



## EL PAPEL DEL TIPO DE EMPRENDIMIENTO EN LA CREACIÓN DE VALOR A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN

Yaima Díaz  
Maribel Guerrero  
Iñaki Peña

Deusto Business School

### 0 RESUMEN

Uno de los mayores retos de la economía consiste en transformar en valor económico aquellas actividades de innovación diseñadas e implantadas dentro y desde una organización. La actitud y actividad emprendedora, en numerosas ocasiones, contribuyen a que la innovación y el esfuerzo en innovación desarrollados en una empresa sean (re)compensados y rentabilizados en el mercado. A este respecto, la literatura destaca el importante papel de la innovación y el emprendimiento como motores impulsores del éxito empresarial, así como del desarrollo económico y social. El presente trabajo aporta un marco conceptual que permite explorar la influencia que puede ejercer el tipo de emprendimiento (independiente o corporativo) sobre la creación de valor generado desde la innovación dentro de las organizaciones.

### Palabras clave

Emprendimiento corporativo, emprendimiento independiente, innovación, orientación emprendedora, capacidad absorbtiva.

## 1 INTRODUCCIÓN

En contextos inestables donde hoy compiten las empresas lo único persistente es el cambio. La rápida evolución de los cambios tecnológicos genera turbulencias de mercado, que a su vez, abren constantemente nuevas oportunidades emprendedoras para diferentes agentes económicos. Ello provoca que, al margen de la población emprendedora, el resto de empresas establecidas del mercado (*incumbent firms*) se vean a menudo obligadas a desarrollar una gestión constante de nuevo conocimiento e incesante renovación organizacional.

En el año 2011, dada la relevancia de este fenómeno, el proyecto GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*), incorporó una serie de preguntas orientadas a analizar la actividad emprendedora de personas empleadas por organizaciones. En general el 3% de los empleados habían participado y el 5% habían liderado un proyecto intraemprendedor. Este fenómeno era más común en economías basadas en la innovación. En el caso de España, entre un 2 y 4% de la población adulta encuestada había participado y liderado un proyecto intraemprendedor (Bosma *et al.*, 2013).

En presencia de estas irreversibles condiciones, los ciclos de vida de los productos y modelos de negocio se acortan y las empresas necesitan reinventarse para lo que necesitan buscar y explotar constantemente nuevas oportunidades (Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese, 2009). Bajo este prisma, resulta de vital importancia desarrollar competencias básicas organizacionales que permitan la obtención sostenida de supra-beneficios de mercado. Una gestión productiva de la innovación se erige como un factor clave de competitividad ya que optimizar la rentabilidad de la inversión en innovación no está al alcance de cualquier empresa (Madhoushi, Sadati, Delavari, Mehdivand, & Mihandost, 2011; Popadiuk & Choo, 2006).

Todo proceso de innovación requiere una asimilación, transformación, explotación y monetización del conocimiento. Entre las distintas etapas de este complicado proceso, en este estudio destacamos la importancia de dos atributos fundamentales en toda organización: su capacidad absorbente de conocimiento (CA) y su orientación emprendedora (OE). Distintas corrientes teóricas defienden la relevancia para una empresa de estar dotada de una amplia CA y de una marcada OE con el objeto de lograr una gestión eficaz de la innovación y preservar así (si no ampliar) una ventaja comparativa con respecto a sus competidores (Dess & Lumpkin, 2005; Cohen & Levinthal, 1990). Sin embargo, no se ha prestado excesiva atención en la literatura al estudio del papel que desempeña el *origen* de una empresa, que en definitiva, constituye el germen de un proceso de innovación.

El objetivo de este estudio consiste en explorar en qué medida la manera en que haya sido concebida y creada una empresa incide en el desarrollo de su CA y en su OE a la hora de transformar su esfuerzo en innovación en valor económico (ej., comercialización de bienes y servicios

en el mercado mejorados por la aplicación de la innovación). Cabe pensar que el hecho de que una empresa haya sido creada por un particular de forma independiente (emprendimiento independiente, EI) o de forma inducida desde otra organización existente (emprendimiento corporativo, EC), pueda incidir en el desarrollo diferenciado de la CA y OE de la nueva empresa (Parker, 2011), y por consiguiente, en la rentabilidad que ésta podrá obtener debido a su esfuerzo en innovación. Este aspecto que parece ser relevante en el momento de desarrollar capacidades competitivas y competencias básicas (*core competencies*) desde etapas tempranas del ciclo de vida empresarial, no ha sido (suficientemente) estudiado en la literatura sobre emprendimiento y dirección de empresas. Es por ello que este trabajo pretende arrojar un poco de luz acerca de esta presumible relación entre el tipo de emprendimiento en su origen (EI, EC), el desarrollo de los factores para la innovación (CA, OE) y el desempeño de la organización (productividad de la innovación). En resumen, el argumento principal de este trabajo es que la forma en que se crea una empresa (bien de forma independiente o al amparo de una empresa matriz), influye en la manera en que se desarrolla la capacidad absorptiva y la orientación emprendedora de un nuevo negocio, lo que en parte puede ayudar a explicar la existente heterogeneidad de resultados a la hora de rentabilizar la inversión en innovación de las jóvenes empresas (productividad de la innovación).

