

EL COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR DE LAS EMPRESAS: NEGOCIOS INTERNOS Y EXTERNOS

Profesor Dr. José Luís Galán González (Universidad de Sevilla, Universidad Pablo de Olavide)

Profesora Isabel Pizarro Moreno (Universidad Pablo de Olavide)

Resumen

En los últimos años, a raíz de la aceleración del cambio tecnológico y de la creciente competencia mundial, se ha puesto de manifiesto la necesidad de que empresarios y directivos adopten un *comportamiento emprendedor* en la formulación de sus estrategias. Covin y Slevin (1991) afirman que las tres posturas emprendedoras, asunción de riesgos, innovación y proactividad, que se desarrollan en unidades de negocio nuevas e independientes, pueden ser aplicadas también a procesos corporativos. Este último caso, es el que se conoce como *corporate entrepreneurship* (CE). El espíritu emprendedor dentro de la corporación puede dar lugar a la renovación estratégica y a la innovación, pero cuando se trate de la creación de un nuevo negocio dentro de la corporación, con todo lo que ello implica en términos de cambio de cultura, diseño organizativo, etc., entonces estaremos hablando de *venturing* corporativo, conocido como Corporate Venturing (CV).

En este artículo pretendemos primero aclarar la terminología existente sobre CV, para luego profundizar en la tipología que distingue entre nuevos negocios internos (ICV) y externos (ECV). Nuestro objetivo principal es llegar a distinguir qué factores son determinantes en la elección de ICV o ECV por parte de la empresa, formulando así las hipótesis que serán objeto de contrastación empírica.

I. INTRODUCCIÓN AL CORPORATE VENTURING

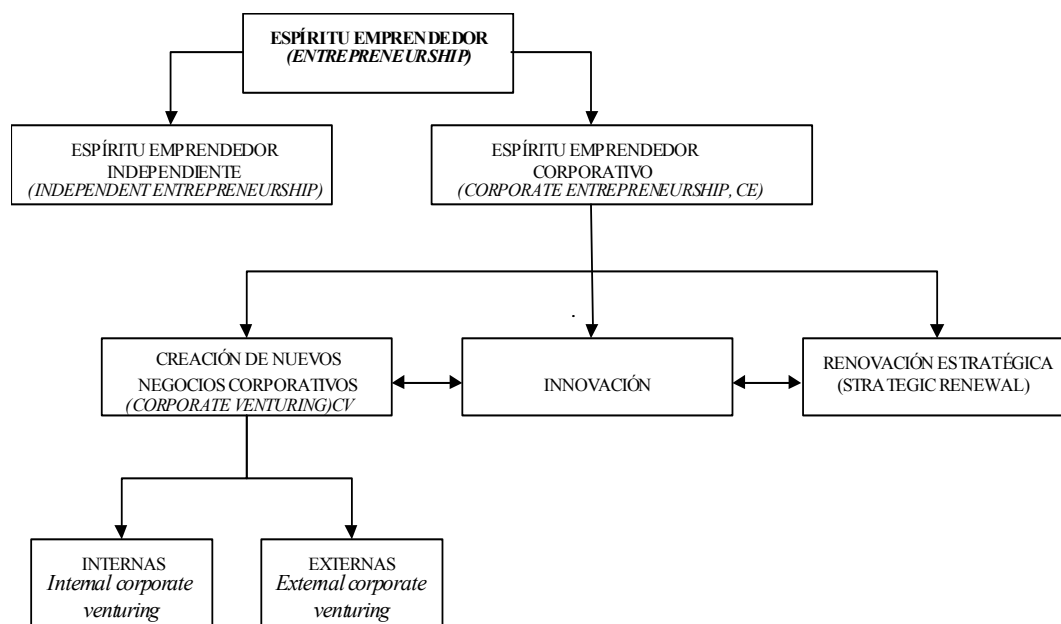
En los últimos años, a raíz de la aceleración del cambio tecnológico y de la creciente competencia mundial, se ha puesto de manifiesto la necesidad de que empresarios y directivos adopten un *comportamiento emprendedor* en la formulación de sus estrategias (Veciana, 1996; Entrialgo, Fernández y Vázquez, 2001). Covin y Slevin (1991) afirman que las tres posturas emprendedoras, asunción de riesgos, innovación y proactividad, que se desarrollan en unidades de negocio nuevas e independientes, pueden ser aplicadas también a procesos corporativos. Este último caso es el que se conoce como *corporate entrepreneurship* (CE). Lo que diferencia el entrepreneurship del CE es el contexto en el que tiene lugar el acto emprendedor. Los emprendedores innovan para sí mismos, mientras que los *intraemprendedores o emprendedores corporativos* innovan para las empresas en las que trabajan.

Sin embargo, nos encontramos ante la problemática de que el espíritu emprendedor corporativo es un término abstracto (Lumpkin y Dess, 1996). Mientras que los términos espíritu emprendedor o espíritu emprendedor independiente se utilizan para describir los esfuerzos emprendedores de individuos que operan fuera del contexto de una organización, son numerosos los términos, así como las tipologías utilizadas, para describir los esfuerzos emprendedores dentro de las organizaciones ya establecidas. La existencia de un gran número de términos para referirse a un mismo fenómeno ha entorpecido en cierta medida el desarrollo de este campo de investigación. Lo mismo ocurre con la gran proliferación de tipologías que en ocasiones genera confusión (Sharma y Chrisman, 1999). La Tabla 1 recoge algunas de las principales definiciones encontradas en la literatura, que hemos considerado de mayor relevancia para la investigación que nos ocupa.

Autores \ Términos	Corporate Venturing	Corporate Entrepreneurship
Biggadike(1979)	Nuevo negocio (producto, servicio, mercado) que requiere de la matriz para su desarrollo	
Burgelman (1983)		Diversificación no relacionada a través de desarrollo interno
Ellys y Taylor (1987)	Desarrollo de actividades No relacionadas, unidad independiente , configuración recursos novedosos	
Zahra (1993, 1996)	La empresa entrará en nuevos negocios expandiendo sus operaciones en mercados nuevos o ya existentes .	Proceso de renovación de la organización con dos dimensiones relacionadas: 1.innovación y venturing , 2.renovación estratégica
Sharma y Crisman (1999)	Creación nuevos negocios (producto y/o mercado) provienen o conducen a INNOVACION	Tres manifestaciones, innovación, renovación estratégica y CV

En esta tabla se puede comprobar que hay autores que se refieren exclusivamente a uno de los términos o expresiones, mientras que otros utilizan y diferencian ambos conceptos. Estos últimos incluyen el CV como una forma de CE, junto con la renovación estratégica y la innovación. Zahra (1993,1996) vincula, además, aunque los considera formas diferentes, la innovación con el venturing. Las definiciones que parecen más claras y concluyentes son las de Zahra (1993,1996) y posteriormente Sharma y Chrisman (1999). De éstas se desprende que el concepto de CE es más amplio que el de CV, que constituye una de sus manifestaciones o tipos (Figura 1).

