

Antecedentes y consecuencias del Emprendimiento Corporativo en las Pyme

Track 5: Emprendimiento y PYMES

Resumen: Los retos en materia de innovación y competitividad que impone un contexto globalizado y las constantes crisis económicas, aumentan el interés por el estudio del emprendimiento corporativo, por los impactos positivos en renovación empresarial y logro de ventajas competitivas, así como en el crecimiento, generación de empleo, innovación y competitividad de las naciones. Con enfoque en la Teoría de Recursos y Capacidades, se examina cuantitativamente y se integra un modelo, que explica la complementariedad entre la orientación emprendedora, como antecedente de las acciones de emprendimiento corporativo, mediada por diversas capacidades de EC, constructo que se establece en este trabajo. La base de datos usada para la confrontación empírica, proviene de la encuesta realizada a 137 PYMES del sector manufacturero en Colombia; se estiman modelos de análisis multivariante y ecuaciones estructurales, con resultados que confirman la existencia de una relación positiva de la orientación emprendedora y las acciones de emprendimiento corporativo y con capacidades que dinamizan ambos fenómenos: la absorción de conocimiento, redes externas de cooperación, evaluación y gestión de proyectos, capacidades de financiación.

Palabras claves: Orientación emprendedora, emprendimiento corporativo, RBV, recursos y capacidades de emprendimiento corporativo.

Clasificación JEL: O30, O32, C13

Abstract: The challenges in innovation and competitiveness of a globalizing context and the continuing economic crisis, increase interest in studying of corporate entrepreneurship, because the positive impacts on business renewal and achieving competitive advantages and growth, job creation, innovation and of nations's competitiveness. With focus on the Resources-base view Theory, is quantitatively examined and integrated into the proposed model the complementarity between entrepreneurial orientation and corporate entrepreneurship's actions, mediated by EC's capabilities, construct established in this study. The database used for empirical confrontation comes from the survey of 137 SMEs in the manufacturing sector in Colombia; models of multivariate analysis and structural equations are estimated with results confirming the existence of a positive relationship between entrepreneurial orientation with corporate entrepreneurship's actions and capabilities that

streamline both phenomena: the absorption of knowledge, external networks cooperation, evaluation and project management, financing capabilities.

Keywords: Entrepreneurial orientation, corporate entrepreneurship, RBV, corporate entrepreneurship's capabilities.

1. INTRODUCCIÓN

Ante un contexto globalizado y los retos implícitos en materia de innovación y competitividad, en las últimas tres décadas se ha acrecentado en el mundo la emergencia del emprendimiento, tanto en creación de empresas como en realizado en las organizaciones (Birch, 1979; Veciana, 1999; GEM, 2014). Las naciones alrededor del mundo enfrentan retos de diseño de políticas públicas orientadas a dinamizar la generación de empleo, productividad, emprendimiento e innovación, factores necesarios para fortalecer el desarrollo económico y social (Indice Global de Innovación, 2014; FEM, 2014; Banco Mundial- Doing Business, 2014; GEM, 2014).

El emprendimiento corporativo-EC, incide en la renovación de las organizaciones, crecimiento, innovación, internacionalización, mejoras en desempeño y logro de ventajas competitivas sostenibles (Drucker, 1985; Covin y Slevin, 1991; Zahra, 1991; Kuratko *et al.*, 2009). Múltiples estudios han analizado antecedentes y consecuencias del EC; de un lado los factores externos, como el dinamismo del entorno y rivalidad competitiva (Covin y Slevin, 1991; Zahra, 1991). Del otro lado, están los factores internos de la organización y fundamentados por la Teoría de Recursos y Capacidades –RBV (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Teece *et al.*, 1997); en esta perspectiva se fundamenta este trabajo.

Fundamentado en las teorías de Emprendimiento Corporativo- EC y Recursos y Capacidades- RBV, este trabajo tiene como objetivos establecer la contrastar la relación de complementariedad entre la OE y el EC, mediada por capacidades. Metodológicamente se utiliza un enfoque cuantitativo fundamentado en técnicas de análisis multivariante. Como unidad de análisis se observan 137 PYMEs colombianas, caracterizadas por su flexibilidad para adaptarse a los cambios y a emprender, pero también por presentar más debilidades en los procesos de emprendimiento e innovación, necesarios para afrontar los retos de sostenibilidad, crecimiento, competitividad e inserción en la economía global.

El trabajo inicia presentando el marco teórico del estudio, aclarando las diferencias entre OE y el EC y su relación, seguidamente se presentan las capacidades de EC.; luego se presenta la metodología; continúa con el análisis de resultados del modelo estadístico, los cuales validan las hipótesis la relaciones positivas de la OE, tanto con las acciones de emprendimiento corporativo en que se manifiesta el fenómeno, como con las capacidades analizadas; se termina el artículo presentando la discusión y conclusiones.