En lo que continúa de este estudio, la siguiente sección ofrece un marco conceptual que explica el proceso de creación de valor económico basado en la innovación y el emprendimiento. La tercera sección describe las características de la muestra que se desea analizar, al tiempo que se exponen unas relaciones preliminares entre las variables que representan el tipo de emprendimiento, los factores para la innovación y su desempeño. Por último, terminamos el estudio con un apartado final de conclusiones.

## **2 CREACIÓN DE VALOR BASADO EN INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO**

La innovación es el elemento catalizador de la prosperidad de las empresas y de las distintas economías (Schumpeter, 1934). Es un proceso que no sólo implica la generación de nuevas ideas y conocimiento sino también su explotación, lo cual conduce a la generación de valor y al consecuente crecimiento de organizaciones, territorios y naciones. Podemos vincular la actividad innovadora a elementos tangibles (recursos monetarios, infraestructura, etc.), como a elementos intangibles (conocimiento, la experiencia, aversión al riesgo, etc.). La gestión de estos elementos se produce de manera idiosincrásica en y desde cada organización, lo que da pie a la existencia de distintos niveles de desempeño entre las empresas.

Desde esta perspectiva de gestión de los elementos tangibles e intangibles, en este estudio nos vamos a centrar en el análisis de dos factores ampliamente estudiados en la literatura: la capacidad de absorción del conocimiento (CA) y la orientación emprendedora (OE). Numerosos estudios demuestran que ambos factores guardan relación con la capacidad de innovación de la organización. Una mayor capacidad de absorción de conocimiento permite a una empresa una mejor asimilación de nuevas tecnologías, así como un mejor perfeccionamiento y aplicación de ese conocimiento. Igualmente, la orientación emprendedora de una organización posibilita el desarrollo de una actitud proactiva de transformación asumiendo el riesgo inherente en la novedad. Ambas CA y OE unidas, fortalecen la capacidad de innovación basada en la generación y explotación de conocimiento que se espera redunde en el desempeño de la organización.

## **2.1. La capacidad de absorción del conocimiento y la orientación emprendedora como factores determinantes para la innovación**

A la capacidad que permite a la empresa reconocer, valorar, transformar y explotar nuevo conocimiento se le conoce como la *capacidad absorptiva* (Cohen & Levinthal, 1990). Para innovar, no basta con tener la disposición y el deseo de innovar, se necesita saber, criterio y determinadas capacidades que permitan entender, incorporar y explotar nuevo conocimiento; sobre todo el conocimiento que es creado externamente. Los entornos en los que se desenvuelven las organizaciones son cambiantes, turbulentos y evolucionan rápidamente. Estas condiciones del contexto empresarial hacen imprescindible contar con una base de conocimiento que le permita la comprensión, la asimilación y la utilización de nuevo conocimiento, incluyendo aquel que no haya sido creado por la propia empresa.

Estas habilidades se asocian a la innovación por su importante papel en el diseño y rediseño de la empresa y en su proceso de adaptación (a veces anticipación) de su actividad innovadora ante nuevas tendencias. El reconocimiento de oportunidades emprendedoras no tiene lugar, o sucede en menor medida, cuando se dispone de un limitado desarrollo de la capacidad absorptiva. Esta capacidad permite innovar basándose en la experiencia y conocimientos absorbidos desde el exterior de la empresa, incluso dedicando escasos recursos de I+D internamente (Laursen & Salter, 2006). Esto es algo común en las jóvenes y pequeñas empresas, debido a sus evidentes desventajas por tamaño y edad (*liability of smallness and liability of newness*).

Cohen & Levinthal (1990) definen la capacidad absorptiva como “la habilidad de reconocer el valor de la nueva información, asimilarla y aplicarla a fines comerciales” (p. 128). Más adelante Zahra & George (2002)

identificaron la CA como una capacidad dinámica (*dynamic capabilities*) que influye en la naturaleza y sostenibilidad de las ventajas competitivas de la empresa. Los autores consideran la CA como “el set de rutinas y procesos mediante los cuales las empresas adquieren, asimilan, transforman y explotan conocimiento para producir una capacidad dinámica organizacional” (p. 186).

La capacidad de evaluar y utilizar el conocimiento exterior es en gran medida una función del nivel de conocimiento y la experiencia previa. En este sentido, Cohen & Levinthal (1990) plantean que la capacidad de absorción es acumulativa en el sentido de que su desarrollo en el presente, permitirá su acumulación más eficiente en el futuro (Cohen & Levinthal, 1990); lo que la empresa ya sabe, determina lo que será capaz de aprender en el futuro. La CA por su asociación y dependencia del conocimiento, ha sido mayormente vinculada a la innovación y al éxito en su desempeño. Con base en estos argumentos este trabajo relaciona la capacidad absorptiva al desempeño en la innovación, considerando que tal como lo plantearon Cohen & Levinthal (1990), la capacidad de explotar conocimiento externo es un elemento crítico en la capacidad innovadora de una organización.