Figura 1.- Terminología del Entrepreneurship.



Fuente: Elaboración propia a partir de Sharma y Chrisman (1999)

A medida que los modos tradicionales de crecimiento han llegado a ser menos atractivos, muchas empresas encuentran más interesante la estrategia de Corporate venturing (CV). Aunque es una estrategia difícil de implementar y a menudo la recuperación de la inversión es lenta, estas estrategias ofrecen la oportunidad de entrar en nuevos negocios, con productos innovadores, basados en nuevas tecnologías. Estos desarrollos e iniciativas constituyen para las grandes empresas una forma de recuperar energía emprendedora (Roberts, 1980).

Keil (2002,2004) define CV como la actividad de creación de nuevos negocios dentro de corporaciones establecidas. Un nuevo negocio puede implicar un nuevo mercado, nueva tecnología, producto o servicio. No obstante, la línea divisoria entre Corporate venturing y la extensión de una actividad del negocio base, no es siempre clara, pero es importante determinarla (Block y MacMillan, 1993). Desde el punto de vista operativo, decidir si el negocio es en efecto una CV, ayudará a la dirección a definir qué clase de gestión necesitará el proyecto. Esta decisión es crítica para el éxito del proyecto.

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

De la literatura se desprende claramente que el término *corporate venturing* implica el desarrollo de un nuevo negocio, pero existen controversias sobre si el nuevo negocio está o no relacionado con las actividades básicas de la empresa o con sus mercados existentes (Zahra 1993,1996), si puede provenir o conducir a la innovación (Sharma y Crisman, 1999), si debe formarse una unidad organizativa independiente (Ellys y Taylor,1987; Block y MacMillan, 1993; Burgelman y Sayles, 1986), etc. Todas estas controversias se intentarán analizar en el siguiente apartado mediante el estudio de las tipologías que se han propuesto de CV.

II TIPOS DE CORPORATE VENTURING: INTERNO Y EXTERNO

Del apartado anterior se desprende la importancia que tiene el CV, no sólo como un modo de introducir ese espíritu emprendedor en la empresa establecida sino también y paralelamente como una estrategia de crecimiento. Las empresas que buscan el crecimiento tienen bastantes formas de alcanzar sus objetivos. Fusiones, adquisiciones y joint-ventures son algunas de las formas más conocidas para crecer mediante lo que se suele denominar desarrollo externo (Sharma y Crisman, 1999; Keil, 2002). Pero otra forma es *Corporate Venturing*, que supone el desarrollo de un negocio desde dentro. Hemos visto también algunos de los motivos para lanzar una CV, como son: la mejora de la rentabilidad de la corporación (Zahra, 1991), generar una renovación estratégica (Guth y Ginsberg, 1990), fomentar la innovación (Baden-Fuller, 1995), y la generación de conocimiento (McGrath, Venkataraman, y MacMillan, 1994).

La confusión existente respecto al término CV, que se ha apuntado en el epígrafe precedente, no es sólo por la numerosa terminología utilizada, sino por la existencia de variadas tipologías. En este apartado se hará un breve recorrido sobre algunas de ellas para luego centrarnos sobre todo en aquellas que hacen la distinción por el modo en el que se desarrollan los nuevos negocios, en concreto, desarrollo interno y externo. En el apartado siguiente realizaremos un análisis de los factores más influyentes sobre dicha elección, para posteriormente establecer las hipótesis objeto de contraste.

Block y MacMillan (1993) proponen una tipología de CV basada en la relación del nuevo negocio con el producto actual, y con la tecnología y mercados existentes en la empresa. Esta clasificación considera que cuanto menor sea la relación operativa, bien de producto, de mercado o tecnológica, mayor será el riesgo y por tanto como factor a considerar por la corporación que lanza el nuevo negocio.

TIPOS DE CORPORATE VENTURING	RELACIÓN		
	PRODUCTO	MERCADO	TECNOLOGÍA
MODIFICACIÓN PRODUCTO	Baja	Alta	Alta
DESARROLLO DE PRODUCTO	Baja	Alta	Baja
INNOVACION TECNOLOGICA	Alta	Alta	Baja
PENETRACIÓN MERCADO	Alta	Baja	Alta
INTEGRACION VERTICAL	Alta	Baja	Baja
COMERCIALIZACION TECNOLOGICA	Baja	Baja	Alta
“NEGOCIO NO RELACIONADO”(blue-sky)	Baja	Baja	Baja

Robert (1980) establece la siguiente tipología dependiendo de la implicación en términos de riesgo y de gestión que tenga que realizar la empresa con el nuevo negocio.

GAMA DE ESTRATEGIAS DE VENTURES					
VENTURE CAPITAL	PARTICIPACIÓN EN LA VENTURE	VENTURE SPIN OFF	JOINT-VENTURE	FUSIONES VENTURE	VENTURES INTERNAS
Baja implicación Corporativa				Alta implicación corporativa	

Venture Capital: Invertir dinero en las acciones de otra compañía. Durante los años 60 muchas compañías se aseguraron la entrada a nuevas tecnologías, invirtiendo en empresas jóvenes de alta tecnología (DuPont, Exxon, Ford, GE).

Participación en la Venture: Esta forma implica algo más que una inversión de capital, pues la empresa también se implica en dar asistencia en la gestión en áreas como marketing, producción e investigación, pero todavía no podemos decir que esta participación tenga un impacto importante sobre las ventas o beneficios del inversor.

Venture Spin-off: Cuando una empresa como resultado de sus esfuerzos de I+D desarrolla una idea o una tecnología que no se ajusta al interés principal de la empresa o implica demasiado riesgo para la matriz o que simplemente se desarrollará mejor fuera de la empresa en una unidad independiente; en estos casos se produce una escisión (spin off) del nuevo negocio. Se formará una empresa separada en busca de conseguir mercado o experiencia operativa en otro campo (Exxon-> Solar Power Corporation; GE-> Nuclepore).