2. REVISIÓN DE LITERATURA E HIPÓTESIS

OE y EC, aclarando sus significados y la relación de complementariedad

Para analizar la diferencia de significados de los dos constructos, en primer lugar para la OE, se parte del objetivo empresarial consistente en buscar persistentemente nuevas oportunidades de negocio; esta conducta de las organizaciones tienen sus raíces teóricas en los trabajos de Mintzberg (1973), Miller (1983), posteriormente denominada OE por Covin y Slevin (1991).

Covin y Slevin (1991, p.8) establecen que *“en una empresa puede ocurrir que se tengan algunos atributos como estructura o cultura a emprender, pero no se hace efectivo”*. El argumento de los autores es fundamentado en que comportamientos emprendedores y acciones se han tratado como sinónimos, pero un individuo con perfil psicológico de emprendedor no necesariamente se convierte en uno; y aclaran que aunque la OE es un predictor del EC, los empresarios se conocen por sus acciones. Covin y Lumpkin, una década después, ratifican esta diferencia y desarrollan igual argumento (2011, p.858).

Diversas definiciones de OE ilustran el carácter de propensión, voluntad, o postura, que se relacionan estrechamente con la intención del constructo de la OE (Merz y Sauber, 1995; Lumpkin y Dess, 1996). Así se infiere de una de las definiciones de mayor aceptación: “Procesos, prácticas y toma de decisiones sobre actividades dirigidas a nuevos negocios, caracterizadas por una o más de las siguientes dimensiones: la propensión a actuar autónomamente, la voluntad de innovar y tomar riesgos, la tendencia a la agresividad hacia los competidores y la proactividad relativa a las oportunidades del mercado” Lumpkin y Dess (1996, p.137).

Con respecto al segundo fenómeno considerado, el EC tradicionalmente se ha asociado a las acciones resultante del proceso emprendedor (Burgelman, 1983; Drucker, 1985; Pinchot, 1985). Establece

Zahra (1991), que el EC se refleja en actividades formales o informales a través de innovaciones de productos y procesos, o dirigidas a crear nuevos negocios en empresas establecidas, con el objetivo de mejorar la posición competitiva de una empresa y el desempeño financiero.

El emprendimiento innovador se materializa en acciones que pueden considerarse como innovadoras, al interrelacionar el fenómeno emprendedor con el concepto de innovación, que en sentido amplio establece Schumpeter (1942), y en el cual se fundamentó la definición que ofrece el Manual de Oslo (OCDE, 2005, p.56): *“Una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”*.

Antoncic y Hisrich (2001) incluyen dimensiones de orientación, hacia la innovación y la proactividad; y dimensiones de EC), esta última tiene por objeto medir el compromiso de la corporación en actividades empresariales corporativas de riesgo, innovación y actividades de auto renovación. Para McFadzean *et al.*, (2005), se evidencian tres factores que pueden explicar la dinámica y relaciones entre el EC y la innovación: actitudes emprendedoras, visión y acciones. Para los autores *“es claro que si no existen actividades emprendedoras que permitan explotar las oportunidades que se presentan a las empresas, la innovación es más aspiracional, en vez de un destino tangible”* (p. 353).

Las reflexiones de los distintos autores referenciados en los párrafos anteriores, dejan claro que las fronteras entre OE y EC no son fácilmente identificables, cuando se analizan en los significados de la OE como voluntad o intención, y el EC como acción o comportamiento; además ambos fenómenos son complementarios, como lo señalan Wales *et al.* (2011).

Diferencias y relación de complementariedad entre la OE y EC, puede comprenderse, apoyados en la teoría psicológica, que explica como conductas, intenciones y voluntad, llevan al comportamiento, lo que es aplicable en el análisis del emprendimiento, bajo cualquier perspectiva (Ajzen,1991). Para Bratman (1987), la intención es una situación mental en la que está implícito el compromiso con acciones presentes y futuras, dirigidas al logro de los resultados esperados; pero el autor afirma que no siempre las estrategias se enfocan en acciones intencionadas, ni se enmarcan en una planeación previa

y ejecución posterior. Con la siguiente hipótesis se espera validar la relación existente entre orientación emprendedora -OE y el EC manifestado en acciones.

Hipótesis 1: La orientación emprendedora impacta positivamente en la implementación de acciones de emprendimiento corporativo.

Para que una organización emprenda, debe disponer de recursos heterogéneos y cumplir con las propiedades de ser valiosos, escasos y difíciles de imitar o de sustituir, criterios que se relacionan con el desarrollo y la sostenibilidad de las ventajas competitivas y que se amplían adelante (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Teece *et al.*, 1997). La importancia de los recursos y capacidades se acentúa cuando están integrados de una manera coordinada, flexible y eficiente para aventajar a la competencia. Diversas capacidades que determinan el EC se han analizado por separado, en esta propuesta se analizan simultáneamente cuatro capacidades.