Por su parte, la orientación emprendedora (OE) denota una actitud estratégica que significa ser proactivamente renovador mientras se asume el riesgo de innovar (Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983). Miller (1983) acuñó el término de orientación emprendedora identificando tres dimensiones que son las más utilizadas en los estudios realizados: la innovación, la asunción de riesgos y la proactividad. Lumpkin & Dess (1996) añadieron otras dos dimensiones: la autonomía y la agresividad competitiva. La investigación relacionada con la OE ha estado mayoritariamente orientada a estudiar su influencia en el desempeño empresarial en sentido general, y en menor medida, en el desempeño de la innovación. En sendos casos, el efecto de la OE en el desempeño ha sido comúnmente positivo (Lumpkin & Dess, 1996; Rauch *et al.*, 2009; Wiklund & Shepherd, 2005).

La CA y la OE han sido investigadas por lo general de forma independiente. El efecto conjunto de la OE y la CA en el desempeño de la empresa, ha recibido una limitada atención en la literatura. Así por ejemplo, Covin & Lumpkin (2011) sostienen que las capacidades dinámicas son un mecanismo facilitador en el proceso de descubrimiento de oportunidades por parte de *empresas emprendedoras*. Cohen & Levinthal (1990) señalan que aquellas empresas con un alto nivel de CA tienden a ser *proactivas* en la explotación de oportunidades. Zahra & George (2002) afirman que la CA asegura que la nueva información adquirida sea correctamente interpretada y que las conclusiones para la explotación de *nuevas oportunidades* sean más acertadas. De todas estas conclusiones, interpretamos que la CA puede permitir una mejor identificación y evaluación de nuevas oportunidades, constituyendo estas actividades una parte central de la orientación emprendedora. La CA es la capacidad que

permite detectar más y mejores oportunidades (Zahra & George, 2002) y la OE es la ignición necesaria para innovar y convertir dichas oportunidades en resultados económicos (Madhoushi *et al.*, 2011).

## 2.2. Emprendimiento independiente versus emprendimiento corporativo

El emprendimiento, en su sentido más amplio, se ha asociado en la literatura comúnmente a la creación de nuevas organizaciones. También se ha referido al comportamiento emprendedor de una organización, cuando ésta ha perseguido una revitalización, renovación y reinversión empresarial. En este estudio, distinguimos dos tipologías de emprendimiento: (i) *independiente*, que representa la iniciativa de un individuo (o conjunto de individuos) que asume(n) riesgo y aporta(n) recursos necesarios para llevarla a cabo de manera libre, y (ii) *corporativo*, que se traduce en una serie de iniciativas transformadoras y/o creadoras que cuentan con la asunción de riesgo, apoyo y responsabilidad de una organización existente (Parker, 2011). La actividad emprendedora, tanto en su acepción *independiente* como *corporativa*, ha sido identificada como un importante motor para la generación de empleo, crecimiento económico y bienestar (Wong, Ho, & Autio, 2005). Para que estas bondades del emprendimiento se perpetúen en el tiempo, varios autores plantean que el emprendimiento ha de basarse en la innovación (Madhoushi *et al.*, 2011; Popadiuk & Choo, 2006). Por lo tanto, conviene analizar cómo nacen las empresas, para poder así comprender mejor la manera en que éstas innovan una vez hayan sido constituidas. La forma de concepción del negocio (emprendimiento *independiente* o *corporativo*) supuestamente incidirá en la manera en que se desarrolle su capacidad de absorción de conocimiento (CA) al igual que su orientación emprendedora (OE).

A este respecto, Shrader & Simon (1997) argumentan que el origen de la empresa (emprendedores individuales u organizaciones) es una importante fuente de diferencias en el nivel de recursos de la misma y por consiguiente, en las estrategias que se trazan y en los niveles de desempeño que se alcanzan. Esta idea va asociada a lo que aboga la teoría de recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984). Esta corriente teórica plantea que diferentes niveles de dotación de recursos conducen al diseño de diferentes estrategias, y a su vez, diferentes estrategias con una adecuada relación con los recursos se traducen en un nivel diferenciado de desempeño (Barney, 1991; Chandler & Hanks, 1994; Knight, 1989; A. Miller & Camp, 1985).

Los nuevos negocios se constituyen por distintas razones. Carree & Thurik (2003) subrayan dos razones principales: la necesidad de empleo de los individuos (“efecto refugio”), o la detección de una oportunidad novedosa que deciden explotar (“efecto Schumpeter”). En este estudio,

nos concentramos en las empresas que han realizado una marcada apuesta por la innovación. Se trata de empresas que pueden crearse a partir de ideas novedosas (generadas o transformadas por los propios emprendedores), que en ocasiones se generan como resultado de la imitación de ideas y actividades desarrolladas con anterioridad en y para otras organizaciones. Así, y ateniéndonos a este último criterio, entre las nuevas empresas innovadoras, distinguimos las que han nacido con apoyo corporativo de otra organización existente (emprendimiento corporativo) de las nacidas sin tal apoyo (emprendimiento independiente).