Joint Venture: Aquí las empresa grandes y pequeñas entran juntas en un nuevo mercado. Las empresas pequeñas proveen el entusiasmo emprendedor, el vigor, la flexibilidad y las tecnologías avanzadas; las grandes ofrecen capital y, lo mas importante, canales de distribución y marketing. Esta combinación permite una rápida difusión de innovaciones de productos basados en tecnologías a lo largo de grandes mercados nacionales e internacionales.

Fusión de ventures: Supone la unión de diferentes negocios/ venture de una empresa que tienen alguna relación. Este es el tipo de iniciativas que desarrolló Exxon al fusionar aquellas ventures relacionadas tecnológicamente.

Ventures Internas: En este caso la empresa establece una entidad separada pero dentro de la matriz, con el propósito de entrar en nuevos mercados o desarrollar nuevos productos. La empresa 3M es el ejemplo con más éxito en el desarrollo de ICV.

Como podemos observar en la siguiente tabla (tabla 2), Edgard y Charles (1985) establecieron una serie de estrategias para el desarrollo de nuevos negocios, señalando las principales ventajas e inconvenientes de cada uno de ellos.

Tabla 3. Tipología de Desarrollo de Nuevos Negocios

DESARROLLO DE NUEVOS NEGOCIOS	Principales Ventajas	Principales Desventajas
Desarrollo Interno	Uso de recursos existentes	Tiempo para recuperar inversión (media de 8 años).El desconocimiento de nuevos mercados puede llevar a errores y fracasos
Adquisiciones	Rápida entrada en el mercado	La nueva área de negocio puede no ser familiar a la matriz
Licencia	Acceso rápido a probadas tecnologías. Exposición financiera reducida	No es un sustituto de la competencia tecnológica interna. La empresa no es propietaria de la tecnología. Dependiente del que licencia
Desarrollo de nuevos negocios de modo interno	Utiliza los recursos existentes La compañía mantiene un emprendedor con talento	Resultados ambiguos El clima interno de la corporación a veces no es apropiado
Joint Venture o Alianzas	Uniones tecnológicas y de marketing que pueden explotar las sinergias de pequeñas y grandes empresas El riesgo se comparte	Potencial de conflicto entre las partes
Venture Capital	Puede proveer una ventana hacia nuevas tecnologías o mercados	Poco probable que como única alternativa sea un estímulo importante para el crecimiento corporativo.

Fuente: Edgard y Charles (1985)

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

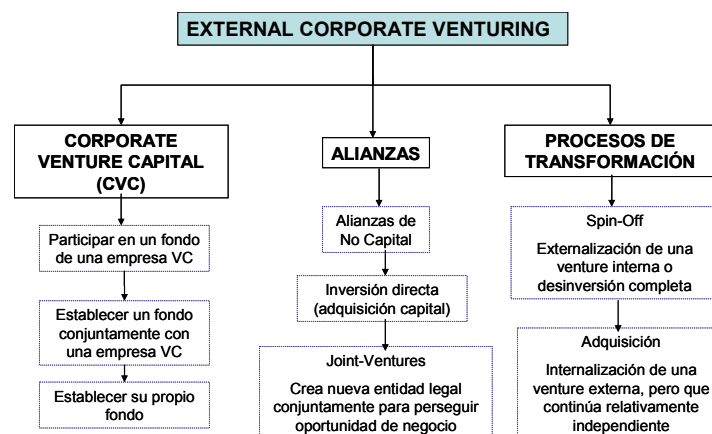
- Las **Nuevas unidades de negocio externas (ECV)**: se refieren a actividades de CV que dan como resultado entidades organizacionales autónomas o semiautónomas que residen fuera del dominio de la matriz. Entre las formas más habituales se incluyen las adquisiciones, spin off y joint ventures
- Las **Nuevas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

Miles y Covin (2002) también hablan de la distinción entre nuevos negocios internos y los externos, pero además añaden la distinción de la existencia de financiación directa o indirecta para la realización de dichos proyectos. El resultado, por tanto, es la siguiente tipología:

- **Nuevo negocio corporativo interno y con financiación directa** (*Direct-internal corporate venturing*). Las nuevas unidades de negocio son creadas **sin financiación intermedia** (directamente a través de los presupuestos operativos o estratégicos) y se desarrollan dentro del dominio de la corporación y mediante empleados corporativos.
- **Nuevo negocio corporativo externo y con financiación directa** (*Direct-external corporate venturing*). La corporación sin usar un fondo dedicado a la nueva unidad de negocio, adquiere capital en una empresa emprendedora externa, con el objetivo de facilitar la transferencia de tecnología, recursos, capacidades, etc., entre las dos entidades de negocios.
- **Nuevo negocio corporativo interno y con financiación indirecta** (*Indirect-internal corporate venturing*). La corporación invierte en un fondo de capital para nuevos negocios (*venture capital fund, VCF*) para animar a sus empleados a que desarrollen nuevas actividades de negocios internas. El fondo (VCF) se origina y gestiona dentro de la corporación y por empleados corporativos.
- **Nuevo negocio corporativo externo con financiación indirecta** (*Indirect-external corporate venturing*)-> La corporación invierte en un VCF que persigue nuevas actividades externas en sectores específicos. El VCF puede originarse y gestionarse tanto dentro de la corporación como fuera.

Keil (2002,2003) se ha centrado en el estudio del *External Corporate Venturing*, identificando los grupos que aparecen recogidos en la figura 2:

Figura 2: Tipología de External Corporate Venturing



Fuente : Keil (2002)

La tipología de Keil es bastante amplia, pero alguna de estos tipos nos plantea el interrogante de si son realmente *corporate venturing*, es decir, si implican el desarrollo de nuevos negocios con unidades organizativas independientes de la matriz (Sharma y Chrisman, 1999). Por ejemplo, las alianzas muchas veces tienen como objeto el apoyo a la creación de un nuevo negocio pero no la creación en sí. De hecho, Keil (2002) afirma que en las alianzas que no son de capital, también conocidas como estratégicas, no se forma una organización separada como ocurre en las joint ventures, y suelen utilizarse ampliamente para el desarrollo de las ventures internas.

La diferencia entre las joint-ventures y las inversión directa (*direct minority investment*) reside en que en la joint venture se produce la formación de una nueva entidad legal conjuntamente compartida y se da entre

grandes empresas, mientras que las inversiones directas se utilizan en pequeñas y medianas empresas y tampoco da lugar a una unidad independiente. Luego de esta reflexión se desprende que de la tipología propuesta por Keil, dentro de las alianzas las que más se acercan al término de ECV son las joint-venture.