La primera capacidad explorada es el aprendizaje colectivo junto con la capacidad de absorción del conocimiento, los cuales tienen incidencia en el emprendimiento corporativo de la empresa, al aplicarse en la renovación constante de la firma y su crecimiento. Procesos de absorción del conocimiento conllevan a individuos y empresas a desarrollar conductas emprendedoras, métodos o prácticas administrativas, que permiten identificar y explotar proactivamente oportunidades del entorno (Cohen y Levinthal, 1990; Nonaka y Takeuchi, 1995; Zahra y George; 2002; Wiklund y Shepherd, 2003; Chetty y Wilson, 2003; Sapienza *et al.* 2005).

Grant (1996), explica que la aplicación y creación del conocimiento, representa importancia estratégica para la mayoría de los recursos de la empresa; es fundamento de distintas líneas tradiciones de investigación, como el aprendizaje organizacional, gestión de la tecnología, y las capacidades cognitivas gerenciales. Para Grant, la Teoría RBV, enfocada en el conocimiento, ofrece una base teórica para la comprensión de los retos de renovación e innovación de las organizaciones.

El aprendizaje es un proceso en el que se encaminan las firmas para desarrollar conocimientos; la atención que presta una empresa a analizar información del entorno se relaciona con la manera como desarrolla su capacidad de aprendizaje, convirtiéndose en un recurso cada vez más crítico y valioso para la economía basada en el conocimiento.

Las teorías financieras soportan el análisis de las inversiones, las fuentes con que se financian y la estructura financiera que incide en la determinación de las tasas mínimas requeridas de retorno que se exigen a los presupuestos de capital. Desde estas teorías puede interpretarse la segunda capacidad explorada en el estudio, considerada un factor fundamental para la implementación de emprendimientos corporativos (Jarillo, 1989).

Las decisiones de financiación requieren de una clara definición de la estructura o participación deseada entre fuentes de pasivos o propias. Como fuentes propias está la generación interna de fondos, proveniente de las utilidades, de las depreciaciones y amortizaciones (por ser estos gastos no desembolsables), o de nuevas capitalizaciones de los dueños. Los pasivos se seleccionan según las opciones existentes en el mercado y en instituciones financieras, y en función de los costos, plazos, condiciones y, claro está, de conocer de su existencia y de entender las conveniencias o desventajas de cada una (Brealey, *et al.*, 2006).

La tercera capacidad organizacional en la cual cada día más empresas se comprometen con su desarrollo, es el trabajo en redes externas de cooperación y configuración de capital social. Las redes sociales han sido definidas como un conjunto de actores sociales que pueden ser individuos u organizaciones con una serie de vínculos entre ellos (Hoang y Antoncic, 2003).

Los estudios que explican las redes externas como uno de los factores que inciden en el desarrollo organizacional y específicamente en el EC crecen en interés (Gulati, 1998; Hoang y Antoncic, 2003; Martins *et al.*, 2015). Capelleras y Kantis (2009) señalan que aquellas empresas cuyos fundadores y directivos participan activamente en redes externas de colaboración, desarrollan capacidades cognitivas que les permiten estar atento a los cambios del entorno, reconocer nuevas oportunidades, estructurar recursos y capacidades de forma sobresaliente y crear productos superiores a los del mercado.

Perteneciendo y actuando a redes específicas, las empresas establecen contacto permanente e interrelaciones con otros agentes, que les provee de un lado información formal o informal, la cual pueden volver conocimiento y la aplican desarrollando aprendizajes que les permita desarrollar emprendimientos corporativos (Zahra y George, 2002). La interacción de experiencias propias o las desarrolladas por proveedores, clientes y de otras organizaciones, en el ámbito nacional como en el

internacional, permiten obtener información que puede ser procesada para desarrollar conocimientos, nuevas capacidades, mejoras en los procesos y diversos proyectos.

Como cuarta y última capacidad, se exploran y confirman rutinas que hacen parte de la gestión administrativa, relacionadas con la formulación, evaluación financiera y gestión de proyectos. Pese a estar relacionada con los procesos de emprendimiento y representar una gran relevancia para el EC eficaz, no se encontró en la revisión de literatura que se haya analizado en relación a los fenómenos estudiados, y menos aún contrastada cuantitativamente.

La relevancia de la capacidad de formular, evaluar y gestionar los proyectos como determinante del EC, radica en que se relaciona directamente con los procesos de emprendimiento, señalados en la Teoría del Comportamiento Planificado-TCP (Bratman, 1987), integrados en la planeación estratégica y la ejecución de programas y proyectos concebidos (Rosillo, 2008). La capacidad se integra por los procesos de formulación y evaluación de proyectos desde distintas perspectivas disciplinares, presupuestos de capital, proyecciones financieras, estimación de criterios y acorde a éstos, la aceptación o rechazo de los proyectos de inversión; en una etapa posterior inicia la implementación y gestión de los proyectos aprobados, el control durante la etapa de ejecución e incluso, seguimiento posterior durante la operación, para verificar el cumplimiento de los objetivos perseguidos con la iniciativa desarrollada (Sapag, 2007; Brealey et al., 2006).