El emprendimiento corporativo es un fenómeno organizacional que en lo fundamental desarrolla y nutre las ventajas competitivas y particularmente aquellas que se basan en la innovación (Ireland, Kuratko, & Morris, 2006). Como parte del emprendimiento corporativo, la creación de nuevas empresas está vinculada a nuevas iniciativas emprendedoras que pueden desarrollarse dentro o fuera de la organización, para aprovechar nuevas oportunidades identificadas o pretendidas (Burgelman, 1983; Narayanan, Yang, & Zahra, 2009; Sharma & Chrisman, 1999).

Un gran número de empresas establecidas pierden protagonismo y mercado al decidir no asumir riesgo con el lanzamiento de nuevos proyectos que pueden significar el desarrollo de nuevas habilidades y capacidades (Shane, 2001). Covin & Miles (2007) explican que la creación de nuevas empresas por organizaciones establecidas puede significar la apropiación de un valor que refuerza sus competencias básicas y/o el desarrollo de nuevas competencias que quedaban fuera del alcance de sus operaciones tradicionales. El EC se entendería como un mecanismo estratégico de diversificación y renovación, al mismo tiempo que dota a la empresa matriz de capacidades únicas y distintivas para competir en el mercado. La evidencia empírica muestra que una relación entre la empresa matriz y su spin-off derivada de compartir intereses comunes y objetivos estratégicos influye positivamente en los resultados del desempeño de ambas empresas (Parhankangas & Arenius, 2003). En cambio, las relaciones con una limitada autonomía y una elevada rigidez anulan la ventaja de contar con apoyo de recursos y conocimientos desde la matriz (Shrader & Simon, 1997).

En definitiva, las empresas resultantes del emprendimiento corporativo (EC), pueden contar con una serie de ventajas que otras empresas independientes (EI) creadas sin el apoyo de una empresa matriz no disponen para la generación de valor a través de la innovación. En primer lugar, los proyectos de EC se pueden beneficiar de un conocimiento que está en el repositorio de la empresa matriz, pero sin que éste haya sido explotado internamente. El nuevo negocio constituido desde una organización spin-off se aprovecha de forma “directa” de un conocimiento acumulado o creado, pero no explotado, en la organización que la ampara. En ocasiones, cuando ese conocimiento no es aprovechado por la organización, tiene lugar el desbordamiento de conocimiento (*knowledge spillover*) que puede beneficiar a los emprendedores independientes (EI). En este sentido

Agarwal, Echambadi, Franco, & Sarkar (2004) identifican el desbordamiento de conocimiento como fuente de creación de nuevas empresas por exempleados, y asocian los resultados de la nueva empresa con el conocimiento heredado de la empresa matriz a la que han pertenecido.

En segundo lugar, las personas emprendedoras al frente del EC a menudo acumulan una experiencia intraemprendedora previa al haber liderado durante años procesos de cambio organizacional interno o lanzamiento de otras spin-off desde la empresa matriz (Guerrero & Peña-Legazkue, 2013). En el caso de las empresas del EI, sus fundadores pueden contar con ésta experiencia intraemprendedora cuando sus antiguos empleadores manifiesten limitaciones para valorar el conocimiento y decidan no apoyar la iniciativa del intraemprendedor (Klepper, 2001).

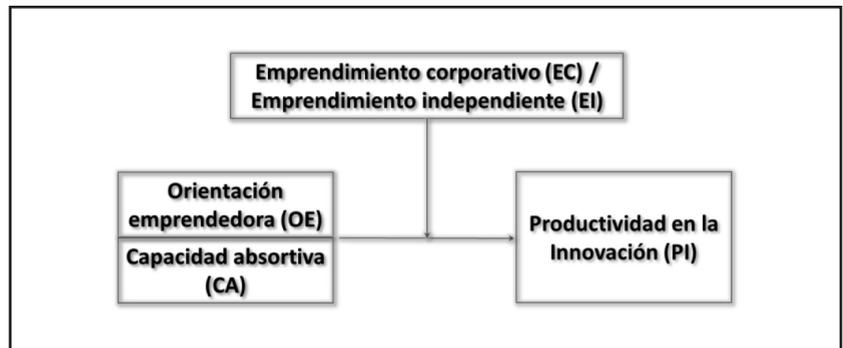
En tercer lugar, la escalabilidad rápida de las empresas *start-up* en nuevos mercados que emergen como resultado de la innovación requieren de una agilidad estratégica inusual. El apoyo de una organización matriz implica que exista una relación con la empresa spin-off que propicie una cooperación cercana y latente en temas como la mejora continua de recursos y conocimientos compartidos, cultura corporativa, rutinas organizacionales, acuerdos de colaboración, acceso a nuevos mercados, etc. (Narayanan *et al.*, 2009; Parhankangas & Arenius, 2003). Todo ello hace que la empresa matriz y la nueva empresa spin-off mejoren de forma alineada y simultánea la agilidad, flexibilidad y velocidad estratégica que el mercado demanda. Ello se logra a través de una relación fluida que continuamente contribuye a la transformación permanente de ambas organizaciones. Esa retro-alimentación y oxigenación constante aporta un valor único al emprendimiento corporativo; valor del que el EI no goza.