Otros tipos de CV que puede ser objeto de confusión son las Corporate Venture Capital y las adquisiciones. Hasta qué punto la inversión de capital en una empresa externa te da control sobre la misma para considerarla una expansión de la corporación, un nuevo negocio corporativo. Por otro lado, las adquisiciones pueden ser comparadas con las CVC y con las alianzas, pero el factor que las distingue es el control sobre el nuevo negocio. Las empresas utilizan las adquisiciones cuando la importancia del área de negocio incrementa y por tanto quieren un mayor control (Keil,2002). Es por ello que las adquisiciones son el modo de ECV que se ajusta mejor a la definición de creación de nuevo negocio corporativo (Zahra 1993,1996; Sharma y Crisman, 1999).

Las adquisiciones además de ser tratadas como uno de los modos de ECV (Sharma y Crisman, 1999; Keil, 2002), han sido ampliamente tratadas en la literatura sobre diversificación. Grant (2002) explica que entre las decisiones estratégicas corporativas, se encuentra la determinación del ámbito de la empresa, es decir, su campo de actividades, para luego asignar y reasignar los recursos entre los distintos negocios en los que la corporación está presente. Existen tres dimensiones principales: ámbito de producto, cuando nos referimos a la diversificación; ámbito geográfico, conocido como internacionalización o expansión internacional; y por último, el ámbito vertical, crecimiento de la empresa por integración de proveedores y/o distribuidores.

Yip (1982) define así los dos modos de diversificación, puntualizando que no toda adquisición es considerada como un nuevo desarrollo de negocio o nueva entrada:

- **Entrada Directa:** Tiene lugar cuando una empresa, bien de nueva creación o ya existente, comienza a operar en un mercado existente del cual estaba previamente ausente.
- **Entrada por Adquisición:** Ocurre cuando una firma que operaba en un mercado determinado es adquirida por una empresa que previamente no competía en ese mercado. La compañía adquirente debe tener la intención de usar el negocio adquirido como base para su expansión y no sólo como una inversión de cartera o financiera.

Claramente no todas las adquisiciones son entradas en un sector (una adquisición horizontal no es ni siquiera una diversificación). Una distinción puede ser hecha entre adquisiciones realizadas por motivos puramente de inversión financiera y aquellas hechas con motivos de entrada. Algunas características de las adquisiciones realizadas como entrada son las siguientes: a) la intención de utilizar el negocio adquirido como base de expansión en un nuevo mercado; b) el deseo de explotar la relación o sinergia entre el negocio adquirido y el negocio matriz; y c) un interés en el mercado y no solo en el negocio adquirido, es decir, la compañía que realiza la entrada habrá considerado seriamente la otra opción de entrar directamente (Yip, 1982).

Los comentarios precedentes muestran la casuística tan variada que se observa en estos procesos empresariales. Ciertamente, existirán adquisiciones que no puedan ser consideradas como CV, pero también es posible apreciar adquisiciones, así como otras formas de diversificación y de expansión internacional, que sí puedan ser incluidas dentro de CV

III. FACTORES DETERMINANTES EN LA ELECCIÓN DEL TIPO DE CV

Se ha presentado y comentado un amplio abanico de tipos de CV, que demandan estrategias diferentes por parte de la corporación, desde aquellas que requieren mayor implicación corporativa, como el desarrollo interno, hasta aquellas que requieren una baja implicación, como las *venture capital*. En este apartado se analizan los factores determinantes para la elección de un modo u otro de *corporate venturing* y más concretamente se centrará en aquellos que influyen en la elección entre ICV y ECV.

La globalización, el avance tecnológico y el *conocimiento* como recurso competitivo clave, parecen indicar que estamos en una nueva era económica (Hope y Hope, 1997; Nonaka 1994). Las empresas deben desarrollar nuevas capacidades de manera permanente que les permitan mantener y aumentar la ventaja competitiva. Las investigaciones apuntan que la obtención de superiores beneficios a lo largo del tiempo tiene un fundamento en las *capacidades dinámicas*, que no son más que el modo emprendedor en que los activos intangibles son utilizados (Teece et al, 1997; Teece, 1998).

Muchas corporaciones inician la actividad de CV como medio de desarrollo de dichas capacidades emprendedoras o innovadoras. El desarrollo de nuevos negocios es el mecanismo mediante el cuál la corporación llega a aceptar el cambio. Según Miles y Covin (2002), las corporaciones con este objetivo de desarrollo organizacional y cambio cultural siguen el enfoque de CV interno. Por tanto dichos autores establecen que las formas internas de desarrollo de nuevos negocios ofrecen dos ventajas sobre el resto de la formas: 1) crea opciones reales, desarrollando capacidades organizacionales, recursos tangibles y recursos intangibles como el conocimiento tácito y 2) las actividades innovadoras asociadas con el nuevo negocio (NV) pueden ayudar a desarrollar un comportamiento emprendedor autónomo, y traer un cambio cultural deseable así como el desarrollo de los recursos humanos dentro de la organización.

Hitt, Hoskisson e Ireland (1990) sugieren que el desarrollo interno o ICV, necesita del compromiso de la gestión hacia la innovación. Cuando se habla de compromiso de la gestión, se refiere a un deseo por parte de la dirección de destinar recursos y dirigir actividades que conduzcan al desarrollo de nuevos productos, tecnologías y procesos consistentes con las oportunidades de mercado. Damanpour (1991), en un estudio de los antecedentes de la innovación organizacional, encontró que la actitud de la dirección hacia el cambio estaba positivamente relacionada con la innovación.

Miles y Covin (2002), como hemos visto anteriormente, señalan que las corporaciones con un enfoque de CV interno tienen como objetivo principal el desarrollo organizacional y consecuentemente, un cambio cultural. Barney (1986) indica que es difícil, pero muy importante, modificar la cultura de la empresa, ya que la cultura llega a ser una fuente de ventaja competitiva sostenible. Sin embargo, es necesario el desarrollo de actividades que intervengan en la modificación y construcción de la cultura. De hecho, las empresas a veces se introducen en actividades económicamente valiosas por sí mismas, tales como la innovación, con el fin de conseguir adicionalmente el deseado cambio cultural.