Adicionalmente, ante la cantidad de oportunidades de inversión y recursos limitados, se hace necesario optimizar los procesos de gestión administrativa y asignación de recursos de inversión. Lo que incorpora procesos de priorización y jerarquización de los proyectos innovadores (Cooper et al., 2004; Cardona, 2010, 2012). Una buena gestión que conlleve a las organizaciones a desarrollar proyectos con éxito y dentro de los presupuestados, son procesos fundamentales para el EC. La siguiente hipótesis, trata de probar la relación positiva y directa entre la OE y las capacidades necesarias para potenciar el EC.

Hipótesis 2: La orientación emprendedora impacta positivamente en la estructuración de diversas capacidades de emprendimiento corporativo.

Emprendimiento corporativo manifestado en acciones

Diversos estudios, recientemente emplean variables que permiten analizar y/o medir las consecuencias de los procesos de EC, manifestado realizaciones concretas (McFadzean *et al.*, 2005; Goodale *et al.*, (2011); Hasan *et al.*, 2013). El GEM España (p.125), retoma de los desarrollos del Parlamento Europeo (2006) sobre competencias emprendedoras, la definición del espíritu de la iniciativa y espíritu de empresa como “*la habilidad de la persona para transformar las ideas en actos*”.

Para Kuratko *et al.*, (2001), en el Siglo XXI, las acciones emprendedoras son vistas como la ruta crítica hacia la ventaja competitiva y mejora del desempeño, “*son el conducto a través del cual se pone en práctica el emprendimiento en las organizaciones*” (p.60), e incluyen actos de creación, renovación o innovación que se producen dentro o fuera de una organización. Goodale *et al.*, (2011) también analizan los procesos relacionados con las actividades emprendedoras y sus resultados en la innovación, en relación a diversas operaciones desarrolladas por la administración de las firmas; usan el constructo *Innovative Performance*, con el cual dan referencia “*al grado de éxito alcanzado por la empresa en la consecución de sus objetivos relacionados con productos para el mercado o la innovación tecnológica*” (p. 117).

Hasan *et al.*, (2013), analizan la relación entre orientación emprendedora- en las cinco dimensiones que la integran, con los resultados de las acciones de innovación, usando el mismo constructo de Goodale *et al.*, (2011) y precisan: “*Innovative Performance*” “*incluye la comercialización de nuevos productos, la introducción de nuevas líneas de producción, la introducción de nuevos proyectos, la mejora de la calidad de los bienes y servicios, registro de la innovación, y la reestructuración organizativa, requisitos del entorno competitivo. Ellos totalmente representan actividades emprendedoras*” (p.263).

OE, las capacidades y acciones de EC: efectos directos e indirectos

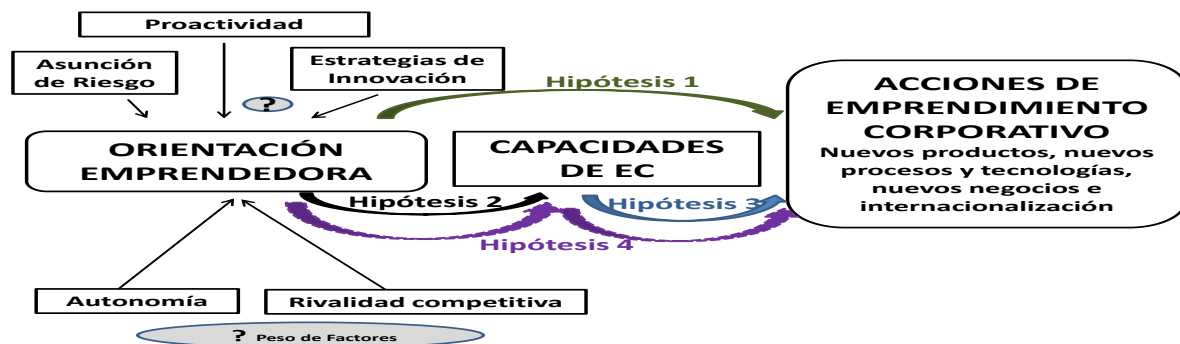
Es de esperarse, acorde a las teorías de la estrategia, que una empresa que pretende impulsar la conducta emprendedora e implementar acciones de emprendimiento corporativo, debe ajustar sus capacidades para alcanzar los objetivos estratégicos y ventajas competitivas. Se presenta a continuación las siguientes hipótesis que se validan estadísticamente en este trabajo, así como el modelo teórico:

Hipótesis 3: La estructuración de capacidades de emprendimiento corporativo en las PYME impacta positivamente en la implementación de acciones de emprendimiento corporativo.

Hipótesis 4: La incidencia positiva entre orientación emprendedora y las acciones de emprendimiento corporativo de las PYME, se modifica cuando es intermediada por las capacidades de emprendimiento corporativo.

Sintetizando sobre las relaciones entre las categorías y variables provenientes del marco teórico, se espera que una empresa que estructure diversas capacidades e implemente acciones de EC. Las relaciones existentes entre los determinantes del emprendimiento corporativo se plasmarán en un modelo estructural, que explica cómo la implementación de acciones de EC está en función de la orientación emprendedora y las capacidades que se desarrollan para gestionar los procesos de emprendimiento corporativo de manera más efectiva, tal como se observa en la Figura No. 1.