En resumen, se considera la innovación como una fuente de valor económico y de ventaja comparativa, tanto para las empresas existentes como para las de nueva creación. Entre las empresas de nueva creación distinguimos el emprendimiento independiente y el corporativo (el concebido por una empresa matriz). Para cuando menos sobrevivir en el mercado, los nuevos negocios involucrados en actividades de innovación, han de estar dotados de una capacidad absorbente de conocimiento y orientación emprendedora suficiente que les permita rentabilizar la inversión en innovación en valor económico (Véase Figura 1).

Con el ánimo de ir más allá sobre lo que ya conocemos de la literatura en innovación y emprendimiento, nuestra proposición de estudio sostiene que el desempeño derivado de la innovación de una nueva empresa (medido éste por su productividad) viene determinado por su capacidad absorbente de conocimiento y de su orientación emprendedora, que a su vez, estará influenciada por el tipo de emprendimiento (corporativo o independiente) que haya dado origen a la empresa. En particular, y por las razones anteriormente expuestas, se espera una mayor productividad de la innovación para aquellas nuevas empresas innovadoras que han nacido de la mano de una organización existente.

FIGURA 1

*Determinantes de la productividad en la innovación*



Fuente: Autores.

### **3 DATOS Y RESULTADOS PRELIMINARES**

Para este estudio se ha recabado información longitudinal con la finalidad de conocer el comportamiento de aquellas variables que describen el tipo de emprendimiento (independiente ó corporativo), la capacidad de absorción de conocimiento, la orientación emprendedora y la productividad de la innovación. Dado su carácter preliminar, este trabajo evita la aplicación de métodos estadísticos que permitan analizar relaciones de causalidad; tarea que se pospone para sucesivos estudios.

#### **3.1. Datos y muestra**

Se ha recurrido a la base de datos del Panel de Innovación Tecnológica (PI-TEC) para la obtención de datos de empresas innovadoras. Esta base de datos se actualiza periódicamente en España y en ella se recopila información sobre la actividad de innovación, por lo que las empresas que integran la base de datos tienen en su mayoría un perfil claramente innovador.

Después de eliminar aquellas observaciones con información incompleta, se ha confeccionado una muestra para el periodo 2003-2012 que abarca a toda la geografía española y consiste en 154 empresas nacidas desde otra organización (emprendimiento corporativo) y 359 empresas nacidas de forma independiente sin el apoyo de una empresa matriz. Cada una de estas empresas aporta información longitudinal sobre cada variable para distintos momentos de su ciclo de vida, de forma que la muestra total del panel (no balanceado) se compone de 4.329 observaciones.

### 3.2. Variables y resultados preliminares

La variable de interés es la *productividad en la innovación* medida de dos maneras: el porcentaje de ventas derivadas de productos nuevos para el “mercado” sobre el total de facturación (PINM) y el porcentaje de ventas derivadas de productos nuevos para la “empresa” sobre el total de facturación (PINE). Ambas vienen en unidades de euros por empleado de cada organización en el momento  $t$ . Las *variables explicativas* representan la capacidad absorptiva y la orientación emprendedora de la joven empresa, así como, el tipo de emprendimiento que le dio origen a la empresa (corporativo o independiente). Además hay otras variables de control tales como el tamaño, la edad, la región y la pertenencia o no al grupo de empresas del sector tecnológico.

El *Cuadro 1* ofrece una descripción de las distintas variables. El *Cuadro 2* muestra los estadísticos descriptivos y la tabla de correlaciones. Aún y cuando la estadística descriptiva no es un trabajo empírico que permite testar las relaciones que se plantean, sí dan indicios de una serie de aspectos que en buena medida apoyan la reflexión teórica del trabajo. Las principales reflexiones resultado de la valoración de los datos analizados son las siguientes:

En primer lugar, el emprendimiento corporativo está significativamente y positivamente asociado a las variables de interés PINM y PINE. Existe una correlación positiva entre las empresas creadas por una organización matriz y la productividad en innovación (tanto cuando se trata de innovación para el mercado, como de innovación para la empresa). Esto pone de manifiesto que el origen de la empresa es un aspecto que puede establecer diferencias en el comportamiento y desempeño sucesivo de las empresas. En segundo lugar, existe una correlación positiva y significativa entre tres de las cuatro variables que reflejan la orientación emprendedora y la productividad de la innovación cuando se trata de nuevos productos para el mercado. Dos de las cuatro variables descriptivas de la orientación emprendedora demuestran el mismo patrón con respecto a la productividad de la innovación cuando se trata de nuevos productos para la empresa. En tercer lugar, cinco de cada seis variables y cuatro de cada seis que describen la capacidad de absorción de conocimiento están positivamente y significativamente relacionadas con las variables PINM y PINE respectivamente, lo que refleja la asociación favorable entre la capacidad de absorción de conocimiento y la productividad en innovación. Conviene resaltar que los coeficientes de correlación, si bien son significativos y todos ellos de signo positivo, sus valores son bajos. En cuarto y último lugar, el emprendimiento corporativo (CV10AÑO) está positivamente correlacionado con los gastos externos en I+D, con los gastos en la adquisición de equipamiento y software. La empresa nacida con el apoyo de una empresa matriz está negativamente relacionado con los gastos internos de I+D, el lanzamiento de nuevos productos, y el uso de fuen-

tes externas de información para la actividad de la innovación. En cuanto a las variables de control se refiere, el emprendimiento corporativo está positivamente relacionado con el tamaño (de la empresa *start-up*), con la pertenencia de la *start-up* al sector de base tecnológica y con la localización geográfica de la empresa *start-up* (estando éstas principalmente concentradas en las regiones de Madrid y Cataluña).

