

- Ireland, R. D., Covin, J. G., y Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(1), 19-46.
- Ireland, R. D., Kuratko, D. F., y Morris, M. H. (2006). A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: part I. *Journal of Business Strategy*, 27(1), 10-17.
- Khandwalla, P. N. (1987). Generators of pioneering innovative management: Some Indian evidence. *Organization Studies*, 8 (1), 39-59.
- Kelley, D. (2011). Sustainable corporate entrepreneurship: Evolving and connecting with the organization. *Business Horizons*, 54, 73—83.
- Kelley, D. J., Peters, L., y Colarelli O'Connor, G. (2009). Intra-organizational networking for innovation-based corporate entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 24, 221–235.
- Kuratko, D. F., Covin, J. G., y Garrett, R. P. (2009). Corporate venturing: Insights from actual performance. *Business Horizons*, 52, 459—467.
- Kuratko, D. F., Covin, J. G., y Hornsby, J. S. (2014). Why implementing corporate innovation is so difficult. *Business Horizons*, 57, 647—655.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., y Covin, J. G. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57, 37—47.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., y Hayton, J. (2015). Corporate entrepreneurship: the innovative challenge for a new global economic reality. *Small Business Economics*, 1-9.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. y Hornsby, J. (2001). Improving firm performance through entrepreneurial actions: A corporate entrepreneurship strategy. *Academy of Management Executive*, 15 (4), 60-71.
- Lee, S. M., Peris, M., y Fernández, R. (2011). Corporate entrepreneurship and human resource management: Theoretical background and a case study. *International Journal of Manpower*, 32, 48-67.
- Lumpkin, G.T., y Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review* 21(1): 135–172.
- Manimala, M. J. (2006). Organizational Constraints on Innovation and Intrapreneurship: Insights from Public Sector. *VIKALPA*, n. 31, pp. 49-60.
- McFadzean, E., O'Loughlin, A., y Shaw, E. (2005). Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link. *European Journal of Innovation Management*, 8(3), 350 - 372.
- Michalski, T. (2006). Radical innovation through corporate entrepreneurship from a Competence-Based Strategic Management perspective. *International Journal of Management Practice*, 2, 22-41.
- Michalski, T., Náfe, S., y Usein, A. (2006). Innovation success through corporate venturing: An empirical analysis of the relevant success factors. *International Journal of Management and Decision Making*, 7, 295-312.
- Miles, M.P. y Covin, J.G. (2002): "Exploring the practice of corporate venturing: Some common forms and their organizational implications", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 26, núm. 3, p. 21–40.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science* 29(7): 770–791.
- Morris, M. H., y Kuratko, D. F. (2002). Corporate entrepreneurship: Entrepreneurial development within organizations. South-Western Pub.
- Morris, M., Allen, J., Schindehutte, M., y Avila, R. (2006). Balanced Management Control Systems as a Mechanism for Achieving Corporate Entrepreneurship. *Journal of Managerial Issues*, 18(4), 468-493.
- Muhanna, E. (2006). Organizational Dynamics and its Influence on Firms' Entrepreneurship