Figura No. 1. Antecedentes y consecuencias del Emprendimiento Corporativo



Fuente: Elaboración propia

METODOLOGÍA

La metodología utilizada se fundamenta en procedimientos del análisis multivariado, entre los cuales se aplica el análisis factorial exploratorio y el confirmatorio y ecuaciones estructurales. Se analiza la OE en las PYME. La base de datos se estructuró con la información proveniente del trabajo de campo, que contó con 137 PYMES, de una base de un total de 543, que cumplieron con los criterios definidos

de elección, lo que equivale a una tasa efectiva de respuesta de 25.23 por ciento; las empresas analizadas se localizan en Medellín, reconocida por su tradición emprendedora e industrial.

El cuestionario se estructura con respuestas a las preguntas en escala Likert; la encuesta se divide en tres factores principales y se estructuró con 55 componentes: OE, que comprende 26 preguntas; las capacidades, RECCAP, que incluye 22 preguntas; por último, las acciones en que se manifiesta en el EC, con 7 preguntas. Para el modelo, se validan las dimensiones que integran la OE, y se establecen RECCAP y EC, resultando tres factores a los cuales se les realiza análisis factorial exploratorio y se comprueba la validez en el planteamiento del modelo; los dos fenómenos estudiados simultáneamente OE y EC, se analizan en una relación poco explorada y contrastada cuantitativamente, por considerarse como sinónimos (Antoncic y Hisrich, 2001) o porque han sido usados indistintamente (Lumpkin y Dess, 1996). En este trabajo, estos factores son mediados por RECCAP, como se observa en las Figuras No. 1 y No. 2.

Después se validan las hipótesis propuestas por medio de sistemas de ecuaciones estructurales-SEM. Las estimaciones se realizaron considerando el método de máxima verosimilitud, que de acuerdo con Pérez (2008) es no sesgado, eficiente e invariable al tipo de escalas, y recomendado cuando el tamaño de la muestra se encuentra entre 100 y 200 observaciones; finalmente se interpretan los efectos directos y mediados de las variables observadas y latentes, y se realizan las pruebas de bondad de ajuste, consideradas pertinentes.

HALLAZGOS

Análisis factorial exploratorio

Para cada constructo, se consideran los estadísticos KMO y el test de esfericidad de Bartlett ($p < 0.01$) con el fin de identificar la pertinencia de realizar un análisis exploratorio. Del análisis exploratorio se obtienen cinco factores que explican 94.53 por ciento de la varianza total. El análisis factorial exploratorio es consistente con las teorías de OE, al validarse las cinco dimensiones que integran el constructo (Covin y Slevin, 1991; Lumpkin y Dess (1996), siendo coherente con trabajos previos. Los resultados de la estimación validan el efecto positivo y significativo las dimensiones que integran la OE, de acuerdo a sus coeficientes estimados y el test de esfericidad de Bartlett ($p < 0.01$): autonomía (0.7320), asunción del riesgo (0.7680), proactividad (0.7736), voluntad de innovar medido por estrategias de innovación (0.6393) y agresividad competitiva (0.4816).

El análisis exploratorio permite obtener como resultado el factor Capacidades de EC, que resultó significativo para las capacidades analizadas, según el Alpha de Cronbach de 0.8832 y el test de esfericidad de Bartlett: absorción de conocimiento (0.8026), redes externas de cooperación (0.8111), evaluación y gestión de proyectos (0.8666), capacidades de financiación (0.7150).

Después de revisar la literatura sobre EC, no se evidenció la existencia de un constructo teórico que incluya diversas capacidades, analizadas por separado en diversos trabajos; por lo tanto, teniendo en cuenta el análisis de los resultados del modelo factorial usado, se establece el constructo *Capacidades de Emprendimiento Corporativo*, el cual integra diversas rutinas que impulsan las actividades emprendedoras en las organizaciones, esperando aportar a la literatura y en el campo práctico, le sirva a las empresas que buscan desarrollar un EC innovador, eficaz y sostenible:

Capacidades de emprendimiento corporativo son las distintas competencias organizacionales, integradas en forma única y especial, desarrolladas por medio del conocimiento y la práctica empresarial, cuya complementariedad es esencial para realizar acciones colectivas hacia la transformación, renovación e implementación de proyectos, dirigidos a lograr la innovación, competitividad, ventajas competitivas y aumentar el valor de la empresa.

La implementación de acciones de EC en los que se concreta el fenómeno, permite obtener estadísticos KMO de 0.573, Alpha de Combrach de 0.6731 y el test de esfericidad de Bartlett. Con las variables consideradas, los resultados dejan ver un factor que explica el 74.65 por ciento de la varianza total, el cual contiene seis variables. Estos hallazgos son coherentes con el estudio McFadzean *et al.*, (2005), Doodale *et al.*, (2011) y Hasan *et al.* (2013), quienes presentan escalas para medir los resultados en que se materializa el EC, relacionados con los tipos de iniciativas emprendedoras o resultados de innovación, tomada en sentido amplia.