## **4** CONCLUSIONES

Los entornos globalizados en los que hoy se mueven las organizaciones, requieren que las empresas continuamente diferencien sus productos, servicios y tecnologías para asegurar la sostenibilidad de sus ventajas competitivas (Madhoushi *et al.*, 2011). El elemento central en esta ardua tarea es la innovación y a su lado, la capacidad absorbente y la orientación emprendedora desempeñan un papel fundamental para garantizar que la actividad innovadora se rentabilice y sea fuente de ventaja comparativa sostenida. El presente trabajo modestamente propone un modelo en el que el tipo de emprendimiento (independiente o corporativo) puede incidir en la generación de valor a través de la CA y la OE, y a su vez, en la productividad de la innovación.

A partir de la interpretación de los estadísticos descriptivos, nuestros resultados preliminares brindan evidencia sobre la positiva relación entre el emprendimiento corporativo y la productividad en innovación. Igualmente, se muestran signos de relación positiva entre la capacidad absorbente, la orientación emprendedora y la productividad en innovación. Sin embargo, estos resultados hay que interpretarlos con cuidado ya que no reflejan relaciones causales.

Una de las principales limitaciones de este estudio es la ausencia de un análisis estadístico que nos permita analizar en profundidad las relaciones causales propuestas en el modelo conceptual. Por ello, una primera línea de investigación sería testar dichas relaciones causales utilizando técnicas estadísticas más robustas tales como el análisis de regresión para un Panel de Datos. Otra limitación que nos brinda otra oportunidad de investigación es que nuestro modelo propuesto se focaliza en el análisis de variables internas de la organización (OE, CA) y no considera otras variables del entorno que podrían influir en la productividad de la innovación o incluso en el impacto de cada tipo de emprendimiento (ej., variables estructurales y variables coyunturales de la región). Así que sería de interés investigar la influencia del contexto e incluso por tipo de industria aplicando técnicas estadísticas multi-nivel.

Algunas implicaciones que pueden surgir de este tipo de trabajos podrían estar orientadas a los propios emprendedores/intraemprendedores e in-

cluso para los promotores de políticas públicas. En el primer caso, los resultados preliminares ofrecen señales de la importancia que tiene su capacidad absorbente y la orientación emprendedora para el logro de una mejor productividad de la innovación. Es decir, desarrollar capacidades y actitudes que se producen a la hora de gestionar la innovación puede representar una ventaja competitiva al momento de diferenciarse de los competidores y generar valor. En el segundo caso, ha de reconocerse la contribución del emprendimiento a la hora de generar valor económico y social en un territorio a través de la innovación. Por lo cual, es importante incentivar no sólo la innovación sino también el emprendimiento independiente y el emprendimiento corporativo como mecanismo de transformación empresarial, sectorial y territorial.

# ANEXOS

## CUADRO 1

### Descripción de variables

VARIABLES	CÓDIGOS	DESCRIPCIÓN	MEDIDAS	AUTORES
Productividad en la innovación nueva para el mercado	PINM	Productividad en la innovación nueva para el mercado	Miles de euros por empleado	Frenz & Ietto-Gillies (2009)
Productividad en la innovación nueva sólo para la empresa	PINE	Productividad en la innovación nueva sólo para la empresa	Miles de euros por empleado	Frenz & Ietto-Gillies (2009)
Tipo de emprendimiento	CV10AÑO	Tipo de emprendimiento	dummy 1 = emprendimiento corporativo; 0 = emprendimiento independiente	
Capacidad absorptiva	IDEX	Gastos externos I+D	dummy 1 = compra servicios de I+D externos; 0 = no	Nieto & Quevedo (2005); Fosfuri & Tribó (2008) Nieto & Quevedo (2005) Larrañeta <i>et al.</i> (2007); Nieto & Quevedo (2005) Fosfuri & Tribó (2008); Larrañeta <i>et al.</i> (2007); Nieto & Quevedo (2005) Fosfuri & Tribó (2008); Larrañeta <i>et al.</i> (2007); Nieto & Quevedo (2005); Vega-Jurado <i>et al.</i> (2008) Cohen & Levinthal (1990); Nieto & Quevedo (2005); Vega-Jurado <i>et al.</i> (2008)
	MAQUI	Gastos en adquisición de máquinas equipos y software	dummy 1 = compra maquinarias y software; 0 = no	
	TECNO	Gastos en adquisición de conocimientos externos	dummy 1 = compra conocimiento externo; 0 = no	
	COOPERA	Cooperación para la actividad de innovación	dummy 1 = coopera en I+D con socios; 0 = no	
	FUENTE	Uso de fuentes de información para la actividad de innovación	dummy 1 = usa fuentes externas de información para la innovación; 0 = no	
	FORM	Gastos en formación para la innovación	dummy 1 = gasta en formación para la innovación; 0 = no	
Orientación emprendedora	IDIN	Gastos internos I+D (toma de riesgos)	dummy 1 = realiza gastos de I+D internos; 0 = no	Lumpkin & Dess (1996)
	NOVEDAD	Introducción de productos nuevos para el mercado (proactividad)	dummy 1 = introduce innovación nueva para el mercado; no	
	INNOVA	Realiza innovación de productos y/o procesos (innovación)	dummy 1 = realiza innovación de productos y/o procesos; 0 = no	
	NOVEDEMP	Innovación de productos solo para la empresa (competitividad)	dummy 1 = realiza innovación de productos nuevos sólo para la empresa; 0 = no	
Variables de control	TAMANO	Número de empleados en t	# empleados	Fosfuri & Tribó (2008); Larrañeta <i>et al.</i> (2007)
	SEDE_M	Región Madrid	dummy 1 = Madrid; 0 = Cataluña, Andalucía y resto de España	
	SEDE_C	Región Cataluña	dummy 1 = Cataluña; 0 = Madrid, Andalucía y resto de España	
	SEDE_A	Región Andalucía	dummy 1 = Andalucía; 0 = Madrid, Cataluña y resto de España	
	SEDE_R	Región Resto de España	dummy 1 = Resto de España; 0 = Madrid, Cataluña y Andalucía	
	STECNO	Sector tecnológico	dummy 1 = pertenece al sector tecnológico; 0 = no	Fosfuri & Tribó (2008);
	EDAD	Edad	años	Cohen & Levinthal (1990); Fosfuri & Tribó (2008); Larrañeta <i>et al.</i> (2007)

**TABLA 2**  
**Matriz de correlación**

Variables	Media	D Est.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)		
(1) PINMI	18.85	226.39	1.00																					
(2) PINE	35.87	587.11	0.93***	1.00																				
(3) CV10ANO	0.29	0.45	0.043**	0.05**	1.00																			
(4) IDIN	0.58	0.49	0.05**	0.03	-0.11***	1.00																		
(5) NOVEDAD	0.32	0.47	0.12***	0.02	-0.04*	0.37***	1.00																	
(6) NOVEDEMP	0.34	0.47	0.01	0.05**	0.02	0.26***	0.27***	1.00																
(7) INNOVA	0.68	0.47	0.06***	0.04**	-0.01	0.43***	0.47***	0.50	1.00															
(8) IDEX	0.27	0.44	0.05**	0.03	0.05**	0.39***	0.20***	0.11***	0.25***	1.00														
(9) MAQUI	0.18	0.38	0.04*	0.04**	0.04*	0.11***	0.10***	0.13***	0.26***	0.14***	1.00													
(10) TECNO	0.04	0.20	0.08***	0.07***	0.01	0.07***	0.06***	0.03***	0.10***	0.14***	0.16***	1.00												
(11) COOPERA	0.34	0.47	0.05***	0.03*	0.00	0.41***	0.30***	0.21	0.33***	0.39***	0.08**	0.10***	1.00											
(12) FUENTE	0.93	0.26	0.01	0.00	-0.04**	0.17***	0.06***	-0.07***	-0.07***	0.13***	0.05***	0.04**	0.14***	1.00										
(13) FORM	0.15	0.36	0.05**	0.04**	0.02	0.23***	0.20***	0.16***	0.24***	0.23***	0.28***	0.21***	0.22***	0.08***	1.00									
(14) TAMANO	155.29	507.86	0.00	0.00	0.28***	-0.11***	-0.08***	-0.09***	-0.05***	0.01	0.04**	0.06***	-0.02	0.00	-0.02	1.00								
(15) SEDE_M	0.17	0.38	0.03	0.03**	0.14***	-0.05***	-0.07***	-0.08***	-0.10***	-0.06***	-0.02	0.00	-0.02	-0.03	0.01	0.12***	1.00							
(16) SEDE_C	0.18	0.38	0.00	0.00	0.09***	-0.03	0.04*	0.02	0.04	0.00	0.03*	-0.01	-0.04*	0.00	0.01	0.03	-0.21***	1.00						
(17) SEDE_A	0.08	0.28	-0.01	-0.01	-0.05***	-0.02	0.00	-0.02	-0.03	0.04	0.00	0.01	0.02	0.00	-0.01	0.01	-0.14***	-0.14***	1.00					
(18) SEDE_R	0.57	0.50	-0.02	-0.02	-0.14***	0.07***	0.02	0.06***	0.06***	0.03	-0.01	0.00	0.04*	0.02	-0.02	-0.12***	-0.52***	-0.53***	-0.34***	1.00				
(19) STECNO	0.33	0.47	0.00	0.00	0.08***	0.01	0.01	0.10***	0.08***	0.00	0.05***	-0.05**	-0.12***	-0.05***	-0.08***	-0.06***	-0.23***	0.07***	-0.01	0.13***	1.00			
(20) EDAD	6.68	2.78	-0.03	-0.03*	0.02	-0.16***	-0.04**	-0.01	-0.12***	-0.11***	-0.14***	-0.11***	-0.06***	-0.08***	-0.11***	0.00	0.01	0.00	-0.01	0.00	0.02	1.00		