Procter & Gamble y General Motors son ejemplos claros de cómo inducir a una cultura emprendedora a través del desarrollo de actividades de ICV. En P& G existen programas formales de apoyo, destinados a animar a los intra-emprendedores a renovar constantemente los productos de la corporación y promover la innovación, tal desarrollo es inducido por aspectos de la cultura de la corporación. Mike Clasper, presidente de la división de desarrollo de nuevos negocios afirma que P&G desarrolla nuevos negocios para 1) mejorar las ventas, 2) crear un nuevo comportamiento de cambio, 3) *cambiar la cultura corporativa*, haciéndola más dinamizadora e innovadora. Así mismo, GM diseñó una compañía autónoma Saturn, como una nueva estrategia para

revolucionar el mercado de coches pequeños, esta empresa fue concebida como un experimento de negocio dirigido a un mercado diferente, con tecnologías y sistemas de gestión diferentes (Miles y Covin, 2002)

Burgelman (1984) mencionó que durante el proceso de creación del nuevo negocio, se produce un *aprendizaje*, una *ampliación del dominio de capacidades* de la empresa a través de nuevas combinaciones de recursos que han sido generados internamente. En este sentido, el desarrollo de capacidades mediante la generación de nuevas combinaciones de recursos implica necesariamente la *creación de nuevo conocimiento*. Actualmente se reconoce que uno de los recursos más importante, desde el punto de vista estratégico, como consecuencia de su dificultad de imitación, es el conocimiento organizacional (Kogut y Zander, 1992; Grant, 1996a; Galunic y Rodan, 1998; Zahra, Nielsen y Bogner, 1999).

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

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

El desarrollo interno es percibido por los directivos como una actividad de alto riesgo ya que la probabilidad de éxito de la innovación es más baja y se requiere una extensión mayor de tiempo para obtener los rendimientos previstos (Biggadike, 1979). Biggadike, a partir de su estudio sobre el rendimiento de las ICV de las empresas incluidas en Fortune 500, sugiere que se tarda de 10 a 12 años hasta que el ROI de una NV iguala al de un negocio maduro y normalmente no obtienen resultados positivos hasta los 7 u 8 años.

En este sentido, Mansfield (1969) y Hill y Snell (1989) también corroboran el alto riesgo de las ICV debido al gran porcentaje de fracaso de las innovaciones (88%). Por estas razones los directivos prefieren invertir menos recursos en desarrollo interno cuando se enfrentan a limitados recursos o cuando existen otras inversiones alternativas interesantes.

Además, las ICV constituye la alternativa de desarrollo más costosa en términos de implicaciones para la gestión. Para permitir a los empleados conducir actividades creativas, la corporación debe comprometer una gran cantidad de recursos. Más aún, según Pinchot (1985), los intra-emprendedores que no se sienten altamente evaluados y apoyados por la corporación podrían elegir dejar la corporación y empezar un negocio rival. Las ICV pueden contribuir a conflictos intra e interdepartamentales, normalmente alimentados por desacuerdos sobre cómo los fondos corporativos debería ser distribuidos. Todas estas situaciones suponen un mayor riesgo para la corporación.

La situación competitiva de la corporación y del sector también puede influir en la elección de las alternativas de desarrollo estratégico. Si la empresa quiere participar en un mercado donde puede producirse un exceso de capacidad, el entrar a través de adquisiciones disminuye el riesgo de reacción competitiva. También existen motivos financieros para realizar adquisiciones, como puede ser la compra de acciones infravaloradas y posterior venta de las mismas. Otras veces son motivos de eficiencia en costes: la empresa adquirida esta muy avanzada en la curva de experiencia y se pueden alcanzar eficiencias difícilmente alcanzables mediante desarrollo interno. El problema principal de la adquisición es integrar la nueva empresa en las actividades de la antigua, lo que suele implicar problemas de ajustes entre ambas culturas.

De este modo, Hitt, Hoskisson e Ireland (1990) establecen que el desarrollo externo puede servir como una alternativa muy interesante a las inversiones en I+D, ya que las adquisiciones ofrecen la posibilidad de una entrada inmediata a nuevos mercados o adquirir mayor cuota de mercado en los mercados ya presentes. Así

mismo, Edgard y Charles (1985) determinan que, en contraste al desarrollo interno, la adquisición puede ser una mejor opción, ya que puede llevar semanas o meses en vez de años la obtención de unos rendimientos adecuados.

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

El proceso de adquisición tiene efectos directos sobre el compromiso hacia la innovación por parte de la dirección. Un efecto directo importante consiste en *el uso de las adquisiciones como sustituto de la innovación*, debido al riesgo que supone perseguir la innovación y las negociaciones para conseguir los recursos necesarios para el desarrollo de la misma (Hitt, Hoskisson e Ireland, 1990).

En el caso de la expansión internacional, la matriz se enfrenta a la elección de cómo entrar en un nuevo mercado, si mediante el desarrollo interno de una nueva filial o la adquisición de una empresa ya existente. Las adquisiciones ofrecen un menor ratio de ingresos pero al mismo tiempo es menos incierto. El riesgo es más bajo, porque la empresa adquirida ya está establecida en el mercado con una cuota de mercado y un staff de gestión con el conocimiento de las condiciones locales y la red de distribución. Sobre esta base se observa el porqué las multinacionales que siguen una estrategia de bajo riesgo prefieren adquisiciones para entrar en los mercados extranjeros, (Zejan, 1990).

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

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

Edgard y Charles (1985) indican que muchas corporaciones están adoptando nuevos desarrollos internos. En esta estrategia, una empresa intenta entrar en diferentes mercados o desarrollar productos diferentes de aquellos existentes en el negocio base estableciendo una entidad independiente dentro de la corporación. Estos autores señalan la necesidad de explotar los recursos internos como base para establecer el nuevo negocio de la corporación. La necesidad de explotar recursos que son internos a la matriz para desarrollar una nueva unidad independiente hace necesario un nuevo tipo de gestión y principalmente dotar a la corporación de una mayor flexibilidad (Burgelman, 1983).

Según Johnson y Scholes (2001), el desarrollo interno viene dado por aquellas *estrategias que se formulan a partir de las competencias y recursos propios de la organización*. Para muchas organizaciones, el desarrollo interno (a veces llamado desarrollo orgánico) ha sido el principal método de desarrollo estratégico, y esto se debe a importantes razones de fondo. Fundamentalmente, con aquellos productos que tienen diseños o métodos de producción muy técnicos, las empresas escogerán desarrollar dichos productos por sí mismas, puesto que es el mejor método para *adquirir las competencias* necesarias para competir en el mercado. Se puede aplicar un argumento análogo para el desarrollo de nuevos mercados mediante participación directa. El conocimiento de mercado puede constituir una competencia esencial, en el sentido de que crea una ventaja competitiva sobre otras organizaciones más distantes de sus consumidores.

Aunque el coste final de desarrollar nuevas actividades internamente puede ser mayor que el de adquirir otras empresas, la distribución del coste a lo largo de la vida del proyecto puede convertirla en una alternativa más favorable y realista. El menor ritmo de cambio derivado del desarrollo interno también puede minimizar la interrupción de otras actividades. El desarrollo interno puede evitar igualmente problemas culturales y de comportamiento que surgen con la integración posterior a la adquisición, así como manejar las tradiciones e incompatibilidades de dos organizaciones.

Barkema y Vermeulen (1998) establecieron que es el stock de recursos y capacidades de una empresa en el momento de la expansión, el que influencia si ésta se expandirá a través de ICV o de adquisiciones. Las empresas con fuertes habilidades tecnológicas tienen menos necesidad de comprar empresas establecidas y sus capacidades tecnológicas, y por tanto, es más probable que entren en los mercados a través del desarrollo de ICV.

Según la teoría de los costes de transacción cuando aparecen excesos de recursos, una solución posible es vender dichos recursos a otra empresa pero los altos costes de transacción no lo recomiendan. (Williamson, 1975; Teece, 1982). Por consiguiente la empresa puede decidir diversificar para desplegar mejor dichos recursos. Si la empresa tiene exceso de recursos y el posible fracaso en el mercado dicta una utilización interna, entonces la elección de nueva entrada será a través de ICV (Teece, 1982).

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

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

Una segunda razón para que empresas con fuertes capacidades tecnológicas se inclinen en menor medida por la expansión a través de adquisiciones, es la necesidad de instalar su propia tecnología en la empresa adquirida en el caso de que ésta sea más débil tecnológicamente. Esto puede requerir que la empresa adquirida tenga que aprender nuevas reglas, procedimientos y estrategia organizativa, lo cual es particularmente difícil si no encajan con sus creencias, códigos, conocimiento y cultura.

Si las competencias en innovación no existen en la organización, deberá analizarse si el desarrollo interno es el mejor método de desarrollo. Tal vez en este caso, las competencias en innovación deban conseguirse mediante la *adquisición* de una organización (desarrollo externo). Johnson y Scholes (2001) establecen que el crecimiento externo, o mediante adquisiciones, se produce cuando una organización desarrolla sus recursos y competencias *absorbiendo* otra organización. Una de las razones alegadas para este tipo de desarrollo es la *rapidez* con la que permite a la empresa introducir un nuevo producto o entrar en un nuevo mercado. En algunos casos el producto o mercado cambia tan deprisa que la adquisición se convierte en la única alternativa de éxito ya que el desarrollo *interno es muy lento*. Otra razón es *la falta de recursos o competencias* para desarrollar los productos o mercados desde dentro, como ocurriría por ejemplo ante una falta de inversión adecuada para actividades de I+D.

Barkema y Vermeulen (1998) establecen que son aquellas empresas con pocas capacidades tecnológicas las que se inclinan a obtener tecnología mediante la adquisición de empresas innovadoras. De este modo definen Miles y Covin (2002) la actividad de ECV: “Una corporación adquiere o compra capital en una empresa emprendedora externa, con el *objetivo de facilitar la transferencia de tecnologías, recursos y capacidades*”.

Burgelman (1986) afirma que la elección de crecimiento de la empresa a través de adquisiciones o mediante innovaciones internas ICV, depende de los límites de recursos. Cuando existen carencias en recursos y capacidades, las empresas empiezan a comprar las innovaciones a través de adquisiciones. No obstante, la tendencia hacia el crecimiento externo provocará una reducción en el tiempo de las competencias de I+D (Hitt et al, 1998)

Apoyándonos en los razonamientos anteriores proponemos la siguiente afirmación:

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

No se puede olvidar que las corporaciones que desarrollan actividades de CV son empresas con espíritu emprendedor. En consecuencia los emprendedores dentro de las organizaciones o intraemprendedores (intrapreneurs o corporate entrepreneurs) tienen el gran desafío de identificar y desarrollar nuevas oportunidades. La actividad de CV es un proceso de desarrollo de nuevos negocios y, por tanto, un proceso de renovación, que incluye reconocer, entender y explotar nuevas oportunidades (Keil, 2001). En consecuencia, y siguiendo a March (1991) la empresa necesita explorar nuevo conocimiento y capacidades, así como explotar las capacidades existentes.

El desarrollo de una oportunidad implica, por un lado, utilizar las capacidades organizativas existentes para desarrollar la iniciativa y, por otro, renovar la estrategia de la organización. El problema reside en cómo desarrollar este proceso emprendedor sin separarnos de las actuales competencias de la empresa. Pero aunque las actuales capacidades de la empresa constituyen la base de la actual posición competitiva de la empresa, si éstas no se renuevan, pueden llegar a convertirse en rigideces (*core rigidities*), impidiendo por tanto a la organización desarrollar la habilidad de competir en el futuro (Leonard-Barton, 1992). Por ello, el espíritu emprendedor de la organización es descrito como un proceso de renovación, cambiando la organización de modo evolutivo e incremental. Todo lo cual se está produciendo mediante un proceso de *creación de conocimiento* (Floyd y Wooldridge, 1999)

La importancia del desarrollo de capacidades en relación con la actividad emprendedora y, por tanto, su asociación con la innovación, ya han sido abordadas en el apartado sobre ICV, donde se defendía la hipótesis de que aquellas corporaciones que pretenden un desarrollo organizacional, una creación de conocimiento, etc., elegían en mayor medida el modo interno para el desarrollo de nuevos negocios.

Sin embargo, la literatura sobre ECV, en concreto partiendo de los trabajos de Keil (2002, 2004), señala que el desarrollo externo contribuye a la construcción de capacidades e incluso se puede llegar a convertir en un apoyo para las actividades de ICV. Los modos de ECV pueden ayudar a construir conocimiento para el desarrollo de nuevas tecnologías, mercados y modelos de negocio, lo cual facilita a la corporación la entrada en nuevas áreas de negocio

En particular, la teoría sobre aprendizaje sugiere que las actividades ECV se utilizan frecuentemente para complementar las actividades de innovación dentro de la empresa, introduciendo fuentes de conocimiento externo (Ahuja et al., 2001; McGrath, 2001; Zahra et al, 1999).

La actividad de ECV dota de mecanismos de apoyo para la exploración de nuevas capacidades y oportunidades de negocio, pero al mismo tiempo ofrece mecanismos de apoyo a la explotación de capacidades existentes. Sin embargo, en las actividades de ECV la *exploración debería desempeñar un papel más importante que la explotación* (Keil, 2002,2004). Por esta razón Covin y Miles (2002) establecen que a través de la actividad de ECV, las corporaciones adquieren empresas para integrar conocimientos y tecnologías originados externamente. La evidencia sugiere que los ejecutivos realizan de modo incremental adquisiciones para la consecución de tecnologías externas, y que las llevan a cabo como sustitutivo al desarrollo interno de los negocios (Bettis y Hitt, 1995).

La apropiación de valor a través de adquisiciones de tecnologías y negocios, debido a la poca familiaridad con los mismos, provoca que el nivel de aprendizaje organizacional sea mínimo y por tanto las capacidades organizativas existentes en la empresa no se incrementarán (Cohen y Levinthal, 1990; Zahra y George, 2002).

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

H5: Cuando el objetivo principal de la corporación sea la explotación de las capacidades existente (y el desarrollo de aprendizaje organizacional), la empresa desarrollará principalmente actividades CV de modo interno o ICV

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

Yip (1982) afirma que ha sido ampliamente reconocida la existencia de mecanismos para la toma de decisiones entre ICV versus ECV (en concreto este autor referencia las adquisiciones); uno de los más mencionados es la sinergia o relación entre la actividad principal de la empresa que diversifica y la nueva actividad. La mayor sinergia o relación debería favorecer el desarrollo interno sobre la adquisición.

Las decisiones de diversificación son conducidas por factores antecedentes tales como los recursos existentes en la empresa y las condiciones estructurales del sector. La investigación sugiere que la diversificación relacionada está asociada con una expansión interna. La empresa que diversifica es probable que conozca más sobre los mercados relacionados que sobre los no relacionados y puede por tanto usar sus activos existentes de forma más efectiva en un mercado relacionado. Por otro lado, la empresa que diversifica en un mercado no relacionado es más probable que adquiera los recursos necesarios para expandirse (Chatterjee y Singh, 1999))

Hitt et al. (1990) proporcionan otro punto de vista importante a la hora de relacionar los tipos de desarrollo externo e interno con los tipos de diversificación. Si los negocios de la empresa permanecen más relacionados con los negocios centrales, se producirá un mayor énfasis en los controles estratégicos. Cuando se aplican controles de tipo estratégico, los ejecutivos corporativos se enfocan más en proyectos a largo plazo y los directivos de las divisiones aceptarán mejor el riesgo ya que las propuestas de proyectos serán juzgadas a priori estratégicamente y no a posteriori mediante los resultados financieros. En estos casos el riesgo de fracaso es compartido por los directivos corporativos y los de las unidades de negocios. Sin embargo, las empresas que desarrollan la innovación internamente, ICV, también pueden ver reducirse el compromiso hacia la innovación como consecuencia del aumento de tamaño, aunque esta reducción no será igual de importante que cuando dicho crecimiento se produce debido a las adquisiciones. Las empresas que desarrollan ICV tienen los atributos culturales necesarios para el apoyo de nuevas ideas; por tanto, aunque aumenten su tamaño, es más probable que las reducciones en el compromiso hacia la innovación ocurran en mayor medida en aquellas que desarrollan adquisiciones externas. (Kerr y Slocum, 1987; Ouchi, 1979)

Apoyándonos en los anteriores argumentos proponemos las siguientes hipótesis:

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

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

De la literatura se desprende que la diversificación no relacionada conlleva un mayor riesgo que la relacionada, riesgo asociado a la incertidumbre de desarrollar un nuevo producto, o entrar en un mercado desconocido (Hitt et al, 1990). Además, como hemos mencionado anteriormente, el desarrollo de nuevos negocios corporativos CV de tipo interno, resulta más arriesgado, debido al tiempo que tardan en producir beneficios (Biggadike, 1987). Estas dos relaciones representan un apoyo adicional a la hipótesis precedente que hemos planteado partiendo principalmente del trabajo de Chatterjee y Singh (1999), en el que se establece que el

desarrollo de ECV será el método más empleado cuando la empresa persigue la diversificación de tipo no relacionado, pues en caso contrario la compañía estaría sumando riesgos.

IV. CONCLUSIONES

En este trabajo se ha analizado cómo muchas empresas encuentran interesante la estrategia de *Corporate Venturing*. Aunque es una estrategia difícil de implementar y a menudo la recuperación de la inversión es lenta, esta estrategia ofrece la oportunidad de entrar en nuevos mercados con productos innovadores. Estos desarrollos e iniciativas constituyen para las grandes empresas una forma de recuperar la energía emprendedora.

Después de hacer una breve revisión de la confusa terminología y la numerosa tipología del *Corporate Venturing*, nos hemos centrado en la distinción entre el modo interno y externo del CV, para estudiar los factores determinantes de la elección entre un modo u otro, proponiendo ocho hipótesis las cuales serán contrastadas en un próximo estudio.

V. BIBLIOGRAFÍA

- Ahuja, G. y Lampert, C. (2001): "Entrepreneurship in the Large Corporation: A Longitudinal Study of How Establish Firms Create Breakthrough Inventions". *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 521-543
- Barkema, H. y Vermeulen, F. (1998): "International expansion through start-up or acquisition: A Learning Perspective". *Academy of management Journal*, Vol. 41.1, pp. 7-26
- Bettis, R y Hitt, M (1995): "The New competitive Landscape". *Strategic Management journal*. Vol. 16, pp. 7-20
- Biggadike, R. (1979): "The risky business of diversification", *Harvard Business Review*, Vol. 57, pp. 103-111.
- Block, Z. & MacMillan, I. C. (1993). *Corporate venturing: Creating new businesses within the firm*. Boston: Harvard Business School Press.
- Burgelman, R. (1984). "Designs for corporate entrepreneurship in establishing firms". *California management Review*, Vol. 26.3, Spring, pp. 154-166
- Burgelman, R.A. (1985): "Managing the new venture division: Research findings and implications for strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 6, Nº 1, pp. 39-54.
- Chatterjee, S. y Singh, J. (1991): "Are tradeoffs inherent in Diversification Moves? A simultaneous model for type of diversification and mode of expansion decisions". *Management Science*, Vol. 45.1., pp. 25-41
- Cohen, W. M.; y Levinthal, D. A. (1990): "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 128 - 152.
- Constable, J. (1986): "Diversification as a factor in UK industrial strategy". *Long Range Planning*, Vol. 19, pp. 52-60.
- Covin, J.y Slevin, D. (1991): "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior". *Entrepreneurship Theory and Practice*; Fall, pp. 7-25.
- Damanpour, F. (1991): "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of determinants and moderators". *Academy of Management Journal*, Vol. 34.3, pp. 555-590
- Edgard, B. R. y Charles, A. B. (1985): *Entering New Business: Selecting Strategies for Success*. *Sloan Management Review*, Spring, pp.3-17.
- Entrialgo, M.; Fernández, E.; Vázquez, C.J. (2001): "El efecto de las características de la organización en el comportamiento emprendedor", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 10, Nº 3, pp. 25-40.
- Floyd, S.W.; Wooldridge, B. (1999): "Knowledge creation and social networks in corporate entrepreneurship: The renewal of organizational capability", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol 23, Nº 3, pp.