Partiendo de la validez del análisis factorial exploratorio realizado previamente, se procede a corroborar las hipótesis planteadas por medio de ecuaciones estructurales, en un modelo conjunto, que se observa en la Figura No. 2. A continuación se presentan en la Tabla No. 1, los resultados para la estimación del modelo con las cuatro hipótesis:

Tabla No.1. Resultados estimación para las hipótesis

Hipótesis	Coefficientes Estimados y Errores Estándar
Orientación emprendedora → Acciones de Emprendimiento corporativo	0.749*** (0.147)
Orientación emprendedora → Capacidad de evaluar y gestionar proyectos	0.888*** (0.049)
Capacidad de evaluar y gestionar proyectos → Acciones de Emprendimiento corporativo	0.067 N.C (0.163)
Orientación emprendedora → Capacidad de evaluar y gestionar proyectos -> Acciones de Emprendimiento corporativo	0.080 N.C (0.205)

Fuente: Elaboración propia

Notas: Coeficientes estimados. *** p <0.001

N.C: No confirmada

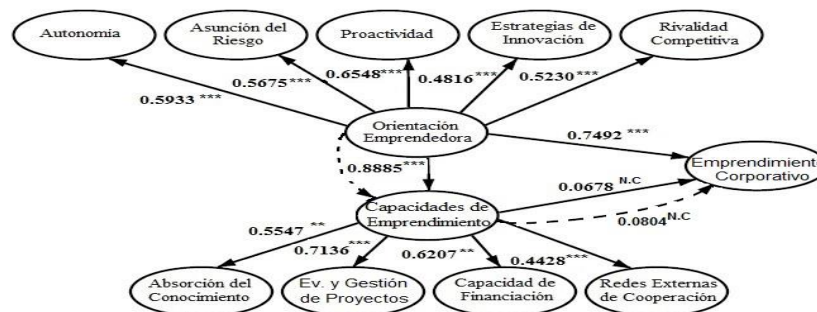
De la Tabla No.1 se pueden sacar las siguientes conclusiones: se validan las Hipótesis 1, con efecto directo y positivo, de la relación contrastada OE y EC, estadísticamente significativa, coherente con el único estudio encontrado y realizado por Hasan *et al.*, (2013), y dos que se le aproximan, por analizar la actitud emprendedora, en relación EC e innovación (McFadzean *et al.*, 2005, Goodale *et al.*, 2011). Se prueba la Hipótesis 2, con efectos directo y positivo de la relación contrastada OE y Capacidades de EC, la que resulta estadísticamente significativa. Se validan las Hipótesis 2 y 3, con efectos directos y positivos de las relaciones evaluadas, aunque no resulten estadísticamente significativas.

La no significancia estadística de las hipótesis tres y cuatro se explica posiblemente, porque en las PYME analizadas como unidad muestral de este trabajo, han desarrollado esta capacidad pero aún con debilidades en los procesos que integran. Es de conocimiento general que estas empresas adolecen de la estructuración de áreas funcionales que permitan eficaces procesos de planeación y de evaluación y gestión de proyectos, lo que se corrobora en estudios anteriores para el contexto colombiano (Cardona, 2010).

Para el modelo completo se estimaron cuatro pruebas de bondad de ajuste: el Chi-2 ajustado (Chi-2/grados de libertad) obteniendo un valor de 1.847 que al estar por debajo de 3.0 puede interpretarse como un buen ajuste del modelo; RMSEA-0.079, que se encuentra en el rango adecuado; el coeficiente de determinación CD- 0.777, que se asemeja al R² para modelos de regresión e indica el buen ajuste cuando se aproxima a 1; finalmente el test CFI (0.635) o índice de ajuste comparativo, que

se encontró en un rango aceptable. En el siguiente gráfico puede apreciarse las estimaciones para el modelo completo, y los resultados de las 4 hipótesis propuestas.

Figura No. 2. Antecedentes y consecuencias del EC. Estimaciones del modelo para las hipótesis



Fuente: Elaboración propia.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La investigación se propuso clarificar la diferencia y la complementariedad entre la OE como conducta e intención y el EC como acción y comportamiento, dos constructos que con frecuencia han sido usados indiferenciadamente. Se dio respuestas a preguntas planteadas recientemente por autores seminales de la OE y el EC. Bouchard y Basso (2011) plantean la proposición entre la conducta emprendedora y las acciones de emprendimiento, y retan a probarla. Este trabajo empírico, diferente a los de tipo cualitativo o descriptivo que han estudiado el fenómeno de EC en Latino América y no realizado hasta el momento para el contexto de una de las economías emergentes del continente, como lo es Colombia; con las relaciones del modelo validadas, se pudo establecer que el factor OE está integrado por cinco dimensiones que resultan estadísticamente significativas y coinciden con Lumpkin y Dess (1996).

Con la investigación se responden inquietudes de Miller (2011), relacionadas sobre cuáles son las capacidades que impactan favorablemente en el EC, contrastando diversas rutinas que integran un modelo multidimensional de capacidades de EC, todas ellas significativas y de impacto positivo en las acciones de emprendimiento corporativo de las PYME estudiadas; este análisis permitió establecer el constructo Capacidades de Emprendimiento Corporativo, no evidenciado en su existencia en la revisión que se realizó de la literatura, el cual integra diversas capacidades, analizadas por separado en trabajos previos.

Se comprueba el efecto positivo de la OE en la estructuración de capacidades de EC, coherente con el único estudio encontrado y realizado por Hasan *et al.*, (2013), que contrasta esta importante relación, que trasciende el disponer de una mentalidad emprendedora, a desarrollar y ejecutar ideas innovadoras, lo que requiere de recursos y capacidades que potencien el EC eficaz.

Desde el punto de vista práctico, las empresas deben tener como parte de la estrategia empresarial, el trabajar por el fortalecimiento de la OE y su penetración a toda la organización; para ello debe reconocer sus componentes, entre otros: los niveles de jerarquías de la estructura organizacional, sistemas de recompensas, autonomía y empoderamiento, formación en emprendimiento, gestión del conocimiento, cultura emprendedora, redes de trabajo colaborativo interno y externo; conocimiento profundo de las condiciones del medio externo, de las necesidades de los clientes y de la competencia.

Adicionalmente, los resultados que se logren podrán ser tenidos en cuenta por el Estado para considerar ajustes en la regulación que impulse el EC y la innovación, para apoyar con más efectividad al sector real y en particular a las PYME. Por su parte, las instituciones de educación superior por su parte, podrán disponer de los hallazgos de la investigación para complementar los diseños de los currículos para formar el espíritu emprendedor de sus educandos, formar habilidades y capacidades de emprendimiento.

Como limitaciones de este trabajo se incluyen la falta de información cuantitativa de indicadores de resultados, entre ellos los del mercado y financiera, para contrastar los impactos de la OE y del EC en el desempeño de las empresas analizadas, variables que se han estudiado en investigaciones realizadas en otros contextos; para solucionar esta falencia, se incluyeron variables resultado proveniente de las percepciones de los empresarios como medidas subjetivas, las cuales ya han sido consideradas por estudios previos revisados sobre el impacto de la OE.

Para continuar el análisis conjunto de los dos fenómenos OE y EC y aportar a una mejor comprensión e interacción de los fenómenos estudiados, futuros líneas de investigación en podrían dirigirse al análisis de antecedentes como el entorno, políticas públicas que favorecen el EC innovador, aspectos psicológicos y de “cognition”, formación en emprendimiento, e impactos tanto de la OE con el desempeño, como el EC y el desempeño. El alcance del trabajo, incluyó la capacidad de evaluación y gestión de proyectos, futuros trabajos podrían continuar con la exploración de los factores que

determinan otras capacidades organizacionales, varias ya establecidas desde la teoría y otras que aún permanecen ocultas o no se han confrontado estadísticamente. De esta manera, podrían ser confrontadas más capacidades de EC e integrarse en modelos multidimensionales, para analizar el papel de ser mediadoras entre la OE y el EC.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, S. y Busenitz, L (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, (27), 755-775.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (50), Issue 2, 179-211.
- Antoncic, B. (2007). Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study. *Industrial Management & Data Systems*. Emerald Group Publishing Limited. 107 (3), 309-325.
- Antoncic, B.; Hisrich, R. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, 16 (5), 495-527.
- Banco Mundial. Doing Business. (2014). Entendiendo las regulaciones para las pequeñas y medianas empresas.
- Barney, J. B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Birch, D. (1979), The job generation process. MIT program on neighborhood and regional change, Cambridge, MA.
- Bratman, M. E. (1987). Intention, Plans, and Practical Reason. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Brealey, R.; Myers, S.; Allen, F. (2006). Principios de Finanzas Corporativas. Editorial Mc. Graw Hill, España.
- Bouchard, V. y Basso, O. (2011). Exploring the links between entrepreneurial orientation and intrapreneurship in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, (18) Issue. 2, 219-231.
- Burgelman, R. A. (1983). Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study. *Management Science*, 29 (12), 1349-1364.
- Cardona, R.A.; Cardona, J.; Naranjo, A. P. (2012). Priorización de proyectos del sector Real. PODIUM, UESS, Ecuador, (21), 9-29.
- Cardona, R. A. (2010). Planificación financiera en las pyme exportadoras. Caso de Antioquia, Colombia. *Administer* (16), 50-74.
- Cooper, R.; Edgett, S.; Kleinschmidt, E. (2004). Benchmarking best NPD practices-I. Culture, climate, teams, and senior management's role. *Research-Technology Management*, (3), 31-59.
- Covin, J.; Lumpkin, G.T. (2011). Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 855-872.
- Covin, J.; Wales, W. (2011). The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 1-26.
- Covin, J.; Slevin, D. (1991). A Conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, (16), 7-25.
- Dess, G.; Lumpkin, GT, (2005). The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. *The Academy of Management Executive*, 146-157.
- Drucker, F. Peter. (1985). Innovación y el empresario innovador: La práctica los principios. Ed. Norma (traducido y editado 1986).
- Foro económico mundial-FEM. (2014).The Global Competitiveness Report.
- Global Entrepreneurship Monitor-GEM. (2014).
- Global Innovation Index (2014). The Human Factor in Innovation. Chapter 2: The Human Factor in Innovation, 69-72. By JOHNSON Cornell University; INSEAD; WIPO.
- Goodale, J. C.; Kuratko, D. F.; Hornsby, J. S.; Covin, J. G. (2011). Operations management and corporate entrepreneurship: The moderating effect of operations control on the antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation to innovation performance. *Journal of Operations Management*, 29 (2), 116-127.
- Grant, Robert M. (1996). Toward a Knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 109-122.
- Gulati, R. (1998). Alliances and network. *Strategic Management Journal*, 19, 293-317
- Guth W.D. y Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, (11), 5-15.
- Hasan, Khalili; Syedhamzeh, Nejadhussein; Ali, Fazel. (2013). The influence of entrepreneurial orientation on innovative performance. *Journal of Knowledge-based Innovation in China*, 5 (3), 262 – 278.
- Kuratko, Donald F.; Audretsch, David B. (2009). Strategic Entrepreneurship: Exploring Perspectives an emerging Concept. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 1-17.

- Kuratko, D. F.; Montagno, R. V.; Hornsby, J. S. (1990). Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, (11), 49-58.
- Lumpkin, G.; Coglisier, C.; Schneider, D. (2009). Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 47-69.
- Lumpkin, G.T. y Dess, G. (2001). Linking two dimensions of Entrepreneurial Orientation to firm performance: the moderating role of Environment and Industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, (16), 429-451
- Lumpkin, G.; Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, (21), 135-173.
- Mcfadzean, E; O'Loughlin, A; Shaw, E. (2005). Corporate Entrepreneurship and Innovation Part 1: The missing link. *European Journal of Innovation Management*, 8 (3), 350-372.
- Martins, I. y Rialp, A. (2013). Entrepreneurial orientation, environmental hostility and SME profitability: a contingency approach. *Cuadernos de Gestión*, 13 (2), 67-88.
- Martins, I.; Rialp, A.; Rialp, J.; Rocio A. (2015). El Uso de las Redes como Propulsor para la Orientación Emprendedora y el Crecimiento de la PYME. *Innovar*. (55), 113-126
- Meade, A. W.; Watson, A. M.; Kroustalis, M. (2007). Assessing common methods bias in organizational research. 22nd Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology Proceedings, New York, April.
- Merz, G.R.; Sauber, H.M. (1995). Profiles of managerial activities in small firms. *Strategic Management Journal*, 16 (7), 551-564.
- Miller, D. (2011). Miller (1983) Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 873-894.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, (29), 770-791.
- Mintzberg, H. (1973). Strategic, making in three models. *California Management Review*, (16), 44-53.
- Mintzberg, H. (1994): The Rise and Fall of Strategic Planning, *Harvard Business Review*, (60), 107-114.
- Moreno, A.; Casillas, J. (2008). Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: A Causal Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 507-528.
- Nonaka, L; Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics Innovation. Oxford University Press: New York.
- Pérez, C. (2008). Econometría Avanzada: técnicas y aplicaciones. 1ª. Edición. Prentice Hall. Madrid.
- Pinchot III Gifford. (1985). Intrapreneuring. Whay you don't have to leave the corporation to become an Entrepreneur. 1a. Edición. Harper & Row, Publishers, New York.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.; Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, (88), 879-903.
- Rosillo, J. (2008). Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión para Empresas Manufactureras y de Servicios. Primera Edición, Cengage Learning, Bogotá.
- Sapag C., Nassir; Sapag C., Reinaldo; Sapag P., Jose Manuel. (2014). Preparación y Evaluación de Proyectos. Ed. McGraw Hill, Sexta edición, México.
- Schumpeter, J. (1942). The Process of Creative Destruction. (Capítulo, VII) y Crumbling Walls (Cap. XII). Capitalism, Socialism and Democracy. Ed. Harper & Row Publishers, NY, 1975.
- Stevenson, H.; Jarillo, J. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, (11), 17-27.
- Teece, D. J.; Pisano, G.; Schuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Veciana, J.M. (1999). Creación de empresas como programa de Investigación científica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8 (3), 1-35.
- Wales, W.; Monsen, E.; McKelvie, A. (2011). The Organizational Pervasiveness of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 895-922.
- Wiklund, J.; Davidsson, P.; Audretsch, D. B.; Karlsson, C. (2011). The Future of Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, (número especial), 1-9.
- Wiklund, J.; Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, (20), 71-91.
- Wiklund, J.; Shepherd, D. (2003). Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-Sized Businesses. *Strategic Management Journal*, (24), 1307-314.
- Zahra, S.; George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualisation, and extension. *Academy of Management Review*, 27 (2), 185-203.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study. *Journal of Business Venturing*, (6), 259-286.