\*\*\* p ≤ 0.001, \*\* p ≤ 0.01, \* p ≤ 0.05.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGARWAL, R., ECHAMBADI, R., FRANCO, A.M. y SARKAR, M.B. (2004): Knowledge transfer through inheritance: Spin-out generation, development, and survival. *Academy of Management Journal*, 47(4), 501-522.
- BARNEY, J. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- BOSMA, N.S., WENNEKERS, S., GUERRERO, M., AMORÓS, J.E., MARTIARENA, A. y SINGER, S. (2013): Global Entrepreneurship Monitor: Special report on entrepreneurial employee activity. *Babson Park, MA: Babson College, Santiago, Chile: Universidad Del Desarrollo, Kuala Lumpur, Malaysia: Universiti Tun Abdul Razak, GERA: London.*
- BURGELMAN, R.A. (1983): Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study. *Management Science*, 29(12), 1349-1364.
- CARREE, M.A. y THURIK, A.R. (2003): The Impact of Entrepreneurship on Economic Growth. In Z. J. Acs & D. B. Audretsch (Eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research* (pp. 437-471). Springer US.
- CHANDLER, G.N. y HANKS, S.H. (1994): Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies, and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(4), 331-349.
- COHEN, W.M. y LEVINTHAL, D.A. (1990): Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 128-152.
- COVIN, J.G. y LUMPKIN, G.T. (2011): Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 855-872.
- COVIN, J.G. y MILES, M.P. (2007): Strategic Use of Corporate Venturing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(2), 183-207.
- DESS, G. y LUMPKIN, G.T. (2005): Entrepreneurial orientation as a source of innovative strategy. In *Innovating strategy process* (Vol. I, pp. 3-9). Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- FOSFURI, A. y TRIBÓ, J.A. (2008): Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. *Omega*, 36(2), 173-187.
- FRENZ, M. y IETTO-GILLIES, G. (2009): The impact on innovation performance of different sources of knowledge: Evidence from the UK Community Innovation Survey. *Research Policy*, 38(7), 1125-1135.
- GUERRERO, M. y PEÑA-LEGAZKUE, I. (2013): The effect of intrapreneurial experience on corporate venturing: Evidence from developed economies. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 397-416.
- 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.
- KLEPPER, S. (2001): Employee startups in high-tech industries. *Industrial and Corporate Change*, 10(3), 639-674.
- KNIGHT, R.M. (1989): Technological innovation in Canada: A comparison of independent entrepreneurs and corporate innovators. *Journal of Business Venturing*, 4(4), 281-288.
- LARRAÑETA, B., ZAHRA, S.A. y Galán, J.L. (2007): Absorptive Capacity in New Ventures: Differences Among Corporate Ventures and Independent Ventures. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 27(13), 2.
- LAURSEN, K. y SALTER, A. (2006): Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 27(2), 131-150.
- 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.
- MADHOUSHI, M., SADATI, A., DELAVARI, H., MEHDIVAND, M. y MIHANDOST, R. (2011): Entrepreneurial orientation and innovation performance: the mediating role of knowledge management. *Asian Journal of Business Management*, 3(4), 310-316.
- MILLER, A. y CAMP, B. (1985): Exploring determinants of success in corporate ventures. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 87-105.
- MILLER, D. (1983): The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.

- NARAYANAN, V.K., YANG, Y. y ZAHRA, S. A. (2009): Corporate venturing and value creation: a review and proposed framework. *Research Policy*, 38(1), 58-76.
- NIETO, M. y QUEVEDO, P. (2005): Absorptive capacity, technological opportunity, knowledge spillovers, and innovative effort. *Technovation*, 25(10), 1141-1157.
- PARHANKANGAS, A. y ARENIUS, P. (2003): From a corporate venture to an independent company: a base for a taxonomy for corporate spin-off firms. *Research Policy*, 32(3), 463-481.
- PARKER, S.C. (2011): Intrapreneurship or entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 26(1), 19-34.
- POPADIUK, S. y CHOO, C.W. (2006): Innovation and knowledge creation: how are these concepts related? *International Journal of Information Management*, 26(4), 302-312.
- RAUCH, A., WIKLUND, J., LUMPKIN, G.T. y FRESE, M. (2009): Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- SCHUMPETER, J.A. (1934): *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (Vol. 55). Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- SHANE, S. (2001): Technological opportunities and new firm creation. *MANAGEMENT SCIENCE*, 47(2).
- SHARMA, P. y CHRISMAN, S.J.J. (1999): Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(3), 11-27.
- SHRADER, R.C. y SIMON, M. (1997): Corporate versus independent new ventures: Resource, strategy, and performance differences. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 47-66.
- WERNERFELT, B. (1984): A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- WIKLUND, J. y SHEPHERD, D. (2005): Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- WONG, P.K., HO, Y.P. y AUTIO, E. (2005): Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth: Evidence from GEM data. *Small Business Economics*, 24(3), 335-350.
- ZAHRA, S.A. y GEORGE, G. (2002): Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.