- Galunic, D.C.; Rodan, S. (1998): "Resource recombinations in the firm: knowledge structures and the potential for schumpeterian innovation", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, N° 12, pp. 1193-1201.
- Grant, R.M. (1996a): "Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration", *Organization Science*, Vol. 7, N° 4, pp. 375-387
- Grant, R.M. (2002): *Dirección Estratégica: Conceptos, técnicas y Aplicaciones*. Editorial Civitas. Madrid.
- Guth, W.D.; Ginsberg, A. (1990): "Guest editor's introduction: Corporate entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, Summer, pp. 5-15.
- Hill, C. y Snell, S.A. (1989): "Effects of ownership structure and control on corporate productivity", *Academy of Management Review*, Vol. 12, pp. 331-341.
- Hitt, M.; Hoskisson, R. e Ireland, R. (1990): "Mergers and Acquisitions and Managerial Commitment to Innovation in M-Form Firms". *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 29-47.
- Hitt, M; Ireland, R.; Camp, S. y Sexton, L. (2001): "Guest Editors' Introduction to The Special Issue Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation". *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 479-491.
- Hope, T.; y Hope, J. (1997): "Chain reaction", *People Management*, Vol. 25. pp. 26 - 31.
- Johnson, G. y Scholes, K. (2001): *Dirección Estratégica*. Prentice Hall. Madrid.
- Keil, T. (2002): External Corporate Venturing, Exploration and Exploitation. *Working Paper*.
- Keil, T. (2002): *External corporate Venturing: Strategic renewal in rapidly changing industries*. Wesport, CT: Quorum
- Keil, T. (2004): "Building External corporate Venturing Capability". *Journal of Management studies*, Vol. 45.5, pp. 799-825.
- Kerr, J. L. y Slocum, W. (1987): "Managing corporate culture through reward systems". *Academy of Management Executive*, Vol. 1, pp. 99-108
- Klavas, R.; Shanley M. y Evan, W. (1985): The Management of Internal Corporate Ventures: Entrepreneurship and Innovations. *Columbia Journal of world Business*, Summer, pp. 21-27.
- Kogut, B.; Zander, U. (1992): "Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology", *Organization Science*, Vol. 3, N° 3, pp. 383-397.
- Leonard-Barton, D. (1992): "Core Capabilities and Core Rigidities: A paradox in Managing New Product Development". *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 11-125.
- Lumpkin, G.T.; Dess G.G. (1996): "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*, Vol. 21, N° 1, pp. 135-172.
- MacMillan, I., Block Z. y Narasimha, P.N.S. (1986): "Corporate Venturing: Alternatives, Obstacles, Encountered, and Experience Effects". *Journal of Business Venturing*, Vol. 1, pp. 177-191
- March, J.G. (1991): "Exploration and Exploitation in organizational learning". *Organization Science*, Vol. 2, pp. 71-78
- Mansfield, E. (1969): *Industrial Research and technological Innovation*. Norton, New York.
- MacGrath, R.G. (2001): "Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight" *Academy of Management Journal*, Vol. 44, pp. 118-131
- McGrath, R. y MacMillan (1994): "The Advantage Chain: Antecedents to Rents from Internal Corporate Ventures". *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, pp. 351-369
- Miles, M.P. y Covin, J.G. (2002): "Exploring the Practice of Corporate Venturing: Some Common Forms and Their Organizational Implications". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, pp. 21-40.

- Miller, A. y Camp B. (1985): "Exploring Determinants of Success in Corporate Ventures". *Journal of Business Venturing*, Vol. 1, pp. 87-105
- Nonaka, I. (1994): "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, Vol. 1, Nº 1, pp. 14-37.
- Ouchi, W. (1979): "A conceptual framework for the design of organizational control mechanism". *Management science*, Vol. 25, pp 833-848
- Pinchot, G. (1985): *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the company to become an entrepreneur*, Harper & Row, New York.
- Richter F.; y Teramoto Y. (1995): "Intrapreneurship: a new management concept from Japan", *Management International Review*, Vol. 35, (Special Issue), pp. 91 - 104.
- Roberts, E. (1980): "New Ventures for Corporate Growth". *Harvard Business Review*, July-August, pp. 134-142.
- Sharma, P. y Chrisman, J. (1999): "Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23 Nº 3, pp. 11-27.
- Stopford, J.M.; Baden-Fuller, C.W.F. (1994): "Creating corporate entrepreneurship". *Strategic Management Journal*, Vol. 15, Nº 7, pp. 521-536
- Teece, D. J. (1998): "Research directions for knowledge management", *California Management Review*, Vol. 40, Nº. 3, pp. 289 - 292.
- Teece, D.J. (1982): "Towards an economic theory of the multiproduct firm". *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 3, pp. 39-63.
- Teece, D. J., Pisano, G.; y Shuen, A. (1997): "Dynamic capability and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, Nº. 7, pp. 509 - 533.
- Veciana, J. (1996): "Generación y desarrollo de nuevos proyectos innovadores, venture management o corporate entrepreneurship", *Economía Industrial*, 310, pp. 11-36.
- Williamson, O.E. (1975): *Markets and hierarchies*. New York: Free Press.
- Zahra, S. y George, G (2002): "Culture and its consequences for entrepreneurship". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 26.4, pp. 33-53.
- Zahra, S.A. (1993): "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 17, Nº 4, pp. 5-21.
- Zahra, S.A. (1996): "Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, Nº 6, pp. 1713-1735.
- Zahra, S.A.; Nielsen, A.P.; Bogner, W.C. (1999): "Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, Nº 3, pp. 169-189.
- Zejan, M. (1990): "New ventures or acquisitions: The choice of Swedish multinational enterprises". *Journal of Industrial Economic*, Vol. 38: pp. 349-355