- Ability: South Africa Perspective. *Problems and Perspectives in Management*, 4(4), 63-76.
- Muhanna, E. (2007). Conceptual Analysis of Determinants of Entrepreneurship: A South African Perspective. *Problems and Perspectives in Management*, 5, 95-102.
- Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 26, 19-34.
- Peterson, R., y Berger, D. (1971). Entrepreneurship in Organizations: Evidence from the Popular Music Industry. *Administrative Science Quarterly*, 16(1), 97-106.
- Pinchot, G. (1985). *Entrepreneuring: Why you don't leave the Corporation to become an Entrepreneur*, Harper&Row, Cambridge, U.S.A.
- Ribeiro-Soriano, D., y Urbano, D. (2009). Overview of collaborative entrepreneurship: An integrated approach between business decisions and negotiations. *Group Decis Negot*, 18, 419-430.
- Ribeiro-Soriano, D., y Urbano, D. (2010). Employee-organization relationship in collective entrepreneurship: an overview. *Journal of Organizational Change Management*, 23(4), 349-359.
- Ross, J. E. (1987). Intrapreneurship and corporate culture. *Industrial Management*, 29(1), 22-25.
- Sebora, T. C., y Theerapatvong, T. (2010). Corporate entrepreneurship: a test of external and internal influences on managers' idea generation, risk taking, and proactiveness. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(3), 331-350.
- Sebora, T. C., Theerapatvong, T., y Lee, S. M. (2010). Corporate entrepreneurship in the face of changing competition: A case analysis of six Thai manufacturing firms. *Journal of Organizational Change Management*, 23(4), 453-470.
- Sharma, P., y Chrisman, J.J., (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice* 23, 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.
- Shepherd, D. A., Haynie, J. M., y Patzelt, H. (2013). Project failures arising from corporate entrepreneurship: Impact of multiple project failures on employees' accumulated emotions, learning, and motivation. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 880-895.
- Stevenson, H. H., y Jarillo, J.C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal* 11 (5): 17-27
- Trujillo, M. A. y Guzmán, A. (2008). Intraemprendimiento: Una revisión al constructo teórico, sus implicaciones y agenda de investigación futura. *Cuadernos de Administración*, 21 (35), pp. 37-63.
- Turro, A., Lopez, L., y Urbano, D. (2013). Intrapreneurship conditioning factors from a resource-based theory. *European Journal Of International Management*, 7(3), 315-332.
- Turró, A., Urbano, D. y Peris-Ortiz, M. (2013). Culture and innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship. *Technological Forecasting and Social Change*.
- Turró, A., Urbano, D., y Peris-Ortiz, M. (2014). Culture and innovation: The moderating effect of cultural. *Technological Forecasting & Social Change*, 88, 360-369.
- Urbano, D., Toledano, N., & Ribeiro-Soriano, D. (2011). Prácticas de gestión de recursos humanos y desarrollo de nuevos proyectos innovadores: Un estudio de casos en las PYMEs*/Human Resources Management Practices and Corporate Entrepreneurship: A Case Study in SMEs. *Universia Business Review*, (29), 116.
- Urbano, D., y Turró, A. (2013). Conditioning factors for corporate entrepreneurship: an

- in(ex)ternal approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 379-396.
- Urbano, D., Alvarez, C., y Turró, A. (2013). Organizational resources and intrapreneurial activities: an international study. *Management Decision*, 51(4), 854-870.
- Van Wyk, R., y Adonisi, M. (2012). Antecedents of corporate entrepreneurship. *S.Afr.J.Bus.Manage*, 43(3), 65-78.
- Yiu, D. W., y Lau, C. M. (2008). Corporate entrepreneurship as resource capital configuration in emerging market firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 32, 37-57.
- Yiu, D. W., Lau, C., y Bruton, G. D. (2007). International venturing by emerging economy firms: The effects of firm capabilities, home country networks, and corporate entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 519-540.
- Zahra, S. A. (2015). Corporate entrepreneurship as knowledge creation and conversion: the role of entrepreneurial hubs. *Small Business Economics*, 44(4), 727-735.
-

1. Doctorado en Administración UdeM (en curso), Maestría en Administración (MBA) Universidad de Medellín (2010). Docente TC Universidad de Medellín, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, programa de Administración de Empresas, Universidad de Medellín, Medellín, Colombia. E-mail: mbedoya@udem.edu.co
 2. Postdoctorado Universidad de Arligton, Postdoctorado en Filosofía (2012), Doctorado Universidad De Navarra (1993), Doctorado En Teología (1995), y Maestría en Ciencias de la Administración (MSc), Universidad de Negocios y Management. Director Escuela de Teología, Filosofía y Humanidades, Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, Colombia. E-mail: ivandario.toro@upb.edu.co
 3. Ph.D Docente Investigador /Universidad Pontificia Bolivariana-Medellín/ Facultad de Ingeniería Industrial/ Escuela de Ingenieras, Medellín, Colombia. E-mail: bibiana.arango@upb.edu.co
-

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 38 (Nº 17) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a webmaster]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados