

**DEPARTAMENTO
DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**



Universidad de Granada

TESIS DOCTORAL

**ENTREPRENEURSHIP A NIVEL ORGANIZACIONAL:
INFLUENCIA DEL CONOCIMIENTO
DESDE UNA PERSPECTIVA RELACIONAL**

DOCTORANDA:

ANA MARIA BOJICA

DIRECTORA:

Pr. Dr. MARÍA DEL MAR FUENTES FUENTES

Editor: Editorial de la Universidad de Granada
Autor: Ana María Bojica
D.L.: GR. 2074-2009
ISBN: 978-84-692-2727-5

**ENTREPRENEURSHIP A NIVEL ORGANIZACIONAL:
INFLUENCIA DEL CONOCIMIENTO
DESDE UNA PERSPECTIVA RELACIONAL**

Granada, marzo de 2009

**UNIVERSIDAD DE GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DPTO. DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**



Universidad de Granada

TESIS DOCTORAL

**ENTREPRENEURSHIP A NIVEL ORGANIZACIONAL:
INFLUENCIA DEL CONOCIMIENTO
DESDE UNA PERSPECTIVA RELACIONAL**

PRESENTADA POR:

ANA MARIA BOJICA

DIRECTORA:

Pr. Dr. MARÍA DEL MAR FUENTES FUENTES

PROFESORA TITULAR DE LA UNIVERSIDAD DE GRANADA

In ogni epoca qualcuno, guardando Fedora qual era, aveva immaginato il modo di farne la città ideale, ma mentre costruiva il suo modello in miniatura già Fedora non era più la stessa di prima, e quello che fino a ieri era stato un suo possibile futuro ormai era solo un giocattolo in una sfera di vetro.

Italo Calvino.- Le città invisibili.

AGRADECIMIENTOS

Estoy emocionada e ilusionada escribiendo estas líneas. Los últimos años han supuesto muchos cambios en mi vida, he aprendido mucho, desde cómo vivir en otro país hasta cómo es mi país. He echado de menos mi familia y mis amigos, pero he tenido la suerte de encontrar aquí una nueva y maravillosa familia y magníficos nuevos amigos. Quiero agradecerles a todos su apoyo.

Voy a empezar dando las gracias a la persona que me ha acompañado y orientado durante todo el camino que hoy culmina, a la que a veces ha dormido menos que yo, preocupada ante los distintos acontecimientos de mi vida profesional, a la que tanto ha confiado en mí desde el principio: María del Mar Fuentes Fuentes. Y no puedo dejar de hablar de Mar sin empezar a hablar de Lázaro, quien ha estado siempre presente, animándome y aconsejándome.

Creo que no hubiese disfrutado tanto trabajando en ningún otro sitio como lo he hecho en el tan “interdepartamental” e intercultural barrio “D0”, el Lavapiés de nuestra facultad. Gracias a todos, compañeros antiguos, nuevos y transitorios.

Gracias a todos los compañeros del departamento Organización de Empresas. Siempre me he sentido acogida y he disfrutado de vuestra buena voluntad y apoyo en todo. Las circunstancias han hecho que comparta más tiempo con unos que con otros, por ello no puedo escribir estas líneas sin mencionar a Lola Vidal, Javier Delgado, Nacho Tamayo, Nieves Pérez, Javier Tamayo, Natalia Ortiz, José de la Torre, Vera Ferrón, Javier Aguilera o María Ángeles Escudero.

Gracias a todos mis amigos que han tenido que aguantar durante estos últimos años cada charla sobre el mundo universitario o las dolencias propias de la realización de una tesis doctoral. Sé que por lo menos algunos me han comprendido muy bien porque las comparten: Mati y Esteban. ¡Cuánta paciencia y comprensión me habéis dado Lucía, Luis y Manu! ¡Y cuánto he aprendido de vosotros!

Llevo sólo cuatro años y tres meses aquí, pero, como decía al principio, tengo una nueva familia, con titos y abuelos incluidos, que me miman y se preocupan por mí. Gracias por todo vuestro cariño.

Iván, tú estás en este proyecto, como lo estás en todo. Sería redundante dedicártelo.

Estar aquí y realizar esta tesis fue posible gracias a dos personas: a Antonio Zoido y Aurora Salazar. A ellos y a mis padres les dedico esta tesis. A mis padres por su amor, por todo su esfuerzo para que yo estudie, por haberme enseñado a valorar el aprendizaje y estar dispuesta a todo lo que ello supone. A Antonio y Aurora, por vuestro amor y cuidado, por todo lo que he aprendido de vosotros, por haberlo hecho todo más fácil, por haberme brindado la más significativa oportunidad de mi vida hasta ahora.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. Introducción.....	1
CAPÍTULO II. Marco Teórico.....	10
2.1. Introducción.....	10
2.2. Entrepreneurship en las Organizaciones.....	12
2.2.1. Las Premisas Económicas del Entrepreneurship.....	12
2.2.2. Hacia el Consenso en la Definición del Entrepreneurship.....	17
2.2.3. El Entrepreneurship a Nivel Organizacional	21
2.2.4. Entrepreneurship y Estrategia en la Empresa.....	34
2.3. Perspectiva basada en el Conocimiento y Entrepreneurship.....	42
2.4. Entrepreneurship desde una Perspectiva Relacional.....	48
2.5. Aprendizaje Organizacional en el Contexto Emprendedor.....	54
2.5.1. Aprendizaje mediante Alianzas Estratégicas.....	60
2.5.2. La Transferencia de Conocimiento.....	65
CAPÍTULO III. Estudio Empírico.....	73
3.1. Organizational Knowledge, Knowledge Acquisition and Entrepreneurial Orientation: A Relational Perspective.....	73
3.1.1 Introduction.....	73
3.1.2. Theoretical Framework.....	76
3.1.2.1. Entrepreneurial Orientation and Knowledge Acquisition.....	78
3.1.2.2. Knowledge-Based Resources of the Firm and Entrepreneurial Orientation.....	83
3.1.2.3. Knowledge Acquisition, Knowledge-Based Resources and Entrepreneurial Orientation.....	84
3.1.3. Methodology.....	87
3.1.4. Analysis and Results.....	89
3.1.5. Discussion and Conclusions.....	93

3.2. Corporate Entrepreneurship, Knowledge Acquisition through Strategic Alliances and Performance.....	97
3.2.1. Introduction.....	97
3.2.2. Theoretical Framework.....	100
3.2.2.1. Corporate Entrepreneurship and Entrepreneurial Performance.....	103
3.2.2.2. Knowledge Acquisition through Strategic Alliances and Firm Performance.....	105
3.2.2.3. Knowledge Acquisition, Corporate Entrepreneurship and Entrepreneurial Performance	107
3.2.3. Methodology.....	110
3.2.4. Analysis and Results.....	112
3.2.5. Discussion and Conclusions.....	116
3.3. Características de las Alianzas y del Conocimiento: Influencias e Interacciones en las Dimensiones del Intrapreneurship.....	120
3.3.1. Introducción.....	121
3.3.2. Marco Teórico.....	123
3.3.2.1. El Intrapreneurship y su Multidimensionalidad.....	126
3.3.2.2. Hipótesis.....	135
3.3.3. Metodología.....	147
3.3.4. Análisis y Resultados.....	152
3.3.5. Discusión y Conclusiones.....	160
CAPÍTULO IV. Conclusiones Generales, Limitaciones y Futuras Líneas de Estudio.....	167
4.1. Conclusiones Generales.....	167
4.2. Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación.....	178
ANEXO I. Descripción de la Muestra.....	183
ANEXO II. Cuestionario.....	196
ANEXO III. Análisis de Validez y Fiabilidad de las Escalas.....	201
BIBLIOGRAFÍA.....	212

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

En el contexto de la creciente competitividad en la economía global, el entrepreneurship se ha convertido en uno de los temas centrales del discurso político y económico europeo. Se considera que la actividad emprendedora representa uno de los más importantes motores del crecimiento empresarial, encontrándose detrás de la mayoría de las nuevas empresas creadas y del desarrollo de las ya existentes. Tanto es así, que el “Programa de Entrepreneurship e Innovación” (2007-2013) de la Comisión Europea refleja que el desarrollo de una cultura emprendedora y de innovación constituyen todo un requisito para el fortalecimiento del tejido empresarial.

Pero no sólo el discurso político enfatiza en la necesidad de un comportamiento emprendedor para sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo, sino también el discurso científico. La aparición de publicaciones específicas, divulgativas y científicas, en un número cada vez mayor, ha dejado patente su creciente importancia como objeto de estudio. La complejidad del fenómeno emprendedor ha motivado un desarrollo ecléctico de su correspondiente área de investigación, abordándose desde distintas disciplinas tales como la economía, sociología, psicología cognitiva, psicología social, comportamiento organizativo o la dirección estratégica. Hasta finales del siglo pasado, la construcción de una teoría sobre el entrepreneurship ha estado marcada por la permanente búsqueda de un paradigma que, finalmente, se ha configurado en torno al concepto de oportunidad emprendedora (Shane y Venkataraman, 2000). Actualmente, podemos afirmar que el paradigma dominante se centra en la búsqueda, evaluación y explotación de oportunidades de negocio.

El concepto de oportunidad emprendedora trasciende todas las definiciones desarrolladas en torno al concepto de entrepreneurship en el ámbito de la empresa. Ya se hable de la “nueva entrada” -entendida en el sentido schumpeteriano de introducción de nuevos productos, procesos o mercados (Lumpkin y Dess, 1996; Ireland, Hitt y Sirmon, 2003)-; ya nos fijemos en la definición como creación de nuevas empresas (Vesper, 1985; Dobrev y Barnert, 2005), o la de Sharma y Chrisman (1999: 17) que lo entienden como actos de “creación, renovación o innovación organizacional que toman

lugar dentro o fuera de una organización existente”, todas ellas contemplan la existencia de una situación en la cual la introducción de nuevos productos, servicios, materias primas, mercados o métodos de organización, conduce a la creación de nuevos medios, fines o de nuevas relaciones medios-fines y, en última instancia, a la creación de valor en un sentido amplio (Casson, 1982; Shane y Venkataraman, 2000).

Se ha puesto de relieve que ser emprendedora -es decir, identificar y explotar nuevas oportunidades de negocio- es una condición necesaria para cualquier organización que pretende crecer y tener éxito en un entorno cada vez más dinámico y complejo (Morris y Sexton, 1996; Thornhill y Amit, 2001; Miles y Covin, 2002). Pero, ¿qué es lo que determina la capacidad de las empresas de identificar y explotar nuevas oportunidades?

En los avances realizados hasta ahora en este sentido, los investigadores han coincidido en que uno de los elementos fundamentales que se encuentra detrás del descubrimiento y la explotación de nuevas oportunidades emprendedoras es el conocimiento previo que los individuos y las organizaciones poseen (Kirzner, 1973; Shane, 2000; Shane y Venkataraman, 2000; Davidsson y Honig, 2003; Shepherd y DeTienne, 2005). Éste se refiere a la información específica que un individuo u organización tiene sobre un asunto en particular y que le capacita para identificar ciertas oportunidades relacionadas (Shane, 2000; Venkataraman, 1997).

Que el conocimiento previo es una condición *sine qua non* del descubrimiento y de la explotación de oportunidades emprendedoras deriva de la labor teórica que desarrollaron los representantes de la Escuela Austriaca de economía desde hace más de medio siglo, quienes indicaron la asimetría de información y conocimiento en el mercado como origen de las oportunidades emprendedoras (Hayek, 1945; Kirzner, 1973). Estudios empíricos posteriores han confirmado que las organizaciones descubren sólo aquellas oportunidades acerca de las cuales poseen conocimiento previo (Shane, 2000). Más aún, se ha encontrado que a mayores niveles de conocimiento previo, general o específico, más oportunidades se identifican (Davidsson y Honig, 2003; Shepherd y DeTienne, 2005).

Sin embargo, en entornos dinámicos y complejos como el actual, marcados por la incertidumbre, son muy pocas las empresas que tienen las capacidades necesarias para desarrollar nuevos marcos medios-fines (es decir, nuevos productos, servicios, procesos, entrada en nuevos mercados, etc.) exclusivamente a través de su base interna de conocimiento (Powell, Koput y Smith-Doerr, 1996; Dyer y Singh, 1998; Ahuja,

2000). Muchas son las que recurren a fuentes externas de recursos para llevar a cabo sus procesos emprendedores. Se ha puesto de relieve que las relaciones sociales e interorganizativas determinan en gran medida los flujos de información y conocimiento entre empresas (Granovetter, 1985; Uzzi, 1997; Gulati, 2007). Asimismo, las alianzas estratégicas o las relaciones a largo plazo con clientes y proveedores se presentan como importantes vías de acceso al conocimiento, a los mercados y a las tecnologías que facilitan a las organizaciones implicadas en la labor de desarrollar nuevos productos, procesos o entrar en nuevos mercados (Brass et al., 2004; Gulati et al., 2000; Yli-Renko et al., 2001; Zahra et al., 2000).

La realidad empresarial más reciente ofrece evidencia sobre la tendencia creciente de las organizaciones de apostar por los beneficios que las alianzas brindan en un escenario de creciente competitividad. Desde los sectores más tradicionales como el financiero¹ hasta los sectores más novedosos como el biomédico², las empresas recurren cada vez más a acuerdos de cooperación para compartir conocimiento con vistas a desarrollar proyectos estratégicos. Más que ejemplos puntuales, diferentes bases de datos (concretamente en Estados Unidos y en menor medida en Europa y Japón) como Bioscan, RECAP, MERIT-CATI, CORE database o Securities Data Company, informan de un número cada vez mayor de alianzas interorganizativas, especialmente en los sectores de base tecnológica.

Pese a la evidencia que ofrecen la realidad empresarial y los estudios en el área de dirección estratégica, gran parte de la investigación en entrepreneurship se ha visto marcada por una perspectiva individualista de la iniciativa emprendedora, enfocada a la heurística del emprendedor-héroe o de la empresa-autosuficiente (Dodd y Anderson, 2007; Anderson y Jack, 2002). Se ha representado una “atomización” de los individuos y de las organizaciones en su búsqueda y explotación de oportunidades, ignorando el entorno relacional que apoya, impulsa, produce y recibe el proceso emprendedor (Dodd y Anderson, 2007).

¹ Por ejemplo, la alianza entre Unicaja y el Banque Centrale Populaire, véase El País, del 31-07-2008.

² Por ejemplo, el Instituto de Investigación Oncológica Vall d'Hebron (VHIO), Novartis Farmacéutica, el Hospital Vall d'Hebron y la Universidad Autónoma de Barcelona han firmado, durante el año 2008, un acuerdo de colaboración para la creación del Consorcio de Investigación Biomédica y Oncología Translacional (CIBOT). El acuerdo integra el mundo académico, la investigación básica, la clínica y la industria farmacéutica, con el objetivo de permitir la transferencia de conocimiento entre las diferentes partes para agilizar la adopción de los avances científicos. Se trata de uno de los retos a corto plazo que tiene la investigación oncológica para avanzar y dinamizar proyectos que lleguen lo antes posible a los enfermos de cáncer. Para conseguirlo, el CIBOT sigue una estrategia de investigación translacional, es decir, establece puentes entre la ciencia básica y la medicina clínica.

Sin embargo, las empresas entre ellas, al igual que los individuos, desarrollan relaciones arraigadas, caracterizadas por confianza y ricos intercambios de información que superan los límites organizacionales (Uzzi, 1997; Dacin, Ventresca y Beal, 1999; Dyer y Chu, 2000; Gulati, 2007). Desde la Perspectiva Relacional de la empresa se ha puesto de manifiesto que los recursos valiosos, raros e inimitables, como el conocimiento organizacional, se pueden encontrar en las relaciones que las empresas establecen con sus iguales (Dyer y Singh, 1998). Asimismo, las alianzas entre empresas representan una importante fuente de nuevo conocimiento, susceptible de crear ventajas competitivas. En este sentido, una considerable parte de la literatura estratégica ha demostrado que el aprendizaje mediante alianzas interorganizativas tiene un impacto positivo en la innovación y en el desempeño empresarial (Powell et al., 1996; Slater y Narver, 1995; Lane et al., 2001; Jiang y Li, 2008; Ahuja, 2000; Stuart, 2000). Al mismo tiempo, se ha encontrado que las alianzas entre empresas permiten acceso y facilitan la adquisición de los recursos necesarios en las actividades estratégicas o median en el desarrollo del establecimiento de nuevas relaciones con otras organizaciones (Gulati, 1999; Gulati, 2007; Yli-Renko y otros, 2001; Lee, Lee y Pennings, 2001; Baum, Calíbrese y Silverman, 2000).

A pesar de estos resultados previos y de varias llamadas a la investigación, que indican la necesidad de estudiar el entrepreneurship de las organizaciones desde una perspectiva relacional (Alvarez et al., 2006; Alvarez y Barney, 2005; Ireland et al., 2006), las investigaciones realizadas sobre el entrepreneurship a nivel de empresa se han centrado en su influencia en las variables de desempeño empresarial y en cómo se ve influida la relación entrepreneurship-desempeño por distintos factores internos a la organización o del entorno general.

Si el conocimiento es una condición *sine qua non* del descubrimiento y de la explotación de nuevas oportunidades, y las alianzas interorganizativas facilitan el acceso y la adquisición de nuevo conocimiento, la falta de una perspectiva relacional del entrepreneurship a nivel organizativo nos priva de un importante punto de vista sobre la influencia del contexto interorganizativo en la actividad emprendedora de la empresa; es decir, en la medida en la que descubre y explota nuevas oportunidades. Nuestra línea de argumentación defiende, por tanto, que la implicación en relaciones de alianza con otras empresas afecta al entrepreneurship a nivel organizacional y a su relación con el desempeño empresarial y con otras variables internas a la organización, como el

conocimiento previo. Para avanzar científicamente en esta dirección, creemos que es imprescindible intentar contestar a las siguientes preguntas de investigación:

¿Cómo afecta la implicación en alianzas inter-organizacionales al nivel de entrepreneurship de la empresa? ¿Cuáles son las implicaciones de la adquisición de conocimiento mediante las relaciones inter-organizacionales para el entrepreneurship organizacional? ¿Y para la relación entre entrepreneurship y desempeño empresarial? ¿Qué tipo de papel desempeña el conocimiento previo que tiene la empresa en estas relaciones? ¿Cómo influyen las distintas dimensiones de la relación (concretamente, confianza y fuerza) en lo emprendedora que es la empresa? ¿Cómo influyen las características del conocimiento adquirido (concretamente, el grado de codificación) en el entrepreneurship organizacional?

A estas preguntas nos proponemos responder mediante los tres estudios que configuran este trabajo de investigación. Para poder conseguir nuestro propósito, nos hemos planteado los siguientes objetivos generales:

1. Revisar, sintetizar e integrar de forma sucinta la literatura desarrollada en torno a la Teoría del Entrepreneurship en general y específicamente, a nivel de empresa, la Perspectiva basada en el Conocimiento, la Perspectiva Relacional de la Empresa y el Aprendizaje Organizacional, con la finalidad de conseguir un adecuado marco teórico que fundamente las conclusiones obtenidas.
2. Plantear de forma empírica distintos modelos que clarifiquen la posible vinculación entre la implicación en relaciones de alianzas empresariales y el entrepreneurship organizacional, centrándonos en el papel desempeñado por la adquisición de conocimiento mediante dichas relaciones. Concretamente, en los tres estudios que se incluyen en este trabajo de investigación planteamos las siguientes relaciones:
 - i. La influencia de la adquisición de conocimiento sobre la orientación emprendedora de la empresa y su interacción con la base de conocimiento organizacional.
 - ii. La influencia de la adquisición de conocimiento sobre la relación entre entrepreneurship corporativo y desempeño empresarial.

- iii. La influencia de la adquisición de conocimiento, del nivel de codificación del conocimiento adquirido, de la confianza y fuerza de la relación sobre cada una de las dimensiones del intrapreneurship.
3. Obtener conclusiones que supongan, por un lado, un avance en el conocimiento teórico sobre estas cuestiones y, por otro, en su aplicación práctica.

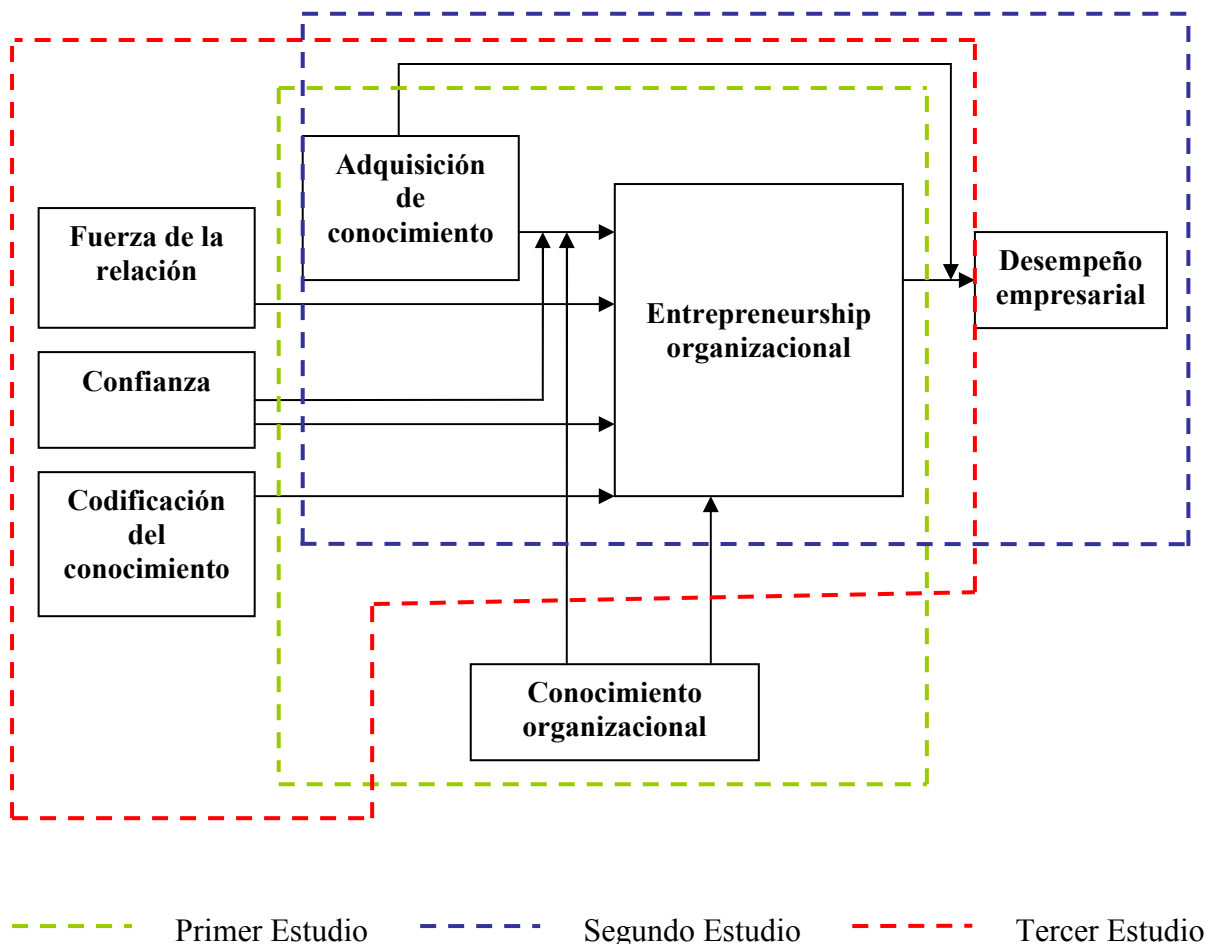
Como hemos mencionado previamente, la parte empírica de la investigación se presenta en su conjunto como una colección de tres estudios independientes, pero integrados en un mismo modelo que propone una perspectiva relacional del entrepreneurship a nivel de organización³. La Figura 1.1. presenta el modelo general de estudio y delimita los tres submodelos planteados en las investigaciones independientes. Cada una de ellas abarca aspectos y conceptos diferentes, relacionados con la influencia que la implicación en relaciones inter-organizacionales de alianza ejerce sobre el entrepreneurship en la empresa, haciendo especial énfasis en el papel de la adquisición de conocimiento. Cabe destacar también que cada estudio utiliza una conceptualización distinta del entrepreneurship organizacional: en el primero tratamos lo que, de forma general, la literatura específica ha llamado orientación emprendedora; el segundo estudio adopta el concepto de corporate entrepreneurship; mientras que el último corresponde a lo que la comunidad investigadora ha reconocido como intrapreneurship. A grandes rasgos, todos estos conceptos contemplan manifestaciones, tanto en términos de actitudes como de actividades, que convergen hacia la misma finalidad: el descubrimiento y la explotación de oportunidades emprendedoras en una empresa ya existente. Asimismo, tratamos con un mismo concepto general: el entrepreneurship organizacional.

Otro rasgo común de los tres estudios es la presencia de la variable adquisición de conocimiento. Consideramos que la introducción de esta variable en los modelos planteados representa la principal contribución que realizamos a la literatura sobre entrepreneurship. Tal como se ha puesto de manifiesto previamente, el conocimiento que una organización posee es fundamental en el proceso emprendedor. Los resultados obtenidos en estudios anteriores sobre alianzas organizacionales han dejado patente que la transferencia de conocimiento representa uno de los principales beneficios de las

³ La propuesta de investigación general de este proyecto de tesis doctoral ha sido presentada en el congreso de Strategic Management Society, Colonia, 2008, y fue seleccionada para participar en el concurso para el premio al mejor trabajo presentado por un estudiante de doctorado.

mismas. Por lo tanto, la adquisición de conocimiento mediante alianzas empresariales se muestra como una variable clave a tener en cuenta a la hora de explorar cualquier vinculación entre la implicación en relaciones de alianza y el entrepreneurship organizacional.

Figura 1. 1. Modelo general de la investigación



El primer estudio analiza la influencia de la adquisición de conocimiento sobre la orientación emprendedora de la empresa y la interacción de la misma con los recursos basados en conocimiento que la organización posee. El segundo introduce la variable adquisición de conocimiento en la relación entrepreneurship corporativo-desempeño empresarial y analiza su efecto sobre dicha relación. El último estudio vuelve a considerar el entrepreneurship organizacional como variable dependiente y analiza la influencia de la confianza, de la fuerza de la relación, de la codificación de

conocimiento adquirido y de la adquisición misma de conocimiento sobre cada una de las dimensiones del intrapreneurship.

La estructura del trabajo de investigación en su conjunto está constituida por tres grandes partes, para lograr los objetivos anteriormente planteados: un capítulo de revisión de la teoría que sustenta los planteamientos generales realizados, el capítulo que enmarca el trabajo empírico conformado por los tres estudios independientes, y el capítulo de exposición de las conclusiones, limitaciones y líneas de investigación futuras. Asimismo, en tres anexos se recogen la descripción detallada de la muestra común de estudio, el cuestionario utilizado para la medición de las variables y el análisis y los resultados de la validación de los instrumentos de medición.

En lo que respecta a la metodología general que cualquier trabajo de investigación precisa para darle sustento científico, en nuestro caso se ha concretado en la utilización de diferentes herramientas para las distintas partes. La revisión teórica, tanto la general como la específica de los estudios independientes, ha consistido en una amplia recopilación de información sobre los principales conceptos objeto de estudio. Posteriormente, ha quedado sintetizada en el segundo capítulo y en el apartado correspondiente de cada trabajo independiente. Si dentro de lo que es el marco teórico general abarcamos conceptos más amplios relacionados con nuestras variables, las revisiones específicas de la literatura vienen a justificar concretamente las hipótesis planteadas en cada submodelo. La búsqueda de dicha información se ha realizado utilizando diferentes fuentes bibliográficas, aunque ha destacado el uso de las bases de datos como ABI-INFORM, SSCI o BUSINESS SOURCE PREMIER. Estas bases de datos nos han permitido conocer un elevado número de referencias bibliográficas pertenecientes a las más importantes revistas y libros relacionados con los temas buscados. Dada la multitud de publicaciones en los últimos años, debemos reconocer que resulta de una extraordinaria dificultad realizar una completa recopilación de todos ellos. Por tanto, la bibliografía de nuestro trabajo, si bien es extensa, no ha pretendido ser exhaustiva.

Hemos considerado que era necesaria una descripción general de la muestra de estudio, dado que las tres investigaciones empíricas se construyen sobre una misma muestra de pequeñas y medianas empresas españolas pertenecientes al sector de las Tecnologías de la Información y Comunicación. Los datos primarios se han obtenido mediante entrevistas telefónicas con directivos de esas empresas. Para la parte empírica de la investigación se han utilizado dos tipos de herramientas estadísticas. En primer

lugar, la validación de las escalas de medida se ha realizado con el uso del análisis factorial confirmatorio, empleando el programa Lisrel 8.50. En segundo lugar, el análisis de regresión ha sido el instrumento estadístico utilizado para la validación de las hipótesis, implementado a través del paquete SPSS 15.0.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Introducción

Partiendo de la premisa de que toda actividad económica se encuentra arraigada en un contexto social más amplio (Polany, 1944; Granovetter, 1985; Zukin y DiMaggio, 1990), nos centramos específicamente en el contexto de las relaciones interorganizativas (Dacin et al., 1999; Dyer y Singh, 1998; Uzzi, 1997) y la influencia que éstas ejercen sobre la actividad emprendedora a nivel de empresa. Mediante la presente investigación abogamos por una perspectiva relacional del entrepreneurship organizativo, que explora tanto las oportunidades que brinda la implicación en relaciones inter-organizacionales – a través del acceso a conocimiento, mercados y tecnologías (Gulati, Noria y Zaheer, 2000)- como las restricciones que impone al comportamiento emprendedor (Dacin et al., 1999; Uzzi, 1997).

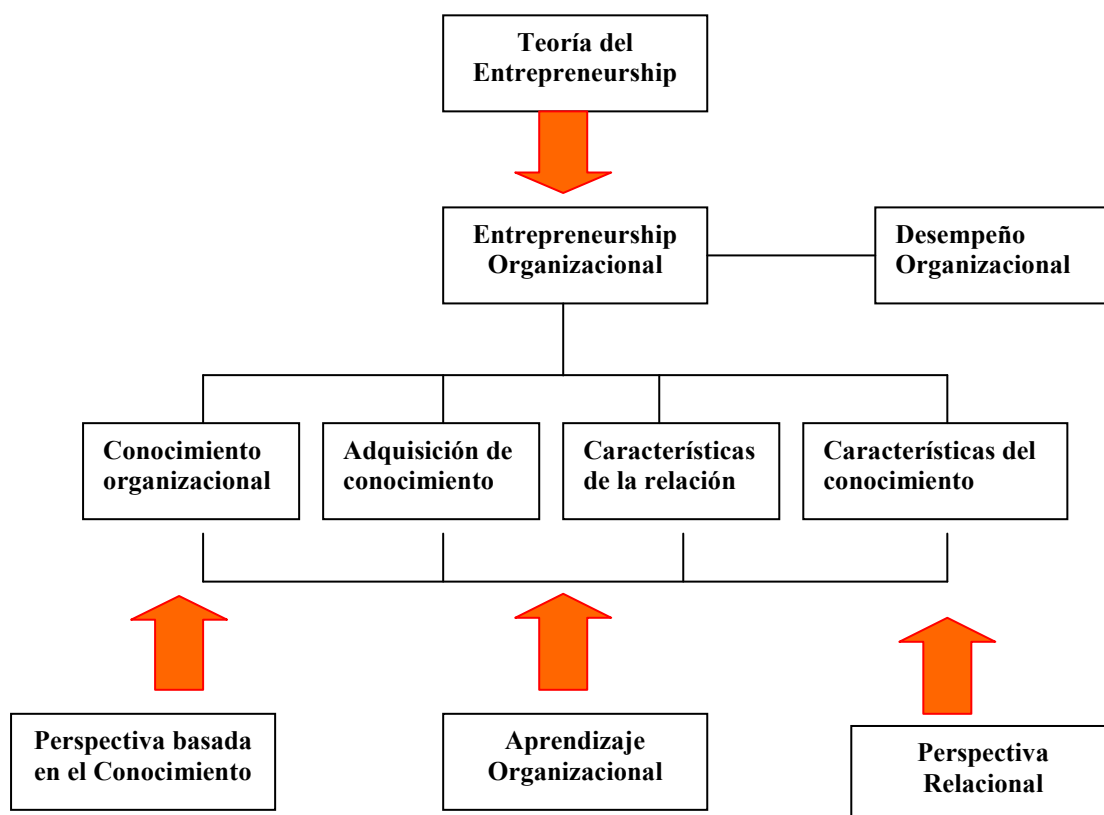
Desde todos los factores que se circunscriben a las relaciones inter-empresariales, nuestro estudio analiza la influencia que ejercen sobre el entrepreneurship a nivel organizacional: (1) la adquisición de conocimiento a través de una alianza inter-empresarial, (2) las características de ese conocimiento, específicamente la codificación, y (3) las características de la relación, en concreto la confianza y la fuerza de la relación. Profundizando desde una perspectiva estratégica, nos planteamos cómo esa adquisición de conocimiento afecta la relación entre la base de conocimiento organizacional y la orientación emprendedora, al igual que la relación entre las actividades de entrepreneurship corporativo y el desempeño empresarial.

La presente investigación se sustenta en la literatura inspirada en la Teoría del Entrepreneurship, la Perspectiva Relacional de la Teoría de Recursos y Capacidades, la Perspectiva de la Empresa basada en el Conocimiento y el Aprendizaje Organizativo (Figura 2.1.).

A continuación, realizamos un breve resumen de las principales aportaciones de estas teorías para nuestro trabajo. El apartado dedicado a la revisión de la Teoría del Entrepreneurship es el más amplio, dado que representa el punto de partida de la investigación propuesta (epígrafe 2.2.). Dentro del mismo, destacamos las premisas

económicas del entrepreneurship (epígrafe 2.2.1), haciendo énfasis en la contribución de la Escuela Austriaca en cuanto a la relación entre conocimiento, subjetivismo y entrepreneurship; seguiremos presentando los debates que han marcado la definición del campo de estudio en general (epígrafe 2.2.2) y la definición del entrepreneurship a nivel organizativo en particular (epígrafe 2.2.3), al igual que la relación entre las áreas de estrategia empresarial y entrepreneurship (epígrafe 2.2.4).

Figura 2.1. Marco teórico del estudio.



El segundo bloque de revisión teórica está dedicado a la relación entre la Teoría del Entrepreneurship y las demás teorías que sustentan la presente investigación (epígrafes 2.3, 2.4, y 2.5). Nos detendremos específicamente en la relación entre la Perspectiva basada en el Conocimiento y la Teoría del Entrepreneurship (epígrafe 2.3) y seguiremos con una breve revisión de las aportaciones de la Perspectiva Relacional de la Teoría de Recursos y Capacidades, avanzando hacia lo que llamaremos la "Perspectiva Relacional del Entrepreneurship" (epígrafe 2.4.). En el siguiente apartado introduciremos de forma sucinta el concepto de "aprendizaje organizacional" y su

relación con el entrepreneurship (epígrafe 2.5). En este marco, presentaremos de forma específica los principales resultados en cuanto al aprendizaje mediante alianzas inter-organizacionales -nuestro marco de estudio- (epígrafe 2.5.1) y los factores que influyen en la transferencia de conocimiento entre organizaciones, centrándonos en la codificación del conocimiento, la confianza y la fuerza de la relación -las variables que analizamos- (epígrafe 2.5.2).

2.2. Entrepreneurship en las Organizaciones

2.2.1. Las Premisas Económicas del *Entrepreneurship*

La presente sección sintetiza las principales premisas económicas que han marcado el actual desarrollo teórico y empírico del área de investigación en Entrepreneurship, haciendo énfasis en las aportaciones de la Escuela Austriaca.

Desde la disciplina económica, los planteamientos generales con respecto al fenómeno emprendedor se han circunscrito al análisis de cómo el entrepreneurship influye en el crecimiento y el desarrollo económico y, a su vez, cómo la macroestructura de una región o un país influye en el nivel de entrepreneurship en sus distintas formas (Minniti y Levesque, 2008).

En este ámbito, al igual que en la mayoría de las ciencias empresariales y económicas, la aceptación casi dogmática del paradigma neoclásico ha dominado gran parte de la investigación. Dentro de un marco de equilibrio económico general y de competencia perfecta, individuos racionales, con pleno e igual conocimiento, se implican en el proceso emprendedor. Éste representa un proceso de maximización y los emprendedores se guían por los precios que engloban toda la información necesaria para tomar decisiones en cuanto a la asignación de recursos. Por ejemplo, recientemente el entrepreneurship se ha contemplado como el resultado de un proceso de maximización en el cual los individuos eligen entre opciones alternativas de empleo (Parker, 2004). Generalmente, se considera un factor determinante de la creación de empleo, del crecimiento regional, de la innovación o de la creación de conocimiento en la sociedad (Acs y Armington, 2006; van Praag y Versloot, 2007). Bajo las lentes de la economía neoclásica, una amplia variedad de temas se han abordado: desde el tamaño óptimo de

las redes emprendedoras hasta las características personales de los emprendedores o el fenómeno de la inmigración (Minniti y Levesque, 2008). Pero el marco neoclásico, aunque extensamente utilizado, ha sido también drásticamente y ampliamente criticado por los investigadores en entrepreneurship. Si todas las transacciones están perfectamente coordinadas, los marcos medios/fines son conocidos y el conocimiento es absoluto o cuasi-absoluto, ¿cómo surge la incertidumbre específica a la actividad emprendedora? En un mercado de competencia perfecta, ¿dónde se encuentra lugar para la actividad emprendedora o para la innovación? Por otro lado, la demanda agregada ignora la unicidad de la actividad emprendedora individual. Ni el valor de uso ni el valor de cambio reflejan el valor futuro de las innovaciones, que además no se subsuman al desempeño basado en eficiencia (Murphy, Liao y Welsch, 2006). En el contexto de una economía basada en el conocimiento, como la actual, se ha reclamado un marco conceptual más amplio que reconozca el papel de la actuación individual.

Relacionado con la perspectiva neoclásica, pero desmarcándose por su sustancial aportación al estudio del entrepreneurship, encontramos el trabajo de Joseph A. Schumpeter (1934). Su perspectiva representa un punto de referencia, siendo uno de los autores más citados en los estudios de entrepreneurship; su visión del emprendedor sigue dominando, en parte, este campo de investigación.

Para Schumpeter los emprendedores son figuras que poseen de forma única la voluntad de introducir, a intervalos irregulares y raros, nuevas y revolucionarias combinaciones de productos, técnicas de producción, mercados o formas organizacionales. Estas nuevas combinaciones cambian las bases fundacionales de las empresas, destruyendo los marcos actuales de equilibrio del mercado. La esencia “del emprender” es, según Schumpeter, la innovación: las oportunidades emergen de un proceso de “destrucción creativa”, de la disposición interna del emprendedor para iniciar cambios en la economía. El beneficio que resulta de las actividades emprendedoras atrae imitadores, lo que conduce al final a un nuevo equilibrio.

A pesar de que el proceso emprendedor descrito por Schumpeter parte de la premisa de equilibrio y concluye con la instauración de un nuevo equilibrio, su perspectiva propone el estudio del entrepreneurship como un fenómeno de desequilibrio, desmarcándose ligeramente de la tradición neoclásica. No obstante, para los críticos de la teoría neoclásica esta desmarcación no es suficiente. La crítica principal al modelo de Schumpeter recae sobre la premisa de equilibrio como punto de partida. En un sistema en equilibrio se asume que se han considerado todas las opciones

y se han elegido las mejores. Entonces: ¿cuál es la razón para la destrucción creativa? Por otro lado, el énfasis que Schumpeter pone en la voluntad humana, a expensas del subjetivismo de la mente, no explica la creatividad emprendedora; por lo tanto, expone la diseminación de “lo nuevo”, pero no la emergencia del mismo (Chiles et al., 2007).

Estos aspectos explican la no inclusión de Schumpeter en la llamada Escuela Austriaca, a pesar de haber compartido nacionalidad y contemporaneidad con varios de sus representantes. Varios investigadores han coincidido en que la labor de la Escuela Austriaca ofrece las premisas para desarrollar una teoría adecuada para el entrepreneurship, ya que en su refutación del equilibrio económico general justifica la existencia del emprendedor y su actividad (Roberts y Eisenhardt, 2003; Shane, 2000; Chiles et al., 2007). Se considera la escuela de pensamiento heterodoxa en entrepreneurship por antonomasia.

La Escuela Austriaca se desmarca de forma decisiva de la premisa de equilibrio enunciada por la Teoría Económica Neoclásica, al asumir que el conocimiento no está distribuido uniformemente en la sociedad y que las decisiones se toman en base al conocimiento idiosincrásico que cada individuo u organización posee (Hayek, 1945; Kirzner, 1973; Lachman, 1956).

Dos son las principales perspectivas promovidas por la Escuela Austriaca en cuanto a la distribución no uniforme del conocimiento en la sociedad y el fenómeno emprendedor. La primera, indicada inicialmente por Hayek (1945) y desarrollada con posterioridad por Kirzner (1973), trata el entrepreneurship como alerta para descubrir oportunidades que existen de forma objetiva en el mercado; la segunda, apunta al subjetivismo individual en la interpretación de las oportunidades: el entrepreneurship como juicio de valor con respecto a un futuro incierto (Knight, 1921; Mises, 1949). El juicio de valor se refiere al proceso mediante el cual los emprendedores realizan estimaciones de eventos futuros cuyas finalidades son generalmente desconocidas; por lo tanto, se basa en expectativas subjetivas (Foss et al., 2008). Según Foss et al. (2008). La Escuela Austriaca es la que ha relacionado de forma más sistemática los conceptos de subjetivismo y entrepreneurship. El subjetivismo hace referencia al hecho de que los individuos tienen diferentes preferencias, conocimientos y expectativas (Hayek, 1948) y el acto de interpretación de la información recibida representa una genuina actividad de solución de problemas (Lachmann, 1986) en la que intervienen elementos como la creatividad.

La Escuela Austriaca se ha conocido principalmente por la primera perspectiva. Kirzner (1997) pone de manifiesto los aspectos relacionados con la información y el conocimiento en la función emprendedora, partiendo de la premisa de asimetría de la información en el mercado. Los emprendedores descubren oportunidades en mercados que se encuentran en estado de desequilibrio y, por lo tanto, poseen información asimétrica. Es precisamente esta asimetría la que hace que los individuos tengan percepciones diferentes sobre el valor de los recursos, constituyendo la fuente de nuevas oportunidades emprendedoras. El acto emprendedor nace cuando ciertos individuos capitalizan su conocimiento diario y son capaces de discernir oportunidades únicas en el mercado, sobre la base del descubrimiento de necesidades y deseos de los consumidores, incluyendo los bienes y servicios demandados y al precio que los consumidores están dispuestos a pagar. A través de la explotación de estas oportunidades los emprendedores reducen las asimetrías de información y hacen que el mercado tienda hacia el equilibrio.

Aunque existe cierta tendencia a contraponer, por lo menos desde un punto de vista ontológico, las perspectivas de Schumpeter y Kirzner, varios investigadores consideran sus trabajos como complementarios (Chiles et al., 2007). Ambas perspectivas han promovido el estudio del emprender como un fenómeno de desequilibrio que tiene como elemento central la oportunidad emprendedora: en una de ellas, las oportunidades emprendedoras se originan en el desequilibrio (Kirzner, 1973); mientras que en la otra conducen al desequilibrio (Schumpeter, 1934). También ambas teorías consideran el equilibrio como última referencia, por lo que se muestran estrechamente relacionadas con el paradigma económico neoclásico. Algunos autores, como Chiles et al. (2007), han planteado incluso un eje temporal: después de que el emprendedor schumpeteriano destruye el equilibrio de mercado, creando el desequilibrio, el emprendedor kirzneriano continúa, realizando las correcciones que inician la convergencia hacia un nuevo equilibrio.

Reconociendo que un marco teórico adecuado para el estudio del entrepreneurship requiere una premisa de desequilibrio, y asumiendo cierta complementariedad entre las perspectivas de Schumpeter y Kirzner y su énfasis en la oportunidad emprendedora, resumimos a continuación las principales asunciones de la Escuela Austriaca que sustentan nuestra investigación.

Las oportunidades emprendedoras son un fenómeno objetivo que no se conoce por todo el mundo en cualquier momento y su reconocimiento representa un proceso

subjetivo (Kirzner, 1973). La información necesaria para reconocer cualquier oportunidad dada no está amplia ni asimétricamente distribuida en la sociedad, dada la especialización de la información (Hayek, 1945). Ningún individuo esta en posesión de la misma información que otro y, para reconocer una oportunidad, un emprendedor tiene que poseer información y conocimiento previos que sean, a su vez, complementarios con la nueva información. Esto explica por qué sólo algunos son capaces de reconocer oportunidades.

El emprender requiere que las personas tengan diferentes percepciones sobre el valor de los recursos. Esto permite al emprendedor reunir lo necesario en la explotación de las oportunidades, hacerlo de forma diferente a otros emprendedores y conseguir un precio de venta menor que el que los dueños de los recursos pondrían si tuvieran la misma percepción de la oportunidad (Shane y Venkataraman, 2000). Por otro lado, es la misma dependencia de la asimetría de la información y percepción de oportunidades la que hace que, con el tiempo, la explotación de estas oportunidades se torne ineficiente. Dos son las razones que conducen a ello: primero, los costes de los recursos aumentan, ya que los proveedores toman conciencia de su valor (Kirzner, 1997). Segundo, dado que otros agentes económicos empiezan a explotar las mismas oportunidades, el beneficio se reparte cada vez entre más individuos, disminuyendo los incentivo para implicarse en el proceso (Schumpeter, 1934).

A modo de conclusión, podemos decir que todas las asunciones anteriormente expuestas apuntan a la idiosincrasia individual como premisa del descubrimiento de oportunidades emprendedoras. De hecho, los desarrollos actuales de la perspectiva de la Escuela Austriaca se centran en el papel del subjetivismo individual en la interpretación de las oportunidades emprendedoras. Sin embargo, los desarrollos empíricos de esta perspectiva han descuidado un aspecto muy importante, reconocido por la misma teoría: que el conocimiento de los emprendedores, sus expectativas y las formas de combinar los recursos cambian permanentemente, debido, en parte, al acceso a nueva información obtenida a través de sus interacciones con otros emprendedores y actores del mercado (Chiles et al., 2008).

El reconocimiento de nuevas oportunidades deriva de procesos sociales, como las interacciones dinámicas dentro del equipo emprendedor (Foss et al., 2008), las interacciones del emprendedor con sus iguales, con su familia y con otros actores en el mercado (Lechner, Dowling y Welp, 2005), etc. Sobre las bases de estos argumentos, proponemos que una perspectiva relacional del entrepreneurship nos permite un

acercamiento más holístico a la realidad del proceso emprendedor, completando y enriqueciendo las contribuciones de la Escuela Austriaca.

2.2.2. Hacia el Consenso en la Definición del Entrepreneurship

El objetivo de la actual sección es presentar una breve historia del desarrollo conceptual del entrepreneurship y establecer su concepto.

La diversidad de disciplinas mediante cuyas lentes se ha abordado el concepto de “entrepreneurship” refleja que es un fenómeno social y económico polifacético y altamente complejo. Aunque reconocemos que el estudio del fenómeno emprendedor se ve enriquecido por un enfoque multidisciplinar, la aplicación del principio de parsimonia al tema de investigación propuesto nos ha conducido a centrar nuestros esfuerzos en el estudio del entrepreneurship desde la perspectiva del management.

El desarrollo y la legitimación del entrepreneurship como área de estudio han sido objeto de debate en la comunidad científica internacional (Ramos Rodríguez y Ruiz Navarro, 2008). El entrepreneurship empieza a llamar la atención de los investigadores en organización de empresas a partir de los años 70, siendo hasta entonces un área de interés principalmente para los economistas. Las décadas de investigación en entrepreneurship que han seguido a los años 70 se han caracterizado por el eclecticismo y un profundo debate en cuanto a la definición del entrepreneurship y del emprendedor.

La dominación del pensamiento kuhniano en el área de organización de empresas ha llevado a que el establecimiento del consenso en torno a un paradigma en entrepreneurship sea uno de los principales retos de la comunidad investigadora. El entrepreneurship ha sido definido de varias formas a lo largo de su breve historia. A modo ilustrativo, el entrepreneurship ha sido entendido como el proceso de “crear algo diferente, con valor, dedicando el tiempo y el esfuerzo necesarios, asumiendo los riesgos financieros, psicológicos y sociales asociados y recibiendo las recompensas monetarias y de satisfacción personal resultantes” (Hisrich y Peters, 2005); o, en términos de comportamiento de innovación, aliado a una orientación estratégica en la búsqueda de beneficio y crecimiento (Carland et al., 1984); también, como el proceso de creación de nuevas empresas (Vesper, 1985) o como el proceso de identificación y explotación de oportunidades (Shane y Venkataraman, 2000).

Al no existir un claro consenso sobre el concepto, tampoco existe acuerdo sobre qué líneas de investigación entran bajo el amparo del *entrepreneurship*. Veciana (1999) incluye en esta área el estudio del empresario, de la función empresarial y de la creación de empresas, acogiendo al mismo tiempo el estudio de los empresarios independientes, los nuevos proyectos innovadores en empresas existentes (Corporate Entrepreneurship), las pequeñas y medianas empresas y la empresa familiar. Por otro lado, Vesper (1985) considera como objeto de estudio del entrepreneurship sólo la creación de empresas. Otros autores recomiendan consensuar una definición operacional más limitada o limitar las teorías al tema que están investigando, antes que utilizar este término para amparar conceptos muy diferentes, dado que el término “entrepreneurship” es demasiado amplio para ser útil a la investigación.

La existencia de un tan amplio abanico de posibles definiciones ha dificultado la acumulación de conocimientos. Una definición demasiado específica como la de Vesper (1985), podría dejar fuera una vasta y útil parte de los estudios como los centrados en el entrepreneurship corporativo. Al mismo tiempo, una definición excesivamente amplia podría convertir el emprender en sinónimo de una buena gestión.

Los investigadores han puesto de manifiesto la naturaleza contingente de las explicaciones que los estudios han ofrecido, considerando que eso ha conducido a que la creación de teorías generales sea más difícil que en otros campos. Pero no se trata de una debilidad singular de la investigación en entrepreneurship, sino más bien de un problema común entre las ciencias sociales. En el mismo sentido, se ha resaltado que la investigación en entrepreneurship está fragmentada y dominada por un empirismo ateorico (Ucbasaran et al., 2001). Varios autores coinciden, así, en la idea de que este campo necesita de un mejor desarrollo teórico (Gartner, 2001; Shane y Venkataraman, 2000).

Hasta la mitad de los años 80, los estudios se centraron principalmente en diferenciar al individuo emprendedor de los no-emprendedores y del propietario de un pequeño negocio, así como diferenciar a las empresas emprendedoras de las no-emprendedoras (p.e. Collins y Moore, 1970; Thorne y Ball, 1981). No obstante, la definición basada en el carácter del individuo y su relación con el entorno no ofrece un fundamento para entender el concepto en términos útiles para la gestión y administración de empresas. Poco a poco, el enfoque de la investigación se mudó hacia el estudio del proceso emprendedor (Howorth, Tempest y Coupland, 2005), con

especial énfasis en los métodos, prácticas y estilos de toma de decisiones que los individuos usan para actuar de forma emprendedora (Lumpkin y Dess, 1996).

A partir de ahí, las definiciones empiezan a emplear dos palabras clave: “proceso” y “oportunidades”. Se considera entonces que emprender es “un proceso por el cual los individuos, sea dentro de una organización o sea solos, persiguen oportunidades sin tomar en cuenta los recursos que controlan en el respectivo momento” (Stevenson y Jarillo, 1990), o que el proceso emprendedor está formado por cuatro fases distintas: la identificación y evaluación de la oportunidad, el desarrollo de un plan de empresa, la determinación de recursos necesarios y la gestión de la empresa resultante (Hisrich et al., 2005).

A pesar de que el pleno consenso en cuanto a la definición del entrepreneurship no se ha alcanzado todavía, la perspectiva más difundida y convincente sobre el concepto se centra en la percepción de oportunidades económicas y la subsiguiente introducción de nuevas ideas en el mercado. Durante las últimas dos décadas, las investigaciones que proponen construir un marco conceptual del entrepreneurship en términos de reconocimiento y explotación de oportunidades han sido las más frecuentes y persuasivas. La publicación de “The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research”, por Shane y Venkataraman (2000), marcó un antes y después en cuanto al desarrollo teórico de este campo de investigación. En dicho trabajo, Shane y Venkataraman definen el entrepreneurship como: por quién, cómo y con qué efecto son descubiertas, evaluadas y explotadas las oportunidades para crear bienes y servicios futuros. Su definición trasciende todos los conceptos previos del entrepreneurship, clasificando todos los estudios realizados bajo tres grandes líneas de investigación: (1) las fuentes de las oportunidades, (2) el proceso de descubrimiento, evaluación y explotación de las oportunidades y (3) los individuos y las organizaciones que las descubren, evalúan y explotan. Desde la perspectiva de Shane y Venkataraman (2000), el entrepreneurship puede tener lugar a nivel individual, de grupo u organización, ya que todas estas categorías se pueden ver implicadas en el proceso de descubrir y explotar oportunidades; por tanto, hablamos de creación de nuevos negocios (sean nuevas empresas o nuevas unidades de negocios dentro de una misma empresa existente) por parte de individuos, grupos u organizaciones ya existentes.

Es esta la definición del entrepreneurship la que adoptamos en el presente estudio, ya que el marco conceptual basado en las oportunidades acompaña la mayoría

de estudios empíricos desarrollados recientemente y, a pesar de ser muy heterogéneos, es el denominador común a todos ellos.

Las oportunidades emprendedoras son aquellas situaciones en las cuales nuevos productos, servicios, materias primas y métodos de organización se pueden introducir y vender a un precio mayor que su coste de producción (Casson, 1982). No son reconocibles por todo el mundo (Hayek, 1945), sólo una parte de la población va a reconocer una oportunidad emprendedora dada (Kirzner, 1973; Shane y Venkataraman, 2000). Requieren el descubrimiento de nuevas relaciones medios-fines y se diferencian de las oportunidades para aumentar la eficiencia de bienes, servicios, materias primas y métodos de organización existentes en que éstas últimas sólo suponen una optimización de las relaciones medios-fines existentes (Schumpeter, 1934; Kirzner, 1997, Shane y Venkataraman, 2000). Por ejemplo, con respecto a las oportunidades de mercados de productos, Drucker (1985) describe tres categorías de oportunidades: la creación de información nueva, como es la invención de nuevas tecnologías, la explotación de las ineficiencias del mercado provenientes de asimetrías de la información y las reacciones a los cambios en los costes y beneficios del uso alternativo de recursos.

Pero, ¿cómo se descubren las oportunidades emprendedoras? El comportamiento emprendedor es transitorio y un grupo muy amplio y diverso de personas se implican en el proceso de emprender (Shane y Venkataraman, 2000). No obstante, cuando se hace referencia al hecho de que sólo algunas personas adoptan un comportamiento emprendedor, se describe la tendencia de estas personas a responder a las oportunidades coyunturales; no se trata de una característica estable que diferencia a los individuos en todas las situaciones. La investigación ha destacado dos clases de factores que influyen en la probabilidad de que ciertas personas descubran ciertas oportunidades: estar en posesión de la información previa necesaria para identificar la oportunidad, así como de las propiedades cognitivas necesarias para valorarla.

Trabajos como los de Shane (2000) o Venkataraman (1997) han demostrado que la base de conocimiento particular de una empresa es fundamental para descubrir nuevas oportunidades emprendedoras, ya que se van a descubrir sólo aquellas oportunidades en relación a las cuales se tiene conocimiento previo. El estudio de Shane (2000) en torno a la invención del modelo de impresora 3D por el Massachusetts Institute of Technology y las oportunidades que la aplicación de la misma genera en ocho empresas, confirma tres asuntos de destacada importancia para el campo del entrepreneurship: cualquier cambio tecnológico va a generar una serie de oportunidades

emprendedoras que no son evidentes para todo el mundo; los emprendedores pueden descubrir esas oportunidades sin buscarlas específicamente; el emprendedor va a descubrir sólo aquellas oportunidades que están relacionadas con su conocimiento previo. Por lo tanto, parece confirmarse la idea de que la distribución no uniforme del conocimiento en la sociedad influye de manera determinante en el descubrimiento de oportunidades (Hayek, 1945).

Pero aún poseyendo la información necesaria para descubrir la oportunidad, no todos los individuos tienen la habilidad necesaria para identificar nuevas relaciones medios-fines. Esto se debe a la heterogeneidad de las propiedades cognitivas de los individuos. Donde algunas personas ven riesgo, otras pueden ver oportunidades (Saravathy et al., 1998). Los estudios han identificado varios factores que influyen en la decisión de explotar una oportunidad a nivel individual: experiencia emprendedora previa (Carroll y Mosakowski, 1987), diferencias en la percepción (Venkataraman, 1997), disponibilidad de asumir riesgos, optimismo, eficacia personal, tolerancia a la ambigüedad o necesidad de autorealizarse (Begley y Boyd, 1987). Asimismo, el subjetivismo individual desempeña un importante papel en la interpretación de las oportunidades emprendedoras.

En resumen, tanto la condición de estar en posesión de conocimiento previo como la de tener las propiedades cognitivas necesarias para reconocer las oportunidades emprendedoras indican una estrecha relación con las premisas de la Escuela Austriaca: distribución no uniforme del conocimiento en la sociedad y subjetivismo individual en la valoración de las oportunidades. Por ende, podemos concluir que la definición del entrepreneurship basada en el concepto de oportunidad emprendedora encuentra en el trabajo de la Escuela Austriaca un sustento teórico adecuado, ofreciendo un marco de estudio coherente para el entrepreneurship.

Tras esta breve exposición de la evolución de concepto y del posicionamiento teórico al cual nos adherimos, a continuación nos centramos en el entrepreneurship a nivel de organización, el objeto de nuestra investigación.

2.2.3 El Entrepreneurship a Nivel Organizacional

En la presente sección definimos el concepto de entrepreneurship organizacional y discutimos su relación a términos muy cercanos, empleados

frecuentemente de forma confusa: “intrapreneurship”, “corporate entrepreneurship” u “orientación emprendedora“. Al mismo tiempo, nos proponemos presentar de forma breve las principales líneas de investigación desarrolladas hasta ahora en torno a este asunto.

Tal como queda patente en la definición general del entrepreneurship adoptada en el presente trabajo, consideramos que el emprender organizacional se refiere al proceso de descubrimiento, evaluación y explotación de oportunidades que toma lugar en una empresa existente.

La revisión de la literatura específica pone de relieve que al tratar el entrepreneurship a nivel organizacional, diversos conceptos se encuentran bajo la misma etiqueta, a la vez que se usan diversas etiquetas para el mismo concepto (Sharma y Chrisman, 1999). Asimismo, consideramos que es imprescindible aclarar las posibles confusiones terminológicas que pueda inducir nuestra elección en cuanto a las definiciones empleadas y el alcance de las mismas.

Bajo el concepto de entrepreneurship organizacional se han reunido múltiples y a veces diferentes fenómenos organizacionales, como son la creación de un nuevo negocio por una empresa existente (Block y MacMillan, 1993), la promoción de nuevas ideas de productos y procesos por un individuo o un grupo de individuos dentro de una organización, frecuentemente llamado intrapreneurship (Pinchot, 1985), o una filosofía emprendedora impregnada en el perfil de la organización y en sus operaciones, conocida como gestión emprendedora (Stevenson y Jarillo, 1990), orientación emprendedora (Lumpkin y Dess, 1996), postura emprendedora (Covin y Slevin, 1991) o emprender estratégico (Ireland et al., 2003).

Kuratko y Morris (2002) consideran que el concepto de entrepreneurship corporativo ampara flexibilidad, adaptabilidad, velocidad, agresividad y orientación a la innovación, características necesarias para prosperar en entornos turbulentos. Hitt y Reed (2000) han descrito el emprender como un proceso, una forma de pensar y hacer que transforma las innovaciones en oportunidades de mercado, mientras que otros autores lo conciben como actos de creación de organizaciones, renovación e innovación que tienen lugar tanto dentro como fuera de las mismas (Zahra, 1995, 1996; Sharma y Chrisman, 1999). Covin y Slevin (1991) definen la postura emprendedora como la orientación general de la empresa de ser innovadora, proactiva y de asumir riesgos. Buscar y explotar oportunidades a través de las estructuras específicas de la empresa o

no, es decir, sin tomar en cuenta la disponibilidad de recursos, representa, según Stevenson y Jarillo (1990), el emprender a nivel de empresa.

A pesar de que el entrepreneurship se defina generalmente como un proceso de búsqueda y explotación de oportunidades, pocos estudios han centrado su análisis en cómo se descubren y se explotan realmente las oportunidades en sí (Shane y Venkataraman, 2000; Bhardwaj et al., 2006). Una característica frecuentemente encontrada en las investigaciones sobre emprender corporativo es el uso de un análisis seccional que relaciona las actividades de emprender corporativo con el desempeño empresarial.

Para evaluar lo emprendedora que es una organización, los investigadores han enfocado sus trabajos, tanto conceptual como empíricamente, a los procesos y formas de hacer las cosas que llevan al descubrimiento y explotación de nuevas oportunidades, es decir, a las actividades emprendedoras. Estas representan conductas a través de las cuales se realiza el entrepreneurship en todo tipo de organización y se caracterizan principalmente por la novedad en términos de nuevos recursos, nuevos clientes, nuevos mercados o nuevas combinaciones de los mismos (Kuratko, Ireland y Hornsby, 2001). Se considera que el entrepreneurship corporativo toma lugar cuando una empresa está enfocada al crecimiento a través de la búsqueda activa y explotación de oportunidades (Teng, 2007; Block y MacMillan, 1993).

Sharma y Chrisman (1999) ponen de manifiesto que existe consenso entre los investigadores sobre la naturaleza de las actividades emprendedoras a nivel de organización, aunque se emplean términos diferentes para designarlas. Efectivamente, “corporate entrepreneurship”-emprender corporativo- (Zahra, 1993, 1995), “intrapreneurship” (Antoncic y Hisrich, 2001, 2003) e incluso “entrepreneurial orientation” (Lumpkin y Dess, 1996) han designado de forma común las actividades de entrepreneurship a nivel de organización, es decir, las actividades de identificación, evaluación y explotación de nuevas oportunidades emprendedoras.

Si cuando hablamos de intrapreneurship o corporate entrepreneurship se reconoce que se hace referencia al mismo concepto (Antoncic y Hisrich, 2003; Sharma y Chrisman, 1999), no pasa lo mismo cuando se trata de corporate entrepreneurship y orientación emprendedora. Matizar la diferencia se vuelve una tarea difícil. Aunque conceptualmente se trata de dos categorías distintas, la primera siendo una orientación estratégica hacia la creación de nuevos negocios, la segunda representando el proceso en sí de creación del nuevo negocio, a la hora de caracterizarlas se han empleado

muchas dimensiones comunes como la orientación a la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos, y a la hora de evaluarlas empíricamente muchas de las medidas coinciden (véase por ejemplo Zahra y Covin (1995) o Zahra (1995) que bajo la etiqueta “corporate entrepreneurship” usan la medición y la definición generalmente asociadas a la orientación emprendedora).

Estas coincidencias se deben a la doble vertiente de los elementos subyacentes a los dos conceptos, ya que se pueden considerar tanto manifestaciones del entrepreneurship (por lo tanto representan sus dimensiones) como predisposiciones hacia el mismo (por lo tanto reflejan un orientación emprendedora). La principal diferencia entre los dos conceptos se resumiría de la siguiente forma: si la idea central que sostiene el concepto de emprender es la nueva entrada (Shane y Venkataraman, 2000), la orientación emprendedora se refiere a lo que conduce a una nueva entrada (Lumpkin y Dess, 1996). A continuación vamos presentar un breve resumen de la literatura creada en torno a estas nociones. La tabla 2.1., sin ánimo de ser exhaustiva, expone algunas de las definiciones más utilizadas del corporate entrepreneurship y de la orientación emprendedora.

El corporate entrepreneurship ha sido definido principalmente como la suma de las actividades innovadoras y de puesta en marcha de nuevos negocios que toman lugar en una empresa existente (Guth y Ginsberg, 1990; Zahra, 1995, 1996; Zahra et al., 2000). A estas dos subdimensiones definitorias del corporate entrepreneurship – puesta en marcha de nuevos negocios e innovación- se les ha añadido la de renovación estratégica, conceptuada como consecuencia de la innovación (Covin y Miles, 1999). Realizando una amplia revisión de las definiciones utilizadas en este área, Sharma y Chrisman (1999), en un intento de sintetizar y poner en común los desarrollos teóricos previos, concluyen que tres son las principales subdimensiones que definen el corporate entrepreneurship: la puesta en marcha de nuevos negocios, la innovación y la renovación estratégica. Definen consecuentemente el corporate entrepreneurship como un proceso en el cual un individuo o un grupo de individuos, en asociación con una organización existente, crean una nueva organización o impulsan renovación o innovación en dicha organización. Esta definición ha disfrutado de una amplia aceptación entre los investigadores del área, siendo empleada en numerosos estudios que han seguido (p.e. Dess et al., 2003; Simsek et al., 2003; Teng, 2007)

Con respecto a la puesta en marcha de nuevos negocios, se considera que puede no llevar a la formación de nuevas entidades que son distintas de las ya existentes. En

base a este criterio, distinguen entre la puesta en marcha de negocios internamente, que se manifiesta en la creación de entidades organizativas que residen en el ámbito de una organización ya existente, y externamente, que se refiere a las actividades que llevan a la creación de entidades organizativas autónomas o semi-autónomas fuera del ámbito de la organización existente.

La innovación hace referencia a los esfuerzos de la empresa para encontrar nuevas oportunidades y nuevas soluciones mediante la creación e introducción de nuevos productos, procesos y sistemas organizacionales (Zahra, 1995, 1996). La innovación se puede manifestar de distintas formas, desde la innovación tecnológica entendida como esfuerzos de investigación e ingeniería dirigidos al desarrollo de nuevos productos y procesos, la innovación de mercado/producto –que ampara la investigación de mercado, el diseño de productos y la innovación en publicidad y promoción-, hasta la innovación en la administración, entendida como novedad en sistemas de gestión, técnicas que control y estructura organizacional (Dess y Lumpkin, 2005). Covin y Miles (1999) ponen de manifiesto que, de las distintas dimensiones empleadas para caracterizar el emprender a nivel de empresa, la innovación es la única que subyace en todas las formas de emprender corporativo identificadas y se manifiesta a través de: regeneración sostenida, rejuvenecimiento de la organización, renovación estratégica y redefinición del dominio.

El corporate entrepreneurship sostiene la renovación estratégica mediante los cambios necesarios a nivel de modelo de negocio o de forma de dirigirlo para alcanzar el crecimiento. La renovación estratégica supone transformar la empresa, revitalizando sus operaciones y reordenando sus capacidades nucleares (Ruiz Navarro, 1998). A través de la regeneración sostenida, la forma más frecuente de emprender corporativo, la organización desarrolla culturas, procesos y estructuras para introducir continuamente nuevos productos en mercados actuales y productos actuales en nuevos mercados, aprovechando de esta forma oportunidades de mercado ignoradas por sus competidores (Covin y Miles, 1999).

El rejuvenecimiento organizacional se refiere a los procesos internos y a las innovaciones administrativas más que a la innovación en productos y muchas veces supone cambios en las actividades de la cadena de valor, preponderantemente en las actividades de apoyo, como obtención de los recursos o la gestión de los recursos humanos, renovando uno o varios aspectos mayores de las operaciones de una empresa (Dess et al., 2003).

Tabla 2.1. Definiciones del Entrepreneurship a Nivel de Organización

Estudio	Concepto	Definición del concepto empleado	Dimensiones
Burgelman (1983)	Corporate Entrepreneurship	<i>Corporate entrepreneurship se refiere a los procesos mediante cuales las empresas se implican en diversificación a través del desarrollo interno.</i>	No se operacionaliza del concepto.
Guth y Ginsberg (1990)	Corporate Entrepreneurship	<i>El entrepreneurship implica la identificación de una oportunidad de mercado y la creación de combinaciones de recursos para desarrollarla. Se refleja en el desarrollo de nuevos negocios en empresas existentes y la renovación de las ideas clave sobre cuales se construyen las organizaciones.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • La creación de nuevos negocios en organizaciones existentes • La transformación de las organizaciones mediante la renovación de las ideas clave sobre cuales se construyen.
Zahra (1995)	Corporate Entrepreneurship	<i>Corporate entrepreneurship representa el compromiso de una empresa existente con la innovación.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación en productos • Proactividad • Asunción de riesgos.
Zahra y Covin (1995)	Corporate Entrepreneurship	<i>La definición operacional se basa en el concepto de Miller (1983) del Corporate Entrepreneurship como el compromiso de la empresa existente con la innovación.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación en productos • Proactividad • Asunción de riesgos
Zahra (1996)	Corporate Entrepreneurship	<i>Corporate Entrepreneurship tiene dos dimensiones: innovación orientada a la creación de nuevos negocios y renovación estratégica.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Creación de nuevos productos • Renovación organizacional
Sharma y Chrisman (1999)	Corporate Entrepreneurship	<i>Corporate entrepreneurship representa un proceso en el cual un individuo o un grupo de individuos, en asociación con una organización existente, crean una nueva organización o impulsan renovación o innovación en dicha organización.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Puesta en marcha de nuevos negocios interna o externamente • Innovación • Renovación Estratégica
Covin y Miles (1999)	Corporate Entrepreneurship	<i>Corporate Entrepreneurship es un fenómeno organizacional multidimensional que reúne elementos de innovación,</i>	Hablan de formas de Corporate Entrepreneurship:

		<i>rejuvenecimiento y redefinición de la organización, de los mercados o de las industrias con el fin de crear o sostener superioridad competitiva.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Rejuvenecimiento • Redefinición del ámbito
Dess, Lumpkin y McGee (1999)	Corporate Entrepreneurship	<i>Corporate Entrepreneurship se compone de dos tipos de fenómenos y procesos: el nacimiento de nuevos negocios en una organización existente mediante la innovación interna o las alianzas y la transformación de las organizaciones mediante la renovación estratégica, la creación de nueva riqueza mediante la combinación de recursos.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Puesta en marcha de nuevos negocios • Renovación estratégica.
Zahra, Neubaum y Huse (2000)	Corporate Entrepreneurship	<i>Corporate Entrepreneurship representa la suma de las actividades innovadoras y de puesta en marcha de nuevos negocios de una empresa.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Puesta en marcha de nuevos negocios.
Antoncic y Hisrich (2001)	Intrapreneurship	<i>Intrapreneurship es entrepreneurship en organizaciones existentes. Se refiere a procesos que conducen tanto a la creación de nuevos negocios como a otras actividades y orientaciones innovadoras como el desarrollo de nuevos productos, servicios, tecnologías, técnicas administrativas, estrategias y posturas competitivas.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Puesta en marcha de nuevos negocios • Orientación a la innovación⁴ • Renovación organizativa • Proactividad
Antoncic y Hisrich (2003)	Intrapreneurship	<i>Intrapreneurship se define como entrepreneurship en una organización existente y hace referencia no sólo a la creación de nuevos negocios, sino también a otras actividades y orientaciones innovadoras como el desarrollo de nuevos productos, servicios, tecnologías, técnicas administrativas, estrategias y posturas competitivas.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Puesta en marcha de nuevos negocios • Innovación en producto/servicio • Innovación procesos • Renovación • Asunción de riesgos • Proactividad

⁴ En las distintas formas de concepción la orientación emprendedora o el corporate entrepreneurship y sus correspondientes dimensiones, la innovación y la orientación a la innovación aparecen de forma confusa. Aunque hacen referencia a dos conceptos diferentes, en el campo del entrepreneurship se usan de forma indiscriminada y los ítems empleados para medirlas coinciden. Tal como se expone en el subcapítulo 2.2.3 se trata de la medida en la cual la empresa descubre y explota nuevas oportunidades mediante la creación e introducción de nuevos productos, procesos y sistemas organizacionales.

Dess, Ireland, Zahra, Floyd, Janney y Lane (2003)	Corporate Entrepreneurship	<i>Emplean la definición de Sharma y Chrisman (1999)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Agresividad competitiva. • Regeneración sostenida • Rejuvenecimiento organizacional • Renovación estratégica • Redefinición del ámbito
Teng (2007)	Corporate Entrepreneurship	<i>Corporate Entrepreneurship representa la suma de los esfuerzos de una empresa para innovar, renovarse y poner en marcha nuevos negocios.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Renovación estratégica • Puesta en marcha de nuevos negocios.
Miller y Friesen (1983)	Innovación como dimensión del proceso de dirección estratégica	<i>La innovación como dimensión del proceso de dirección estratégica incluye la introducción de nuevos productos, de nuevas tecnologías, la búsqueda de nuevas soluciones a los problemas de marketing y producción, intentando liderar antes que seguir a los competidores y asumir riesgos.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación en productos • Proactividad • Asunción de riesgos
Covin y Slevin (1989)	Orientación Emprendedora	<i>La orientación emprendedora es un indicador de la postura estratégica de la empresa y se demuestra por la medida en la cual la alta dirección esta predispuesta a asumir riesgos, favorecer el cambio y la innovación para obtener ventajas competitivas y competir de forma agresiva con otras empresas.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Proactividad • Asunción de Riesgos
Lumpkin y Dess (1996)	Orientación Emprendedora	<i>La orientación emprendedora es una orientación estratégica que se refiere a los procesos, prácticas y actividades de toma de decisiones que conducen a una nueva entrada.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía • Orientación a la innovación • Asunción de riesgos • Proactividad • Agresividad competitiva.
Knight (1997)	Orientación Emprendedora	<i>Entrepreneurship se refiere a la búsqueda de soluciones nuevas y creativas para los retos a cuales se enfrenta la empresa, incluyendo el desarrollo o la mejora de productos y servicios, de nuevas técnicas administrativas y tecnologías, con el fin de desempeñar las funciones de la organización.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a la innovación • Proactividad

Kreiser, Marino y Weaver (2002)	Orientación Emprendedora	<i>La orientación emprendedora es un comportamiento que consiste en innovación en productos, proactividad en la toma de decisiones y asunción de riesgos.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Proactividad • Asunción de riesgos
Wicklund y Shepherd (2003)	Orientación Emprendedora	<i>La orientación emprendedora se refiere a la orientación estratégica de la empresa, captando aspectos emprendedores específicos en los tipos, métodos y prácticas de toma de decisiones.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Proactividad • Asunción de Riesgos
Richard, Barnett, Dwyer, Chadwick (2004)	Orientación Emprendedora	<i>La orientación emprendedora es un concepto a nivel de empresa, estrechamente ligado a la dirección estratégica. Representa la predisposición de innovar, de asumir riesgos y actuar de forma autónoma y proactiva cuando se perciben oportunidades de mercado.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a la innovación • Asunción de Riesgos • Proactividad.
Covin, Green y Slevin (2006)	Orientación Emprendedora	<i>La orientación emprendedora es un concepto estratégico cuyo ámbito incluye ciertos fines organizacionales y las preferencias, creencias y comportamientos de la dirección con respecto a la gestión de la empresa. Describe las empresas que simultáneamente asumen riesgos, son innovadoras y proactivas en cuanto a sus operaciones generales, los productos que ofrecen, las tecnologías que emplean y las relaciones con sus competidores.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Proactividad • Asunción de Riesgos
Walter, Auer y Ritter (2006)	Orientación Emprendedora	<i>La orientación emprendedora representa una orientación estratégica que describe la autonomía, la predisposición de asumir riesgos, la orientación a la innovación y la proactividad de una empresa.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Proactividad • Innovación • Asunción de riesgos • Asertividad en el desarrollo del negocio.

Las organizaciones cambian su forma de competir a través de la renovación estratégica. Se trata de un enfoque hacia la relación organización-entorno que, en una fórmula de éxito, lleva simultáneamente a una explotación más beneficiosa de las oportunidades de mercado o de producto actuales y a una exploración de futuras oportunidades (Covin y Miles, 1999; Dess et al., 2003).

La redefinición del campo de actuación supone una búsqueda proactiva para crear una nueva posición de mercado, explorando posibilidades futuras antes que lo actualmente disponible (Covin y Miles, 1999), generando de esta forma ventajas de primera entrada y demostrado una fuerte orientación emprendedora (Dess et al., 2003; Lumpkin y Dess, 1996).

Por otro lado, la orientación emprendedora ha sido definida en la última década mediante tres dimensiones principales: orientación a la innovación, disponibilidad de asumir riesgos y proactividad (Miller 1983; Richard et al., 2004, Covin et al., 2006). Otros autores añaden dos más: agresividad competitiva y autonomía (Lumpkin y Dess, 1996). En la conceptualización inicial de la orientación emprendedora, Covin y Slevin han reclamado que las dimensiones de la orientación emprendedora actúan de forma conjunta para componer una orientación estratégica básica y unidimensional. Mientras esta concepción lograba altos niveles de confianza y validez en numerosos estudios (Naman y Slevin, 1993), la investigación más reciente ha llamado la atención sobre las propiedades psicométricas de la medida, específicamente sobre la dimensionalidad (Lumpkin y Dess 1996; Zahra, 1993) y sobre la interdependencia de las subdimensiones (Lumpkin y Dess, 1996). Los investigadores reconocen la parsimonia de la unidimensionalidad, pero llaman la atención de que se pueden ignorar de esta forma las contribuciones únicas de cada subdimensión al proceso emprendedor. Al analizar la interdependencia de las tres subdimensiones, los proponentes de la multidimensionalidad destacan el potencial de cada una para tener un impacto diferente sobre variables clave, como el desempeño empresarial.

Lumpkin y Dess (1996) sugieren que todas las subdimensiones pueden estar presentes cuando una empresa se implica en la creación de una nueva entrada, pero la realización con éxito de la misma no requiere la presencia de todos estos factores, lo que conlleva a la idea de que la medida en la cual cada una de estas tres subdimensiones es útil para predecir la naturaleza y el éxito de un nuevo negocio puede ser contingente a factores externos como el entorno y la industria, y a factores internos como la estructura de la organización o características de los fundadores o directivos. Como los mismos

autores remarcan, esta perspectiva parece consistente con la de Gartner (1985, página 697) sobre la creación de empresas en general:

“La creación de empresas es un fenómeno multidimensional, cada variable describe una sola dimensión del fenómeno y no puede ser considerada sola... los emprendedores y sus empresas varían ampliamente; las acciones que realizan o no realizan y los entornos en los que actúan y a los que responden son igualmente diversos; todos estos elementos forman combinaciones únicas y complejas en la creación de un nuevo negocio”.

Actualmente, parece existir una inclinación general en la comunidad científica internacional, respaldada por resultados de estudios como el de Kreiser et al. (2002), de considerar las tres subdimensiones de la orientación emprendedora independientes entre sí y teniendo un efecto individual distinto sobre el desempeño empresarial (Lumpkin y Dess, 1996; Lumpkin y Dess, 2001; Covin et al., 2006; Walter et al., 2006; Wicklund y Shepherd, 2003).

Una vez esbozada una imagen general del tratamiento conceptual que han recibido el corporate entrepreneurship y la orientación emprendedora, cabe destacar trabajos como los de Antoncic y Hisrich (2001, 2003) que plantean un concepto integrador del entrepreneurship a nivel organizacional, reuniendo tanto las principales dimensiones del corporate entrepreneurship, como las de la orientación emprendedora bajo en nombre de “intrapreneurship”. Definen consecuentemente el intrapreneurship como procesos que conducen a la creación de nuevos negocios y a otras actividades y orientaciones innovadoras como el desarrollo de nuevos productos, servicios, tecnologías, técnicas administrativas, estrategias y posturas competitivas. Resulta una nueva forma de medir el entrepreneurship a nivel de empresa que evalúa cuatro dimensiones: puesta en marcha de nuevos negocios, orientación a la innovación, renovación organizativa y proactividad, incluyendo la última tanto la asunción de riesgos como la agresividad competitiva. Aunque las pruebas del modelo de intrapreneurship en las dos muestras de empresas provenientes de Estados Unidos y Eslovenia presentan ajustes moderados (concretamente el modelo presenta un buen ajuste en la muestra eslovena y un peor ajuste en la muestra estadounidense), el trabajo de Antoncic y Hisrich (2001) reúne de forma parsimoniosa todas las manifestaciones del entrepreneurship a nivel de organización, tanto en su vertiente de actividad como en la vertiente de orientación. Consideran que una postura emprendedora impulsa las actividades de innovación y que los nuevos productos/servicios, las nuevas tecnologías,

técnicas administrativas, estrategias y posturas competitivas son necesarias para buscar nuevas oportunidades emprendedoras (Covin y Miles, 1999; Antoncic y Hisrich, 2003).

¿Pero cuales son las consecuencias del entrepreneurship en una organización? Muchos de los estudios realizados han resaltado que tiene consecuencias para la supervivencia y el crecimiento de la organización (Bhardwaj et al., 2006; Dess et al., 2003). Sin embargo, las principales líneas de investigación generadas en torno a este aspecto tienen que ver con la relación entre el entrepreneurship y el desempeño organizacional, especialmente desempeño financiero, que ha recibido sustancial evidencia empírica en los últimos años, pero sin conseguir una convergencia de resultados. Varias investigaciones han demostrado que el emprender corporativo tiene una relación positiva con el desempeño financiero de las empresas, relación que tiende a ser más fuerte en el tiempo y en entornos competitivos (Kuratko, Ireland y Hornsby, 2001; Zahra y Covin, 1995; Zahra, 1993, 1991).

La literatura revela que el horizonte temporal en el cual se espera que las actividades de emprender corporativo tengan efectos positivos en el desempeño es incierto, ya que hay una serie compleja de factores que intervienen como la estructura del mercado, las bases de la empresa para competir y los recursos empleados (Zahra y Covin, 1995). Mientras que algunos estudios informan sobre un intervalo de tres años, otros hablan de un intervalo de tres a cinco años (Zahra et al., 2000). De esta forma se han justificado los resultados divergentes de estudios transversales que no encontraron relación alguna entre entrepreneurship y el desempeño empresarial. Zahra et al. (2000) abordan la relación emprender corporativo-desempeño empresarial adoptando una medida del desempeño futuro y encuentran una asociación positiva entre las dos variables. Conceptualizando el emprender corporativo como innovación y actividades de creación de nuevos negocios y destacando su importancia para la renovación organizacional, Zahra et al. (2000) llaman la atención sobre el importante papel que la propiedad y la forma de gobierno de las empresas juegan sobre el apoyo que se da a las actividades de emprender.

A la hora de estudiar las contingencias de la relación entre entrepreneurship y desempeño organizacional, el entorno ha sido una de las variables más utilizadas (Alvarez y Barney, 2005; Ucbasaran et al., 2001; Zahra y Covin, 1995; Low y MacMillan, 1988; Miller y Friesen, 1986). Los efectos positivos del entrepreneurship se amplifican en entornos dinámicos y marcados por la incertidumbre. En un estudio longitudinal sobre la empresa, Du Pont, Bhardwaj et al. (2006) encuentran que las

organizaciones emprendedoras son más propensas a realizar su proceso de búsqueda de oportunidades en nuevos ámbitos, siguiendo eventos que prometen un cambio significativo y duradero en el desempeño. El estudio de Bhardwaj et al. (2006) destaca también la importancia de un límite de tiempo amplio y de un entorno dominado por la incertidumbre para analizar el emprender corporativo.

La relación entre entrepreneurship y desempeño organizacional ha sido estudiada también en términos comparativos, llevando de esta forma a primera plana una de las cuestiones más debatidas dentro del campo: el papel del entrepreneurship en la ventaja competitiva o, dicho de otra forma, la relación entre el entrepreneurship y la estrategia competitiva, objeto de análisis del siguiente apartado.

En su introducción al número especial de *Entrepreneurship Theory and Practice* de la primavera de 1999, sobre emprender y la adquisición de capacidades dinámicas, Zahra et al. (1999) ponen de manifiesto que a pesar del avance realizado por trabajos como el de Lumpkin y Dess (1996) que han enriquecido nuestro entendimiento sobre el entrepreneurship a nivel de empresa y su potencial contribución al desempeño empresarial, el concepto y el área de investigación están lejos de dejar de suscitar debate. Los niveles de análisis, el efecto de las actividades informales de emprender corporativo sobre la creación de valor y las dimensiones cognitivas, de comportamiento y políticas del fenómeno, se revelan cómo líneas de estudio muy poco exploradas en este campo. Junto a estas líneas de investigación indicadas por Zahra et al. (1999) y otras más recientes como la internacionalización, la introducción de la perspectiva de stakeholders o el reconocimiento de las distintas formas de capital, sugeridas por Dess et al. (2003), el presente trabajo propone y avanza también en una línea muy poco explorada, pero cuya aportación al entrepreneurship se revela de gran importancia: el papel que desempeñan las alianzas interorganizacionales en las actividades y orientaciones emprendedoras de la empresa (Teng, 2007; Ireland et al., 2006; Alvarez, Ireland y Reuer, 2006).

Las actividades emprendedoras de las empresas tienen importantes implicaciones para los recursos organizacionales. Las formas en que las alianzas entre empresas pueden constituir fuentes de nuevos recursos que sustenten estas actividades emprendedoras, los beneficios, pero también las restricciones que imponen, son asuntos que necesitan una exploración tanto teórica, como empírica para comprender el fenómeno emprendedor (Teng, 2007). Especialmente en el caso de las pequeñas y medianas empresas, nuestro objeto de estudio, cuyos recursos se reconocen más

limitados (Liao y Welsch, 2002), esta línea de investigación se revela especialmente importante.

2.2.4. Entrepreneurship y Estrategia en la Empresa

Con el presente epígrafe nos proponemos poner de relieve las diferencias y los puntos de encuentro entre los campos del entrepreneurship y de la estrategia empresarial, y los beneficios de integrar ambas perspectivas a la hora de analizar el desempeño empresarial.

La reciente publicación, a principios de este año, del número especial de “Entrepreneurship Theory and Practice”, dedicado al “Strategic Entrepreneurship”, pone de manifiesto la actualidad del tema y el interés de la comunidad investigadora en establecer qué relación hay entre los campos del entrepreneurship y de la estrategia empresarial y cuáles son sus implicaciones.

El *entrepreneurship* y la dirección estratégica han conocido un desarrollo teórico separado a lo largo del tiempo, a pesar de que ambos tratan de cómo las empresas se adaptan a los cambios del entorno y explotan las oportunidades generadas por la incertidumbre y las discontinuidades en la creación de riqueza (Hitt y Ireland, 2000). La demarcación ha sido claramente manifestada por los investigadores en *entrepreneurship*, ya que el permanente debate sobre la definición del mismo, especialmente a nivel de organización, ha tenido como eje central la diferenciación de la dirección estratégica (Shane y Venkataraman, 2000).

No obstante, la asignación del atributo “emprendedor” a un proceso desarrollado a nivel organizativo se realiza por primera vez en el campo de la estrategia empresarial. Se trata de los modos de creación de la estrategia propuestos por Minzberg (1973): emprendedor, adaptativo y planificado. Minzberg (1973) emplea el término emprendedor para designar la búsqueda de oportunidades, la asunción de riesgos y la acción decisiva catalizadas por la existencia de un líder fuerte. La tipología de estrategias empresariales propuesta por Miles y Snow (1978) unos años más tarde – prospectiva, defensiva, analizadora y de reacción- sigue de forma más amplia los mismos criterios, englobando en la estrategia prospectiva los procesos de innovación y desarrollo continuo de nuevos productos y mercados, mediante una búsqueda

permanente de oportunidades. La organización que emplea este tipo de estrategia responde rápidamente ante las primeras señales sobre nuevas oportunidades, creando cambios ante los cuales la competencia debe reaccionar. En el mismo sentido, Miller y Friesen (1983) proponen que las empresas emprendedoras se distinguen por el énfasis en la innovación en productos, por su proactividad y la asunción de riesgos.

Aunque estrechamente relacionadas, tal y como se puede observar más arriba, el *entrepreneurship* a nivel organizacional y la estrategia empresarial representan dos campos que tienen objetos de estudio diferentes. El *entrepreneurship* se define como el proceso de identificación y explotación de nuevas oportunidades de negocio (Shane y Venkataraman, 2000). La dirección estratégica supone una serie de compromisos, decisiones y actuaciones designadas a producir ventaja competitiva e incrementos sustanciales en los resultados (Hitt et al., 2001). Si el *entrepreneurship* trata de creación, la estrategia trata de cómo se establece y mantiene la ventaja de lo que se ha creado (Venkataraman y Sarasvathy, 2001).

Dentro de la literatura sobre emprendedores, existe un significativo número de estudios enfocados hacia el desempeño relativo de los individuos, de las pequeñas y medianas empresas o de las empresas de nueva creación (Zahra y Covin 1995; Covin y Miles, 1999; Haber y Reichel, 2007). Pero más allá del desempeño relativo, se plantea el papel del *entrepreneurship* organizacional en el desarrollo de ventajas competitivas. Por ejemplo, Covin y Miles (1999) analizan la regeneración sostenida, el rejuvenecimiento de la organización, la renovación estratégica y la redefinición del dominio, como formas de manifestación del *entrepreneurship* corporativo, desde su potencial para generar ventajas competitivas.

Si la literatura estratégica analiza desde un punto de vista competitivo las diferencias en desempeño de las empresas y la sostenibilidad de la ventaja de una sobre otras, plantear el emprender sólo como un medio de alcanzar esta ventaja competitiva sostenible lo convierte en una teoría estratégica más y no en un campo de estudio diferente dentro de las ciencias empresariales, ya que los hechos predichos no son nuevos.

Al mismo tiempo, este concepto tampoco ofrece una prueba adecuada del *entrepreneurship*, ya que su eje central lo constituye el descubrimiento y la explotación de oportunidades y una ventaja competitiva puede ser insuficiente para compensar el coste de oportunidad de otras alternativas o los premios que se puedan obtener por actuar asumiendo riesgos en un marco de tiempo limitado (Shane y Venkataraman,

2000). El emprender como fuente de ventaja competitiva puede representar una significativa aportación para el campo de la estrategia, pero no es suficiente para la literatura sobre entrepreneurship (Shane y Venkataraman, 2000).

Resumiendo, si para el campo del emprender la principal fuente de riqueza es la búsqueda de oportunidades, para la dirección estratégica lo es la búsqueda de ventaja competitiva. Sin embargo, cuando hablamos de la creación de riqueza, ninguna de las dos posiciones es suficiente por sí misma para explicarla, sino que ambas son necesarias, configurándose más como complementarias que mutuamente exclusivas (Ireland et al., 2003).

La relación entre las teorías de ventaja competitiva y las teorías de creatividad y emprender parece ser estrecha, aunque no plenamente especificada. Comprender la complementariedad entre entrepreneurship y la dirección estratégica ofrece nuevas y prometedoras líneas de investigación para analizar cómo las organizaciones crean riqueza (Ireland et al., 2003; Schindehutte y Morris, 2009).

Por otro lado, Schindehutte y Morris (2009) evidencian que más allá del consenso en que un comportamiento enfocado simultáneamente a la búsqueda de oportunidades y de ventajas competitivas puede conducir a resultados superiores, la realidad de tal situación es mucho más compleja de lo que se ha conceptualizado hasta ahora. Estos autores indican cinco áreas principales de trabajo cuya exploración puede ayudar a sentar unas bases teóricas más sólidas: la naturaleza antagonista de la exploración y explotación, la naturaleza ambigua del entrepreneurship y sus oportunidades, la naturaleza transformadora de la novedad, la naturaleza polifacética de las dinámicas multinivel y la naturaleza del proceso de cambio.

La integración del emprender y de la estrategia tiene dos facetas clave: la estrategia emprendedora y el emprender estratégico (Kuratko y Morris, 2002; Schindehutte y Morris, 2009; Kuratko y Audretsch, 2009). La primera se refiere a la aplicación de la creatividad y de una forma de pensar emprendedora para desarrollar la estrategia de la empresa. La segunda se refiere a la necesidad de desarrollar una estrategia para las actividades emprendedoras de una empresa en cualquier área; es decir, la realización de acciones emprendedoras bajo una perspectiva estratégica (Ireland et al., 2003; Kuratko y Audretsch, 2009). En la siguiente tabla quedan reflejados ejemplos de estudios que adoptan una perspectiva u otra.

Tabla 2.2. *Emprender estratégico y estrategia emprendedora. Fuente: elaboración propia.*

Emprender desde una perspectiva estratégica EMPRENDER ESTRATÉGICO	Estrategia desde una perspectiva emprendedora ESTRATEGIA EMPRENDEDORA
Covin y Miles (1999) Ireland et al. (2003) Tseng (2007) Hitt et al. (2001) Ireland, Hitt y Sirmon (2003) Ketchen, Ireland y Snow (2007) Steffens, Davidsson y Fitzsimmons (2009) Kuratko y Audretsch (2009) Schindehutte y Morris (2009).	Zahra y Covin (1995) Block y Subbanarasimha (1989) Von Hippel (1997) Wiklund y Shepherd (2003) Dess, Lumpkin y Covin (1997) Plummer et al. (2007) Ireland, Covin y Kuratko (2009).

La integración de las perspectivas estratégica y emprendedora con vista a la creación de riqueza, llamada *entrepreneurship* estratégico, representa un concepto único y distintivo a través del cual las empresas son capacitadas para crear riqueza (Ireland et al., 2003; Kuratko y Audretsch, 2009; Schindehutte y Morris, 2009). Ireland et al. (2009) desarrollan este concepto para definir los comportamientos simultáneos de búsqueda de oportunidades y ventaja competitiva que producen un desempeño superior de la empresa. Poniendo de manifiesto su importancia para entender la creación de riqueza, los autores proponen un modelo teórico de emprender estratégico, identificando cinco dimensiones subyacentes del mismo: el enfoque emprendedor, reflejado en el reconocimiento de las oportunidades, en la alerta a las posibilidades de emprender, en emplear una lógica de las opciones reales y en un marco emprendedor; la cultura emprendedora; el liderazgo emprendedor; la gestión estratégica de los recursos y la aplicación de la creatividad para desarrollar innovaciones. Las empresas crean valor, identificando oportunidades en sus entornos externos y desarrollando ventajas competitivas para explotarlos (Ireland et al., 2001). Las empresas que identifican oportunidades, pero son incapaces de explotarlas, o las empresas que actualmente están en una posición de ventaja con respecto a sus competidores, pero no identifican nuevas

oportunidades para explotarlas, no crean actualmente valor o están expuestas al riesgo de no crear valor en un futuro.

En cuanto al otro concepto desarrollado en torno a la intersección del *entrepreneurship* con la estrategia, el de estrategia emprendedora, Plummer et al. (2007) la definen como el proceso a través del cual el emprendedor identifica “la mejor” estrategia para explotar oportunidades en condiciones de incertidumbre, considerando de forma simultánea la naturaleza de la oportunidad y el entorno en el cual se va a actuar. Desde este punto de vista, la fase de explotación del proceso emprendedor incluye una serie de elecciones que se igualan a la ejecución de una estrategia competitiva (Plummer et al., 2007).

La estrategia emprendedora desde la perspectiva de Kuratko, Ireland y Hornsby (2001) se describe por la siguiente secuencia: las acciones emprendedoras son comportamientos nuevos que la empresa usa para descubrir y explotar oportunidades; el *entrepreneurship* engloba el conjunto entero de acciones emprendedoras que la empresa emplea para crear, renovar o innovar; cuando se practican en grandes organizaciones, representan los fundamentos del emprender corporativo; cuando son los fundamentos de la estrategia, se supone haber elegido una estrategia de emprender corporativa. Dess, Lumpkin y Covin (1997) sugieren que la creación de una estrategia emprendedora necesita la combinación entre un estilo directivo atrevido, en búsqueda de oportunidades con la asunción de riesgos y la experimentación.

Las diferencias entre la estrategia tradicional y la estrategia emprendedora han sido resumidas por Kuratko y Morris (2002) en una tabla cuya adaptación se encuentra más abajo. El tiempo ha sido citado como un factor muy importante en la explotación de las oportunidades emprendedoras (Miller y Folta, 2002; Ireland et al., 2003). Para las empresas que siguen una estrategia emprendedora, evaluar y explotar las oportunidades de forma rápida es crítico para obtener la ventaja del primer movimiento, mientras que para las empresas que siguen una estrategia defensiva es más importante descubrir el momento preciso para explotar una oportunidad, ajustando sus capacidades únicas a la oportunidad y entrando normalmente en mercados cuando se haya demostrado la viabilidad de los mismos (Ireland et al., 2003).

Construir capacidades dinámicas, que se diferencien de las de los competidores emergentes, es el mayor reto de las empresas que se quieren adaptar a un entorno cambiante. Según Kuratko y Morris (2002), una empresa que se quiere adaptar en este sentido tiene que incrementar la percepción de oportunidades, institucionalizar el

cambio como el objetivo principal de la empresa, inspirar el deseo de ser innovador, recompensar los pensamientos y las acciones innovadoras, permitir el fracaso y flexibilizar las operaciones.

Tabla 2.3. Estrategias tradicionales y estrategia emprendedoras. Fuente: Adaptado de Kuratko y Morris (2002).

Estrategias tradicionales	Estrategias emprendedoras
Seguridad y mantener puestos de trabajo	Asumir riesgos y crear puestos de trabajo
Aprender una habilidad	Aprendizaje a lo largo de toda la vida
Estabilidad, tradición, consistencia, robustez	Velocidad, cambio, adaptabilidad, agilidad
Estructura jerárquica y mando arriba-abajo	Integración 360° y estructura de bloque
El capital es el equipamiento	El capital es el saber-hacer de las personas
Regulación	Desregulación
Segregación y compartimentación	Integración y sinergia
Transacción y control	Transformación y empowerment
El estatus esta adscrito	El estatus es conseguido
Mentalidad de escasez, el juego de suma cero.	Mentalidad de abundancia, el paradigma ganar-ganar.

Analizando efectivamente la relación entre cinco prácticas estratégicas-intensidad de la prospección, *locus*, flexibilidad y horizonte de la planificación y atributos del control- y el *entrepreneurship* corporativo, Barringer y Bluedorn (1999) encuentran que todas estas prácticas, exceptuando el horizonte de planificación, influyen positivamente en el nivel de *entrepreneurship* corporativo de la organización. Escanear de forma intensa el entorno posibilita a las empresas el descubrimiento de nuevas oportunidades (Zahra, 1993). La flexibilidad de la planificación estratégica, esto es, la descentralización de la planificación que permite a los empleados de todos los niveles participar en el establecimiento de los objetivos estratégicos de la organización, junto con la instauración de sistemas de control estratégico que reconozcan y

recompensen la creatividad y la innovación, son prácticas estratégicas que sostienen el comportamiento emprendedor de la empresa, impulsando el descubrimiento y la explotación de nuevas oportunidades de negocio (Burgelman, 1983; Barringer y Bluedorn, 1999).

En conclusión, tal como afirman Ketchen, Ireland y Snow (2007), “centrar los esfuerzos de investigación sólo en el campo de la estrategia o sólo en el campo del entrepreneurship conduce a la creación de un retrato incompleto de la empresa moderna” (p. 372). Las empresas deben concentrar sus esfuerzos tanto en ser emprendedoras como en sus estrategias (Burgelman, 1983), existiendo entre los dos campos una relación simbiótica que nos puede facilitar la comprensión de cómo se crea el valor.

Pero explicar bajo el enfoque de una teoría organizacional los puntos de unión entre la literatura sobre estrategia empresarial y entrepreneurship, al igual que las posibles sinergias de una mirada conjunta, representa un área a desarrollar. Entre los esfuerzos realizados hasta ahora en este sentido destacan trabajos como los de Alvarez y Busenitz (2001), Ireland et al. (2003) o Foss et al. (2008), que se centran en la relación entre la Teoría de Recursos y Capacidades y la Teoría del Entrepreneurship. Alvarez y Busenitz (2001) son los primeros en indicar la heterogeneidad de los recursos como punto de encuentro entre la dirección estratégica y el entrepreneurship. Ambas literaturas reconocen que la heterogeneidad de los recursos, y específicamente del conocimiento en el caso del entrepreneurship, representan condiciones estrictamente necesarias tanto para desarrollar ventajas competitivas como para reconocer y explotar nuevas oportunidades emprendedoras.

Foss et al. (2008) proponen el subjetivismo como el elemento subyacente que conecta la teoría del entrepreneurship con las teorías estratégicas, especialmente la de recursos y capacidades. Partiendo de la premisa de heterogeneidad común tanto a la Teoría de Recursos y Capacidades (heterogeneidad de los recursos) como a la Teoría del Emprendimiento (heterogeneidad de las percepciones en relación al valor de los recursos) propuesta por Alvarez y Busenitz (2001), Foss et al. (2008) resaltan que los procesos emprendedores son inherentemente subjetivos y específicos de la empresa, ya que resultan de la conversión de los recursos en servicios emprendedores mediante la imaginación emprendedora de los directivos. Estos atributos los perfilan como potenciales fuente de ventajas competitivas. Al mismo tiempo, las características de los recursos que constituyen la base de la ventaja competitiva provienen de aspectos

cualitativos subjetivos relacionados con el equipo directivo como, por ejemplo, su creatividad, su capacidad de razonamiento, etc.

El reconocimiento de la heterogeneidad de los recursos y de las percepciones en relación al valor de los recursos como premisa fundamental que relaciona de forma sistemática la Teoría de Recursos y Capacidades y la Teoría del Entrepreneurship representa un primer paso hacia la integración de ambas literaturas con vista a conseguir una perspectiva más holística de la creación de valor en la empresa. No obstante, es sólo un primer paso: por un lado, Alvarez y Busenitz (2001) adoptan el marco de recursos y capacidades para analizar cómo una perspectiva emprendedora complementa este marco estratégico; por otro lado, Foss et al. (2008), aunque tratan las aportaciones recíprocas de las dos literaturas, se centran en un único elemento conector -el subjetivismo- y sus aplicaciones a nivel de equipo directivo, y no exploran la forma en la que las premisas de las dos teorías se condicionan recíprocamente.

Tal como han puesto de manifiesto varios autores (Schindehutte y Morris, 2009; Kuratko y Audretsch, 2009), a pesar de este acuerdo en cuanto a la idoneidad de una mirada conjunta de la estrategia y del entrepreneurship sobre la creación de valor, quedan muchas confusiones en cuanto a cómo se debe hacer tanto teóricamente como empíricamente. Aunque hasta ahora los conceptos de entrepreneurship estratégico y estrategia emprendedora se han empleado de forma confusa y muchas veces sus definiciones se solapan, como bien se puede observar en lo expuesto previamente, creemos que seguir los enfoques tradicionales en las áreas nos puede conducir a delimitar, por lo menos conceptualmente, posturas diferentes.

Cuando hablamos de estrategia emprendedora nos referimos a la búsqueda de ventajas competitivas mediante el descubrimiento y la explotación de nuevas oportunidades de negocio. Podemos decir que es un “¿cómo?” de la estrategia. Cuando hablamos de entrepreneurship estratégico nos referimos al descubrimiento y a la explotación de nuevas oportunidades de negocio con el fin de obtener ventajas competitivas. Por ende, tenemos que ver con una de las finalidades del entrepreneurship, de un “¿para qué emprender?”. Ambos conceptos tratan de la búsqueda de la ventaja competitiva y del descubrimiento y la explotación de oportunidades; aparentemente son lo mismo. No obstante, en el primer caso tratamos con un tipo de estrategia, mientras que en último se trata de un fin del entrepreneurship. El subsiguiente tratamiento de cada uno desde sus correspondientes premisas teóricas, nos permitiría mayor rigor en las asunciones.

En el contexto de un área de investigación emergente como el entrepreneurship estratégico (Kuratko y Audretsch, 2009), que ya disfruta de una revista específica, “*Strategic Entrepreneurship Journal*”, construir una teoría clara se vuelve una tarea imprescindible para el avance.

2.3. Perspectiva basada en el Conocimiento y Entrepreneurship

En esta sección presentaremos brevemente la Perspectiva de la Empresa basada en el Conocimiento y sus puntos de encuentro con la Teoría del Entrepreneurship, con vista a sentar las bases de una perspectiva integradora de la creación de valor en la empresa.

Tal como se ha puesto de manifiesto en la sección anterior, los investigadores han abogado por la idoneidad de una perspectiva conjunta de las teorías de estrategia y entrepreneurship para estudiar cómo las empresas crean valor (Ireland et al., 2003; Schindehutte y Morris, 2009). No obstante, los avances hacia dicha integración han sido muy reducidos. En este sentido, cabe destacar los trabajos de Alvarez y Busenitz (2001) y Foss et al. (2008), quienes han dado los primeros pasos estableciendo la heterogeneidad de los recursos y el subjetivismo como elementos-puente entre la Teoría de Recursos y Capacidades y la Teoría del Entrepreneurship.

Partiendo de los fundamentos sentados por Alvarez y Busenitz (2001) y Foss et al. (2008), la presente investigación propone la integración de la Perspectiva basada en Conocimiento de la Empresa y la Teoría del Entrepreneurship ya que, entre todos los recursos de la empresa, es específicamente el conocimiento el que se trasciende ambos marcos teóricos. La Perspectiva basada en el Conocimiento y la Teoría del Entrepreneurship tienen el mismo punto cero: el conocimiento heterogéneo. En el primer caso se trata de la principal fuente de ventajas competitivas, mientras que en el segundo caso se trata de la principal fuente de oportunidades emprendedoras. Y tanto las ventajas competitivas como el descubrimiento y la explotación de oportunidades emprendedoras conducen a la creación de valor. Si aplicadas al entorno de las empresas, las premisas y las finalidades de ambas teorías prácticamente coinciden, las diferencias se encuentran en las prescripciones de cómo alcanzar los fines.

Después de realizar una breve introducción a la Perspectiva de la Empresa basada en el Conocimiento, exploraremos teóricamente cómo las asunciones y prescripciones de las dos teorías se relacionan entre sí a los largo de las siguientes condiciones comunes: heterogeneidad del conocimiento, límites ex-ante y ex-post para la competencia.

Desarrollada en el área de dirección estratégica, la Perspectiva de la Empresa basada en el Conocimiento surge a raíz de la Teoría de Recursos y Capacidades, principalmente en la década de los noventa. Esta última conceptúa la empresa como un cúmulo único de recursos y capacidades (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Su potencial de alcanzar ventajas competitivas reside en las características de esos recursos y de esas capacidades y sólo los que son valiosos, raros e inimitables permiten la creación de dichas ventajas (Barney, 1991).

Los promotores de la Perspectiva basada en el Conocimiento van más allá que la Teoría de Recursos y Capacidades en el tratamiento del conocimiento organizacional como recurso clave y argumentan que la primera razón de ser de la empresa es la creación, la transferencia y la aplicación del conocimiento (Grant, 1996; Spender, 1996; Kogut y Zander, 1992; DeCarolis y Deeds, 1999). Consideran que es el conocimiento específico de la empresa el principal responsable del desarrollo de ventajas competitivas. Aducen que, como los orígenes de todos los recursos tangibles de las empresas se encuentran fuera de sus límites organizacionales, es más probable que sea el conocimiento organizacional, específico e intangible, el que genere las ventajas competitivas porque es el responsable de añadir valor de una forma única a los factores de producción entrantes (Spender, 1996). Asimismo, las diferencias entre empresas y entre los desempeños de las mismas se deben a la idiosincrasia de sus bases de conocimiento y de la creación de este conocimiento (Nonaka, Krogh y Voelpel, 2006; Bueno Campos y Salmador Sánchez, 2003).

El conocimiento organizacional se ha abordado bajo diferentes taxonomías: perspectiva basada en conocimiento (Spender, 1996; Grant, 1996), gestión del conocimiento (Argote, McEvily y Reagans, 2003), teoría de la creación de conocimiento (Nonaka, Krogh y Voelpel, 2006), etc. Pero todas apuntan a una misma dirección de estudio: el papel del conocimiento en la empresa, en el cumplimiento de los distintos fines organizativos y la creación y gestión de este conocimiento.

La literatura desarrollada en torno al conocimiento organizacional, especialmente en el marco de la dirección estratégica, ha adoptado varias perspectivas

ontológicas y epistemológicas del mismo. Se ha puesto de manifiesto que el conocimiento organizacional es el conocimiento individual compartido entre todos los miembros de una empresa (Grant, 1996) o llevado a un contexto social (Nonaka, 1994), que está arraigado en las reglas y las rutinas organizacionales, personalizando la empresa (Nelson y Winter, 1982), que es implícito y social, formado por las creencias que los individuos desarrollan en grupo o mediante relaciones interpersonales (Spender, 1996).

La perspectiva dominante ha sido positivista, conceptuándose el conocimiento como un bien y como una percepción, la así llamada “perspectiva cognitivo-posesiva” (Chiva y Alegre, 2005), que enfatiza que es algo que las personas poseen; es una colección de representaciones del mundo resultado de un análisis sistemático mediante nuestra experiencia sensorial de una realidad conocible (Grant, 1996). Pero también se ha puesto de manifiesto el carácter dinámico del conocimiento, su arraigo en las reglas y rutinas organizacionales, siendo la misma empresa la entidad que crea, mantiene y emplea este conocimiento (Spender, 1996), la así llamada “perspectiva de proceso social” (Chiva y Alegre, 2005).

Reconociendo la parsimonia de la perspectiva cognitivo-posesiva, no podemos ignorar, sin embargo, que existe tanto un conocimiento individual como un conocimiento organizacional y que los dos se condicionan entre ellos (Nonaka, 1994). La dimensión temporal de la creación del conocimiento organizacional muestra su carácter dinámico: los recursos basados en conocimiento representan el pasado de la organización, la creación de conocimiento representa su presente y las visiones del conocimiento su futuro (Nonaka, Krogh y Voelpel, 2006). Más aún, las empresas son fenómenos dialécticos que no se pueden analizar simplemente mediante un conjunto de asunciones sobre comportamiento, sino que requieren de una comprensión sintética, que combine tanto las perspectivas de subjetividad como las de objetividad, tanto las de racionalidad económica como las de comportamiento social, con el fin de conseguir mayor comprensión de la naturaleza polifacética de la organización (Nonaka, Krogh y Voelpel, 2006; Salmador y Bueno, 2007).

En esta línea, el presente estudio emplea el concepto de recursos basados en conocimiento para analizar su influencia en el comportamiento emprendedor de la empresa, al mismo tiempo que reconoce una perspectiva relacional del conocimiento organizacional y el arraigo del mismo en los contextos en cuales se genera, por lo tanto, su dimensión social.

El concepto de recursos basados en conocimiento se ha desarrollado con vista a ofrecer un instrumento de análisis adecuado para los fines estratégicos de la empresa, antes que centrarse en los procesos de conocimiento. Los recursos basados en conocimiento son intangibles, cambian de forma dinámica, están ligados a la empresa de forma semi-permanente y son difíciles de transferir (Teece et al., 1997; Kogut y Zander, 1992). Son el principal factor productivo de la empresa y el papel fundamental que ésta última desempeña es integrar el conocimiento específico de los individuos mediante mecanismos como la dirección y la rutina (Grant, 1996), generando de esta forma un conocimiento organizacional (Nonaka et al., 2006).

Distinguimos asimismo dos dimensiones de los recursos basados en conocimiento: por un lado, su contribución al sistema de conocimiento general de la empresa, sistema que supera el espacio físico-tecnológico, e integra la visión, misión y cultura organizacional; y, por otro lado, los condicionantes sociales de estos recursos, ya que se basan en el conocimiento de los individuos miembros de la organización. Nonaka y Takeuchi (1995) definen el conocimiento como una creencia que los individuos justifican como verdadera en base a sus observaciones del mundo. Por lo tanto, el conocimiento es específico, gira sobre puntos de vista únicos, sensibilidad y experiencia personal. La integración de este conocimiento genera una capacidad organizacional única, idiosincrásica y heterogénea con respecto a las demás empresas, que constituye la principal fuente de ventajas competitivas para la empresa (Grant, 1996). Cuanto más diverso, complejo y tácito es el conocimiento, mayor es su potencial de generar ventajas competitivas (Grant, 1996; Kogut y Zander, 1992), imponiendo tanto límites ex-ante como ex-post a la competencia.

En resumen, la heterogeneidad de las bases de conocimiento organizativo es una condición imprescindible para poder explicar las diferencias en el desempeño empresarial. No obstante, para crear y mantener las ventajas competitivas, las bases de conocimiento organizativo tienen que ser más que heterogéneas. Tienen que integrar conocimiento con alto nivel de ambigüedad causal, complejo, diverso y tácito (Grant, 1996).

Al igual que en el caso de la Perspectiva de la Empresa basada en el Conocimiento, en la Teoría del Entrepreneurship el argumento de la heterogeneidad del conocimiento es implícito (Hayek, 1945; Kirzner, 1997). Las oportunidades emprendedoras, tanto en los mercados de factores como en los mercados de productos, surgen a raíz de las diferentes percepciones que los agentes económicos tienen del valor

relativo de los recursos (Kirzner, 1997; Shane y Venkataraman, 2000). Si el conocimiento es percepción (Nonaka y Takeuchi, 1995; Nonaka et al., 2006), cuando hablamos de diferentes percepciones del valor de los recursos, hablamos de la heterogeneidad del conocimiento con respecto al valor de los recursos. Por lo tanto, una condición imprescindible para el descubrimiento y la explotación de oportunidades emprendedoras es la heterogeneidad del conocimiento entre los distintos actores en el mercado. Dos son las razones principales que justifican la heterogeneidad del conocimiento como condición *sine qua non* del proceso emprendedor: una apunta a los dueños de los recursos que, conscientes del valor de los mismos, intentarían apropiarse una parte del beneficio subiendo el precio y, por lo tanto, reduciendo la ganancia del emprendedor e implícitamente su incentivo para emprender (Kirzner, 1973); la otra razón apunta a la competencia de los demás emprendedores quienes, conscientes de la misma oportunidad, intentarían explotarla, reduciendo de esta forma los beneficios, ya que se reparten entre más, y, consecuentemente, el incentivo para emprender (Schumpeter, 1934).

Cuanto más fácil es adquirir el conocimiento necesario para identificar y explotar una oportunidad emprendedora, más rápido van a surgir los imitadores. La misma explotación de la oportunidad explicita el conocimiento en base al cual se ha descubierto, reduciendo las asimetrías de información y conocimiento en el mercado (Kirzner, 1973). El intervalo de tiempo en el cual el emprendedor disfruta solo de los beneficios que suponen la identificación y explotación de la oportunidad depende de la rapidez con la cual los demás emprendedores pueden adquirir dicho conocimiento. Por ende, un conocimiento específico caracterizado por ambigüedad causal, complejidad, diversidad o que es tácito va a imponer tanto límites ex-ante como ex-post para la competencia.

Si tomamos una mirada conjunta a la Perspectiva basada en el Conocimiento y a la Teoría del Entrepreneurship (tabla 2.4.), podemos observar una amplia similitud, tanto en las premisas como en los fines que explican estas teorías. En ambos casos, el paradigma dominante es de corte positivista y el conocimiento es el elemento transversal que explica al mismo tiempo la creación de riqueza mediante el desarrollo de ventajas competitivas y la creación de riqueza mediante la identificación y explotación de ventajas competitivas.

Tabla 2.4. La Teoría del Entrepreneurship y la Perspectiva basada de Conocimiento. Fuente: Elaboración propia.

Paradigma Dominante	Teoría del Entrepreneurship	Perspectiva de la Empresa basada en Conocimiento
Conceptos básicos	La oportunidad	El conocimiento
Premisa básica	Las oportunidades existen en el mercado, independientemente de las organizaciones que las descubren (Shane y Venkataraman, 2000).	El conocimiento existe en el mercado independientemente de los individuos u las organizaciones. (Grant, 1996).
La naturaleza de la empresa	La empresa surge porque el conocimiento necesario para identificar y explotar oportunidades emprendedoras es específico y heterogéneo y por lo tanto difícil de coordinar mediante transacciones de mercado (Alvarez y Busenitz, 2001).	El papel fundamental de la empresa es la integración del conocimiento específico de los individuos. Las capacidades organizativas son la manifestación es esta integración (Grant, 1996).
Finalidad de la empresa	Crear riqueza mediante la identificación y explotación de oportunidades emprendedoras.	Crear riqueza mediante el desarrollo de ventajas competitivas.
Condición	Heterogeneidad de las percepciones sobre el valor de los recursos. Subjetivismo. (Alvarez y Busenitz, 2001; Foss et al. 2008).	Heterogeneidad de las bases de conocimiento. Subjetivismo. (Alvarez y Busenitz, 2001; Foss et al. 2008).
Límites ex-ante para la competencia	Conocimiento tácito Ambigüedad causal del conocimiento Complejidad del conocimiento Diversidad del conocimiento (Alvarez y Busenitz, 2001; McGrath y MacMillan, 2000).	Conocimiento tácito Ambigüedad causal del conocimiento Complejidad del conocimiento Diversidad del conocimiento (Alvarez y Busenitz, 2001; Kogut y Zander, 1992; Grant, 1996; Coff, 2002).
Límites ex-post para la competencia	Conocimiento tácito Ambigüedad causal del conocimiento Complejidad del conocimiento Diversidad del conocimiento. (Alvarez y Busenitz, 2001; McGrath y MacMillan, 2000)	Conocimiento tácito Ambigüedad causal del conocimiento Complejidad del conocimiento Diversidad del conocimiento. (Alvarez y Busenitz, 2001; Kogut y Zander, 1992; Grant, 1996; Coff, 2002).

A nivel de empresa, la integración de las dos perspectivas se muestra imprescindible, dado que la identificación y explotación de oportunidades sin un

enfoque estratégico puede conducir al debilitamiento de la posición competitiva, ya que la organización posee recursos⁵ limitados y la asignación de recursos para las actividades emprendedoras significa un recorte en los recursos asignados a las actividades estratégicas. Por otro lado, muchas veces los recursos basados en conocimiento exponen a las empresas a inercias que no les permiten la adaptación a un entorno cambiante, ya que las pautas de comportamiento se convierten en rutinas con el fin de aumentar la eficiencia, que a su vez conducen a una rigidez organizacional (Leonard-Barton, 1992). Para superarla, se tienen que desarrollar capacidades de innovación y renovación (Nonaka et al., 2006) y, por ende, emprender.

Los recursos basados en conocimiento de la empresa, específicamente el conocimiento de tecnologías, mercados y de las necesidades de los clientes, se ha demostrado que favorecen la identificación de nuevas oportunidades emprendedoras relacionadas con ellos (Shane, 2000; Shepherd y DeTienne, 2005). Al mismo tiempo, el descubrimiento de nuevas oportunidades, es decir de nuevos marcos medios-fines, y su subsiguiente explotación, actualiza y renueva las bases de conocimiento de la empresa (Dess et al., 2003; Kuratko et al., 2001).

A modo de resumen, podemos concluir que los recursos basados en conocimiento de la empresa representan tanto una fuente de ventajas competitivas como de nuevas oportunidades emprendedoras, y que su potencial para crear riqueza aumenta a medida que se caracterizan por su ambigüedad causal, complejidad, diversidad y ser tácitos. Constituyen una explicación simultánea de las diferencias en el desempeño empresarial y en el comportamiento emprendedor de las organizaciones.

2.4. Entrepreneurship desde una Perspectiva Relacional

El objetivo del presente apartado es poner de relieve la relación inexplorada entre las alianzas estratégicas y el proceso emprendedor, enfatizando la adecuación de una mirada relacional al entrepreneurship organizacional. Al mismo tiempo, queremos destacar las alianzas interorganizacionales como una fórmula mejor que el mercado para transferir conocimiento relevante para emprender.

⁵ Hacemos referencia especialmente a los recursos basados en conocimiento, pero también a los recursos generales de la empresa.

La Perspectiva Relacional de la Empresa, introducida por Dyer y Singh (1998) hace más de una década en el seno del paradigma dominante -la Teoría de Recursos y Capacidades-, supuso el reconocimiento formal por la dirección estratégica del papel que las relaciones inter-organizativas desempeñan en la creación de valor y en la obtención de ventajas competitivas.

La realidad empresarial presente muestra que las organizaciones no gozan siempre de autosuficiencia para desarrollar internamente los recursos heterogéneos, valiosos, raros e inimitables. El crecimiento exponencial de alianzas empresariales en distintos entornos (Bleeke y Ernst, 1993), desde los más tradicionales hasta los más complejos y dinámicos, refleja que muy pocas tienen las capacidades necesarias para llevar a cabo sus iniciativas estratégicas exclusivamente a través de la base interna de recursos (Powell et al., 1996; Dyer y Singh, 1998; Ahuja, 2000). Los proponentes de la Perspectiva Relacional señalan cuatro grandes determinantes de las rentas que se generan en este tipo de relaciones y que conducen a la creación de ventajas competitivas: el desarrollo de activos específicos, el establecimiento de rutinas para compartir conocimiento, la complementariedad de los recursos y de las capacidades y los mecanismos efectivos de gobierno de la relación.

Tal como hemos puesto de manifiesto anteriormente, nuestra investigación parte de la Perspectiva de la Empresa basada en el Conocimiento y, consecuentemente, se centra en el conocimiento como recurso fundamental en la generación de ventajas competitivas. Por ende, desde la Perspectiva Relacional nos fijamos en el acceso y la adquisición de conocimiento en las relaciones de alianzas inter-organizativas y su potencial para crear ventajas competitivas, ya que establecer relaciones específicas, idiosincrásicas, y representa una fuente de rentas relacionales (Dyer y Singh, 1998). Más aún, las alianzas entre organizaciones favorecen el desarrollo conjunto de nuevo conocimiento idiosincrásico que a su vez puede conducir al desarrollo de ventajas competitivas (Dyer y Singh, 1998).

Si las relaciones interorganizativas permiten el acceso y la adquisición de conocimiento idiosincrásico, específico, en base a lo puesto de manifiesto en el apartado anterior, podemos decir que las relaciones interorganizativas son al mismo tiempo fuentes de nuevas oportunidades emprendedoras.

Sin embargo, tanto la Teoría Neoclásica, como la teoría desarrollada por la Escuela Austriaca han adoptado una perspectiva atomista del emprendedor y de la

empresa emprendedora. En la primera, el interés personal y la búsqueda de beneficios son el motor de toda acción económica. En este escenario, el compromiso voluntario o las relaciones altruistas no tienen sitio. Las relaciones interpersonales o interorganizacionales son frías y racionales y el principal criterio para los intercambios es el precio que supuestamente engloba toda la información necesaria para tomar decisiones de forma eficiente, más cuando se trata de varios compradores o vendedores o las transacciones no son específicas. El conocimiento está perfectamente distribuido en la sociedad y cada uno puede tomar decisiones de forma racional y eficaz.

En la segunda, a pesar de contradecir la premisa de equilibrio enunciada por la primera, asumiendo que el conocimiento no está distribuido uniformemente en la sociedad y que las decisiones se toman en base al conocimiento idiosincrásico que cada individuo u organización posee, persiste la visión atomista, cada actor económico actuando independientemente en el mercado, esto sí, en base al conocimiento que su propia experiencia le ha proporcionado.

Si nos planteáramos un continuum de la acción económica, tal como propone Uzzi (1997), en un extremo tendríamos la acción totalmente independiente que plantea la Teoría Neoclásica, mientras que en el otro encontraríamos la acción totalmente arraigada en las relaciones sociales en las cuales el actor económico es participe, planteamiento que se desprende de una Teoría de Redes Sociales que ha conocido un veloz desarrollo en los últimos años (Kilduff et al., 2006).

Una serie de estudios empíricos ha venido a demostrar que varias de las relaciones entre actores económicos, las más beneficiosas, no son frías y calculadas sino más bien están caracterizadas por la confianza y cercanía, trasfondos que permiten intercambios de conocimiento difícil de transferir, como es el conocimiento tácito, promoviendo el aprendizaje y el desarrollo más bien a través de la cooperación que a través de la competición (Larson, 1992). Según Uzzi (1997). La premisa básica de toda esta literatura es que el arraigo en relaciones interorganizacionales e interpersonales crea oportunidades económicas que difícilmente se pueden replicar a través de mercados, contratos o integración vertical.

Aunque la presente investigación no se construye sobre la Teoría de Redes, sino sobre la Perspectiva Relacional de la Empresa, dada la frecuente aplicación en el campo del entrepreneurship y las implicaciones de los resultados obtenidos para nuestro trabajo, vamos a destacar sus principales aportaciones en este contexto. La aplicación de la Teoría de Redes al entrepreneurship ha creado la así llamada “perspectiva de redes en

entrepreneurship”. Esta literatura ha puesto de relieve que las redes sociales de los emprendedores y de los directivos desempeñan un importante papel a lo largo del proceso emprendedor, ya que todas las fases de puesta en marcha de un negocio progresan a través de la interacción con otras personas y organizaciones.

Las redes y las relaciones sociales posibilitan el reconocimiento de más oportunidades emprendedoras ya que favorecen el acceso a nueva información y nuevo conocimiento (Singh, 1999), la adquisición de recursos necesarios en los procesos de innovación (Lee, Lee y Pennings, 2001, Yli-Renko, Autio y Sapienza, 2001) o el crecimiento de la empresa (Larson, 1992; Lechner y Dowling, 2003). Los emprendedores construyen redes que varían de forma sistemática en lo relativo al número de contactos y al tiempo dedicado a la creación y al mantenimiento de relaciones, según la fase de desarrollo del acto emprendedor (Greve y Salaff, 2003).

Las características estructurales de las redes también desempeñan un importante papel en la puesta en marcha y el desarrollo del negocio (Liao y Welsch, 2005). Muchas veces, como aproximación a la dimensión estructural de la red, se ha utilizado el concepto de fuerza de la relación, definido mediante frecuencia de contacto y cercanía percibida en la relación. Desde la Teoría de Redes se ha destacado tanto la “fuerza de las relaciones fuertes” como la “fuerza de las relaciones débiles” (Granovetter, 1985; Burt, 1992) y ambas tienen el potencial de influir en las actividades y orientaciones emprendedoras de la empresa (Simsek et al., 2003). No sólo las relaciones fuertes caracterizadas por ricos intercambios de conocimiento (Hansen, 1999) pueden ser beneficiosas para la identificación de nuevas oportunidades, sino también las relaciones débiles y los huecos estructurales -definidos como desconexiones en la estructura social en la que las organizaciones actúan- representan fuentes de oportunidades emprendedoras (Burt, 1992).

Más aún, se ha puesto de manifiesto que las relaciones fuertes pueden restringir las oportunidades de la firma para establecer nuevas relaciones y acceder consecuentemente a nueva información y nuevo conocimiento, mientras que las débiles se muestran una mejor fórmula para acceder a información no redundante (Levin y Cross, 2004). Uzzi (1997) encuentra que a medida que crece el número de relaciones fuertes dentro de la red, las empresas se vuelven más cerradas a información nueva y a oportunidades que existen fuera de la red. Al contrario, las relaciones distantes e infrecuentes permiten establecer nuevas relaciones con grupos o actores no vinculados previamente. El establecimiento de nuevas relaciones entre organizaciones permite el

acceso y la integración de recursos estratégicos complementarios y saber-hacer, llevando a la creación de oportunidades sinérgicas y de ventajas competitivas (McEvily y Zaheer, 1999).

Asimismo, las fuentes de nuevas oportunidades emprendedoras y los recursos para explotarlas se encuentran tanto dentro de la organización como en los encuentros con otras empresas, universidades, laboratorios de investigación, proveedores, consumidores, etc. (Sarkar, Echambadi y Harrison, 2001), lo que induce la necesidad de un marco relacional para estudiar el fenómeno emprendedor a nivel organizacional. Partiendo de una perspectiva de redes, generalmente enfocada al acceso a nuevos recursos útiles en el proceso emprendedor, proponemos una perspectiva relacional que nos permita analizar cómo se adquieren los recursos mediante las relaciones, cuál es su papel en lo emprendedor que es la empresa y cuáles son las interacciones con los recursos que la empresa ya posee.

La Teoría Austriaca del entrepreneurship ha resaltado que las oportunidades emprendedoras se originan en las asimetrías de información existentes en el mercado (Kirzner, 1973). Por ende, la naturaleza del conocimiento necesario para descubrir y explotar nuevas oportunidades se presenta tácita, no disponible para todos los actores en el mercado. Si el conocimiento referente a oportunidades emprendedoras es explícito, acceder a él es más fácil para un mayor número de actores económicos, que van a reconocer e intentar explotar estas oportunidades, haciendo que el beneficio se reparta entre más y disminuya de esta forma el incentivo para implicarse en el proceso emprendedor (Schumpeter, 1934). Por lo tanto, el conocimiento codificado, explícito, puede ser difícilmente fuente de oportunidades. Es más bien el conocimiento no codificado, tácito, el que permite el descubrimiento de oportunidades emprendedoras y este tipo de conocimiento se puede adquirir a través de relaciones interorganizacionales débiles.

Esta premisa configura las alianzas entre empresas como una valiosa fuente de oportunidades, ya que permiten acceso a conocimiento arraigado en otras organizaciones que mediante relaciones de mercado es imposible transferir (Inkpen, 1998; Doz, 1996; Lavie, 2007). Más que esto, el conocimiento que resulta de fenómenos sociales y procesos de aprendizaje complejos, como puede ser el caso de las relaciones interorganizacionales, es único para la empresa y por lo tanto constituye una fuente de nuevas oportunidades y de ventajas competitivas para la misma (Powell et al.,

1996). Tal como destacaba Uzzi (1997), la implicación en relaciones sociales e interorganizacionales genera oportunidades de negocio únicas.

El papel de las alianzas estratégicas en el proceso emprendedor se presenta relevante no sólo para las etapas de identificación de oportunidades, sino también para la explotación de las mismas, ya que disminuyen los costes de acceso a los recursos, permiten mayor flexibilidad y disminuyen el riesgo de “aventurarse solo” (Dyer y Singh, 1998). Las alianzas estratégicas pueden ofrecer amparo para las arriesgadas actividades emprendedoras, porque aceleran los procesos innovadores, ayudan a superar restricciones presupuestarias y permiten el acceso a recursos de otra forma inabordable (Bleeke y Ernst, 1993). Por lo tanto, no sólo suponen una disminución del riesgo implícito en las actividades emprendedoras, sino que ofrecen soporte para un comportamiento proactivo e innovador. Adoptando una perspectiva de recursos y capacidades, Teng (2007) pone de manifiesto que las actividades emprendedoras a nivel de empresa se pueden beneficiar de los recursos que las alianzas estratégicas albergan, con vista a cubrir el déficit que genera el comportamiento de búsqueda y explotación de oportunidades.

Aplicando el concepto de proactividad desarrollado en la literatura sobre emprendedores al entorno de las alianzas empresariales y enfocando la investigación sobre mercados de factores estratégicos, Sarkar et al. (2001) demuestran que la formación proactiva de redes estratégicas conduce a la identificación y explotación de nuevas oportunidades emprendedoras en los mercados de factores. Las alianzas empresariales permiten a las organizaciones desarrollar nuevas habilidades mediante procesos de aprendizaje experimentales y la atracción de recursos complementarios desde sus aliados, lo que se traduce en nuevas oportunidades para crear valor. Al mismo tiempo, las alianzas actuales de la empresa crean oportunidades para la creación de nuevas alianzas (Gulati, 1995), llevando a la construcción de puentes sobre huecos estructurales que crean nuevas oportunidades emprendedoras (Burt, 1992).

El hecho de que se conoce muy poco sobre alianzas estratégicas en el contexto emprendedor ha sido puesto de manifiesto por varios autores, reconociéndose que las aportaciones recíprocas de las dos literaturas han sido bastante limitadas (Alvarez, Ireland y Reuer, 2006; Alvarez y Barney, 2005; Ireland et al., 2006). De forma específica, se ha mencionado que la influencia de las alianzas en lo emprendedora que es una empresa representa una línea de investigación cuya exploración nos puede ofrecer importantes contribuciones tanto para la literatura sobre emprendimiento, como

para la literatura sobre alianzas empresariales (Ireland et al., 2006). Por otro lado, la exploración de esas relaciones nos ayudaría también mejorar nuestro entendimiento sobre el aprendizaje organizacional que se genera como consecuencia del entrepreneurship corporativo.

En resumen, dada la naturaleza tácita de los recursos necesarios en los procesos de identificación y explotación de las oportunidades emprendedoras, ya que se encuentran distribuidos y arraigados en las organizaciones (Teece y Pisano, 1994; Kogut y Zander, 1992), los mercados demuestran ser formulas ineficientes para transferir estos recursos, mientras que las alianzas permiten la creación de mecanismos de gobierno que facilitan su transferencia (Madhok y Tallman, 1998) y, por lo tanto, esperamos que potencien las actividades de entrepreneurship. Específicamente, para las pequeñas y medianas empresas, la implicación en actividades emprendedoras de forma colaborativa les permite mantener su creatividad y flexibilidad reduciendo al mismo tiempo las limitaciones que el tamaño impone (Ketchen, Ireland y Snow, 2007).

2.5. Aprendizaje Organizacional en el Contexto Emprendedor

El objetivo del presente apartado es realizar una breve introducción al concepto de aprendizaje organizacional y poner de relieve las aportaciones recíprocas que los dos campos de estudio se pueden hacer. Haremos especial énfasis en los casos concretos del aprendizaje mediante relaciones inter-organizacionales y del proceso de transferencia de conocimiento entre empresas.

El concepto de aprendizaje organizacional ha sido empleado para explicar diferentes procesos que sostienen la gestión empresarial. La perspectiva de la estrategia como un proceso de aprendizaje (Mintzberg, 1990), la Teoría de Recursos y Capacidades (Barney, 1991) o la Perspectiva basada en Conocimiento (Grant, 1996) se desarrollan sobre la noción de aprendizaje organizacional. Sin embargo, no existe una teoría o un modelo de aprendizaje organizacional generalmente aceptado (Bapuji y Crossan, 2004).

A lo largo del tiempo se han empleado varias definiciones del mismo: el aprendizaje organizacional representa el proceso de mejora de las acciones mediante la

mejora del conocimiento y de la comprensión (Fiol y Lyles, 1985); según Huber (1991), el aprendizaje toma lugar cuando se procesa el conocimiento y se amplía la gama de comportamientos potenciales; el aprendizaje organizacional se produce también cuando el conocimiento se transforma de un estado individual a un estado colectivo (Spender, 1996). La mayoría de las definiciones reconocen como elemento esencial un cambio en el estado del conocimiento, que no siempre es perceptible, pero que tiene potencial de influir en el comportamiento de la organización (Slater y Narver, 1995). Podemos decir que el aprendizaje organizacional implica adquirir conocimiento, compartirlo e integrarlo en la empresa, haciéndolo disponible para que se pueda generalizar a nuevas situaciones (Sinkula, 1994; Dibela, Nevis y Gould, 1996).

Uno de los debates más significativos dentro del campo ha sido en torno a la relación entre el aprendizaje individual y organizacional. ¿Aprenden las organizaciones o aprenden los individuos? Elkjaer (2004) resalta que existen dos principales conceptos de aprendizaje organizacional. Una, que tiene como punto de partida la adquisición individual de habilidades y conocimiento desde una perspectiva acumulativa, que apunta al aprendizaje formal; y otra, que considera el aprendizaje como participación en comunidades de práctica, localizado en la vida diaria de la organización. Su propuesta de una “tercera vía” que combine ambas concepciones apunta a una perspectiva social de la organización, en la que los individuos y las organizaciones se forman mutuamente.

En esta línea, se ha reconocido que existen diferentes niveles de análisis que se condicionan de forma recíproca (Lane y Lubatkin, 1998; Zollo et al., 2002). Los investigadores parecen coincidir en que el aprendizaje organizacional tiene que responder a los requerimientos específicos tanto del entorno como de dentro de la empresa y que es más que la suma del aprendizaje individual, existiendo una comprensión e interpretación propia a la empresa en relación a su entorno.

El aprendizaje organizacional permite a la empresa comprender las consecuencias de actuaciones pasadas, responder a nuevos estímulos del entorno y establecer nuevos modelos mentales que reemplacen a los actuales, aumentando de esta forma sus capacidades (Levinthal, 1991). Sus efectos positivos sobre el desempeño empresarial (Fiol y Lyles, 1985) o sobre la innovación (Ahuja y Lampert, 2001) son bien reconocidos por muchas investigaciones; no obstante, se ha señalado que muchas veces las empresas caen en “trampas de aprendizaje” porque tienden a emplear soluciones ya conocidas, experimentadas o las más próximas a las que se han experimentado (Bapuji y Crossan, 2004; Ahuja y Lampert, 2001), basándose de esta

forma sólo en la explotación del conocimiento, lo que puede conducir al fracaso (Vermeulen y Barkema, 2001). Las “trampas de aprendizaje” se pueden evitar, según sugieren Vermeulen y Barkema (2001) o Levinthal y March (1993), empleando tanto estrategias de explotación como estrategias de exploración de conocimiento.

Tal como hemos expuesto previamente, el conocimiento se puede adquirir de la experiencia directa, de la experiencia de los otros o de la memoria organizacional, por lo tanto sus fuentes pueden encontrarse dentro de la organización –y entonces tratamos con explotación- o fuera de la organización -y entonces tratamos con exploración- (March, 1991). Inicialmente, March (1991) define la exploración como la experimentación con nuevas alternativas cuyos beneficios son inciertos, distantes y a veces negativos. La explotación, según una primera definición, también representa el refinamiento y la extensión de competencias, tecnologías y paradigmas existentes, con retornos positivos, próximos y predecibles. Ampliando estas definiciones iniciales, dos años más tarde Levinthal y March (1993) hablan de la exploración como la búsqueda de conocimiento, de cosas que se podrían conocer y de la explotación como del uso y desarrollo de cosas que ya se conocen. Si la exploración se remonta al deseo de descubrir algo nuevo, la explotación se ve impulsada por la existencia de recursos, bienes y capacidades que la empresa controla y pueden ser explotadas.

Según Levinthal y March (1993), las empresas que se implican exclusivamente en actividades de exploración no llegan a recoger los frutos de su conocimiento, mientras que la implicación exclusiva en explotación lleva a obsolescencia. Explotar continuamente y incrementalmente el conocimiento que se posee en la actualidad tiene repercusiones positivas en las ganancias de la empresa a corto plazo, pero es poco factible que lleve a una ventaja competitiva sostenible, y puede darse la situación de que las empresas se vuelvan expertas en áreas que ya no son de interés para sus clientes.

Por otro lado, emplear una estrategia de exploración supone altos costes y riesgos para la empresa, ya que ralentiza el desarrollo de sus competencias actuales, pero al mismo tiempo se puede convertir en una ventaja competitiva a largo plazo (March, 1991).

Estos conceptos han recibido cada vez más atención por parte de los investigadores; algunos estudios considerándolos los fines de un mismo continuum (Lavie y Rosenkopf, 2006), otros señalando las sinergias asociadas a explotar y explorar al mismo tiempo y, por lo tanto, su complementariedad (Bierly y Daly, 2007). También se ha argumentado que la complementariedad o la exclusión mutua depende de

si la investigación adopta un solo nivel de análisis o es multinivel (Gupta, Smith y Shalley, 2006). Sin que se haya alcanzado un consenso absoluto en cuanto a la complementariedad o exclusión mutua de las dos formas de aprendizaje, en general se considera que para las grandes empresas es más fácil emplear ambas estrategias que para las pequeñas, porque tienen un acceso más amplio a los recursos necesarios para crear una estructura organizacional compleja que permita sostener tanto la explotación como la exploración de conocimiento dentro de la firma.

La lógica exploración /explotación ha sido también aplicada al comportamiento emprendedor de las empresas, asociándose la exploración a un comportamiento emprendedor radical y la explotación a un comportamiento emprendedor incremental (Simsek et al., 2003). Se considera que el comportamiento emprendedor es radical cuando implica innovación, renovación y puesta en marcha de negocios totalmente nuevos, y que es incremental cuando dichas actividades representan una mejora de productos/servicios y procesos existentes.

Pero no es principalmente la lógica exploración/explotación la que ha servido de puente entre la literatura sobre aprendizaje organizacional y entrepreneurship, sino el conocimiento organizacional. Por un lado, el aprendizaje organizacional es un proceso continuo de adquirir e interpretar información que conduce a la creación de nuevo conocimiento para la empresa (Galunic y Rodan, 1998; Huber, 1991). Por otro lado, la adquisición e interpretación de información está en el centro del proceso de reconocimiento y explotación de nuevas oportunidades emprendedoras (Kirzner, 1973). Cuando este proceso se realiza a nivel de organización lleva a la renovación estratégica de la misma y a la creación de nuevos negocios (Guth y Ginsberg, 1990; Stevenson y Jarillo, 1990). En ambos casos tenemos como resultado el incremento en conocimiento y la creación de valor para la empresa. Varios autores resaltan incluso que el entrepreneurship se puede considerar un proceso de aprendizaje que conduce a la creación de valor (Lumpkin y Lichtenstein, 2005; Corbett, 2002).

Numerosos autores argumentan que la relación entre entrepreneurship y aprendizaje organizacional es muy estrecha y las aportaciones recíprocas que las dos literaturas se pueden realizar son enriquecedoras para ambas (p.e. Lumpkin y Lichtenstein, 2005; Dutta y Crossan, 2005; Politis, 2005).

El aprendizaje ha sido señalado como un factor determinante en todas las fases del proceso emprendedor y a todos los niveles, desde la adquisición del conocimiento necesario para poner en marcha una empresa (Gartner, 1988), la creación en sí de la

empresa y sus primeros años de vida (Reuber y Fischer, 1999), hasta la gestión emprendedora de las organizaciones maduras (Dess et al., 2003; García-Morales, Llorens-Montes y Verdú-Jover, 2006) y su renovación estratégica (Davis y Botkin, 1994).

En el contexto emprendedor, la finalidad del aprendizaje no se circunscribe solamente a la capacitación de responder a los cambios del entorno y sobrevivir, sino también a la capacitación de crear y proyectar en el futuro la experiencia y el conocimiento que se poseen actualmente (Gibb, 1997). Esta forma de aprendizaje, llamada generativa (Senge, 1990), es tanto retrospectiva como prospectiva y supone la aplicación proactiva del conocimiento adquirido mediante experiencias previas a futuras acciones. El aprendizaje generativo permite a las organizaciones emprendedoras generalizar, reconocer pautas y relacionar situaciones y eventos diferentes (Cope, 2005). Este proceso se realiza en un marco temporal que comprende los eventos de aprendizaje y la subsiguiente aplicación de las lecciones aprendidas, que no es necesariamente inmediata (Reuber y Fischer, 1999). Más aún, algunas veces este aprendizaje no llega a la práctica, si no que se siguen realizando los mismos errores. Por tanto, no siempre el aprendizaje extrapolado a nuevas situaciones es positivo, ya que se puede aprender de forma equivocada o aprender cosas equivocadas (Huber, 1991).

Explorando teóricamente la relación entre aprendizaje organizacional y entrepreneurship corporativo, Lumpkin y Lichtenstein (2005), al igual que Dutta y Crossan (2005), proponen que el proceso de reconocimiento de oportunidades a nivel de empresa se sostiene en el aprendizaje organizativo. Enfatizan que la mejora de las prácticas, la expansión en nuevos campos mediante la creación de nuevo conocimiento, la creación de nuevos sentidos y la detección y corrección de errores que subyacen al aprendizaje organizacional, pueden ser formas efectivas de fortalecer el reconocimiento de nuevas oportunidades. Su propuesta refleja que tanto el aprendizaje relacionado con el comportamiento, como el cognitivo y el de la acción pueden influir positivamente en lo emprendedora que es una empresa.

Por otro lado, el conocimiento puede ser creado a través del emprender efectivo a nivel de organización (Dess et al., 2003; Kuratko et al., 2001). Las actividades formales e informales de entrepreneurship organizacional crean nuevo conocimiento que se convierte en la base para la revitalización de las competencias actuales de la empresa o llevan a la creación de nuevas competencias (Zahra et al., 1999). Asimismo, la teoría del entrepreneurship también ofrece importantes contribuciones a la teoría del

aprendizaje (Dutta y Crossan, 2005). En este sentido, Dutta y Crossan (2005) proponen tres áreas específicas de la literatura sobre entrepreneurship cuyo potencial para ser aplicadas al aprendizaje organizacional consideran muy significativo: factores psicológicos y entrepreneurship, recursos y accesibilidad de la información y temporalización de los eventos.

Según Dess et al. (2003), el aprendizaje organizacional modera la relación entre entrepreneurship corporativo y el desarrollo de nuevos tipos de conocimiento. Estos autores identifican dos tipos de aprendizaje, adquisitivo y experimental, que se pueden dar como consecuencia de las distintas formas de comportamiento emprendedor de las organizaciones. El aprendizaje adquisitivo se realiza cuando la empresa obtiene acceso e internaliza conocimiento de su entorno. El aprendizaje experimental se realiza cuando la empresa genera conocimiento internamente. Este tipo de conocimiento es específico y, desde una perspectiva de recursos y capacidades, puede ser una fuente de ventaja competitiva más sostenible que el conocimiento del entorno.

Dess et al. (2003) proponen que las diferentes formas de entrepreneurship corporativo interactúan de forma distinta con los dos tipos de aprendizaje organizacional, generando tres categorías de nuevo conocimiento: técnico, que se refiere a propiedades de actividades específicas, es especializado y resulta principalmente del aprendizaje adquisitivo; integrador, que se refiere a la forma en la cual la organización combina de forma creativa y única sus recursos y capacidades para crear valor, es tácito, específico de la organización y resulta principalmente del efecto conjunto de los aprendizajes adquisitivo y experimental; y explotador, que se refiere al conocimiento técnico e integrador acumulado a medida que la empresa aprende a explotar sus recursos.

Las oportunidades y los problemas significativos que aparecen en el proceso emprendedor llevan a la creación de objetivos más ambiciosos de aprendizaje que se traducen en cambios organizacionales radicales (Cope, 2005). No obstante, las empresas no aprenden sólo de eventos excepcionales. Se trata más bien de un proceso constante de aprendizaje y desarrollo que se construye sobre actividades reguladas y repetitivas. En este sentido, Gibb (1997) subraya que en el contexto de la pequeña y mediana empresa -el caso de nuestra investigación- el aprendizaje se presenta preponderantemente bajo las siguientes formas: aprendizaje de iguales, del feed-back recibido de clientes y proveedores, de equivocaciones, aprender haciendo, aprender copiando, experimentando, solucionando problemas y aprovechando oportunidades.

Si las empresas aprenden de las relaciones con otras organizaciones y el aprendizaje organizacional está estrechamente relacionado con el entrepreneurship, la necesidad de profundizar en el estudio de los aspectos relacionales del aprendizaje organizacional y su influencia sobre el entrepreneurship queda evidente, ya que hasta el presente las investigaciones han ignorado casi por completo dichos aspectos. En la misma línea, Duta y Crossan (2005) indican de forma específica que el estudio del entrepreneurship desde una perspectiva de aprendizaje mediante alianzas estratégicas representa una prometedora línea de investigación.

2.5.1. Aprendizaje mediante Alianzas Estratégicas

En el presente apartado pretendemos ofrecer un resumen de los principales desarrollos teóricos y empíricos relacionados con el aprendizaje mediante alianzas estratégicas. Específicamente haremos énfasis en los beneficios del mismo, las contingencias estudiadas y la contextualización de nuestro estudio dentro de esta literatura.

La literatura sobre aprendizaje en el contexto empresarial ha puesto de manifiesto que es intrínsecamente un proceso social que se da en ciertas situaciones y en ciertos contextos, ya que no se localiza exclusivamente dentro del individuo, sino también en la colaboración con los demás (Holman, Pavlica y Thorpe, 1997). Las dinámicas sociales del proceso de aprendizaje -tanto a nivel individual como a nivel organizacional- han llevado a primera plana las redes y relaciones sociales y empresariales como sistemas de aprendizaje. Este aprendizaje está incrustado en las transacciones y relaciones con proveedores, clientes, empleados, familia y otros iguales (Gibb, 1997).

Por otro lado, la perspectiva relacional de Dyer y Singh (1998) también conceptualiza la organización como integrada en un sistema de relaciones. Aunque la búsqueda de la ventaja competitiva ha sido y sigue siendo importante, según Dyer y Singh (1998), la introducción de nuevos factores en los modelos, como son las relaciones interorganizacionales, aumentan el poder explicativo de los mismos, permitiéndonos entender mejor el desempeño empresarial.

En este contexto, se habla de mercados de conocimiento formales en los cuales las empresas firman contratos de licencia o para desarrollar conjuntamente nuevas tecnologías, las consultoras son contratadas para dar consejos estratégicos, etc. Todo tipo de alianza interorganizacional implica en mayor o menor medida un proceso de aprendizaje, tanto cognitivo como de comportamiento, para cada una de las empresas implicadas, especialmente cuando la relación se salda con éxito, pero también en caso de fracaso. En algunos casos, el aprendizaje representa un objetivo de la relación, mientras que en otros no es intencionado y emerge durante la vida de la alianza (Inkpen y Pien, 2006; Grant y Baden-Fuller, 2004). Este aprendizaje se realiza mediante las actividades conjuntas o coordinadas que desarrollan y mediante las interacciones que se dan entre las organizaciones (Doz, 1996). Aparte del aprendizaje inherente que toma lugar dentro de estas relaciones, los individuos y las organizaciones adquieren conocimiento también de eventos críticos, no rutinarios (Cope, 2005). Nuestro trabajo se centra en el aprendizaje que se da en el caso de la empresa implicada en una alianza estratégica, específicamente, en la adquisición de conocimiento mediante la relación, que tiene valor para la organización receptora y que no se podría realizar sino por este medio.

Cada vez más estudios informan de una creciente tendencia de las empresas de basarse, incluso para sus actividades más esenciales, en colaboraciones con otras empresas (Holmqvist, 2004). La capacidad de aprender de fuentes externas de conocimiento se ha convertido en un asunto de importancia crítica para desarrollar y mantener ventajas competitivas (Dyer y Singh, 1998; Jiang y Li, 2008; Lane y Lubatkin, 1998). Esta capacidad supone una habilidad por parte de la empresa de identificar, asimilar e interiorizar conocimiento que la otra empresa aliada posee. Su efecto en el desempeño empresarial es positivo cuando el nuevo conocimiento adquirido genera rentas (Lane y Lubatkin, 1998).

En el contexto de las alianzas estratégicas, varios estudios han demostrado que el aprendizaje organizacional que se produce influye positivamente en el desempeño empresarial de las organizaciones implicadas (Slater y Narver, 1995; Lane, Salk y Lyles, 2001; Jiang y Li, 2008) y también en el nivel de innovación de las mismas (Ahuja, 2000; Stuart, 2000). Las alianzas facilitan acceso y adquisición de conocimiento de los socios, de recursos complementarios y la creación conjunta de nuevo conocimiento (Grant y Baden-Fuller, 2004). Esta transferencia de conocimiento se realiza compartiendo tecnología, traspasando personal y trabajando conjuntamente en

proyectos que suponen interacciones intensas, favoreciendo asimismo la transferencia de conocimiento tácito (Keil et al., 2008). Al mismo tiempo, el aprendizaje continuo permite un mejor seguimiento y una mayor capacidad de respuesta a las necesidades de los clientes, conduciendo a la identificación y evaluación de nuevas oportunidades de mercado; lo que se refleja en beneficios superiores y crecimiento en ventas de la empresa (Slater y Narver, 1995).

No obstante, la relación entre aprendizaje organizacional y desempeño empresarial o innovación no siempre se ha encontrado positiva en el contexto de las alianzas. Varios estudios han destacado que esta relación es contingente a las características de la empresa, como su edad (Calantone et al., 2002); a los mecanismos de gobierno de la relación, como la equidad (Jiang y Li, 2008), la comunicación o la confianza (Gulati, 1995); al contexto industrial, como la pertenencia a un mismo sector o el nivel de competencia en el sector (Jiang y Li, 2008; Keil et al., 2008); a la naturaleza del conocimiento que se quiere adquirir (Szulanski, 1996); etc. En una muestra de 127 empresas alemanas implicadas en alianzas estratégicas, Jiang y Li (2008) encuentran una relación positiva, significativa y fuerte entre el aprendizaje organizacional y el desempeño financiero de la empresa. Pero esta relación se ve moderada positivamente por la equidad de las relaciones y por la pertenencia al mismo sector de actividad. En el mismo sentido, Keil et al. (2008) encuentran que la influencia positiva del número de alianzas sobre el desempeño en innovación está moderada por el grado de relación que hay entre las industrias de las cuales provienen las empresas implicadas. Powell et al. (1996) explican la formación de alianzas estratégicas en el sector biotecnológico desde una perspectiva de aprendizaje organizacional, resaltando que el *locus* de la innovación se encuentra más bien en la red de relaciones inter-organizacionales que dentro de la empresa. La investigación en relación a este asunto ha puesto de manifiesto que las relaciones entre empresas ofrecen oportunidades de aprendizaje más relevantes que las que se dan exclusivamente dentro de una sola empresa, pero que el éxito del proceso depende de la capacidad de la organización de aprender (Lane y Lubatkin, 1998), de la similitud en el conocimiento que ya se posee, en estructura y en la experiencia conjunta (Zollo et al., 2002).

Las condiciones iniciales de las alianzas, como pueden ser las tareas a desempeñar, las rutinas organizativas de cada aliado o sus expectativas con respecto a los fines de la relación, y las interdependencias que se crean entre ellas, pueden facilitar o inhibir el aprendizaje a nivel de relación. No obstante, estas condiciones iniciales no

son necesariamente determinantes para el éxito de la alianza, ya que son la primera parte de un proceso reiterativo de aprendizaje-reevaluación-reajuste y su efecto se difumina rápidamente (Doz, 1996). El éxito del aprendizaje es el que sí puede determinar el éxito de la alianza, ya que según Doz (1996) las alianzas fracasadas han tropezado con la “ausencia” del aprendizaje, con la atrofización del aprendizaje -los aliados entienden que hace falta para conseguir lo propuesto, pero no saben como llevarlo a cabo- o con reajustes negativos que han llevado a la desaparición de la alianza. Y para el éxito del aprendizaje las condiciones iniciales de la alianza sí son un factor clave.

Por otro lado, hablar de aprendizaje a nivel interorganizacional ha conducido también a la aplicación de la dualidad conceptual explotación/exploración a este nivel de análisis. Según varios autores (Holmqvist, 2004; Rothaermel y Deeds, 2004; Lavie y Rosenkopf, 2006), la explotación y la exploración de conocimiento toman lugar tanto a nivel organizacional como a nivel interorganizacional. La explotación esta relacionada con la exploración, tanto dentro de la organización como entre organizaciones, ya que se pueden generar de forma recíproca y llevar a aprendizaje organizacional e interorganizacional. La dualidad explotación/exploración ha sido utilizada como criterio para delimitar entre las alianzas estratégicas constituidas para explorar o para explotar conocimiento (Koza y Lewin, 1998). La implicación en un tipo u otro de alianza ha sido relacionada con la base de recursos de la empresa, en el sentido de que empresas con una base de recursos más escasa suelen entrar en alianzas para explorar, mientras que empresas que poseen una sólida base de recursos se implican en alianzas con el objetivo de explotar. Rothaermel y Deeds (2004) analizan el uso que se hace de estos dos tipos de alianzas a lo largo del proceso de desarrollo de nuevos productos. En un estudio sobre empresas del sector biotecnológico demuestran que existe una pauta de uso de estos tipos de alianzas en las distintas fases del desarrollo de nuevos productos que se presenta de la siguiente manera: las alianzas con fines exploratorios están positivamente relacionadas con el número de productos que se encuentran en fase de desarrollo; estos últimos indican necesidades de recursos complementarios que llevan al establecimiento de alianzas con fines de explotación; el éxito de las actividades de explotación en el marco de las alianzas estratégicas permite a la empresa comercializar los nuevos productos.

Holmqvist (2004) propone un marco conceptual integrador, perfilando cuatro subprocesos que relacionan entre si las dos estrategias de conocimiento y los dos niveles

de análisis: “apertura”, que describe como la explotación genera exploración; “enfocar”, que describe como la exploración genera explotación; “extensión”, que describe como el aprendizaje intraorganizacional genera aprendizaje interorganizacional; e “internalización”, que describe cómo el aprendizaje interorganizacional genera aprendizaje intraorganizacional.

Desde esta perspectiva, nuestra investigación hace referencia al último subproceso de “internalización”, analizando como el aprendizaje mediante una alianza estratégica influye en el nivel de entrepreneurship de la empresa. Tal como hemos visto en los epígrafes previos, el entrepreneurship ha sido conceptualizado varias veces como un proceso de aprendizaje, reclamándose que una teoría del emprendimiento requiere de una teoría del aprendizaje (Minniti y Bygrave, 2001; Politis, 2005; Cope, 2005). Al mismo tiempo, la literatura específica ha puesto de manifiesto que el aprendizaje en el entorno emprendedor es principalmente de naturaleza experimental (Minniti y Bygrave, 2001; Reuber y Fischer, 1993). Por otro lado, el proceso de aprendizaje en el contexto inter-organizacional se refiere al aprendizaje colectivo de la experiencia, que se sustenta en la generación de reglas inter-organizativas de explotación y exploración (Holmqvist, 2004; Lane y Lubatkin, 1998). El objetivo no es sólo explotar la experiencia de la otra organización, sino también producir nuevas experiencias de forma conjunta. La naturaleza experimental del aprendizaje mediante alianzas estratégicas lo convierte en una importante fuente de conocimiento para respaldar las actividades emprendedoras de la empresa y su estudio se muestra de gran importancia para mejorar nuestra comprensión de los procesos de descubrimiento, evaluación y explotación de oportunidades.

En su trabajo de síntesis sobre la perspectiva dinámica del aprendizaje en el contexto emprendedor, Cope (2005) remarca de forma tajante la necesidad de investigaciones empíricas que identifiquen las distintas formas de aprendizaje que resultan de la implicación del emprendedor en relaciones sociales, tanto dentro de la organización como en el exterior de la misma. Al mismo tiempo, hace énfasis en las consecuencias del aprendizaje emprendedor para el crecimiento de la pequeña y mediana empresa.

El presente trabajo se puede considerar una respuesta a esa llamada, que analiza la influencia del aprendizaje rutinario en una alianza inter-organizacional sobre las actividades y orientaciones emprendedoras de las pequeñas y medianas empresas. Los pocos estudios previos que han contemplado el tema de relaciones sociales u

organizacionales y alguna dimensión del emprendimiento han analizado, principalmente, las capacidades relacionales de la empresa, es decir su habilidades y predisposiciones de establecer y gestionar relaciones con otras entidades del entorno (Sarkar et al., 2001; Walter et al., 2006), y cómo estas capacidades influyen en el desempeño empresarial y en la relación entre orientación emprendedora y desempeño empresarial. No obstante, cómo influye concretamente el aprendizaje que toma lugar en estas relaciones en las actividades y orientaciones emprendedoras de una empresa, representa un tema a explorar.

2.5.2. La Transferencia de Conocimiento

El presente apartado se propone presentar brevemente las principales coordenadas de la investigación en torno a la transferencia de conocimiento entre organizaciones, haciendo énfasis en la influencia de las características del conocimiento -especialmente en la codificación del mismo- y las características de las relaciones, específicamente la confianza y la fuerza de la relación.

El nuevo enfoque, tanto en la investigación como en la realidad empresarial, hacía formas de organización más distribuidas y el importante auge de alianzas inter-organizacionales, han llevado a primera plana el tema de la transferencia de recursos que se realiza en este nuevo contexto. El conocimiento se transmite cada vez más entre individuos y organizaciones dispersas geográficamente. Las alianzas inter-organizacionales, la externalización y la globalización misma implican la transferencia de conocimiento a través de las fronteras organizacionales culturales y nacionales.

Argote et al. (2003) sugieren que la literatura sobre aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento gira en torno a dos grandes coordenadas: una referente a los resultados de la gestión del conocimiento y del aprendizaje (creación, retención y transferencia de conocimiento) y otra referente a las propiedades del contexto en el cual se desarrolla la gestión del conocimiento y el aprendizaje. Las diferentes formas de abordar la dimensión contextual del aprendizaje mediante relaciones inter-organizacionales han conferido prioridad causal a tres tipos de características del contexto: propiedades de la unidad, de las relaciones entre las unidades y del conocimiento mismo. No obstante, es difícil encontrar estudios que aborden las dos

cuestiones de forma separada, dado que prácticamente siempre se estudian las propiedades del contexto en relación a su potencial de influir en los mismos procesos de gestión del conocimiento/aprendizaje o en las distintas medidas de desempeño empresarial.

Desde esta perspectiva, hemos identificado dos ejes principales de investigación. Uno de ellos se refiere a cómo la transferencia de conocimiento entre organizaciones o dentro de la misma organización se ve influida por las características de las redes/relaciones y del conocimiento⁶. Estas influencias se han estudiado tanto de forma conjunta como independiente. La Tabla 2.5 muestra ejemplos de estudios que se enmarcan en dicha categoría.

Se ha distinguido entre varias características del conocimiento que potencialmente influyen en este proceso: codificación (tácito/explicito), privado/público, heterogeneidad, complementariedad o compatibilidad con el conocimiento previo de la empresa. Se ha puesto de manifiesto que los atributos del conocimiento son los determinantes principales de la efectividad de la transferencia: el conocimiento explícito y enseñable es más fácil y rápido de transferir que el tácito (Zander y Kogut, 1995); la ambigüedad causal y la ambigüedad general del conocimiento transferido impactan negativamente la efectividad de su adquisición (Szulanski et al., 2004; Simonin, 2004); la complejidad del conocimiento requiere condiciones específicas, como, por ejemplo, relaciones fuertes entre las partes implicadas en el intercambio, para que la transferencia se realice con éxito (Hansen, 1999); por otro lado, la complementariedad y la compatibilidad del nuevo conocimiento adquirido con el conocimiento de la empresa receptora, facilitan el intercambio y la creación de sinergias en el contexto de las alianzas estratégicas (Nielsen, 2005).

A la hora de hablar de la influencia de las características del conocimiento en el proceso de transferencia, la propiedad que quizá más atención ha recibido por parte de la comunidad investigadora es su codificación, esto es, la que delimita entre conocimiento tácito y articulado (Nonaka, 1991). El conocimiento que una empresa

⁶ Dado que entre las propiedades del contexto nuestro estudio analiza las características del conocimiento y de las relaciones, a continuación realizaremos la revisión de la literatura centrándonos específicamente en ellas. Con respecto a las propiedades de las unidades, el concepto que más atención ha suscitado es la capacidad de absorción (Cohen y Levinthal, 1990; Zahra y George, 2002), definida como la capacidad de reconocer el valor del nuevo conocimiento, asimilarlo y aplicarlo a fines comerciales. Para adquirir nuevo conocimiento desde el exterior, las organizaciones deben tener acceso a ello, lo que requiere el esfuerzo de relacionarse, pero también deben poseer la capacidad interna de absorberlo, lo que requiere de una sólida base de conocimiento previo. Se considera que las organizaciones que poseen un conocimiento previo sólido y relevante tienen mayor disposición de comprender, asimilar y aplicar el nuevo conocimiento, lo que les permite generar nuevas ideas y desarrollar nuevos productos (Cohen y Levinthal, 1990; Szulanski, 1996).

posee está en gran parte incrustado en su contexto social, en la estructura, la cultura y los valores de la organización (Inkpen y Pien, 2006). Esta incrustación del conocimiento hace que muchas veces sea tácito: no verbal, intuitivo y no articulado (Polanyi, 1962). Las personas saben más de lo que pueden explicar (Polanyi, 1962) y este saber tácito es difícil de formalizar, no es visible fácilmente, por lo que comunicarlo u compartirlo con otros individuos, además provenientes de otro contexto organizacional, como es el caso de la transferencia inter-organizacional, se vuelve una tarea muy compleja.

El papel que las relaciones entre organizaciones desempeñan en la transferencia de conocimiento puede variar en torno a sus distintas dimensiones: frecuencia de contacto y cercanía, conceptualizadas como la fuerza de la relación (Levin y Cross, 2004; Hansen, 1999), comunicación, similitud social (Song et al., 2003), valores compartidos (Dhanaraj et al., 2004) o confianza (Szulanski et al., 2004). Se ha demostrado que estas características de las relaciones facilitan la transferencia de conocimiento entre organizaciones o dentro de la misma organización, entre sus distintas unidades de negocio. La red de relaciones en la cual la empresa está inmersa influye también positivamente en la transferencia de conocimiento, a través de su estructura, de la cohesión social que existe dentro de la misma, del rango de las redes (Reagans y McEvily, 2003), de la distribución geográfica de los contactos (Singh, 2005) o la cercanía física de los mismo, intensificando los flujos de conocimiento.

Numerosos estudios resaltan que la confianza influye positivamente en el desempeño de las alianzas estratégicas y genera ventajas competitivas, ya que disminuye los costes de transacción (Dyer y Chu, 2003), facilita las inversiones en activos comunes y mejora las rutinas para compartir información (Zaheer et al., 1998; Robson, Katsikeas y Bello, 2008), proporcionando acceso a recursos que difícilmente se pueden encontrar en el mercado, como es el conocimiento tácito. No obstante, esta evidencia no se confirma en todas las investigaciones llevadas a cabo. Mientras algunos no encuentran relaciones significativas entre confianza y desempeño (Sarkar et al., 2001), otras llegan incluso a concluir que la confianza es arriesgada, costosa y tiene consecuentemente una influencia negativa en el desempeño de la alianza (Lyles et al., 1999).

También los resultados de las investigaciones que contemplan el efecto de la fuerza de las relaciones sobre la transferencia de conocimiento y el desempeño empresarial indican efectos diferentes (Levin y Cross, 2004; Hansen, 1999). Por un lado, se ha demostrado la así llamada “fuerza de las relaciones fuertes”, resaltándose el

efecto positivo que las relaciones cercanas en las que las partes contactan con mucha frecuencia tienen sobre la transferencia de conocimiento tácito, que a su vez puede constituir una fuente de ventajas competitivas (Dhanaraj et al., 2004; Hansen, 1999; Uzzi y Lancaster, 2003; Reagans y McEvily, 2003; Zander y Kogut, 1995).

Por otro lado, se ha resaltado también “la fuerza de las relaciones débiles” que, dada su naturaleza, no implican limitaciones en las actuaciones de las partes implicadas, por lo que permiten la creación de nuevas relaciones y por ende el acceso a nuevos recursos (Burt, 1992). La adquisición de estos nuevos recursos influye positivamente en la innovación y el desempeño empresarial (Zaheer y Bell, 2005; McEvily y Zaheer, 1999; Baum et al., 2000).

El análisis de la acción conjunta de las características del conocimiento y de las características de las relaciones/redes ha puesto de relieve que determinados tipos de conocimiento, como por ejemplo el tácito, el complejo o el ambiguo, necesitan de determinadas características de las relaciones, como por ejemplo, confianza, fuerza o cohesión social, para que la transferencia se realice con éxito (Dhanaraj et al., 2004; Hansen, 1999; Levin y Cross, 2004).

La literatura sobre transferencia de conocimiento ha destacado que, para hablar de la adquisición de conocimiento tácito mediante relaciones interorganizacionales, es imprescindible hablar de características de la relación como fuerza o mecanismos de gobierno de la relación como confianza. El conocimiento tácito, no codificado y alto en el nivel de ambigüedad causal es más difícil de transferir (Zander y Kogut, 1992; Nonaka, 1991; Szulanski et al., 2004). El proceso de transferencia se ve influido por varios factores que lo pueden facilitar o inhibir como la comunicación (Nadler et al., 2003), la existencia y la riqueza de canales de transmisión (Gupta y Govindarajan, 2000) o la confianza (Tsai y Ghoshal, 1998; Levin y Cross, 2004).

El otro eje principal de investigación hace referencia a cómo las distintas medidas de desempeño empresarial se ven afectadas por las características del conocimiento transferido y de las relaciones mediante cuales se realiza la transferencia. El efecto de dichas características ha sido estudiado tanto de forma conjunta como independiente. La Tabla 2.6 refleja ejemplos de estudios que se circunscriben a esta línea de investigación.

Tabla 2.5. Propiedades del conocimiento, de las relaciones y su impacto en la transferencia de conocimiento

	Propiedades del conocimiento	Transferencia/Adquisición de conocimiento
Propiedades de la relación		Singh (2005) Reagans y McEvily (2003)
Transferencia/Adquisición de conocimiento	Simonin (2004) Zander y Kogut (1995). Nielsen (2005)	Hansen (1999) Dhanaraj et al. (2004) Levin y Cross (2004) Inkpen y Tsang (2005) Uzzi y Lancaster (2003) Becerra et al. (2008) Szulanski et al. (2004)

En este marco, se han llevado a cabo estudios que demuestran que la heterogeneidad del conocimiento organizacional esta positivamente relacionada con el ratio de introducción de nuevos productos (Smith et al., 2005) o que la calidad de los nuevos productos desarrollados dependen de si el conocimiento es público o privado (Matusik, 2002). Se ha puesto de manifiesto que el conocimiento tácito, a diferencia del explícito, tiene mayor potencial de generar beneficios más altos ya que es difícil de imitar y, por lo tanto, puede ser fuente de ventajas competitivas (Simonin, 2004; Szulanski, 1996; Zander y Kogut, 1995). Pero, al mismo tiempo, uno de los más importantes factores del fracaso de la transformación estratégica de una organización, según revela el estudio de Nag et al. (2007), sobre una empresa de I+D de alta tecnología puede ser la forma en la cual el conocimiento y la identidad están incrustados en las prácticas colectivas. En este sentido, González-Alvarez y Nieto-Antolín (2005) encuentran que la ambigüedad causal de las competencias tecnológicas protege de la imitación, pero influye negativamente en el desempeño empresarial, ya que dificulta la transferencia interna de dichas competencias. Asimismo, se ha advertido que el arraigo del conocimiento en las prácticas colectivas de la empresa lo hace difícil de cambiar y se puede convertir en una rigidez de la misma, retrasando a la organización en adoptar nuevas perspectivas y desarrollar nuevos procesos que requieren puntos de vista frescos e innovadores (Leonard-Barton, 1992; Nag et al., 2007).

Los estudios que contemplan el efecto que las características de las redes/relaciones tienen sobre alguna medida de desempeño empresarial se organizan en torno a las tres dimensiones conceptuales de las redes: estructura, gobierno y contenido. Utilizamos este criterio, adoptado de Hoang y Antoncic (2003), sólo con el fin de

sintetizar los principales resultados relevantes para nuestro trabajo, ya que las características de las redes no son independientes unas de las otras. Las investigaciones previas han hecho énfasis en la influencia de la estructura y del modo de gobierno de las redes sobre el desempeño en innovación y el desempeño general de la empresa. Por un lado, se ha resaltado que una red de relaciones débiles, menos densa, permite la creación de nuevas relaciones, y por ende, el acceso a nuevos recursos, lo que influye positivamente en la innovación y el desempeño empresarial (p.e. Zaheer y Bell, 2005). Mientras que, por otro lado, se han destacado los beneficios de una red densa de relaciones fuertes que permite el acceso a recursos que no están fácilmente al alcance en el mercado, lo que se traduce en mejoras en el desempeño y creación de ventajas competitivas (p.e. Uzzi, 1997).

La investigación sobre cómo influye la acción conjunta de las características de las relaciones y del conocimiento en el desempeño empresarial no ha sido especialmente prolífica. No obstante, revela importantes clave para interpretar los resultados de los estudios anteriores. Entre estos trabajos se remarca el de Rodan y Galunic (2004) que encuentran que la estructura de la red, una variable ampliamente estudiada en relación a su potencial para mejorar la innovación y el desempeño empresarial, actúa como una variable proxy para la heterogeneidad del conocimiento adquirido a través de redes sociales. Por lo tanto, es la heterogeneidad del conocimiento al que se accede la que produce las mejoras, no la estructura de la red, tal como se había argumentado previamente.

Tabla 2.6. Propiedades del conocimiento, de las relaciones y su impacto en el desempeño empresarial.

	Propiedades del conocimiento	Medidas de desempeño
Propiedades de la relación		Zaheer y Bell (2005) Uzzi (1997) George, Zahra y Wood (2002)
Medidas de desempeño	Mitchell (2006) Smith et al. (2005) Brockman y Morgan (2003) Moorman y Miner (1997) Leonard-Barton (1992) Matusik (2002) González-Alvarez y Nieto-Antolín (2005).	Rodan y Galunic (2004) Rodan (2004) Subramaniam y Venkatraman (2001) Fey y Birkinshaw (2005) Sammara y Biggiero (2008)

Estos resultados ponen de relieve dos principales cuestiones a tener en cuenta en investigaciones futuras: la primera es que el análisis conjunto de las características de las redes/relaciones y del conocimiento puede traer nuevas perspectivas en cuanto a la interpretación de los resultados previos; la segunda es que se configura como una condición para obtener información más rica y contextualizada sobre las interacciones que se dan en el contexto de la transferencia inter-organizacional de conocimiento. Que en el área del aprendizaje organizacional estas líneas de investigación se consideran cada vez más relevantes, lo demuestran el número creciente de estudios y las recientes ediciones especiales de prestigiosas revistas que los contemplan (p.e. el número especial sobre transferencia de conocimiento de *Journal of Management Studies* de junio 2008).

Por otro lado, la importancia del aprendizaje organizacional para las organizaciones emprendedoras (Wang, 2008; Liao et al., 2003; Lumpkin y Lichtenstein, 2005) y de las alianzas estratégicas como plataformas de aprendizaje y vías de acceso a los recursos necesarios en el proceso emprendedor (Teng, 2007), ha sido reconocida por varios estudios. A raíz de estas llamadas a la investigación y de la revisión previamente expuesta, surge la siguiente pregunta:

¿Qué pasa cuando consideramos la influencia conjunta de las características del conocimiento y de las relaciones sobre el emprendimiento organizativo? Tal como se puede observar en la Tabla.2.7, en la revisión realizada de la literatura no hemos encontrado ningún estudio que responda a esta pregunta de investigación.

Tabla 2.7. Conocimiento organizacional, de las relaciones y su impacto en el emprendimiento a nivel organizacional.

	Conocimiento organizacional	Emprendimiento
Relaciones organizacionales/sociales		Singh et al. (1999) Lechner et al. (2005) Greve y Salaff (2003) Simsek et al. (2003) Antonicic y Prodan (2006) Antonicic y Prodan (2008)
Emprendimiento	Smith et al.(2005) Wiklund y Shepherd (2003) Shane (2000) Shepherd y DeTienne (2005)	

Se configura, pues, como una nueva línea de investigación muy prometedora, que se puede construir sobre resultados de los estudios anteriores que han contemplado conjuntamente la influencia de las características del conocimiento y de las relaciones sobre medidas del desempeño en innovación, y sobre los resultados de los estudios que han contemplado por separado la influencia de las relaciones y del conocimiento sobre el emprendimiento. Según destacan Rodan y Galunic (2005), el estudio de la acción conjunta de las características del conocimiento y de las relaciones nos ofrece perspectivas más profundas de los procesos de transferencia de conocimiento y su impacto sobre otras variables organizacionales. La transferencia de conocimiento entre organizaciones es relevante si el conocimiento adquirido es útil para la organización en cumplir con sus fines. La medida en la que la adquisición de nuevo conocimiento es relevante para el desempeño emprendedor de la empresa se muestra contingente a la naturaleza del nuevo conocimiento adquirido y a la naturaleza de las relaciones mediante cuales se ha realizado la transferencia, por lo que el presente estudio se centrará en la acción conjunta de la codificación del conocimiento, de la confianza y la fuerza de la relación de alianza.

CAPÍTULO III

ESTUDIO EMPÍRICO

Organizational Knowledge, Knowledge Acquisition and Entrepreneurial Orientation: A Relational Perspective⁷

Abstract

The importance of organizational and personal knowledge in the entrepreneurial process has been largely acknowledged by the research community. On the other hand, research has also offered evidence for the fact that throughout all of the stages of the entrepreneurial process organizations rely on interaction with other people and organizations. Although findings demonstrate the importance of social networks and inter-organizational relationships to entrepreneurship, especially at the organizational level research, adopting an atomistic perspective, focuses mainly on the influences from within the organization or from the general external environment. Assuming a relational perspective on organizational knowledge, the present study explores the relationships between previous organizational knowledge, knowledge acquisition through a strategic alliance and entrepreneurial orientation. The results obtained on a sample of 203 Spanish technology-based ventures confirm the strong positive impact of the firm's organizational knowledge on its level of entrepreneurial orientation and demonstrate a positive and significant relation between the acquisition of knowledge through an inter-organizational alliance and entrepreneurial orientation. We also find that the firm's prior knowledge has a negative moderating effect on the relationship between acquiring knowledge and entrepreneurial orientation.

3.1.1. Introduction

A prolific area in the entrepreneurship literature has demonstrated the positive influence of organizational entrepreneurship on firm performance (Bhardwaj et al.,

⁷ El presente trabajo ha sido presentado en la conferencia RENT XXII, Research in Entrepreneurship and Small Business, en 2008, Covilha, y ha sido seleccionado entre los mejores veinte trabajos. Actualmente se encuentra en fase de revisión para su publicación en el libro RENT Anthology por la editorial Edward Elgar.

2006; Dess et al., 2003). Various studies have shown that the different constructs of entrepreneurship at the organizational level such as entrepreneurial orientation, corporate entrepreneurship or intrapreneurship, have a positive relationship with firms' financial performance, a relationship that tends to be stronger over time and in dynamic, complex and competitive environments (Kuratko et al., 2001; Zahra et al., 2000; Zahra and Covin, 1995; Zahra, 1991).

While the importance of entrepreneurship for organizational performance has been outlined, most of the studies focused on the contingences of the relationship entrepreneurial orientation-performance or corporate entrepreneurship-performance, neglecting the direct influence of other organizational and environmental factors on the level of entrepreneurship in a firm. In this line, only few studies, primarily qualitative ones, have shown that prior knowledge is a condition *sine qua non* for the identification and exploitation of entrepreneurial opportunities (Shane, 2000; Shepherd and DeTienne, 2005), emphasizing that organizational knowledge is a critical factor in the entrepreneurial process.

Therefore, research on the relationship between knowledge as a resource and entrepreneurship at the organizational level has centred mainly on analyzing the role that firm's knowledge base plays in the entrepreneurial process. Yet, authors like Dyer and Singh (1998) or Ahuja (2000) stress that, in dynamic environments, very few firms have the luxury of developing new products/services and processes solely through their internal knowledge base. Many firms turn to external sources for resources to sustain their innovation processes. The new focus on more distributed forms of organization in both investigation and entrepreneurial reality, the significant boom in inter-organizational alliances, and the ever more solid recognition of the role that networks play in the life of the firm indicate that a relational perspective of the entrepreneurial process can complement and enrich the knowledge that we currently have on this topic, opening the way to management and support policies for entrepreneurs and entrepreneurial organizations that are closer to their reality.

To date, however, few insights from this perspective have diffused into conversations about the inter-organizational factors that influence the level of organizational entrepreneurship. Neither the relation between knowledge acquisition and organizational entrepreneurship nor the joint influence of prior knowledge and acquisition of new knowledge on organizational entrepreneurship have received specific attention from the research community. The current paper proposes to go beyond this

atomistic vision of entrepreneurship in its relation to the resource of knowledge and fill part of this gap in the current research by analyzing how the knowledge acquisition through a strategic alliance influences the firm's level of entrepreneurship (measured through the entrepreneurial orientation construct) and the relationship between knowledge acquisition through a strategic alliance and organizational entrepreneurship.

Previous research on the interaction between the knowledge based resources and the acquisition of new knowledge has followed mainly the argument of absorptive capacity, emphasizing that the more knowledge-based resources a firm has, the more knowledge will acquire. But, on the other hand, learning literature and specifically exploration/exploitation literature have indicated that precisely in the case of firms that do not benefit of large amounts of resources as small and medium-sized enterprises, there are pay-offs between acquiring new knowledge (exploration) and taking advantage of the knowledge already possessed (exploitation). In face of these contradictory arguments we raise the following reasearch question: How influences this interplay between exploring for new knowledge in strategic alliances and exploiting the current knowledge-based resources the entrepreneurial behaviour of the firm?

This insight may provide highly valuable information regarding the immediate consequences of the knowledge strategy on firm's entrepreneurial orientation: what are the effects of the knowledge strategy (exploitation of the current knowledge or exploration of new knowledge outside the boundaries of the firm) on the level of entrepreneurial orientation? How do the two strategies condition each other?

The empirical study is performed on a sample of 203 small and medium sized Spanish technology based-ventures. The results obtained through linear hierarchical regression analysis confirm the strong positive impact of the firm's prior knowledge on its level of entrepreneurial orientation and demonstrate a positive and significant relation between the acquisition of knowledge through an inter-organizational alliance and entrepreneurial orientation. We also find that the relationship between the knowledge-based resources of the firm and entrepreneurial orientation is negatively moderated by the acquisition of new knowledge from strategic alliances. These results identify two facets of the role of knowledge acquisition: stimulating entrepreneurship and moderating the relationship between exploitation of the current knowledge and entrepreneurial orientation. Involvement in learning within strategic alliances leads to the acquisition of new knowledge-based resources that need to be integrated in the general and specific knowledge strategy of the firm. As both exploitation of the current

knowledge and exploration for new knowledge compete for the limited resources of the firm, the acquisition of new knowledge weakens the relationship between organizational knowledge and entrepreneurial orientation.

The study is structured as follows: the first section presents the theoretical framework that supports the investigation; we then review the specific literature and present the hypothesis. The next sections describe the methodology employed, the analysis performed and the results obtained. We conclude by pointing out the study's contributions, its limitations and its implications for future lines of research.

3.1.2. Theoretical Framework

Our research is grounded in the Austrian School's theory about the role of knowledge in the entrepreneurial process (Chiles et al., 2007) and the implications of a Relational Perspective (Dyer and Singh, 1998) for organizational entrepreneurship.

Several authors have recently suggested that the so-called Austrian School's theory is suitable for analysing entrepreneurship both in general and at the level of organizations, specifically (Shane, 2000; Shane and Venkataraman, 2000; Chiles et al., 2007). Some of these studies even propose a theory of strategy based on this school's prescriptions (Roberts and Eisenhardt, 2003).

The Austrian School's perspective refutes the premise put forth by Neo-classical Economic Theory that knowledge is distributed uniformly in society and suggests that individuals and organizations make decisions based on the idiosyncratic knowledge each possesses (Kirzner, 1973; Lachman, 1956). Studies like those by Shane (2000) and Venkataraman (1997) have advanced that a firm's particular knowledge base is crucial for recognizing entrepreneurial opportunities, as a firm will discover only the opportunities on which it possesses previous knowledge. The current developments in the Austrian perspective on entrepreneurship in relation to knowledge have focused on the role of individual subjectivism in the interpretation of entrepreneurial opportunities. The empirical developments of this perspective have neglected a very important issue recognized by the theory itself: that entrepreneurs' knowledge, their expectations and the ways of combining resources change constantly, due in part to the new information obtained through their interactions with other entrepreneurs and actors in the market (Chiles et al., 2008).

Dyer and Singh (1998) propose the syntagm “Relational Perspective” to designate a Resource-based View expanded to include inter-organizational relationships, indicating that firms’ critical resources can cross organizational boundaries and become embedded in inter-organizational routines. Strategic alliances or long-term relationships with clients and providers are important ways of accessing information, knowledge, other resources, markets and technologies (Gulati et al., 2000). The Relational Perspective of the firm and the literature on networks have shown the crucial role of social and inter-organizational relationships in attracting the resources needed in the process of seeking and exploiting opportunities (Singh, 1999; Hoang and Antoncic, 2003) and in entrepreneurial growth (Larson, 1992; Lechner and Dowling, 2003).

However, in spite of the research results on the role of social networks and organizations in the entrepreneurial process, the myth that entrepreneurship is a purely individualistic practice continues to dominate the specialized literature (Dodd and Anderson, 2007). If entrepreneurs are embedded in the social context in which they act (Granovetter, 1985), conceiving of them as isolated agents of change means ignoring the environment that supports, drives, produces and receives the entrepreneurial process (Dodd and Anderson, 2007). The view of the social structure given by Giddens (1984) disproves the theories either that societies determine entrepreneurs or that entrepreneurs determine societies, supporting instead an exchange between the two.

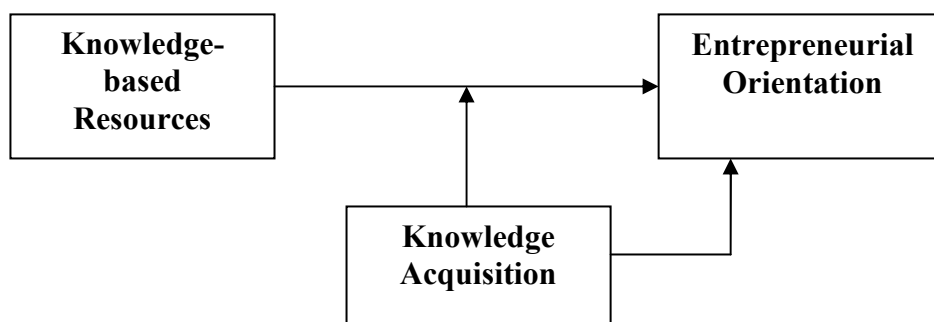
At the organizational level, a social perspective of entrepreneurship demands recognition that any entrepreneurial firm depends on many actors to achieve its goals (Jones et al. 2001), while simultaneously influence these actors and the relationships between them through its own actions. Studying the relationship between organizational knowledge and entrepreneurship while ignoring knowledge acquisition through relationships with other firms means bypassing a very important aspect of the entrepreneurial reality, as knowledge is one of the resources that most frequently transits inter-organizational relationships (Gulati, 2007) and has the potential to continually renew firm’s foundations.

To summarize, first of all our theoretical framework builds on the Austrian premise that prior knowledge is necessary in the entrepreneurial process; secondly, based on the Relational View of the firm and on Knowledge Management literature, this prior knowledge is not knowledge developed exclusively in the firm, as organizations acquire knowledge formally and informally through different kinds of exchange

relationships with other firms in the environment; finally, putting together the two frameworks we propose a relational view of the relationship between knowledge and organizational entrepreneurship.

Once established the wide framework of literature that supports our research, justifying the hypotheses requires the synthesis of studies on two broad topics. The first is the role that knowledge acquisition through inter-organizational relationships plays in the entrepreneurial behaviour of the firm (evaluated through the level of entrepreneurial orientation demonstrated by the firm). The second introduces the same variable in the relationship between the knowledge-based resources of the firm and entrepreneurial orientation. Grounding our argument on the results obtained in previous research on these topics, we propose the study model (Figure 1) and the hypotheses to be contrasted.

Figure 3.1.1. Conceptual Model



3.1.2.1. Entrepreneurial Orientation and Knowledge Acquisition

Numerous studies have underlined the positive effect of organizational entrepreneurship on firm performance, survival and growth (f.e. Bhardwaj et al., 2006; Dess et al., 2003). Shane and Venkataraman (2000) define entrepreneurship as the process of discovery and exploitation of business opportunities. Organizational entrepreneurship, defined as entrepreneurship at the organizational level (Sharma and Chrisman, 1999), undertakes the firm's activities oriented to the discovery and exploitation of business opportunities.

The organization's level of entrepreneurship has been tackled in two main ways in prior studies: through the construct of entrepreneurial orientation, a strategic orientation, developed initially by Miller and Friesen (1983) and subsequently revised by Covin and Slevin (1991), Zahra and Covin (1995), Lumpkin and Dess (1996), Knight (1997) etc.; and through the construct of corporate entrepreneurship developed by Guth and Ginsberg (1990) and Zahra (1991, 1993). If entrepreneurial orientation is characterized by three main dimensions—innovativeness, risk-taking and proactivity, which research has most recently shown have both a joint and an individual positive effect on performance—then corporate entrepreneurship is defined through strategic renewal and new venture creation through innovation, both internally and externally. In subsequent studies like those by Sharma and Chrisman (1999) and Antoncic and Hisrich (2001, 2003) both concepts have been integrated into that of intrapreneurship, which unites all of the dimensions cited into four: new business venturing, innovation, strategic renewal and proactivity. Although different terms designate the same concept and different concepts designate the same activities, the majority of the studies agree that there are three main dimensions subjacent to the concept of entrepreneurship at the organizational level that can be encountered in almost all of the research done by now: innovativeness, risk-taking and proactivity (Miller and Friesen, 1982; Covin and Slevin, 1989; Lumpkin and Dess, 1996). They correspond to the concept that entrepreneurship literature traditionally has called entrepreneurial orientation. An entrepreneurial orientation involves looking for new and creative solutions to the challenges that an increasingly dynamic environment brings to the firm (Knight, 1997). It consists of the development and improvement in firm's products/services, administrative techniques and technologies through proactive decision-making and risk-taking (Kreiser et al., 2002; Wicklund and Shepherd, 2003). It is an indicator of the firm's entrepreneurial behaviour, of its strategic posture, and is demonstrated through the level of innovativeness, proactivity and risk-taking in the discovery and exploitation of new business opportunities (Richard et al., 2004).

Innovativeness is characterized by a tendency to support new ideas, to experiment and use creative processes (Miller and Friesen, 1982). Proactivity refers to a posture that anticipates the desires and future needs of the market, capitalizing on emerging business opportunities (Covin and Slevin, 1989; Lumpkin and Dess, 1996). This involves taking risks associated with bold acts that involve committing resources without any certainty of gain (Lumpkin and Dess, 1996). Organizations that show

innovativeness, proactivity and risk-taking are more likely to discover and exploit new entrepreneurial opportunities (Lumpkin and Dess, 1996).

Previous research on relational issues in entrepreneurship has focused on the role that social networks of entrepreneurs and managers play throughout the entrepreneurial process and has shown that all of the phases of setting up a business advance through interaction with other people and organizations (Lechner, Dowling y Welppe, 2005), from the recognition of entrepreneurial opportunities (Singh, 1999) to the firm's growth (Larson, 1992; Lechner and Dowling, 2003). The structural characteristics of networks were found to play an important role in the establishment and development of a business (Liao and Welsch, 2005), as entrepreneurs construct relationships that differ systematically in the number of contacts and the time dedicated to creating and maintaining relationships, depending on the phase of development of the entrepreneurial act (Greve and Salaff, 2003).

Studies on the relational aspects of firms entrepreneurial behaviour are scarce (Teng, 2007; Antoncic and Prodan, 2008), although acquisition of resources through strategic alliances has been an often topic of study in the literature on strategic management. The acquisition of external resources has become an issue of striking importance for the performance of firms, particularly in technological sectors, as these resources enable them to face the exigencies of an environment characterized by continuous change and complexity. Among the kinds of resources that new technology firms acquire externally, one kind has received special emphasis in the scientific community, as it represents the basis of most of the firms' exchanges: knowledge (Grant, 1996; Spender, 1996). The concept of knowledge acquisition, sometimes called knowledge sharing or knowledge transfer, refers to the processes through which organizational actors exchange, receive and are influenced by the knowledge of their peers (van Wijk et al., 2008), thereby enriching, updating, and changing their knowledge base.

From a strategic perspective of resources and capacities, studies have shown that organizational knowledge is a key resource that can lead to the creation of competitive advantages (Grant, 1996; Teece et al., 1997). As the sources of both competitive advantage and opportunity seeking behaviours come from the heterogeneity of the knowledge bases of the firms (Alvarez and Busenitz, 2001), organizational knowledge is a central element for obtaining superior entrepreneurial performance and creating competitive advantages.

On the other side, Leonard-Barton's (1992) research warns that knowledge embedded in the firm is difficult to change and can become a source of rigidity, delaying the organization's adoption of new perspectives, its development of new processes that require fresh and innovative perspectives, and thus its entrepreneurial orientation. In this sense, studies like that by Moorman and Miner (1997) agree that there is indeed a positive and significant relationship between prior knowledge and performance, but they do not find any significant relationship between prior knowledge and innovation in the new product. From this point of view, knowledge acquisition from relationships with other organizations can represent an important alternative for surpassing organizational inertia, actualizing and enriching firm's knowledge bases.

According to Hargadon and Fanelli (2002), there are two main currents in the research on organizational knowledge. One involves how knowledge is distributed among the employees, technologies, resources, routines and procedures and how knowledge can be replicated and exploited to create competitive advantages and to improve organizational performance. The other current of research mentioned by Hargadon and Fanelli (2002) analyzes how knowledge, especially newly acquired knowledge, leads to the creation of new goals for the organization. It is this last line of inquiry the one that concerns us.

Prior research on knowledge transfer identifies various factors that may influence the process and its consequences on organizational performance. Grant (1996) speaks of the characteristics of the receptor firm, knowledge and the transfer process in itself as key factors in the development of the capacities for organizational learning. Argote et al. (2003) introduce two key elements into this equation: the characteristics of both organizations and the relationship between them.

Of the organizations' characteristics, the one most often invoked has been absorption capacity, defined as the ability to recognize the value of the new knowledge, assimilate it and use it (Cohen and Levinthal, 1990). Knowledge acquisition is considered one of the main dimensions of firm's absorptive capacity (Zahra and George, 2002). The positive effect of absorption capacity on knowledge transfer, innovative effort and organizational performance has been generally recognized (Zahra and George, 2002; Gupta and Govindarajan, 2000; Szulanski, 1996; Nieto and Quevedo, 2005).

Liao et al. (2003) advance that small business with higher levels of absorptive capacity tend to be more proactive, and are more able to exploit new opportunities,

independent of prior company performance. They explicitly state that external knowledge acquisition is positively related to small business responsiveness capacity. The results of the study on 242 small businesses confirm that external knowledge acquisition improves the responsiveness of the firm to environmental changes and this relationship is stronger in companies with a more proactive strategy. Additionally, in sample of Spanish manufacturing companies, Nieto and Quevedo (2005) find that higher levels of absorptive capacity sustain the innovative efforts of firms. Furthermore, this relationship is independent of the technological opportunities in the environment.

Knowledge acquisition was also found positively related to the innovative performance of the firm. According to Brockman and Morgan (2003), externally acquired information influences the profits that new products yield during their first year of life on the market. Knowledge acquisition from key customer relationships is positively associated with the number of new products developed, technological distinctiveness and lowers the sales costs of the firm (Yli-Renko et al., 2001). The heterogeneity of acquired knowledge influences the general entrepreneurial performance positively and influences the organization's innovation more significantly (Rodan and Galunic, 2004).

The knowledge management growing importance has been put forth also in the context of risk management and especially in the financial services industry. Based on various case studies, Marshall et al. (1996) state that understanding what knowledge firms possesses and seeking out for the knowledge needed is a key factor to managing risk. This way, knowledge acquisition proves to be an important alternative resource in order to manage the risk entailed to proactive activities of discovering and exploiting opportunities. If external knowledge is more highly valued by the organization's members (Menon and Pfeffer, 2003), it is expected that the knowledge acquired from interorganizational relationships will be employed in key aspects of the firm's development and can lead to more innovation and more proactivity in the firm.

As the previous research results listed above indicate, knowledge acquisition is positively related to all the dimensions that characterize the entrepreneurial orientation – proactiveness, innovativeness and risk-taking- therefore we propose the following hypothesis:

H1: The acquisition of knowledge through an inter-firm alliance has a positive influence on the firm's entrepreneurial orientation.

3.1.2.2. Knowledge-Based Resources of the Firm and Entrepreneurial Orientation

The key question, “Why do people discover some entrepreneurial opportunities and not others?” has been answered both theoretically and empirically, indicating that people recognize opportunities related to the knowledge that they already possess (Venkataraman, 1997; Shane, 2000). People possess different knowledge due to the different mix of life experiences of each and the non-uniform distribution of information in society (Hayek, 1945; Stiglitz, 2002).

According to Venkataraman (1997), each person’s idiosyncratic prior knowledge creates a “cognitive path” that permits the person to recognize certain opportunities and not others. As a result, although information on technological change is available to many people, only part of the population will possess the prior knowledge that enables discovery of an entrepreneurial opportunity.

Expanding these premises to the organizational level, Shane’s (2000) study of the invention of the 3D printer at MIT and the opportunities that its application generated in eight firms shows that a firm will discover only opportunities related to its prior knowledge.

Shepherd and DeTienne (2005) demonstrate that the greater the prior knowledge of the client’s problems, the greater the number of opportunities discovered by the firm and the more innovative they are. At the same time, a greater entrepreneurial orientation of the organization strengthens the positive impact that knowledge-based resources of the firm have on entrepreneurial performance (Wiklund and Shepherd, 2003).

The firm’s knowledge base in terms of stocks and flows of knowledge has been related to performance (DeCarolis and Deeds, 1999), finding that firm geographical location, the products in the pipeline and firm citations as measures of organizational knowledge have a strong positive influence on performance. The knowledge base has also been related to the organization’s level of innovation. Several studies reveal a positive relationship between organizational knowledge and the firm’s innovative activity (Tsai, 2001) or find that knowledge strengthens the relationship between innovation and growth in income (Thornhill, 2006). The employees’ education level and their functional heterogeneity as measures of organizational knowledge heterogeneity are related to the rate of introduction of new products (Smith et al., 2005). A rich

knowledge base and its adequate management is considered also the key to dealing with the risk inherent to proactive activities (Marshall et al., 1996).

Based on the findings in entrepreneurship theory generally on the determinant role of the previous knowledge in discovering and exploiting new opportunities, and on the findings in knowledge management on the role of organizational knowledge in the innovation performance presented upwards, we formulate the following hypothesis:

H2: The knowledge-based resources of the firm positively influence the firm's entrepreneurial orientation.

3.1.2.3. Knowledge Acquisition, Knowledge-Based Resources and Entrepreneurial Orientation

The research on knowledge acquisition and organizational knowledge has followed mainly the argument of absorptive capacity. The prior knowledge that firms possess strengthens their ability to evaluate and use external information (Cohen and Levinthal, 1990), thus influencing the acquisition of external knowledge.

It has been shown that a certain level of prior knowledge is needed to develop new knowledge, which then becomes existing knowledge in the form of new products and services (Smith et al., 2005). If the extent to which new knowledge is acquired depends on the knowledge possessed previously, it is crucial that we take into account the firm's knowledge base when speaking of the relation between knowledge acquisition and organizational entrepreneurship. In the study cited above, Shane (2000) also stresses the complementarity of new information and three kinds of prior knowledge in order to discover new opportunities: knowledge of the market, knowledge of how to serve the market, and knowledge of the customer's problems.

The acquisition of knowledge through an inter-organizational alliance will deepen and extend the firm's prior knowledge, differentiating it from that of competitors in terms of new products launched and the technologies and processes used (Zahra et al., 2000; Yli-Renko et al., 2001).

Nevertheless, dealing with both variables of knowledge acquisition and knowledge-based resources indicates implications also for the firm knowledge strategy defined as the set of strategic choices that a firm makes with respect to knowledge

(March, 1991). Knowledge strategy has been treated in two main ways in the literature: the creation or acquisition of new knowledge (exploration) and the ability to employ existing knowledge to create new products and processes (exploitation) (Levinthal y March, 1993; Bierly and Daly, 2007). Some studies have analyzed these forms as strategic alternatives, arguing the pros and cons of using one or the other, while other studies have shown the complementarities between the two.

It has been emphasized that exploiting continually and incrementally the knowledge possessed at a given moment has positive repercussions for the firm's short-term gains, but it is not very realistic to expect that it will lead to a sustainable competitive advantage. Further, firms may become experts in areas that are no longer of interest to their customers. Using a strategy of exploration involves high costs and risks for the firm, as it slows the development of the firm's actual competences. At the same time, it can become a long-term competitive advantage (March, 1991).

The implications of knowledge strategy were initially studied at the organizational level, but analysis at the inter-organizational level is becoming more frequent (Rothaermel and Deeds, 2004; Lavie and Rosenkopf, 2006) as it is recognized that collaboration with other firms facilitates learning. Inter-organizational alliances allow access to new knowledge outside the limits of the firm that may lead to the renewal and extension of the current knowledge. In this way, alliances—defined as voluntary relationships between independent firms that involve exchange, sharing or joint development of technologies, products or services (Gulati, 1998)—have become a remarkable vehicle for exploration and exploitation.

With respect to firms' entrepreneurial behaviour, the relationship between exploration with the goal of acquiring or creating new knowledge and the exploitation of prior knowledge is found to be of particular importance. An entrepreneurial orientation involves innovation, proactivity, and risk taking (Knight, 1997), which require both exploring new knowledge and exploiting knowledge currently possessed.

Analyzing the learning strategy and entrepreneurial orientation within business incubators, Hughes et al. (2007) reveal that the impact of entrepreneurial orientation on performance returns is weak in firms which employ exploitative learning strategies. They indicate that knowledge obtained through explorative learning strategies would be more suitable in securing advantage. So, knowledge acquisition would positively moderate the relationship between entrepreneurial orientation and performance.

Similarly, Tsai and Wang (2008) demonstrate that the acquisition of technologies through alliances improves the organizational performance to the extent that the internal R+D efforts increase, pointing to a complementarity between the exploration and exploitation activities.

But pursuing at the same time both exploration and exploitation strategies requires large amounts of resources. It is said that is easier for large firms to use both strategies than for small firms, as the former have access to a wider range of the resources needed to create a complex organizational structure that enables the firm to sustain both exploitation and exploration of knowledge. In a sample of manufacturing SMEs in the U.S., Bierly and Daly (2007) find that the exploitation and exploration of knowledge are two different but complementary constructs and that their relationships to organizational performance take different forms. The relationship between exploration and performance is linear and positive, whereas the relationship between exploitation and performance is concave, indicating that there is a point after which focusing efforts on exploitation leads to decreasing profits. In spite of their complementarity argument, Bierly and Daly (2007) underline the difficulties that organizations face when they decide to use both strategies simultaneously, since they must find an equilibrium between the right exploitation of the existing knowledge bases and the search for new knowledge that enables them to widen their current base.

There are several studies indicating that, as firms resources are limited, assigning resources to exploration activities involves pays-offs with the exploitation activities (Lavie and Rosenkopf, 2006). Perhaps one of closest study to the one that we propose is that of De Clercq y Dimov (2008) who prove that in the context of venture capital investing, external knowledge acquisition through inter-organizational relationships is specifically beneficial when the knowledge base of the firm is scarce with respect to the particular investment, this is to the entrepreneurial company funding. This finding indicates that the moderating effect of the knowledge acquisition on the relationship between knowledge-based resources and organizational entrepreneurship might be negative. Taking into account the proximity of this last study and the fact that our study is performed on a sample of small business that are generally assumed to possess lower levels of resources, we formulate the third hypothesis as it follows:

H3: The relationship between the knowledge-based resources of the firm and the entrepreneurial orientation is negatively moderated by knowledge acquired through an inter-firm alliance.

3.1.3. Methodology

Our study was performed on a sample of small and medium sized Spanish firms in the sector of new technologies. The acquisition of external knowledge has become an issue of striking importance for the performance of firms in the new technologies, particularly for SMEs, as this resource enable them to face the exigencies of an environment characterized by continuous change and complexity. Studies as the one of Bierly and Daly (2007) on the contingencies of knowledge exploration/exploitation relationship with performance revealed that technology environments play an important role. Exploitation has a stronger impact on performance in stable and high-technology environments than in dynamic and low-technology environments. Exploration has a stronger impact on performance in high technology environments. These results induced the appropriateness of the sample chosen for this study.

The data were collected from January to March, 2008 through structured telephone interviews addressed to general managers. To obtain the 215 responses, we approached 896 randomly chosen firms whose contact data were obtained through the SABI database. This gives a response rate of 23.99%. Of the 215 responses obtained, 12 surveys were eliminated because they were incomplete.

The data collected show that most of the firms are consolidated, as 74.9% of them have been in existence more than five years. Only 11.8% fall in the category of newly created firms, with 1-3 years in the market, and only 13.3% are 3-5 years old. 9.1% of the firms surveyed are micro-firms, with fewer than 10 employees. 50% employ 10-50 workers, and 40.9% report having 50 to 250 employees.

As the analysis that we performed refers to the perception of knowledge acquisition through an entrepreneurial alliance, we considered it crucial to extract basic data about these relationships, such as their length and whether they were formalized with an agreement. In the context of new technology firms, we often speak of formal markets of knowledge, in which the firms sign licensing contracts to develop new technologies jointly, consultants are hired to give strategic advice, etc. The study that

we propose does not refer specifically to the knowledge exchanged in formal markets, although it may include this. It analyzes the knowledge acquired in a relationship that the managers of the firm consider of strategic importance. The results show that 80.7% of the firms surveyed have a formal agreement with their strategic partner. The relationships with these firms are usually medium- to long-term: 73% of the organizations state that they have maintained a relationship with their ally for more than three years.

The collection and use of retrospective data can create many potential problems, given the bias in the perceptions of past facts and situations and the possible lack of familiarity with all of the issues discussed. To correct for these possible biases, the interviews were carried out with managers, since they are the people with the most holistic knowledge of the business's situation. The questions asked targeted a limited number of issues in the area of their competences as managers over the last three years, to that their memories would be precise and relevant. At the same time, we made clear to them that there were no right or wrong answers and that the data were confidential and would only be used in aggregate form.

Of the scales used to measure entrepreneurship at the organizational level, Knight's (1997) has been validated in an intercultural context in two languages, French and English, while Antoncic and Hisrich's (2001) has been validated in Slovenian and English. In the current study, we followed the scale developed by Knight (1997), because it has been used more widely and received confirmation in specific studies of organizational entrepreneurship and because of the proximity of French as a language in which it has been validated. The instrument developed by Knight (1997) is composed of eight items evaluated on a scale from 1 to 7, where 1 signifies total disagreement and 7 total agreement. The Cronbach's Alpha calculated for this variable is 0.861.

We also used a scale from 1 to 7 to measure the acquisition of new knowledge according to a measurement adapted from Yli-Renko et al. (2001). We asked the interviewees to identify an alliance that they considered very important for the subsequent development of their organization and to evaluate acquisition of knowledge through this relationship. Yli-Renko et al. (2001) measure knowledge acquisition through four items that refer to technological knowledge and knowledge of the market that can be acquired through the relationship with the main customer. Given that these are new technology firms and interorganizational relationships like those in the initial study, we considered that the measurement of acquisition of technological knowledge

and knowledge of the market is appropriate for our research. The Cronbach's Alpha was calculated to be 0.845.

The firm's prior knowledge has been measured in the same way by Wiklund and Shepherd (2003), following the instrument initially created by Gupta and Govindarajan (2000). The scale measures the firm's position with respect to its competitors in terms of organizational knowledge. The items also refer to technological knowledge and knowledge of the market. For the latter variable, the Cronbach's Alpha is 0.919.

Analyzing the impact of knowledge acquisition through a strategic alliance on organizational entrepreneurship requires controlling for the characteristics of the receptor firm, the relationship and the environment. As control variables, we introduced the age of the firm, its size (measured by number of employees), the length of the alliance, the existence of a formal agreement and the dynamism of the environment. Various prior studies have shown that the environment affects the relationship between entrepreneurial orientation and entrepreneurial performance (Lumpkin and Dess, 1996). Dynamism of the environment—a defining characteristic for the new technology sector—completes the set of control variables mentioned. Dynamism of environment was measured by adopting the 3-item scale used by Zahra (1991), evaluating from 1 to 7 the degree of agreement with statements related to the frequency of changes in production methods, marketing practices and products perceived in the environment.

3.1.4. Analysis and Results

The relationships proposed were studied through a linear hierarchical regression analysis, taking organizational entrepreneurship as the dependent variable. Table 3.1.1 shows the correlations, the means and the standard deviations in the variables used in the study.

The results of the different regressions are shown in Table 3.1.2. To discount any effect derived from multicollinearity, we performed a contrast that indicated that the variance of inflation factors (VIF) of the variables was not greater than 2. We thus discounted the effects on the results of the first three models. In introducing the moderating effect, we observe that the VIF that corresponds to the variables of prior knowledge, knowledge acquisition and the product of the two are greater than 2.

Table 3.1.1. Correlations, Means, and Standard Deviations.

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. Entrepreneurial Orientation	4.69	1.16	-						
2. Knowledge Acquisition	4.74	1.35	0.257**	-					
3. Prior Knowledge	5.32	1.02	0.610**	0.264**	-				
4. Firm Age	14.58	13.55	-0.187**	-0.094	-0.132	-			
5. Firm Size	60.26	58.79	0.214**	0.028	0.044	0.040	-		
6. Duration of the Relationship	8.00	7.74	-0.102	0.094	-0.140	0.271**	0.044	-	
7. Formal Agreement	0.81	0.39	0.147*	0.224**	0.082	-0.119	0.139	0.025	-
8. Dynamism	3.79	1.60	0.370**	0.188**	0.227**	-0.109	0.071	-0.203**	0.041

* p < 0.05; ** p < 0.01

Table 3.1.2. Results of the Regression for Entrepreneurial Orientation

	Model I		Model II		Model III		Model IV	
	B stand.	t	B stand.	t	B stand.	t	B stand.	t
Control Variables								
Firm Age	-0.156*	-2.234	-0.140*	-2.036	-0.093	-1.649	-0.090	-1.607
Firm Size	0.170*	2.529	0.178**	2.676	0.188**	3.448	0.167**	3.046
Length of the Relationship	-0.004	-0.050	-0.027	-0.389	0.022	0.377	0.006	0.100
Formal Agreement	0.102	1.510	0.063	0.924	0.056	1.003	0.059	1.078
Dynamism	0.323***	4.753	0.287***	4.178	0.191**	3.332	0.191**	3.386
Independent Variables								
KA								
Knowledge Acquisition			0.172*	2.478	0.046	0.781	0.050	0.851
PK. Prior Knowledge					0.560***	9.729	0.573***	10.025
KA x PK							-0.125*	-2.289
Model								
Adjusted R ²		0.20***		0.226***		0.510***		0.525***
Change in Adjusted R ²				0.026		0.284		0.015

* p < 0.05; ** p < 0.01; ***p < 0.001

To eliminate this effect derived from multicollinearity, we centred the means for prior knowledge and knowledge acquisition, subtracting the mean of the initial values and recalculating the product of the two, according to the recommendation of Jaccard and Turrisi (2003). On repeating the test for multicollinearity, we find that the VIF of the variables do not exceed 2. We can therefore discount the effects of multicollinearity on the results.

The base model, Model I, considers only the effect of the control variables that explain 20% of the variance in organizational entrepreneurship to be statistically significant ($R^2=0.20$). The firm's age has a significant and negative effect on organizational entrepreneurship. The younger the firm, the greater its level of entrepreneurship. As firms age, their level of entrepreneurship decreases. The effect of firm size on organizational entrepreneurship is positive and statistically significant. Neither the length of the relationship nor the existence of a formal agreement has a significant influence on the level of entrepreneurship in the base model or any of the following models proposed. The opposite occurs with dynamism of the environment, whose positive and statistically significant effect is maintained in all of the following models.

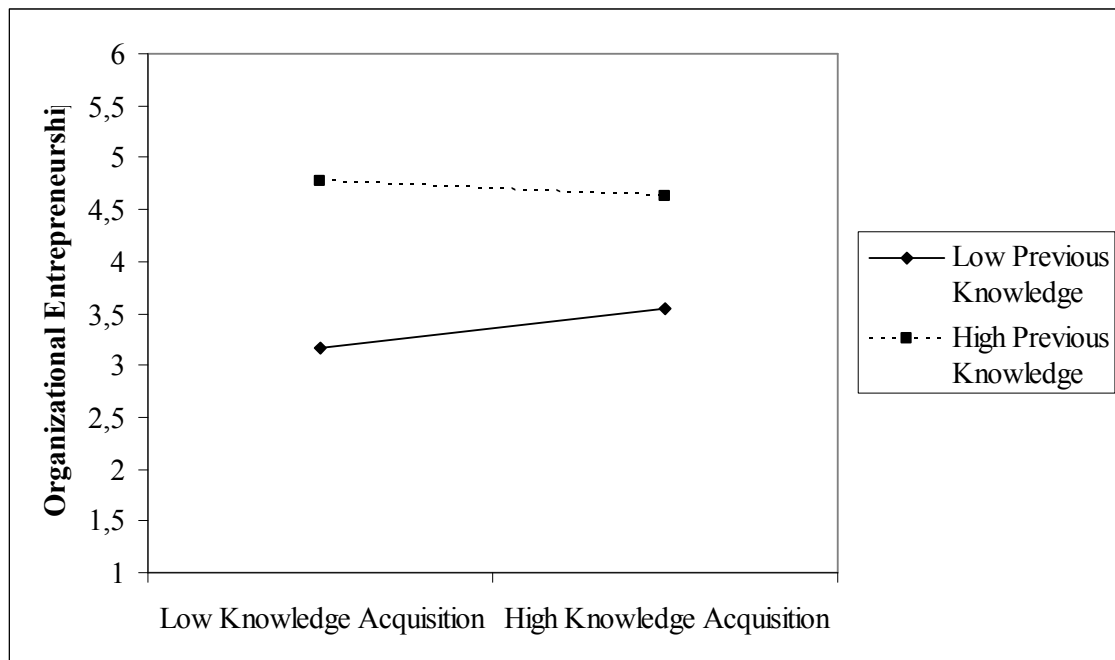
In Model II, we incorporate the effect of knowledge acquisition, causing the variance explained by the model to increase to 0.226 (adjusted R^2). The corresponding regression coefficient is positive and statistically significant. Therefore, the effect of knowledge acquisition is positive and statistically significant, which leads us to accept the first study hypothesis. Its incorporation into the model explains 0.026 % of the variance in organizational entrepreneurship.

In Model III, we also consider the variable of prior knowledge. This addition improves the coefficient R^2 by 0.284, indicating better explanation of the model's total variance, which increases to 0.510. The corresponding beta coefficient is positive and statistically significant. This confirms the second study hypothesis. On introducing this variable, the effect of knowledge acquisition continues to be positive but not statistically significant.

Finally, Model IV incorporates the moderating effect of prior knowledge on the relation between knowledge acquisition and organizational entrepreneurship. This improves the explanation of the dependent variable by 0.015, with R^2 increasing to 0.525. The results show that the beta coefficient corresponding to the new independent variable considered is statistically significant and negative. This confirms the third

study hypothesis, and we deduce that the influence of knowledge acquisition on the relationship between knowledge-based resources and organizational entrepreneurship is negative.

Figure 3.1.2. The moderating role of the previous knowledge on the relationship between knowledge acquisition and organizational entrepreneurship



The results obtained show that prior knowledge and acquisition of knowledge through strategic alliances have a positive influence on organizational entrepreneurship and, together with the control variables, explain 50.1% of its variance. Thus, the greater the prior knowledge base, the more entrepreneurial the firm. This supports prior results, such as those of Shane (2000), who finds that firms will discover only those opportunities about which they possess prior knowledge; and those of Shepherd and DeTienne (2005), who show that the greater the prior knowledge of the customer's problems, the more opportunities are discovered and the more innovative they are. The greater the knowledge acquisition through strategic alliances, the more entrepreneurial the firm. Inter-organizational alliances offer idiosyncratic resources like new knowledge acquired that enable the firm to sustain its innovative and proactive behaviour in order to discover new opportunities and exploit them. In considering the interaction between

prior knowledge and the acquisition of new knowledge, however, we conclude that there is a negative moderating effect of prior knowledge on the relationship between knowledge acquisition and entrepreneurial orientation.

The results indicate that, for firms with a greater base of prior knowledge, using a deliberately exploratory strategy for knowledge acquisition through strategic alliances has negative repercussions on the firm's level of entrepreneurship. We thus recommend a strategy of exploitation of the knowledge base that the firm possesses. The smaller the base of prior knowledge, the more advisable an exploratory strategy of alliances that permits attracting the resources needed in the entrepreneurial process.

Although statistically significant, the moderating effect explains 1.5% of the variance in entrepreneurial orientation. We therefore recommend that it be an issue taken into account along with other potential factors of influence, both internal and environmental factors and factors specific to the transaction: the nature of the knowledge and the characteristics of the relationships through which they are acquired.

3.1.5. Discussion and Conclusions

Entrepreneurship has been cited as a crucial factor for improving the firm's performance, supporting its growth, and creating wealth or competitive advantages (Zahra, 1996). However, the relational factors that might directly influence the level of organizational entrepreneurship represent an area of research that has not been explored in depth, since previous studies have focused mainly on contingencies of the entrepreneurship-performance relationship.

As a result, the current study and studies like that of Antoncic and Prodan (2008) that analyzes the effect of different dimensions of strategic alliances on technological corporate entrepreneurship in a sample of Slovenian manufacturing firms, open the way to exploring the organizational and inter-organizational determinants of the level of entrepreneurship in a firm. At the same time, they indicate that strategic alliances are an important source of resources for organizations' entrepreneurial activities.

Our paper contributes to the literature in five substantial ways. First, it shows that both prior knowledge and the acquisition of new knowledge through an alliance positively influence firm's entrepreneurial orientation. Wiklund and Shepherd (2003) argue that the entrepreneurial orientation of a firm strengthens the positive impact of

organizational knowledge on performance. Our paper complements this finding by emphasizing that organizational knowledge in turn offers a base for organizational entrepreneurship activities. Prior studies of knowledge as a resource and entrepreneurship at the organizational level have emphasized the prior knowledge that firms possess, ignoring the important potential source of entrepreneurial opportunities in knowledge acquired through inter-organizational relationships. Empirical exploration of the relationships proposed enriches the existing literature on entrepreneurship, advancing knowledge of the origin of the entrepreneurial opportunities in the inter-organizational context of firms.

Second, this study shows a negative moderating effect of prior knowledge on the relation between knowledge acquisition and entrepreneurial orientation. As both exploration for new knowledge in the inter-organizational context and exploitation of the current knowledge base compete for the limited resources of the firm in the entrepreneurial process, allocating resources to one of them diminishes the impact of the other on the level of entrepreneurship. This result has important implications for entrepreneurial practice, especially for new firms and SMEs, whose knowledge bases and resources are generally considered to be scarcer. In this situation, using a strategy of exploration and acquisition of new knowledge through organizational alliances has positive implications for the entrepreneurial orientation and thus for performance and growth of the new firm, as well as the other benefits indicated by prior research. These results must be interpreted within the context of a transversal study. Future longitudinal studies can explore the same relations. From a long-term perspective we expect the moderating effect to be positive, as research suggests that the greater the knowledge base of the firm, the greater its ability to acquire and integrate new knowledge and consequently benefit from it (Cohen y Levinthal, 1990).

Third, this is a quantitative study of the relationship between the firm's prior knowledge, the acquisition of new knowledge, and entrepreneurial orientation. The study thus responds to a clear need (van Wijk, Jansen and Lyles, 2008) for more quantitative studies that permit generalization from the sometimes divergent results obtained by the qualitative research concerning knowledge transfer. Despite the limitations on richness of information and the specificity of each firm's case inherent in a quantitative study, we believe that it is important to define general orientations and perceptions in organizations concerning their development, the resources they manage and the ways available for enriching these resources.

Fourth, it is one of the few studies to consider organizational entrepreneurship as a dependent variable. Once analyzed in depth its effects on firm performance and the contingences of this relationship, we think that research needs to move forward and explore the direct and indirect influences of different organizational, inter-organizational and other environmental factors on the organizational level of entrepreneurship. Such a focus follows the suggestion of Lumpkin and Dess (2001) to direct further empirical research at this important construct.

Finally, the paper highlights a view of entrepreneurship integrated in the social and business context of the firm, specifically in relationships with peers. When seeking to answer the question “What makes and organizational more or less entrepreneurial?” looking at the relationships the firm is embedded in may enrich our insights on this issue. Over ten years ago, Uzzi (1997) indicated that involvement in inter-organizational and interpersonal relationships creates economic opportunities that are difficult to replicate through markets, contracts and vertical integration.

Our study also indicates a new line of research about knowledge transfer between firms and its relation to entrepreneurship. In this context, the literature on knowledge management and entrepreneurial networks offers a coherent theoretical foundation and starting point for future studies of issues related both to the process in itself and to firms’ characteristics, of the relationships and of the knowledge and its influence on organizational entrepreneurship. Specifically, we wish to indicate a line of research that has received little attention in the literature on knowledge transfer and whose implications for the study of organizational entrepreneurship can be fundamental to analyzing the discovery and exploitation of opportunities in the inter-organizational context. This is the joint action of the characteristics of the relationships and knowledge on organizational entrepreneurship.

The main limitation of this study lies in the use of perceptual measurements. However, obtaining quantitative secondary data on the topics treated is very difficult. As mentioned above, we believe that portraying general orientations and perceptions about the issues studied represents a needed advance in the area. Using a national sectorial sample has the advantage of making it easier to control for factors specific to the environment but also limits the possibility of generalizing from the results obtained to other sectors and countries. Therefore, we also suggest as a future line of research the reproduction of this study in other sectors and other countries through longitudinal studies. In spite of its limitations, we believe that the work presented makes important

contributions to the literature on organizational entrepreneurship and provides the premises for numerous future studies.

3.2. Corporate Entrepreneurship, Knowledge Acquisition through Strategic Alliances and Performance⁸

Abstract

The current paper integrates the Relational View of the firm and Corporate Entrepreneurship literature in order to analyze how knowledge acquisition from strategic alliances affects the corporate entrepreneurship-performance relationship. The results obtained show that both corporate entrepreneurship and knowledge acquisition through strategic alliances have a positive influence on firm performance. In considering the interaction between knowledge acquisition and corporate entrepreneurship, however, we find that there is a negative moderating effect of the knowledge acquisition on the relationship between corporate entrepreneurship and firm performance. If firms show high levels of entrepreneurship manifested in superior firm performance, attracting new resources from strategic alliances involves a cost that can decrease the effect that the entrepreneurial activities have on performance, since part of the resources initially destined to entrepreneurial activities must be reassigned to the learning process and to take advantage of the new knowledge acquired. This result has important implications for entrepreneurial practice. In new firms and small business in particular, where resources are usually considered to be scarcer, managers must acknowledge and cope with the costs of using a strategy of acquisition of new knowledge through alliances. They deal with a problem of resource assignation: the involvement in learning and entrepreneurial activities at the same time conditions each one's positive influence on performance, as both compete for the limited resources of the small business.

3.2.1. Introduction

The role of the entrepreneurial organization in nowadays society has been largely acknowledged as one of the most important in fostering innovation and development. To evaluate how entrepreneurial an organization is, researchers have focused their studies, both conceptually and empirically, on the processes and ways of

⁸ Este estudio ha sido aceptado para su presentación en 25th EGOS Colloquium en Barcelona, 2009.

doing things that lead to the discovery and exploitation of new opportunities. One of the main concepts used to describe and evaluate the entrepreneurial activity of the firm is corporate entrepreneurship. Corporate entrepreneurship occurs when a firm focuses on growth through the active search for and exploitation of opportunities (Teng, 2007). Therefore, corporate entrepreneurship represents a process through which firms innovate, set up new businesses (internally, externally or jointly with other firms) and transform themselves, strategically renewing their processes and business environments (Guth and Ginsberg, 1990, Zahra 1991, 1993; Teng, 2007).

Many of the studies performed on corporate entrepreneurship have stressed that entrepreneurship has positive consequences for the survival and growth of the organization (Bhardwaj et al., 2006; Dess et al., 2003), improving its performance (Zahra et al., 2000). But the relationship between corporate entrepreneurship and performance didn't prove to be universally positive, revealing itself contingent to different factors internal and external to the firm.

The environment has been one of the variables most used to contextualize the relation between entrepreneurship and organizational performance (Alvarez and Barney, 2005; Ucbasaran et al., 2001; Zahra and Covin, 1995; Low and MacMillan, 1988; Miller and Friesen, 1986). Researchers agree that the positive effects of entrepreneurship expand in dynamic environments characterized by uncertainty (Bhardwaj et al., 2006) and high competitiveness (Kuratko, Ireland and Hornsby, 2001; Zahra and Covin, 1995; Zahra, 1991)

Whereas the initial phase of studies of the relation between corporate entrepreneurship and performance adopted a contingent focus oriented primarily to contextual factors in the environment, the last decade has been characterized by studies that turn attention to the influence of factors internal to the firm. Various empirical studies have supported the idea that the relation mentioned depends on the organizational context, specifically on the firm's knowledge-based resources (Wiklund and Shepherd, 2003), its organizational structure (Covin et al., 2006), its relational capacity (Walter et al., 2006), its cultural diversity (Richard et al., 2004), its form of government (Zahra et al., 2000) and its learning orientation (Wang, 2008).

Only in recent years and very scarcely have researchers begun to direct their attention to the inter-organizational context's potential to influence the corporate entrepreneurship activities of the firm and consequently the relationship between corporate entrepreneurship and performance. This recognition manifested mainly in

calls for research on the relationship between strategic alliances and entrepreneurship (Alvarez, Ireland y Reuer, 2006; Alvarez y Barney, 2005; Ireland y otros, 2006), few theoretical explorations of the influence of inter-organizational relationships on entrepreneurship activities (Teng, 2006; Simsek et al., 2003) and one empirical study of the effect of the different dimensions of strategic alliances on the level of corporate entrepreneurship (Antoncic and Prodan, 2008).

But as individuals are embedded in a social context, organizations are embedded also in an inter-organizational context (Dacin et al., 1999) that influences the corporate entrepreneurship activities and their subsequent impact on performance and that, in turn, receives the results of these activities. Learning is implicit between firms involved in alliances, since all of the activities, even those that only repeat past actions, contain some knowledge (Gupta et al., 2006). Various studies have stressed the positive effects of inter-organizational knowledge transfers on different measures of firm performance and innovation in the organization (Lee et al., 2001; DeCarolis and Deeds, 1999) and the important role that strategic alliances perform as sources of valuable, rare and difficult-to-imitate resources such as knowledge (Dyer and Singh, 1998; Grant, 1996).

On the other hand, for entrepreneurship to occur at the corporate level, the prior knowledge related to market and technological opportunities possessed by the organization is a *sine qua non* condition (Shane, 2000; Shepherd and DeTienne, 2005). As alliances are unique sources of knowledge that enable the discovery of new opportunities (Lane and Lubatkin, 1998; Uzzi, 1997), studying the influence that knowledge acquisition has on the relationship between corporate entrepreneurship and performance reveals itself as a question that needs to be explored in order to understand the influence of the inter-organizational context on how entrepreneurial an organization is.

Given these premises, we propose that the acquisition of knowledge through a strategic alliance has implications for the relation between entrepreneurship at organizational level and entrepreneurial performance. Our research draws on the corporate entrepreneurship literature (Shane and Venkataraman, 2000; Sharma and Chrisman, 1999; Zahra 1991, 1993) and the theory of resources and capacities, broadened to include the context of inter-organizational relations, also known as the relational perspective of the firm (Dyer and Singh, 1998). It can be positioned within the category of studies that tackle both opportunity and competitive advantage seeking behaviours, recognized as a new distinctive stream of research named strategic

entrepreneurship literature (Schindehutte and Morris, 2009; Kuratko and Audretsch, 2009; Steffens et al., 2009; Ireland et al., 2003).

The study was performed on a sample of 203 small and medium-sized Spanish firms from the new technologies sector. The results obtained show a positive influence of knowledge acquisition and corporate entrepreneurship on the firm's general performance. Contingent analysis reveals a negative moderating effect of knowledge acquisition on the relation between corporate entrepreneurship and entrepreneurial performance. Therefore, if firms possess a strong entrepreneurial orientation that is revealed in superior entrepreneurial performance, attracting new resources from strategic alliances involves a short-term cost that can decrease the effect that entrepreneurial activities have on performance, since some of the resources initially dedicated to entrepreneurial activities should be redeployed to take advantage of the new knowledge acquired.

The study is structured as follows: first, we establish the theoretical framework that our research will use and perform a review of related prior studies, proposing the working hypotheses; we then explain the methodology used, the analysis, and its results. The paper ends by presenting the main conclusions and implications of the study and future lines of research.

3.2.2. Theoretical Framework

Entrepreneurship and strategic management have undergone separate theoretical development over time, despite the fact that both analyze how firms adapt to changes in the environment and exploit the opportunities generated by uncertainty and discontinuities in the creation of wealth (Hitt and Ireland, 2000). The demarcation has been shown clearly by researchers on entrepreneurship, as the permanent debate on how to define entrepreneurship has revolved around the differentiation of strategic management.

Entrepreneurship is defined as the process of identifying and exploiting new business opportunities. Strategic management involves a series of commitments, decisions and actions designed to produce competitive advantage and substantial increases in results (Hitt et al., 2001). If entrepreneurship involves the creation of new businesses, the strategy analyzes how these businesses created establish and maintain

their competitive advantage (Venkataraman and Sarasvathy, 2001). Therefore, if in the field of entrepreneurship the main source of wealth is the search for opportunities, in the field of strategic management this source is the search for competitive advantage.

However, when we speak of the creation of wealth, neither of the two positions alone is enough to explain it; both are necessary, as they are configured as more complementary than mutually exclusive (Ireland et al., 2003). There is a close but not fully specified relation between the theories of competitive advantage and theories of creativity and entrepreneurship. Understanding the complementarities between entrepreneurial activity and strategic management offers promising new lines of research for analyzing how organizations create wealth (Ireland et al., 2003).

The integration of the strategic and entrepreneurial perspectives with a view to the creation of wealth has been called strategic entrepreneurship, a unique and distinctive construct through which firms are capacitated to create wealth (Schindehutte and Morris, 2009; Kuratko and Audretsch, 2009; Steffens et al., 2009; Ireland et al., 2003). This concept was developed to define the simultaneous behaviours of searching for opportunities and competitive advantage that produce superior performance for the firm.

Firms create value by identifying opportunities in their external environments and developing competitive advantages to exploit them (Ireland et al., 2001). Firms that identify opportunities but are unable to exploit them or firms that are currently in a position of advantage over their competitors but do not identify new opportunities for exploiting them do not actually create value or incur the risk of not creating value in the future.

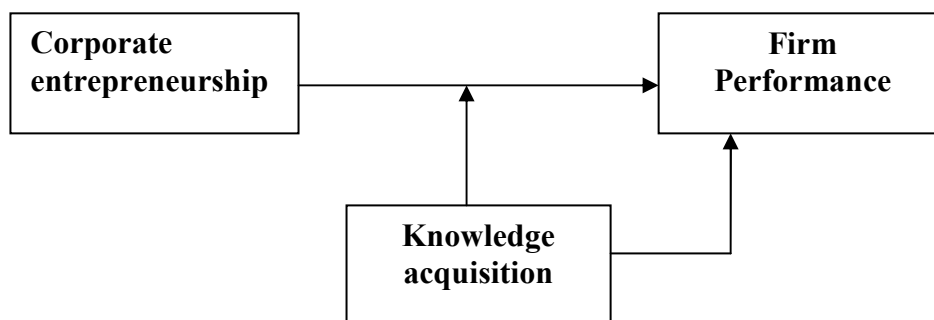
Constructing dynamic capacities that are differentiated from those of the emerging competitors is the greatest challenge for firms that wish to adapt to a changing environment. According to Kuratko and Morris (2002), a firm that wishes to adapt in this way must: increase the perception of opportunities, institutionalize change as the firm's main goal, inspire the desire to be innovative, reward innovative thoughts and actions, allow failure, and make operations flexible.

The current paper is constructed on the premises of integrating strategy and entrepreneurship at the organizational level with a view to producing superior firm performance. Specifically, it starts from the implications of the relational perspective of the firm—which assumes that the critical resources of an organization can be found outside its limits, embedded in inter-organizational relationships (Dyer and Singh,

1998)—and from the theory of entrepreneurship, which assumes knowledge as a condition *sine qua non* of the discovery and exploitation of new entrepreneurial opportunities. The unifying thread of the two theories is organizational knowledge. On one hand, the relational perspective assumes that organizational knowledge, embedded in alliances with other firms, can represent a source of competitive advantage. On the other hand, according to the theory of entrepreneurship, the same knowledge can be configured as a source of new entrepreneurial opportunities. Consequently, inter-organizational alliances represent a key source of resources available to the firm, resources whose exploitation has implications for the firm’s subsequent entrepreneurial performance, that is, for the extent to which firms discover and take advantage of new entrepreneurial opportunities and transform them into wealth.

Therefore, the current study proposes an integration of these theories to analyze to what extent the strategy of cooperative knowledge, based on learning through inter-organizational alliances, influences the creation of wealth and leads to attainment of competitive advantages through the activities of corporate entrepreneurship. The study model we propose is shown in Figure 3.2.1.

Figure 3.2.1. Theoretical Model



This way we respond to previous specific calls for research as that of Lumpkin and Dess (2001) to use the lens of the Resource-based View in order to determine the processes through which entrepreneurial behaviour strengthens the firm’s competitive position and increases its level of performance.

3.2.2.1. Corporate Entrepreneurship and Entrepreneurial Performance

The relationship between different measures of entrepreneurship at the organizational level and entrepreneurial performance is one of the areas on which researchers in entrepreneurship have concentrated most effort. In spite of the consensus concerning the nature of entrepreneurial activities at the level of organization—discovery and exploitation of new business opportunities—the specialized literature has used different terms to designate these activities (Sharma and Chrisman, 1999. “Corporate entrepreneurship” (Zahra, 1993, 1995), “intrapreneurship” (Antoncic and Hisrich, 2001, 2003) and even “entrepreneurial orientation” (Lumpkin and Dess, 1996), among others, have been used to designate this entrepreneurial activities at the organizational level.

But there are two main ways in which previous research has tackled the study of entrepreneurship at the organizational level: through the construct of entrepreneurial orientation, developed initially by Miller and Friesen (1983) and subsequently developed further by Covin and Slevin (1991), Zahra and Covin (1995), Lumpkin and Dess (1996), Knight (1997) etc.; and through the construct of corporate entrepreneurship developed by Guth and Ginsberg (1990) and Zahra (1991, 1993). If the entrepreneurial orientation is characterized by three dimensions—innovativeness, risk-taking and proactivity—which most recent research shows to have both an overall and an individual effect on performance, then corporate entrepreneurship is defined through strategic renewal and the setting up of new businesses by the firm, both internally and externally. In subsequent studies like those of Sharma and Chrisman (1999) and Antoncic and Hisrich (2001, 2003), both concepts have been integrated into the one of intrapreneurship - defined as the identification and exploitation of new opportunities at the organizational level, uniting all of the dimensions mentioned above

Therefore, entrepreneurship at the organizational level represents a process through which firms innovate, set up new businesses (internally, externally or jointly with other firms) and transform themselves, strategically renewing their processes and business environments (Guth and Ginsberg, 1990, Zahra 1991, 1993; Teng, 2007). To carry out these activities, firms must show innovativeness, be proactive and assume inherent risks. Organizations that commit resources to projects whose results are unknown and are willing to stop doing what they know and travel into the unknown (risk-taking), organizations that create and introduce new products and technologies

(innovativeness), anticipating the needs and demands of the market and thereby creating advantages over competitors (proactivity), can have extraordinary economic performance and are described as the motors of economic growth (Brown and Eisenhardt 1995, Zahra and Covin 1995).

Our study focuses on the corporate entrepreneurship side of the organizational entrepreneurship. Many of the studies performed on corporate entrepreneurship have stressed that it has consequences for the survival and growth of the organization (Bhardwaj et al., 2006; Dess et al., 2003). However, the main lines of research generated around this issue have to do with the relation to organizational performance. This relationship has received substantial empirical evidence in recent years, but without convergence of the results. If true that most of the research reported a positive relationship between corporate entrepreneurship and different measures of firm performance, as for example financial performance, and stressed the important role that competitive environments play in strengthening this relationship (Kuratko, Ireland and Hornsby, 2001; Zahra and Covin, 1995; Zahra, 1991), the time frame in which we expect corporate entrepreneurship activities to have positive effects on performance is uncertain, as a complex series of factors interfere, such as market structure or the resources employed (Zahra and Covin, 1995). Zahra et al. (2000) undertake analysis of the relationship between corporate entrepreneurship and entrepreneurial performance by adopting a measure of future performance and find a positive association between the two variables. The study by Bhardwaj et al. (2006) also stresses the importance of an ample time limit and an environment dominated by uncertainty for analyzing corporate entrepreneurship. While some studies give an interval of three years, others speak of an interval of three to five years (Zahra and Covin, 1995). This variable time frame has been used to explain the diverging results that find no relation between entrepreneurship and entrepreneurial performance.

The current study is performed on a sample of SMEs in new technologies, one of the most dynamic economic sectors and the measurement of the corporate entrepreneurship activities refers to a time frame of three years, so we expect to find a positive and significant relationship between corporate entrepreneurship and firm general performance. Consequently, we formulate the following hypothesis:

Hypothesis 1: The firm's level of corporate entrepreneurship influences its general performance positively.

3.2.2.2. Knowledge Acquisition through Strategic Alliances and Firm Performance

From a strategic perspective of resources and capacities, organizational knowledge has been cited as a key resource in the creation of competitive advantages for the firm (Barney, 1991). Although individuals create knowledge, it is organizations in the entrepreneurial environment that can generate the context for expanding individuals' knowledge and create new knowledge (Nonaka and Takeuchi, 1995).

An organization's knowledge-based resources have been related to entrepreneurial performance (Lee et al., 2001; DeCarolis and Deeds, 1999; Moorman and Miner, 1997) as well as to the firm's level of innovation (Tsai, 2001). At the same time, organizational knowledge has been shown to play a moderating role between innovation and performance (Caloghirou et al., 2004; Thornhill, 2006). In high technology environments, the greater the firm's knowledge base, the more positive the impact of innovation on income growth (Thornhill, 2006). In a sample of Swedish SMEs, Wiklund and Shepherd (2003) also show that managers' knowledge has positive effects on the general performance of their firm and that, the greater the entrepreneurial orientation, the stronger this effect.

Although the majority of studies stress that knowledge acquisition in the same organization is performed more successfully and has greater impact on the measurements of entrepreneurial performance than knowledge transfer between different organizations, authors like Argote et al. (2003) emphasize the need to study in greater depth the conditions in which the use of internal vs. external knowledge as more or less advantageous for the firm's performance.

Extending the theory of resources and capacities to the inter-organizational context through the relational perspective of Dyer and Singh (1998) has brought alliances between firms to the foreground as important vehicles for organizational learning through the inter-acquisition of knowledge and the joint creation of new knowledge. Inter-organizational alliances offer their members the opportunity to learn from each other, and this has positive implications for entrepreneurial performance (Lane and Lubatkin, 1998). The creation of bridges between organizations for knowledge transfer is very important, since it enables enrichment of the firm's existing knowledge base (Grant, 1996), improves its profit margins (Zahra et al., 2000), aids in the development of new products (Yli-Renko et al., 2001) and increases the profits that

new products yield in their first year of life on the market (Brockman and Morgan, 2003).

Conceptualized as hybrid forms of organization between markets and hierarchies, inter-organizational alliances assume relations of cooperation that are not completely defined either by contract or by property (Grant and Baden-Fuller, 2004). Learning is implicit between the firms implicated in alliance, since all of the activities, even those that only repeat past actions, contain some knowledge (Gupta et al., 2006). This issue—knowledge acquisition, whether deliberate or involuntary, through a strategic alliance—is our object of study.

Firms' capacity to recognize the value of new knowledge and to assimilate and use this knowledge enriches the firm's existing knowledge base and fosters new activities of knowledge creation (Matusik and Heeley, 2005), while also having positive implications for entrepreneurial performance (Zahra and George, 2002; Cohen and Levinthal, 1990; Szulanski, 1996). Known as absorption capacity, this asset of the organization is critical for successful knowledge transfer between firms. In the case of strategic alliances, Lane and Lubatkin (1998) show that the level of learning registered by a "learning" firm that participates in an R+D alliance depends on the relative absorption capacity of the organizations involved. This is built on their similarities in knowledge bases, organizational structures, compensation policies and dominant logics.

Various studies that analyze the acquisition of knowledge through strategic alliances have stressed its positive influence on entrepreneurial performance. Lyles and Salk (1996) find that the knowledge acquisition of foreign partners in an international association of participating firms has a positive influence on both the organization's general performance and performance related to the management of capacities. These results are confirmed by subsequent studies, such as those of Si and Bruton (2005) and Tsang et al. (2004).

Two kinds of organizational knowledge have been studied particularly frequently in SMEs as they relate to these firms' potential for influencing performance (Thorpe et al., 2005): knowledge of markets and technology. Shane (2000) stresses that general knowledge of the market, of how to serve the market and of customers' problems, influences the discovery and exploitation of new business opportunities. Wiklund and Shepherd (2003) show that both knowledge of the market and technological knowledge are applicable to the discovery and exploitation of new business opportunities and influence the firm's general performance positively. Both

kinds of knowledge by their very nature have a significant part of their origin outside the firm. Knowledge acquisition that refers to markets and technologies through a strategic alliance enables the firm to update its existing knowledge base and enrich it from a perspective that is different from but directly implicated in the same markets and technological developments.

Departing from previous studies by considering a general rather than a specific kind of strategic alliance and basing our argument on the results explained above, we propose the second hypothesis:

Hypothesis 2: The acquisition of knowledge through a strategic alliance influences the firm's general performance positively.

3.2.2.3. Knowledge Acquisition, Corporate Entrepreneurship and Entrepreneurial Performance

Lumpkin and Dess (1996) have stressed the importance of using the framework of contingency to study which factors can influence the relationship between organizational entrepreneurship and firm performance. The first researches that adopted a contingent perspective on this relationship and at the same time a significant part of the specific literature focused on the study of different dimensions of the general environment of the firm (Alvarez and Barney, 2005; Ucbasaran et al., 2001; Zahra and Covin, 1995; Low and MacMillan, 1988; Miller and Friesen, 1986). Researchers agree that the positive effects of entrepreneurship expand in dynamic environments characterized by uncertainty. In a longitudinal study of Du Pont, Bhardwaj et al. (2006) find that entrepreneurial organizations are more likely to carry out a process of searching for opportunities in new environments, following events that promise a significant and lasting change in performance.

Lumpkin and Dess (1996) call for more studies on the contingencies of this relationship within the organizational context has received a generous response. The last decade has been characterized by studies that turn attention to the influence of factors internal to the firm as firm's knowledge-based resources (Wiklund and Shepherd, 2003), its organizational structure (Covin et al., 2006), its capacity to relate to other

firms (Walter et al., 2006), its cultural diversity (Richard et al., 2004) and its orientation to learning (Wang, 2008).

Conceptualizing corporate entrepreneurship as innovation and activities of creating new businesses and emphasizing their importance for organizational renewal, Zahra et al. (2000) call attention to the important role that firms' property and form of government play in supporting the generation of entrepreneurial activities.

In a study of 384 Swedish SMEs, Wiklund and Shepherd (2003) show that tendency to innovate and proactivity, as well as willingness to assume risks—that is, the entrepreneurial orientation—strengthen the positive impact of knowledge-based resources on entrepreneurial performance. From the perspective of resources and capacities, the study by Wiklund and Shepherd (2003) demonstrates that, entrepreneurial performance is influenced less by the characteristics of valuable, rare and inimitable resources than by the way that the resources are managed. From this perspective, the entrepreneurial orientation seems to stimulate performance in firms that have many knowledge-based resources.

Like the studies by Shane (2000) and Shepherd and DeTienne (2005), the focus adopted by Wiklund and Shepherd (2003) of knowledge as a resource and its application to the discovery and exploitation of opportunities refers to knowledge-based resources that the firm possesses. The measurement of these resources is performed through a perceptual measure of knowledge that managers possess in different areas of the firm, without distinguishing whether this knowledge is developed internally or acquired from the environment.

Covin et al. (2006) introduce into the equation the effect of strategic learning from failure as a factor moderating the relationship. In spite of the fact that they do not find sufficient evidence to be able to draw a conclusion about its effect, they call attention to the variables related to organizational learning and their possible contingency for the relationship between orientation to entrepreneurship and entrepreneurial performance. Their results indicate a positive effect of entrepreneurial orientation on the sales growth rate, this being the strongest effect in the case of the firms that use autocratic decision-making and explain a process of emerging strategy formulation.

Recently, in a sample of 213 medium-sized and large English firms, Wang (2008) argues that orientation to learning has a mediating effect on the relation between

orientation to entrepreneurship and entrepreneurial performance and that in firms with a strong entrepreneurial orientation the relation between these two terms is stronger.

Organizational learning can be achieved both by generating knowledge internally and through the acquisition of knowledge from the outside. Walter et al. (2006) thus emphasize that the firm's capacity to relate to other organizations in its environment has a positive moderating effect on the relationship between orientation to entrepreneurship and entrepreneurial performance. That is, the better the firm's capacity to develop and use inter-organizational relationships, the stronger the impact of the entrepreneurial orientation on organizational performance.

On the one hand, in a study of capital risk firms, De Clercq and Dimov (2008) find that access to knowledge through inter-organizational alliances increases the performance of investments in an international association of participating firms when the organization does not possess the specific knowledge necessary to undertake entrepreneurship. If the capital risk firm's knowledge base is solid, the effect of accessing knowledge through other firms is minimal.

Knowledge acquisition, a fundamental dimension of absorption capacity, influences the firm's capacity to respond to the changes produced in the environment, and this influence is even stronger when the firm's strategic orientation is proactive (Liao et al., 2003). Following the interpretations of the classification of strategic orientations developed by Miller and Friesen (1983), we can reformulate the findings of Liao et al. (2003) in the following way: the orientation of an organization to entrepreneurship moderates positively the relation between the acquisition of external knowledge and the firm's capacity to respond to challenges in the environment. Likewise, in an entrepreneurial context, the greater the levels of knowledge acquisition, the more able the firm will be to survive in a dynamic and complex environment.

Summarizing the prior research, we can conclude that the firm's capacity to relate to its peers and to acquire resources through these relationships support it in its processes for seeking and exploiting new opportunities, strengthening the relation between entrepreneurship on the organizational level and entrepreneurial performance.

Based on these results, we formulate the following study hypothesis:

Hypothesis 3: Knowledge acquisition through a strategic alliance moderates positively the relation between corporate entrepreneurship and entrepreneurial performance.

3.2.3. Methodology

The study was performed on a sample of Spanish SMEs in the new technologies sector. The data were collected from January to March 2008 through a structured telephone interview directed to managers. To obtain the 215 responses, we approached 896 randomly chosen firms whose contact data were obtained from the SABI database, resulting in a response rate of 23.99%. Of the 215 responses obtained, we eliminated 12 surveys that were incomplete.

The data collected show that most of the firms are consolidated, as 74.9% are more than five years old. Only 11.8% fall into the category of newly created firms, with 1-3 three years on the market, and only 13.3% are 3-5 years old. 9.1% of the firms surveyed are microfirms, with fewer than 10 employees, 50% employ 10-50 workers, and 40.9% have from 50-250 employees.

The analysis performed refers to the perception of knowledge acquisition through an entrepreneurial alliance. We thus considered it fundamental to extract basic data concerning this relationship, such as its duration and whether or not there was a formal agreement. In the context of new technology firms, we often speak of markets of formal knowledge, in which firms sign licensing contracts to develop new technologies together, consultants are hired to give specific strategic advice, etc. The study that we propose does not refer specifically to knowledge exchanged in the formal markets, although it may include this knowledge. It refers to the knowledge acquired in a relationship that managers of the firms chosen consider to be of strategic importance. The results show that 80.7% of the firms surveyed have a formal agreement with their strategic ally. The relations with these firms are usually medium-long term: 73% of the organizations declare that they maintain a relation of over three years with their ally.

Following the recommendations of Podsakoff, MacKenzie, Lee and Podsakoff (2003) to avoid possible bias generated by the collection of retrospective data, the interviews were carried out with managers, since managers have the most holistic knowledge of the situation of their business. The questions that we asked focused on a specific number of issues related to their attributions as managers and referred to the last three years, to ensure that they remembered relevant and precise information. At the same time, we specified that there were no right or wrong answers and that the data were confidential and would only be used in aggregate form.

In the study of the effectiveness and efficiency of corporate entrepreneurship, it has been suggested that both financial and non-financial criteria be taken into account, as well as the importance of alternating these, since the measurements of entrepreneurial performance change as the organization evolves to different levels of life (Zahra, 1993). An organization's reason for existence goes beyond its financial performance. Although good financial results are a necessary condition, they are not sufficient to evaluate to what extent firms fulfil their ends as social organizations that meet the needs of their employees, customers, providers, etc. Prior research has stressed that non-financial measures such as reputation, public image, clientele and the use of subjective criteria such as comparisons with the direct competitor provide substantial information on a firm's performance (Wiklund and Shepherd, 2003).

On the other hand, the use of multiple measures of performance has been suggested, particularly in the study of the relation between entrepreneurship on the organizational level and entrepreneurial performance. These can include traditional measures, such as growth in sales, market share and profit, as well as measurements of global performance, such as levels of expected results, objectives and aspirations and broad elements of the satisfaction of employees, customers and third parties (Lumpkin and Dess, 1996). The studies that consider only one dimension or a very narrow interval of entrepreneurial performance (e.g., multiple indicators of profit) can lead to incorrect conclusions for the construction of descriptive and normative theories (Lumpkin and Dess 1996).

In the current study, we measured entrepreneurial performance subjectively, through comparison with the most important competitors as to growth in sales, number of employees, market share of the main products, customer satisfaction, and economic, financial and sales profitability. The Cronbach's Alpha calculated was 0.851.

The measurement of corporate entrepreneurship was made using the scale developed by Zahra (1991, 1993), which evaluates nine items concerning the firm's involvement in activities of organizational entrepreneurship. This is defined as organizational renewal by means of the creation of new businesses, innovation and strategic renewal of the organization (Zahra 1991, 1993). Organizational renewal implies organizational and strategic changes, such as the redefinition of the organization's goals, reorganization and the introduction of broad changes to foster innovation (Zahra, 1993). The nine items contained statements referring to these issues and were evaluated on a scale from 1 to 7, where 1 signifies totally disagree and 7

totally agree with the statements. The Cronbach's Alpha calculated for these variables is 0.908.

We also used a scale from 1 to 7 to measure the acquisition of new knowledge according to the measure adapted by Yli-Renko et al. (2001). We asked the respondents to identify an alliance that they consider very important for the subsequent development of their organization and to evaluate the acquisition of knowledge through this relationship. Yli-Renko et al. (2001) measure the acquisition of knowledge through four items that refer to technological knowledge and knowledge of the market that can be acquired through the relationship with the main customer. Given that we are analyzing new technologies firms and inter-organizational relationships, as in the initial study, we believe that the measure of acquisition of technological knowledge and knowledge of the market is appropriate for our research. The Cronbach's Alpha calculated was 0.845.

Analysis of the impact that knowledge acquisition through a strategic alliance has on the relation between organizational entrepreneurship and entrepreneurial performance involves controlling for the characteristics of the receptor firm, the relationship and the environment. We introduce as control variables the firm's age, its size measured by number of employees, the length of the alliance, the existence of a formal agreement and dynamism of the environment.

Various prior studies have emphasized that the environment affects the relationship between corporate entrepreneurship and entrepreneurial performance (Zahra and Covin, 1995; Lumpkin and Dess, 1996). To control for the influence of the environment, we considered its three dimensions most used in this kind of study: dynamism, defining characteristic of the new technologies sector, hostility, and heterogeneity. These dimensions were measured using the scale developed by Miller and Friesen (1984) and adapted by Zahra (1991), evaluating from 1-7 the degree of agreement with statements contained in the 12 items. For each subdimension, the Cronbach's Alpha was 0.795, 0.815 and 0.688, respectively.

3.2.4. Analysis and Results

The relationships proposed were studied through a linear hierarchical regression analysis, taking entrepreneurial performance as dependent variable. Table 3.2.1 shows the correlations, the means and the standard deviations of the variables used in the study.

Table 3.2.1. Correlations, mean and standard deviations.

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Performance	5.08	0.92	-								
2.Entrepreneurship	4.71	1.25	0.429**	-							
3.Knowledge acquisition	4.74	1.35	0.208**	0.145*	-						
4.Firm age	14.58	13.55	-0.130	-0.117	-0.094	-					
5. Firm size	60.26	58.79	0.189*	0.144*	0.028	0.040	-				
6.Length of relation	8.00	7.74	0.013	-0.115	0.094	0.271**	0.044	-			
7.Formal agreement	0.81	0.39	0.176*	0.136	0.224**	-0.119	0.139	0.025	-		
8.Dynamism	3.79	1.60	0.188*	0.303**	0.188**	-0.109	0.071	0.203**	0.041	-	
9.Hostility	4.42	1.29	0.038	0.171*	0.329**	-0.070	-0.009	-0.072	0.067	0.498**	-
10.Heterogeneity	3.73	1.46	-0.039	0.120	0.275**	0.048	-0.028	0.066	0.091	0.320**	0.395**

(* p< 0.05; ** p <0.01)

The results of the different regressions are shown in Table 3.2.2. To rule out the possibility of any effect derived from multicollinearity, we performed a contrast that indicated that the variance inflation factors (VIF) of the variables did not exceed 2 and therefore ruled out the effects on the results in the first three models. On introducing the moderating effect, we see that the VIFs corresponding to the variables of corporate entrepreneurship, knowledge acquisition, and the product of the two are higher than 2. To rule out any effect derived from multicollinearity, we centred the means for these variables, subtracting the mean of the starting values and recalculating the product of the two, following the recommendation of Jaccard and Turrisi (2003). On repeating the test for multicollinearity, we see that the VIFs of the variables are not higher than 2, thus ruling out the effects of multicollinearity on the results.

The base model I analyzes only the effect of the control variables that explain with statistical significance 12.1% of the variation of entrepreneurial performance ($R^2=0,121$). The existence of a formal agreement and dynamism of the environment have a significant and positive effect on performance. Neither the length of the relationship, the firm's age and size, nor hostility or heterogeneity of the environment have a significant influence on the firm's general performance for either the base model or any of the subsequent models proposed. The significance of dynamism of the environment varies from one model to the other. Its positive effect is statistically

significant in all of the models except the third and represents the highest level of significance in the first model.

Table 3.2.2. Results of the regression for organizational entrepreneurship.

	Model I		Model II		Model III		Model IV	
	Stand. β	t	Stand. β	t	Stand. β	t	Stand. β	t
Control variables								
Firm age	-0.117	-1.551	-0.104	-1.386	-0.069	-0.988	-0.047	-0.681
Firm size	0.142	1.917	0.144	1.967	0.112	1.628	0.094	1.370
Length of relation	0.069	0.912	0.041	0.543	0.073	1.030	0.063	0.907
Formal agreement	0.149*	2.015	0.115	1.547	0.061	0.875	0.060	0.878
Dynamism	0.245**	2.686	0.234*	2.603	0.156	1.837	0.181*	2.144
Hostility	-0.039	-0.428	-0.081	-0.887	-0.082	-0.975	-0.089	-1.062
Heterogeneity	-0.083	-1.022	-0.106	-1.316	-0.119	-1.570	-0.142	-1.882
Independent variables								
KA. Knowledge acquisition			0.189*	2.419	0.152*	2.067	0.199**	2.652
E. Entrepreneurship					0.382***	5.277	0.359***	4,985
E x KA							-0.166*	-2,369
Model								
R ²	0.121		0.15		0.272		0.296	
Adjusted R ²	0.084**		0.11**		0.232***		0.253***	
Change in adjusted R ²			0.027		0.122		0.021	

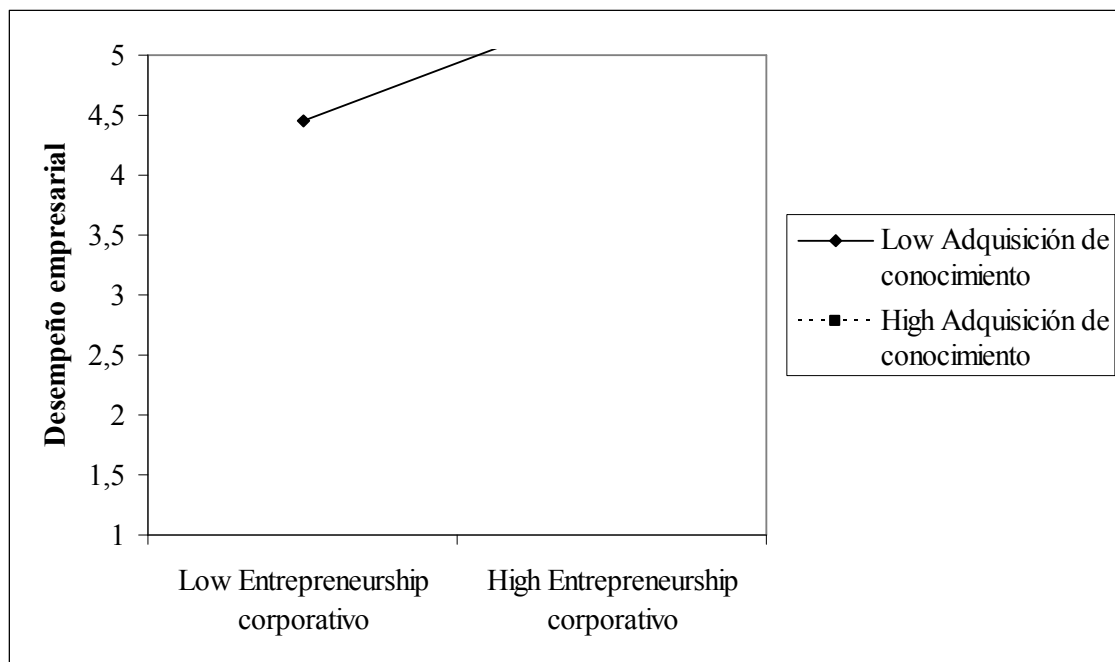
* p < 0.05; ** p < 0.01; ***p < 0.001

Model II incorporates the effect of knowledge acquisition, increasing the model's explained variance to 0.15. The corresponding regression coefficient is positive and statistically significant. The effect of knowledge acquisition is thus positive and statistically significant, which leads us to accept the second study hypothesis. Incorporating it into the model explains 2.7% of the variance in organizational entrepreneurship.

In Model III, we also consider the variable of corporate entrepreneurship. Incorporating this variable improves the coefficient R² by 12.2%, indicating a greater explanation of the model's total variance, which reaches 0.272. The corresponding beta

coefficient is positive and statistically significant, confirming the first study hypothesis. By introducing this variable, the effect of knowledge acquisition remains positive and statistically significant.

Figure 3.2.2. The moderating effect of knowledge acquisition on the relation between corporate entrepreneurship and entrepreneurial performance.



Finally, Model IV incorporates knowledge acquisition through a strategic alliance into the relation between corporate entrepreneurship and entrepreneurial performance, improving the explanation of the dependent variable 2.1%, with R^2 increasing to 0.296. The results show that the beta coefficient that corresponds to the new independent variable considered is statistically significant and negative. Thus, we partially confirm the first study hypothesis, concerning the moderating effect of knowledge acquisition. Its effect is not positive, as proposed in Hypothesis 3, however, but negative. We deduce that the influence of knowledge acquisition on the relation between corporate entrepreneurship and entrepreneurial performance is negative. We also see that both knowledge acquisition and corporate entrepreneurship maintain their positive and statistically significant influence in the performance and even increase the significance level of knowledge acquisition.

The results obtained show that corporate entrepreneurship and knowledge acquisition through strategic alliances have a positive influence on entrepreneurial performance and, together with the control variables, explain 27.2% of its variance.

The greater the knowledge acquisition through strategic alliances, the better the performance. Inter-organizational alliances offer idiosyncratic resources such as new knowledge that enable the firm to develop and sustain competitive advantages. This result confirms that of various prior studies that have stressed a positive effect of knowledge acquisition through alliances between firms in various measures of performance (e.g. Yli-Renko et al., 2001; Lyles and Salk, 1996).

The greater the levels of entrepreneurial activity at the firm level, the greater the firm's performance. This finding fits with those reported by numerous prior studies (Zahra and Covin, 1995; Antoncic and Hisrich, 2001, 2003; Wiklund and Shepherd, 2003) that find a positive association between behaviour oriented to the discovery and exploitation of new opportunities and the firm's performance. If the firm acts in an environment characterized by dynamism, such as the new technologies sector, the relationships proposed tend to be stronger.

In considering the joint action of new knowledge and corporate entrepreneurship, however, we state that there is a negative moderating effect of new knowledge on the relationship between corporate entrepreneurship and firm performance. This result tells us that, for a lower level of knowledge acquisition, the greater the level of corporate entrepreneurship, the better the results of the firm. On the other hand, for greater acquisition of new knowledge, as the level of corporate entrepreneurship increases, firm performance decreases

Although statistically significant, the moderating effect explains 2.1% of the variance in entrepreneurial performance. We thus recommend that this aspect be taken into account jointly with other potential factors of influence, both internal and in the environment, as well as specific factors of the transaction: the nature of the knowledge and the characteristics of the relations through which it is acquired.

3.2.5. Discussion and Conclusions

Entrepreneurship has been cited as a fundamental factor for improving the firm's performance, supporting its growth, creating wealth and competitive advantages (Zahra, 1991; 1993). The contingencies of the relationship have referred mainly to external

factors, such as the characteristics of the environment, and internal factors of the organization, such as its structure, decision-making models, knowledge-based resources, organizational culture, and capacity to relate to other firms. However, the firm is found to be immersed permanently in exchange relations of different character with other organizations that provide access to resources that can aid in the process of seeking and exploiting new opportunities. Our work, as that of Antoncic and Prodan (2008), calls attention to the inter-organizational context of the firm as an important and neglected framework in the study of the contingencies of the relation between corporate entrepreneurship and entrepreneurial performance.

We contribute to the literature in four substantial ways. First, we confirm previous results that show that both corporate entrepreneurship and the acquisition of new knowledge through an alliance influence entrepreneurial performance positively.

The positive and significant correlation of the acquisition of new knowledge and corporate entrepreneurship shows a relation of positive dependence between the two variables. Prior studies of the resource of knowledge and entrepreneurship at the organizational level have stressed prior firms' prior knowledge, neglecting an important potential source of entrepreneurial opportunities in the knowledge acquired through inter-organizational relationships. This result enables us to advance knowledge of the origin of entrepreneurial opportunities in the inter-organizational context of firms.

However, when we analyze the relation between corporate entrepreneurship and entrepreneurial performance, the effect of knowledge acquisition is different. This leads us to our second and most important contribution to the specialized literature: the negative moderating effect of knowledge acquisition on the relation between corporate entrepreneurship and organizational performance.

Wiklund and Shepherd (2003) stressed that the entrepreneurial orientation of a firm strengthens the positive impact of organizational knowledge on performance. Our paper complements this finding by indicating that in the case of knowledge acquired through a strategic alliance, this moderating effect is negative. If firms possess a strong entrepreneurial orientation that is revealed in superior entrepreneurial performance, attracting new resources from strategic alliances involves a cost that can decrease the effect that the entrepreneurial activities have on performance, since part of the resources initially destined to entrepreneurial activities must be reassigned to take advantage of the new knowledge acquired. The costs of acquiring new knowledge refer both to the specific costs of participating in alliances and to those derived from the processes of

assimilating and applying the new knowledge acquired within the firm. We must take into account that the present study is cross-sectional and not longitudinal and that the effects of the acquisition of new knowledge on corporate entrepreneurship require a margin of time for assimilation and application before they will show themselves in superior entrepreneurial performance. Therefore, we need a future longitudinal or qualitative study of the same variables to verify whether the currently measured negative effects of knowledge acquisition on the relation between corporate entrepreneurship and entrepreneurial performance maintain over time or change once the new knowledge is assimilated and applied to the entrepreneurial activities developed by the firm. Also the inclusion of variables that evaluate the extent to which the knowledge acquired has been applied in the firm, may offer a more complete image and help us to explain this result.

We believe that our research has also important implications for entrepreneurial practice, since it shows negative repercussions for the acquisition of new knowledge on the relationship between corporate entrepreneurship activities and entrepreneurial performance. These negative effects arise mainly when the firm is involved consistently in learning from inter-organizational relationships. However, when knowledge acquisition occurs to a lesser extent, it strengthens the positive impact of corporate entrepreneurship on entrepreneurial performance.

In new firms and small business in particular, where resources are usually considered to be scarcer (Liao and Welsch, 2002), managers must acknowledge and cope with the costs of using a strategy of acquisition of new knowledge through organizational alliances. They deal with a problem of resource assignation, as the involvement in learning and entrepreneurial activities at the same time conditions each one's positive influence on performance, as both compete for the limited resources of the small business.

Third, this is a quantitative study of the relation between the acquisition of new knowledge, corporate entrepreneurship and entrepreneurial performance—in response to a manifest need (van Wijk et al., 2008) for more quantitative studies that enable us to generalize the sometimes divergent results obtained by the qualitative research on knowledge transfer and its effects on performance. In spite of the limitations that a quantitative study imposes on the wealth of information and the specificity of each entrepreneurial case, we believe that is important to define general orientations and

perceptions that exist in organizations with respect to their management, to the resources that they manage and the ways that they have to enrich these resources.

Finally, we stress a perspective of entrepreneurship integrated into the socio-economic context of the firm, specifically the relations with peers. Most of the studies that have analyzed knowledge as a contingency of the relationship between corporate entrepreneurship and entrepreneurial performance have focused on the knowledge that the firm possesses, reinforcing an atomistic perspective of entrepreneurship at the organizational level. However, Uzzi (1997) indicated over ten years ago that involvement in inter-organizational and interpersonal relationships created economic opportunities that were difficult to replicate through markets, contracts or vertical integration.

This study seeks to indicate a new line of research concerning knowledge transfer between firms and its relation to entrepreneurship. The literature on knowledge management and entrepreneurial networks offers a coherent theoretical starting point for future studies, both in aspects related to the process in itself and in the characteristics of the firm, its relations and its knowledge and their repercussions for organizational entrepreneurship and entrepreneurial performance. Specifically, we wish to stress a line of research that has received little attention in the literature on knowledge transfer and whose implications for the study of organizational entrepreneurship can be fundamental when analyzing the discovery and exploitation of opportunities in the inter-organizational context. It is a matter of the joint action of the characteristics of the relationships and of knowledge on organizational entrepreneurship and their relation to performance.

The main limitation of this study lies in the use of perceptual measurements. However, it is very difficult to obtain quantitative secondary data on the topics analyzed and, as mentioned above, we believe that characterizing general orientations to and perceptions of the issues studied represents a necessary advance in knowledge in the field. Employing a national sectorial sample has the advantage of making it easier to control for the specific environmental factors but simultaneously limits the possibilities of generalization of the results obtained to other sectors and countries. We thus also indicate as a line of future research the reproduction of this study in other sectors and countries through longitudinal studies. In spite of this study's limitations, we believe that it makes important contributions to the literature on organizational entrepreneurship and offers premises for many future studies.

3.3. Características de las Alianzas y del Conocimiento: Influencias e Interacciones en las Dimensiones del Intrapreneurship

Resumen

El potencial investigador de una mirada conjunta de la literatura sobre alianzas inter-organizacionales y la literatura sobre entrepreneurship a nivel de empresa ha sido resaltado por varios investigadores, al igual que su escasa explotación (Alvarez, Ireland y Reuer, 2006; Alvarez y Barney, 2005; Ireland et al., 2006). La investigación llevada a cabo sobre una muestra de pequeñas y medianas empresas españolas de base tecnológica revela que tanto la confianza y la fuerza de la relación de alianza, como la codificación del conocimiento adquirido influyen de forma diferente en las distintas dimensiones del intrapreneurship. Encontramos que la codificación del conocimiento adquirido y la confianza influyen de forma positiva en la proactividad y la renovación organizacional. Tal como se había previsto, cuanto más codificado es el conocimiento, más fácil es su transferencia y consecuentemente mejor puede ser su aplicación a propósitos emprendedores. Al mismo tiempo, unas relaciones inter-organizacionales caracterizadas por confianza ofrecen amparo para un comportamiento proactivo de la empresa, favoreciendo la renovación organizacional, ya que las organizaciones pueden confiar en la adecuación de la información y del conocimiento recibidos, disminuyendo de esta forma los costes de búsqueda, de verificación y de garantía de los mismos. La fuerza de la relación tiene una influencia significativa, pero negativa, sólo en el caso de la proactividad. Una orientación proactiva de la organización necesita un mayor margen de maniobra y unas relaciones fuertes con los aliados pueden restringirlo. No obstante, cuando se estudia su interacción con la adquisición de conocimiento, se obtiene un efecto moderador positivo y significativo tanto para la proactividad como para la renovación organizacional. Por lo tanto, a mayor fuerza de la relación más conocimiento se adquiere y más fuerte es su efecto positivo en la renovación organizacional y respectivamente en la proactividad. Asimismo, la influencia de la fuerza de la relación se muestra contingente al tipo de actividad u orientación que se pretende desarrollar. La falta de significación de las relaciones planteadas para las otras dos dimensiones del intrapreneurship -innovación y puesta en marcha de nuevos negocios- muestra que las características de las alianzas y del conocimiento adquirido no repercuten significativamente en las actividades emprendedoras que suponen procesos más

complejos e implican muchos más factores tanto internos como externos de la organización.

3.3.1. Introducción

Se ha puesto de manifiesto que en un entorno marcado por el permanente cambio, como es el de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), para sobrevivir, crecer y tener éxito, las organizaciones tienen que ser emprendedoras (Morris y Sexton, 1996; Thornhill y Amit, 2001; Miles y Covin, 2002). Específicamente, en el caso de las pequeñas y medianas empresas se ha destacado que la implicación en actividades emprendedoras conduce a mayores niveles de crecimiento organizacional (Covin, 1991) y a mayores niveles de beneficios (Antoncic y Hisrich, 2001).

Si la importancia del entrepreneurship para el desempeño empresarial es generalmente reconocida, principalmente en entornos dinámicos y complejos, el estudio de los factores que pueden incidir en el nivel de entrepreneurship de una organización requiere de una indagación más profunda. Tal como destacan Lumpkin y Dess (2001), queda patente la necesidad de avanzar del estudio del entrepreneurship como variable independiente, a su estudio como variable dependiente.

Al mismo tiempo, el consenso de la comunidad investigadora en cuanto a la multidimensionalidad del entrepreneurship organizacional⁹ (Lumpkin y Dess, 1996; Kreiser, Marino y Weaver, 2002; Richard et al., 2004; Covin, Green y Slevin, 2006) ha resaltado también la necesidad de profundizar en el efecto particular de cada dimensión en las medidas de desempeño empresarial. Si en este sentido varias investigaciones han ido avanzando conocimiento (p.e. Kreiser, Marino y Weaver, 2002; Lyon, Lumpkin y Dess, 2000), el estudio de los factores que pueden incidir en cada una de estas dimensiones ha sido mínimo.

Por otro lado, recientemente se ha destacado por autores como Ketchen, Ireland y Snow (2007) que en el caso de las pequeñas y medianas empresas, la implicación en actividades emprendedoras en colaboración con otras organizaciones reduce las limitaciones de recursos que el tamaño impone, al mismo tiempo que permite el

⁹ En el presente estudio, el concepto de entrepreneurship organizacional utilizado corresponde al que generalmente en la literatura específica se ha utilizado como “intrapreneurship”.

mantenimiento de las ventajas basadas en creatividad y flexibilidad. El potencial investigador de una mirada conjunta de la literatura sobre alianzas inter-organizacionales y la literatura sobre entrepreneurship a nivel de empresa ha sido resaltado por varios investigadores, al igual que su escasa o casi nula explotación (Alvarez, Ireland y Reuer, 2006; Alvarez y Barney, 2005; Ireland et al., 2006). Ireland et al. (2006) indican el estudio de la influencia de las alianzas en lo emprendedora que es una empresa como una prometedora línea de investigación, cuya exploración nos puede ofrecer importantes contribuciones tanto para la literatura sobre entrepreneurship, como para la literatura sobre alianzas empresariales.

No obstante, a pesar de que generalmente se reconoce por la comunidad investigadora que las relaciones inter-organizacionales representan un importante factor impulsor del desarrollo de innovaciones diversas y nuevas tecnologías, su estudio en el contexto del entrepreneurship organizacional es bastante deficitario; hasta la fecha, muy pocos estudios contemplan específicamente este asunto (Antoncic y Prodan, 2008; Teng, 2007; Simsek, Lubatkin y Floyd, 2003).

El presente trabajo se propone buscar respuestas a estas lagunas de investigación, mediante el análisis de la influencia que la implicación en alianzas con otras empresas tiene sobre cada una de las dimensiones del entrepreneurship organizacional. Concretamente, nos centramos en la influencia de las siguientes variables: adquisición de conocimiento, confianza y fuerza de la relación y codificación del conocimiento adquirido. La elección de dichas variables está justificada por dos principales razones que explicaremos a continuación: la primera se refiere al importante papel que desempeña el conocimiento organizacional, y consecuentemente, la adquisición de nuevo conocimiento en el proceso emprendedor (Shane, 2000; Shepherd y DeTiene, 2005); la segunda se refiere a las contingencias de la adquisición de conocimiento en términos de características de la relación y del conocimiento adquirido.

Si para descubrir y explotar nuevas oportunidades emprendedoras tener conocimiento previo, relacionado con ellas, es imprescindible (Shane, 2000; Venkataraman, 1997), y, por otro lado, las relaciones inter-organizacionales son una importante fuente para acceder y adquirir nuevo conocimiento (Gulati, 1999; Uzzi, 1997; DeCarolis y Deeds, 1996), el estudio de cómo la adquisición de nuevo conocimiento mediante alianzas inter-empresariales afecta el entrepreneurship organizativo en cada una de sus dimensiones se vuelve imprescindible para comprender el fenómeno emprendedor a nivel de empresa.

La literatura previa ha resaltado que todas las fases de puesta en marcha de un negocio y su gestión progresan a través de la interacción con otras personas y organizaciones. Las redes y las relaciones de una empresa posibilitan el reconocimiento de más oportunidades emprendedoras (Singh et al., 1999), la adquisición de recursos necesarios y específicamente de conocimiento (Lee, Lee y Pennings, 2001; Yli-Renko, Autio y Sapienza, 2001) o el crecimiento de la misma (Larson, 1992; Lechner y Dowling, 2003). Los emprendedores construyen relaciones que varían de forma sistemática en lo relativo al número de contactos y al tiempo dedicado a la creación y al mantenimiento de relaciones, según la fase de desarrollo del proceso emprendedor (Greve y Salaff, 2003). Pero estas relaciones son distintas también en cuanto a variables más cualitativas, como su fuerza o la confianza. Según destaca la literatura sobre transferencia de conocimiento, estas características de la relación influyen en los intercambios de recursos que se realizan (Inkpen y Tsang, 2005; Branzei y Vertinsky, 2006). Unas relaciones fuertes, caracterizadas por confianza, permiten la transferencia de mayores volúmenes de recursos y además ofrecen acceso a recursos como el conocimiento tácito, específico de cada organización, que se pueden convertir en fuentes de nuevas oportunidades (Das y Teng, 1998; Tsai y Ghoshal, 1998).

Para analizar cómo estas variables influyen en el intrapreneurship, empezaremos delimitando el concepto y sus dimensiones. Seguiremos con la argumentación y la formulación de las hipótesis de investigación, la descripción de la metodología empleada, el análisis, los resultados y las conclusiones e implicaciones de nuestro estudio. Consideramos que el presente estudio, junto con trabajos como el de Antoncic y Prodan (2008), abre camino a la exploración de determinantes inter-organizacionales del nivel de intrapreneurship de una empresa.

3.3.2. Marco Teórico

Varias investigaciones sobre pequeñas y medianas empresas (Pymes) adoptan por separado una perspectiva desde las alianzas inter-organizacionales (p.e., Ariño, Ragozzino y Reuer, 2008; Deeds y Hill, 1996; Cooper, 2002) o una perspectiva emprendedora (p.e. Covin, 1991; Antoncic y Hisrich, 2001), pero muy pocas relacionan de forma sistemática el entrepreneurship organizacional y las alianzas entre empresas. Hasta la fecha, la revisión bibliográfica realizada en torno a estos conceptos nos ha devuelto un único estudio empírico específico de reciente publicación: el de Antoncic y

Prodan (2008) y un estudio teórico: Teng (2007). Ninguno de ellos habla del caso específico de las Pymes.

Llevada a cabo sobre una muestra de empresas manufactureras eslovenas, la investigación de Antoncic y Prodan (2008) demuestra que el número de alianzas interempresariales, el apoyo organizacional recibido para estas actividades y la congruencia en valores de las empresas implicadas influyen positivamente en el entrepreneurship tecnológico corporativo, entendido este último como una gestión emprendedora basada en investigación, desarrollo, innovación y tecnología.

A su vez, adoptando una perspectiva de recursos y capacidades, Teng (2007) plantea un modelo teórico de cómo las alianzas estratégicas facilitan las actividades de entrepreneurship corporativo y la creación de ventajas competitivas mediante las mismas. Desde su perspectiva, las alianzas deberían cubrir las necesidades específicas de recursos que un comportamiento emprendedor genera y su estudio necesitaría un enfoque contingente, dado que las empresas se exponen a riesgos, basando sus actividades de entrepreneurship en este tipo de relaciones que no siempre muestran efectos positivos.

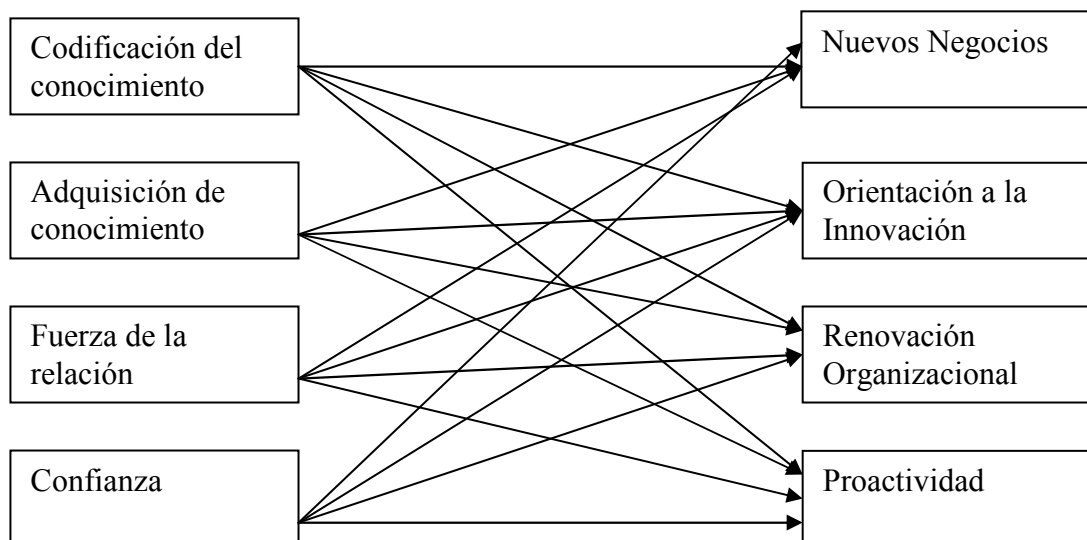
Varios autores han señalado que el conocimiento es una condición necesaria para descubrir y explotar oportunidades emprendedoras. Shane (2000) demuestra que cualquier empresa va a descubrir sólo aquellas oportunidades que están relacionadas con su conocimiento previo. Shepherd y DeTienne (2005) encuentran también que a mayor nivel de conocimiento previo sobre los problemas del cliente, más oportunidades se descubren y más innovadoras son. Por lo tanto, el conocimiento que una organización posee influye en su nivel de entrepreneurship, es decir en la medida en la cual descubrirá y explotará nuevas oportunidades. Sin embargo, estudios como el de Leonard-Barton (1992) advierten que el conocimiento organizacional es difícil de cambiar y se puede convertir en una rigidez de la misma, retrasando la empresa en adoptar nuevas perspectivas y desarrollar nuevos procesos que requieren puntos de vista frescos e innovadores.

En este sentido, desde la literatura estratégica numerosos estudios han puesto de relieve la importancia del aprendizaje organizacional en el desarrollo de las capacidades estratégicas que permitan a las empresas dar una respuesta adecuada a los retos de un entorno cada vez más dinámico. El reconocimiento general en la comunidad investigadora de que el aprendizaje organizacional representa una fuente dominante de ventajas competitivas sostenibles (p.e. Prahalad y Hamel, 1994; Grant, 1996; Argote,

McEvily y Reagans, 2003) ha impulsado la investigación a profundizar en temas relacionados con los determinantes del aprendizaje organizacional y el proceso en sí. En este contexto, las relaciones inter-organizacionales se han configurado como una de las más importantes plataformas de aprendizaje, dado que las empresas se encuentran permanentemente inmersas en relaciones de intercambio de distinto índole con otras organizaciones, mediante cuales acceden y adquieren nuevo conocimiento (p.e. Lyles y Salk, 1996; Tsai, 2001).

Con respecto a ello, la Teoría de Recursos y Capacidades ha resaltado que las alianzas son formas de acceder a conocimiento y recursos en general que amplían los límites de la empresa (Eisenhardt y Schoonhoven, 1996; Baum et al., 2000; Kale et al., 2000), diversificando las fuentes de la ventaja competitiva. Dado que las fuentes de ventajas competitivas, especialmente las basadas en conocimiento, pueden representar al mismo tiempo fuentes de nuevas oportunidades para emprender (Alvarez y Busenitz, 2001; Foss et al., 2008; véase también el Capítulo 2, epígrafe 2.3), podemos afirmar que las alianzas entre empresas y, concretamente la transferencia de conocimiento, tienen el potencial de conducir al descubrimiento de nuevas oportunidades emprendedoras.

Figura 3.3.1. Modelo de estudio



La transferencia de conocimiento entre empresas representa un proceso de alta complejidad, cuya realización con éxito tiene repercusiones positivas en el desempeño

empresarial (Lane y Lubatkin, 1998; Zahra et al., 2000; Yli-Renko et al., 2001). Dicha complejidad surge desde la variedad de factores que intervienen en el proceso: características de las empresas emisoras y receptoras de conocimiento, las características del conocimiento, el proceso de transferencia en sí mismo (Grant, 1996) y las características de las relaciones a través de las cuales se adquiere el conocimiento (Argote et al., 2003).

En el estudio que nos concierne analizamos la influencia de la adquisición de conocimiento, de la codificación del mismo y de confianza y fuerza de las relaciones, en las distintas dimensiones del intrapreneurship. A continuación realizaremos una breve revisión del concepto de intrapreneurship y su multidimensionalidad y presentaremos la argumentación de las hipótesis planteadas en cuanto al papel que desempeñan las variables previamente enumeradas (la adquisición de conocimiento, la codificación del mismo y la fuerza y la confianza en la relación). Nuestro modelo de estudio queda reflejado en la Figura 1.

3.3.2.1. El Intrapreneurship y su Multidimensionalidad

La necesidad de crear un marco integrador de los diferentes conceptos de entrepreneurship a nivel de organización representa una línea de trabajo que estudios como los de Sharma y Chrisman (1999) y Antoncic y Hisrich (2001; 2003) han ido desarrollando en la última década. En este sentido, se ha intentado reunir bajo el concepto de intrapreneurship, definido como emprendimiento a nivel de organización (Antoncic y Hisrich, 2001), todas las actividades y posturas de una organización orientadas al descubrimiento y explotación de nuevas oportunidades empresariales (Shane y Venkataraman, 2001), concretadas en la creación de nuevos negocios, sean dentro de la empresa o nuevas empresas, en la renovación organizacional, en la innovación y en la proactividad (Sharma y Chrisman, 1999; Antoncic y Hisrich, 2001; Antoncic y Hisrich, 2003).

De esta forma, diferentes términos como emprendimiento corporativo, orientación emprendedora, emprendimiento corporativo interno, creación de empresas internamente (internal corporate venturing), intrapreneurship, que hacían referencia a actividades, orientaciones y posturas empresariales de la misma naturaleza, es decir

empresarial, han sido conjugados para describir de una amplia manera el emprendimiento a nivel organizativo.

Entre los conceptos desarrollados previamente en la literatura específica, hay dos que concentran la mayor parte de los estudios, y su reunión resume los ejes fundamentales del emprendimiento a nivel de organización: orientación emprendedora y emprendimiento corporativo.

Concepto adoptado del campo de la estrategia empresarial, la orientación emprendedora refleja una postura estratégica exhibida a múltiples niveles de gestión (Stevenson y Jarillo, 1990) y trata sobre las “intenciones y acciones de jugadores clave que actúan en un proceso dinámico y generativo”: el proceso emprendedor (Lumpkin y Dess, 1996, páginas 136-137). Se acerca conceptualmente a lo que Miles y Snow (1978), en su tipología de las orientaciones estratégicas denominan “prospectiva”. Desde la perspectiva del entrepreneurship, la orientación emprendedora es una orientación estratégica para descubrir y explotar oportunidades, sobretudo en empresas pequeñas donde la orientación estratégica del directivo (fundador) se identifica con la de la empresa (Wiklund, 1998).

Inicialmente, la orientación emprendedora ha sido definida a través de tres subdimensiones, asunción de riesgos, orientación a la innovación y proactividad, que se demostraron actuar de forma conjunta para componer una orientación estratégica básica y unidimensional (Covin y Slevin, 1991; Naman y Slevin 1993). Estudios posteriores llamaron la atención que más allá de la parsimonia de la unidimensionalidad, esta conceptualización ignora las contribuciones únicas de cada subdimensión al proceso emprendedor (Lumpkin y Dess, 1996). Como respuesta, varias investigaciones como las de Lyon, Lumpkin y Dess (2000), Kreiser, Marino y Weaver (2002), Richard et al. (2004) o Covin, Green y Slevin (2006) ofrecen soporte empírico para la multidimensionalidad de la orientación emprendedora, poniendo de manifiesto que la proactividad, la innovación y la disponibilidad de asumir riesgos son subdimensiones únicas que pueden variar de forma independiente una de la otra en muchas situaciones y tener un impacto diferente sobre variables clave como el desempeño empresarial.

Es por ello que todas las subdimensiones pueden estar presentes cuando una empresa se implica en una nueva entrada, pero la realización con éxito de una nueva entrada no requiere la presencia de todos estos factores en la misma medida. Esta perspectiva sugiere que la utilidad de cada una de las tres subdimensiones para predecir

la naturaleza y el éxito de un nuevo negocio puede ser contingente a factores externos e internos de la organización.

Por otro lado, el entrepreneurship corporativo ha sido definido como el proceso a través del cual las empresas ponen en marcha nuevos negocios, interna y externamente, y se transforman, renovando sus fines y sus posiciones competitivas desde una perspectiva estratégica (Guth y Ginsberg, 1990). La puesta en marcha de nuevos negocios se realiza a través del desarrollo de nuevos productos, procesos o mercados, que pueden llevar a la creación de una nueva unidad de negocio dentro de la misma organización o a la creación de una nueva empresa. Asimismo, se delimitan dos dimensiones de esta actividad: la innovación y la creación de nuevos negocios (Guth y Ginsberg, 1990; Zahra 1993, 1995), que junto con la renovación estratégica caracterizan el nivel de entrepreneurship corporativo de una organización (Sharma y Chrisman, 1999).

Resumiendo, el entrepreneurship corporativo se refiere a procesos que toman lugar dentro de la empresa, independientemente de su dimensión, con el fin de descubrir y explotar nuevas oportunidades empresariales. Ello implica no sólo la creación de nuevos negocios, sino también otras actividades innovadoras como, por ejemplo, el desarrollo de nuevos productos, servicios, tecnologías, combinaciones de recursos, técnicas administrativas, estrategias (Burgelman, 1983; Guth y Ginsberg, 1990; Covin y Slevin, 1991; Zahra 1993, 1995).

Mediante la introducción en esta definición de orientaciones y posturas competitivas dirigidas al descubrimiento y explotación de oportunidades, como la proactividad, Antoncic y Hisrich (2001) proponen el concepto de “intrapreneurship” como síntesis de los desarrollos teóricos previos entorno al emprendimiento a nivel de organización. La multidimensionalidad de este concepto, manifestada a través de la puesta en marcha de nuevos negocios, la orientación a la innovación, la renovación organizativa y la proactividad, es validada por los autores en dos muestras de empresas estadounidenses y eslovenas.

A continuación realizaremos un breve resumen de los desarrollos teóricos referentes a cada dimensión del intrapreneurship.

La Creación de Nuevos Negocios

La creación de nuevos negocios representa quizás la forma de manifestación más prominente del entrepreneurship, en general, y del intrapreneurship, en particular. Por mucho tiempo ha sido un punto neurálgico de los debates en torno a su definición, ya que autores como Vesper (1985) consideraban al entrepreneurship sinónimo a la creación de empresas. Esta definición dejaba de lado todas las demás actividades emprendedoras que se realizaban dentro de una empresa, delimitando de forma muy estrecha el campo de estudio.

La concepto de entrepreneurship entendido en términos de búsqueda y explotación de nuevas oportunidades de negocio (Shane y Venkataraman, 2000), ha ofrecido una solución a estos interrogantes, incluyendo en el campo de estudio del emprendimiento las demás actividades emprendedoras cuyas finalidades no se concretan necesariamente en la puesta en marcha de nuevos negocios independientes. Asimismo, la creación de nuevos negocio se puede realizar en cualquier empresa, independientemente de su tamaño y del grado de autonomía del nuevo negocio creado (Antoncic y Hisrich, 2001).

La creación de nuevos negocios por parte de una empresa ya existente (corporate venturing) puede darse dentro de los límites de la organización, mediante la ampliación de las líneas actuales de negocio o el establecimiento de una nueva unidad de negocios, o fuera de los límites de la organización, mediante el establecimiento de una nueva empresa (Covin y Miles, 2007). La nueva entrada puede ser el resultado de una innovación producida dentro de la empresa madre, significando esta innovación el desarrollo de nuevos productos, mercados o ambos. La creación de una nueva unidad de negocio sea dentro o fuera de los límites de la organización no es una condición para hablar de corporate venturing (Sharma y Chrisman, 1999). La ampliación de las líneas actuales de negocio, en el sentido de la introducción de nuevos productos, relacionados o no con los actuales, la entrada en nuevos mercados, relacionados o no con los actuales, nos permiten directamente hablar de corporate venturing (Zahra, 1991).

La creación de nuevos negocios contribuye al desempeño empresarial tanto cuando se trata de negocios relacionados con los que actualmente la empresa desempeña, ya que puede ampliar los márgenes actuales de la empresa en sus mercados/productos clave, como cuando se trata de nuevos productos o mercados en los cuales la empresa no estaba presente, permitiéndole explotar de esta forma nuevas

oportunidades de crecimiento. El éxito de estas actividades y su repercusión positiva en los resultados de la empresa dependen de varias contingencias, entre cuales la alineación con la estrategia empresarial ha sido específicamente reclamada (Covin y Miles, 2007).

Las actividades de puesta en marcha de nuevos negocios, sea interna- o externamente, representan importantes instrumentos a través de cuales las empresas pueden responder a los imperativos del entorno empresarial y social.

La Orientación a la Innovación

En el marco de la literatura sobre emprendimiento la innovación ha sido tratada tanto como orientación (innovativeness)- reflejando una tendencia organizativa de sostener nuevas ideas, experimentación y procesos creativos, la novedad en general, partiendo de prácticas y tecnologías ya establecidas (Lumpkin y Dess 1996; Wiklund y Shepherd, 2003)- y también como la introducción de algo nuevo en el mercado: nuevos productos, procesos, tecnologías, etc. Desde esta perspectiva ha sido definida como el corazón del proceso emprendedor (Schumpeter, 1934).

El primero en poner de manifiesto que la innovación es el respaldo fundamental del acto emprendedor, e implícitamente de la organización emprendedora, para desarrollar nuevos productos y procesos, fue Schumpeter (1934). El destacó un proceso económico de “destrucción creativa” que se realiza mediante la introducción de nuevos bienes y servicios que atraen recursos de empresas ya existentes y promueven el crecimiento de nuevas empresas.

Los estudios siguientes han afianzado la centralidad de la innovación en el fenómeno emprendedor (Covin y Miles, 1999; Jennings y Young, 1990). Las definiciones convergen: Jennings y Young (1990) definen el emprender corporativo como el proceso de desarrollar nuevos productos o nuevos mercados; Covin y Miles (1999) destacan que el factor crítico en su definición es la innovación. Una organización se puede considerar emprendedora si desarrolla un número más alto de nuevos productos y mercados que la media del sector (Kreiser, Marino y Weaver, 2002); si tiene un firme compromiso con la creación e introducción de nuevos productos en el mercado, especialmente antes que la competición (Zahra, 1993).

Se considera que la capacidad de desarrollar nuevos productos e introducirlos en el mercado representa el primer inductor de una estrategia global de éxito (Subramaniam y Venkatraman, 1999). Se han encontrado relaciones positivas entre innovación y beneficios superiores (Roberts, 1999). También se han enfatizado las ventajas de primera entrada: los que realizan los movimientos más tempranos y rápidos alcanzan los ingresos más altos (Lee et al., 2000), ya que son los primeros en introducir nuevos bienes y servicios, y ganan beneficios del monopolio hasta que sus competidores los imitan o encuentran sustitutos para sus productos.

Asimismo, una postura estratégica innovadora se considera relacionada con el desempeño empresarial porque incrementa las posibilidades de que la empresa obtenga ventajas de primer llegado y capitalice las oportunidades empresariales emergentes (Wiklund, 1999). Por ende, la innovación es una importante componente del emprendimiento organizativo, reflejando una de las formas más directas a través de cuales las empresas persiguen nuevas oportunidades (Lumpkin y Dess 1996).

El énfasis del presente estudio es en la orientación a la innovación, como búsqueda de soluciones nuevas y creativas a las diferentes provocaciones a las que se enfrenta la empresa, mediante el desarrollo y la mejora de productos/servicios con un pronunciado enfoque en investigación y desarrollo y liderazgo tecnológico (Knight, 1997).

La Renovación Organizacional

Miller (1983) posiciona la renovación organizacional como un proceso clave en el marco del emprendimiento corporativo, no obstante, desde una perspectiva estratégica. Considera que a través de ello, las empresas se redefinen a sí mismas y sus mercados con el propósito de crear ventajas competitivas. A pesar de este reconocimiento temprano del papel que la renovación organizacional desempeña en el proceso emprendedor, según Covin y Miles (1999) este concepto era de los que menos se reflejaban en la investigación específica en aquellos años, a pesar de su intuitiva relevancia.

Guth y Ginsberg (1990) son de los primeros en definir la renovación estratégica desde una perspectiva del entrepreneurship. Para ellos supone la creación de nueva riqueza mediante nuevas combinaciones de recursos. Zahra (1993) desarrolla un

instrumento de medición que incluye en la renovación organizacional la redefinición del concepto de negocio, la reorganización y la introducción de amplios cambios en el sistema con el fin de fomentar la innovación. Unos años más tarde, el mismo autor considera que la renovación organizacional se refiere a los esfuerzos realizados por la empresa para introducir cambios significativos en la estructura y/o la estrategia empresarial con el fin de descubrir y explotar nuevas oportunidades empresariales (Zahra, 1996). La innovación es implícita en estos cambios según Sharma y Chrisman (1999).

Partiendo de la definición de Zahra (1993), Covin y Miles (1999) delimitan cuatro manifestaciones de la renovación organizacional: regeneración sostenida, rejuvenecimiento organizacional, renovación estratégica y redefinición del dominio. Estas manifestaciones se pueden dar de forma simultánea en la empresa, pero también pueden existir independientemente y se relacionan con la habilidad de la organización de introducir nuevos productos, entrar en nuevos mercados y ampliar sus márgenes actuales.

La regeneración sostenida reúne los elementos culturales, los procesos y las estructuras que la empresa desarrolla para fomentar de forma continua la entrada de nuevos productos en mercados actuales y la entrada de productos actuales en nuevos mercados (Covin y Miles, 1999). El rejuvenecimiento organizacional tiene como objeto la introducción de innovaciones en el ámbito administrativo, en los procesos y la estructura organizacional. Apunta a mejoras en la capacidad de la empresa de ejecutar sus estrategias, a través de la mejora en las actividades de soporte y no de las actividades directas de producción (Covin y Miles, 1999). La renovación estratégica se refiere a cambios en las estrategias competitivas de la organización con el fin de explotar de forma más beneficiosa las oportunidades. Mediante la redefinición del dominio, la empresa busca de forma proactiva descubrir nuevas oportunidades de mercado/producto que sus competidores no han reconocido (Covin y Miles, 1999; Lumpkin y Dess, 1996)

Dess et al. (2003) retoman las dimensiones propuestas por Covin y Miles (1999) y las relacionan con el aprendizaje y el conocimiento organizacional en un modelo teórico que plantea nuevas oportunidades de investigación en ésta área. Sugieren la necesidad de profundizar en la naturaleza temporal del las actividades emprendedoras de renovación organizacional a la hora de relacionarlas con indicadores de desempeño empresarial.

Dada la amplitud de la presente investigación, adoptamos el concepto sintético de renovación organizacional inicialmente desarrollado por Zahra (1993). Como apuntábamos anteriormente, éste hace referencia a la redefinición del concepto de negocio, la reorganización y la introducción de amplios cambios en el sistema con el fin de fomentar la innovación.

La Proactividad

A pesar de no haber sido mencionada bajo este nombre desde el principio, la proactividad aparece desde los estudios más tempranos sobre emprendedores, reconociéndose la importancia de la iniciativa en el proceso emprendedor. Algunos estudios han asociado la proactividad con la noción de empresa pionera. Las empresas proactivas han sido consideradas las más rápidas en innovar y las primeras en introducir nuevos productos y servicios, “las primeras en traer innovaciones proactivas” (Miller, 1983).

Dentro de la literatura específica sobre entrepreneurship, la proactividad se ha definido de distintas formas. No obstante, hay dos elementos comunes en todas estas definiciones: la anticipación y la iniciativa. Miller y Friesen (1978) indican que la proactividad de una empresa se determina contestando a la pregunta “¿Modela el entorno introduciendo nuevos productos, tecnologías, técnicas administrativas, o sólo reacciona?”. Siguiendo la misma línea de pensamiento, para Covin y Slevin (1991) el concepto de proactividad hace referencia a la medida en la cual las organizaciones se proponen liderar y no seguir a sus competidores en áreas clave del negocio que desarrollan.

En lo que difieren las distintas definiciones es en cómo se conciben las formas de anticiparse y tomar iniciativas. Mientras algunos investigadores consideran que la agresividad competitiva y la asunción de riesgos son implícitas en la proactividad (Knight, 1997), otros afirman que representan dimensiones independientes de la orientación emprendedora (Lumpkin y Dess, 1996).

Desde la perspectiva de Lumpkin y Dess (1996, 2001), la proactividad representa una mirada al futuro, cuya finalidad es anticipar y actuar sobre futuras necesidades para crear cambios favorables en el entorno. Esto se realiza buscando nuevas oportunidades relacionadas o no con las actuales líneas de negocio,

introduciendo nuevos productos/servicios, nuevas tecnologías y técnicas de administración antes que la competencia.

Por otro lado, Knight (1997) sostiene que la proactividad representa lo opuesto a la reacción, esta asociada con una postura agresiva en relación a los competidores y se basa en la persecución de los objetivos empresariales usando todos los medios razonables necesarios. En su escala de medición de la orientación emprendedora, titulada ENTERSCALE, validada en dos contextos culturales diferentes, delimita cinco dimensiones principales de la proactividad a nivel de empresa: la introducción de nuevos productos/servicios, técnicas administrativas o tecnologías en el mercado antes que los competidores; comportamiento agresivo hacia la competencia; la asunción de riesgos; el atrevimiento y la audacia en la explotación de nuevas oportunidades.

La predisposición para asumir riesgos es un concepto relacionado con el emprender desde las definiciones más tempranas, centrándose en la predisposición del individuo de asumir los riesgos asociados al negocio. Miller y Friesen (1978) definen el término como la medida en la cual los directivos están dispuestos a comprometer recursos de forma amplia y arriesgada, tomando en cuenta una gran probabilidad de fracaso. En los estudios más recientes, la propensión para asumir riesgos esta asociada con la voluntad de comprometer grandes proporciones de recursos en proyectos cuyos costes en caso de fracaso pueden ser muy altos (Wiklund y Shepherd, 2003). Implica también comprometer recursos en proyectos cuyos resultados son desconocidos, reflejando la disponibilidad de una organización de dejar de hacer lo que ya conoce y aventurarse a lo desconocido.

Antoncic y Hisrich (2001), en su esfuerzo de sintetizar y validar una escala para cada una de las dimensiones del emprendimiento a nivel organizativo, tanto en el contexto estadounidense, como en el europeo, adoptan también la definición de Knight (1997), considerando que la proactividad supone tomar iniciativas, asumir riesgos, agresividad competitiva y atrevimiento por parte del equipo directivo en la búsqueda y explotación de oportunidades. Justifican su elección en base al resultado empírico obtenido por Knight (1997) que incluye entre las dimensiones de la proactividad la asunción de riesgos y la agresividad competitiva.

El presente estudio adopta también esta conceptualización, dadas las dos validaciones empíricas que recibe en los trabajos de Knight (1997) y Antoncic y Hisrich (2001).

3.3.2.2. Hipótesis

Tal como hemos podido observar en el primer artículo presentado en esta investigación, la adquisición de conocimiento mediante una alianza inter-organizacional influye positivamente en el entrepreneurship a nivel de organización. A partir de ese resultado, en el presente trabajo nos proponemos profundizar en este asunto, analizando la influencia del aprendizaje obtenido mediante una alianza estratégica sobre cada una de las dimensiones del entrepreneurship organizacional: puesta en marcha de nuevos negocios, innovación, renovación y proactividad.

Como el papel de las alianzas empresariales en promover el aprendizaje organizacional es bien reconocido por la comunidad investigadora (Inkpen y Pien, 2006; Grant y Baden-Fuller, 2004; Doz, 1996), y por otro lado, la estrecha relación entre aprendizaje organizacional y entrepreneurship queda patente en numerosos estudios (p.e. Dutta y Crossan, 2005; Lumpkin y Lichtenstein, 2005; Reuber y Fischer, 1999; Dess et al., 2003; Minniti y Bygrave, 2001; Politis, 2005; Cope, 2005), plantear una relación entre la adquisición de nuevo conocimiento mediante alianzas y las dimensiones del entrepreneurship organizacional se muestra como una tarea imprescindible.

Según Inkpen (2000) y Teng (2007), las alianzas ofrecen conocimiento a las organizaciones sobre como entrar en nuevos negocios, capacitándolas para actuar en nuevos mercados. El aprendizaje mediante relaciones inter-organizacionales puede sentar las bases tanto para la ampliación de las líneas actuales de negocio o el establecimiento de una nueva unidad de negocios, como para el establecimiento de una nueva empresa, actividades conocidas en la literatura específica como corporate venturing (Covin y Miles, 2007). Estar en posesión del conocimiento relacionado con las nuevas oportunidades de negocio es una condición necesaria para poder descubrirlas y explotarlas (Shane, 2000; Shane y Venkataraman, 2000). Las alianzas inter-organizacionales representan un importante vehículo para la adquisición de nuevo conocimiento sobre mercados, sobre como servirlos y sobre los problemas del cliente. En este sentido, las relaciones con los clientes, por ejemplo, se muestran una importante vía para conocer las dificultades a cuales se enfrentan; tomar conciencia de ellas representa una fuente de nuevas oportunidades innovadoras (Shepherd y DeTienne, 2005; Yli-Renko et al., 2001) que se pueden convertir en nuevas líneas de negocio.

La atracción de nuevos recursos, específicamente basados en conocimiento, se vuelve una tarea muy importante también en cuanto a la innovación empresarial (Fey y Birkinshaw, 2005; Teng, 2007). Dado que la innovación resulta de nuevas combinaciones de recursos y dada la creciente complejidad de los productos en el sector nuevas tecnologías, se necesita el desarrollo de una amplia gama de tecnologías especializadas. Según Conway (1995), las fuentes externas a la empresa ofrecen entre 34% y 65% de los inputs necesarios en el desarrollo de las innovaciones de éxito.

La adquisición de conocimiento de fuentes externas representa uno de los más utilizados métodos de innovar, además en el contexto de las nuevas tecnologías (p.e. Tsai y Wang, 2008; Hagedoom y Duysters, 2002). Entre esas fuentes externas de conocimiento se distinguen dos grandes tipologías: los mercados formales de conocimiento y las relaciones inter-organizacionales. Las alianzas inter-organizacionales demuestran ser una vía más adecuada para la transferencia de conocimiento ya que ofrecen un marco para la combinación sinérgica de recursos complementarios, disminuyen los costes de transacción (Madhok y Tallman, 1998) y permiten la adquisición de un volumen mayor de conocimiento que en una transacción de mercado, produciendo de esta forma mejoras en el desempeño en I+D de las empresas (Fey y Birkinshaw, 2005).

El aprendizaje obtenido mediante relaciones inter-organizacionales aumenta la base de conocimiento de la empresa, lo que se traduce en mayor nivel de innovación (Ahuja, 2000; Caloghirou et al., 2004; Stuart, 2000; Huber, 1991), además, cuando éste proceso está sostenido por esfuerzos internos de investigación y desarrollo (Cohen y Levinthal, 1990; Lane y Lubatkin, 1998). Yli-Renko et al. (2001) encuentran también que el conocimiento adquirido de relaciones con los clientes principales de la empresa está positivamente asociado con el número de nuevos productos desarrollados, mientras que Brockman y Morgan (2003) encuentran una influencia positiva entre la adquisición de información externa y los beneficios que dan los nuevos productos en su primer año de vida en el mercado. En este marco se han resaltado específicamente los beneficios de adquirir conocimiento externamente en forma de tecnología: permite ahorrar los altos costes y el riesgo de desarrollarla internamente, aumenta el ritmo de crecimiento y facilita la innovación en productos y procesos (Jones et al., 2001; Mowery et al., 1998).

Tal como se ha propuesto previamente por Davis y Botkin (1994), el aprendizaje organizacional influye específicamente en la renovación estratégica de las organizaciones. El aprendizaje mediante alianzas inter-organizacionales lleva a la

creación de nuevo conocimiento que es un factor clave en la renovación estratégica de la empresa (Teng, 2007). Las relaciones inter-empresariales permiten a las organizaciones implicadas aprender sobre nuevas formas de hacer negocio, lo que puede conducir a una redefinición de la misma empresa y de su mercado. La adquisición de nuevo conocimiento crea la oportunidad de promover nuevas combinaciones de recursos, lo que según Guth y Ginsberg (1990) representa el fundamento de la renovación estratégica con el fin de crear nueva riqueza.

Por otro lado, la adquisición de conocimiento externo permite a las empresas adelantarse a los cambios del entorno mediante el uso de una estrategia proactiva, mejorando de esta forma su capacidad de responder a los requerimientos de un entorno dinámico (Liao et al., 2003). El conocimiento adquirido mediante relaciones inter-organizacionales ofrece indicios sobre tendencias aún no manifiestas en el mercado, que las empresas pueden explotar a la hora de promover sus actuales productos/servicios o de crear unos nuevos. Al mismo tiempo, ofrece a las mismas la oportunidad de tomar iniciativas y ser las primeras en actuar sobre necesidades no manifiestas de forma clara en el mercado. Tal como se ponía de manifiesto más arriba, se ha demostrado que la adquisición de conocimiento de fuentes externas conduce a una aceleración en la velocidad de innovación (Jones et al., 2001; Mowery et al., 1996) lo que corresponde a un aumento en la proactividad empresarial, ya que las empresas proactivas han sido consideradas las más rápidas en innovar y las primeras en introducir nuevos productos y servicios (Miller, 1983). Ser la primera en introducir nuevos productos y servicios en base al nuevo conocimiento adquirido mediante alianzas inter-organizacionales, ofrece las premisas necesarias para liderar el mercado y no simplemente actuar como respuesta a los movimientos de los competidores (Covin y Slevin, 1991). Al mismo tiempo, el aprendizaje que toma lugar en alianzas estratégicas puede ser un importante factor en la gestión del riesgo inherente a las actividades emprendedoras (Marshall et al., 1996).

Partiendo de los argumentos expuestos más arriba proponemos nuestra primera hipótesis de estudio:

H1: La adquisición de conocimiento mediante una alianza inter-empresarial influye positivamente en cada una de las dimensiones del intrapreneurship.

El eclecticismo intrínseco del entrepreneurship resalta la necesidad de ir más allá de los intercambios estrictos de recursos que se realizan mediante las relaciones inter-

organizacionales y analizar cómo son estas relaciones y cómo sus características pueden afectar las distintas dimensiones del intrapreneurship, teniendo en cuenta aspectos sociales o psicológicos de la relación. Según indicaban Inkpen y Tsang (2005) o Branzei y Vertinsky (2006), la naturaleza de las relaciones influye en los procesos de adquisición de recursos a través de las mismas y ello representa un asunto en el que se necesita profundizar.

Entre las características de las relaciones inter-organizacionales que más atención han recibido por parte de la comunidad investigadora se encuentran la confianza y la fuerza de la relación. Aunque en condiciones normales, la fuerza de la relación y la confianza están relacionadas, unas relaciones fuertes se caracterizan, en general, por la confianza (Levin y Cross, 2004), los conceptos son diferentes y han sido tratados de forma diferente en la literatura específica, según veremos a continuación.

La confianza ha sido definida de varias formas en numerosos estudios: como la creencia que el socio en un intercambio no va a actuar en su propio interés a costa de los perjuicios de la otra parte (Uzzi, 1997); el compromiso de los socios de no aprovecharse de las debilidades de la otra parte (Steensma y Lyles, 2000); la disposición de una parte de ser vulnerable a las acciones de otra parte, disposición que se basa en la expectativa de que el otro va a realizar determinadas actividades importantes, indiferentemente de la habilidad de monitorizarlo o controlarlo (Mayer et al., 1995); el compromiso de intercambio, antes de saber como se va a comportar la otra parte (Burt, 2001).

En el contexto de las alianzas entre empresas el concepto de confianza se ha concebido como una aglomeración de confianza entre individuos en las dos organizaciones (Muthusamy y White, 2005). Cuando se trata de empresas pequeñas y medianas la cuestión se vuelve más sencilla, ya que se traduce en la confianza entre los gerentes/propietarios de los negocios.

Según Mayer et al. (1995), la disposición de confiar se construye sobre la percepción de integridad, benevolencia y habilidad de la otra parte, dimensiones de la confianza que pueden variar independientemente una de la otra. Dado que el presente trabajo contempla características de una alianza estratégica cualquiera de la empresa, sin tener en cuenta la finalidad específica de la alianza, no podemos evaluar la confianza en la habilidad del socio de llevar a cabo los objetivos específicos de la alianza. Por ende, evaluaremos las percepciones de integridad y benevolencia: la congruencia de las actuaciones de la otra parte con las promesas hechas, la fe en su sentido de la justicia, la expectativa de que no se va a aprovechar de las debilidades que conoce de su socio.

La teoría desarrollada en el ámbito de las redes sociales y empresariales pone de manifiesto que la confianza fortalece la estructura de la red de relaciones, aumentando la densidad mediante la construcción de puentes entre los así llamados “huecos estructurales” (Burt, 1992), dando más consistencia a las relaciones mediante la diversificación de los intercambios y aumentando la estabilidad de la red mediante la proyección de la equidad a largo plazo (Robson, Katsikeas y Bello, 2008). La diversificación de los intercambios entre empresas conlleva al acceso de conocimiento más heterogéneo, y por lo tanto, tiene repercusiones positivas en la innovación empresarial (Levin y Cross, 2004). Específicamente, se ha demostrado que las relaciones de colaboración caracterizadas por confianza aumentan la innovación en empresas tecnológicas de nueva creación (Baum, Calíbrese y Silverman, 2000), resultado respaldado por el estudio de Yli-Renko et al. (2001) que encuentra que las interacciones sociales con los principales clientes y la obtención de nuevos clientes a través de ellos, presentan una asociación positiva con el desarrollo de nuevos productos. Asimismo, podemos concluir que las investigaciones previas han resaltado la confianza como estimulante de la innovación empresarial, mediante su impacto positivo sobre los flujos de información y conocimiento (Hausler et al., 1994).

La confianza entre los aliados aparta el miedo al oportunismo, es un mecanismo de gobierno de la relación que permite un intercambio de información confidencial más abierto y al mismo tiempo más intenso. Este tipo de mecanismo produce mejoras en el desempeño de la relación, ya que eliminan las actividades improductivas de monitorización y protección y los costes asociados a las mismas, y permiten que los recursos previamente destinados a estas se reasignen a nuevas actividades. La confianza aumenta la productividad impulsando el intercambio de conocimiento y el compromiso de los implicados en realizar esfuerzos colectivos (McEvily et al., 2003); por ende, los niveles de conocimiento transferido serán más altos y la probabilidad de que este conocimiento sea muy valioso, mayor.

La explotación del conocimiento adquirido mediante relaciones gobernadas por la confianza es más intensa, ya que los actores implicados confían en la utilidad de la información recibida. Por esta razón, podemos esperar que este conocimiento vaya a ser empleado en aspectos estratégicos claves de la organización, como su renovación, el desarrollo de nuevos negocios, de nuevos procesos, productos o servicios.

Estudios recientes como el de Robson et al. (2008) encuentran que la presencia de altos niveles de confianza en alianzas estratégicas internacionales permite a los

implicados superar las dificultades generadas por la complejidad de las relaciones y mejora los resultados de la alianza. Esta investigación también añade un elemento más al marco de contingencia clásico de la relación confianza-desempeño: el número de aliados. El efecto positivo de la confianza disminuye a medida que el número de participantes en la alianza aumenta. Dado que el presente trabajo trata la confianza a nivel de díada, esperamos que su efecto positivo sea manifiesto en las distintas medidas del desempeño emprendedor.

Con la confianza ha sido asociado también el concepto de riesgo, sugiriéndose que una de las partes puede sufrir consecuencias negativas si la otra parte falta a la confianza (Muthusamy y White, 2005). Específicamente, en el marco de las alianzas estratégicas y de la transferencia de conocimiento, el concepto de riesgo se vuelve muy importante. La apropiación del conocimiento que el otro posee con el fin de reducir la dependencia y hacer la alianza obsoleta es uno de los riesgos implícitos de las alianzas estratégicas. No obstante, cuando se percibe confianza, las partes implicadas en un intercambio están más predispuestas a dar y recibir conocimiento útil reduciendo los costes de la transferencia de conocimiento (Tsai y Ghoshal, 1998; Levin y Cross, 2004). En un estudio sobre las alianzas estratégicas, Gulati (1999) resalta que, para reducir los costes de búsqueda y los riesgos de oportunismo asociados con las alianzas estratégicas, las organizaciones tienden a crear relaciones estables, preferenciales, caracterizadas por confianza y un rico intercambio de información. Las investigaciones previas han puesto de manifiesto que la confianza actúa como un mecanismo social de control que reduce el riesgo e influye positivamente tanto en la proporción de conocimiento transferido, como en la eficiencia de la transferencia (Lane et al., 2001; Dyer y Nobeoka, 2000).

Por lo tanto, unas relaciones caracterizadas por confianza no sólo reducen los riesgos inherentes a la relación en sí, sino que pueden ofrecer mayores niveles de recursos necesarios para sostener las actividades emprendedoras de la organización. Contar con aliados de confianza reduce los riesgos asociados a las actividades de primera entrada, ya que ellos mismos pueden ser socios para la creación del nuevo negocio o para la introducción del nuevo producto/servicio (Dyer y Singh, 1998). Las relaciones caracterizadas por confianza permiten el acceso a conocimiento tácito, que no se encuentra fácilmente en el mercado, y por lo tanto, representa una fuente potencial de ventajas competitivas y nuevas oportunidades emprendedoras (Inkpen, 1998; Doz, 1996; Powell et al., 1996).

En resumen, en el marco de las alianzas inter-organizacionales se ha puesto de manifiesto que la confianza permite el acceso a más recursos, y especialmente, a más conocimiento valioso, disminuyendo los costes de acceso a los mismos. También permite mayor flexibilidad y disminuye el riesgo de “aventurarse solo” (Dyer y Singh, 1998; Zaheer et al., 1998; Argyres et al., 2007). En base estos argumentos y a todos los expuestos más arriba, esperamos que la confianza tenga una influencia positiva sobre cada una de las cuatro dimensiones del entrepreneurship: nuevos negocios, innovación, renovación y proactividad.

Hipótesis 2: El nivel de confianza manifestado en la relación influye positivamente en cada una de las dimensiones del intrapreneurship.

La fuerza de la relación, conceptualizada como un continuo en cuyas extremidades encontramos la relación débil y la relación fuerte (Levin y Cross, 2004) ha sido caracterizada por dos dimensiones principales: cercanía y frecuencia de contacto (Hansen, 1999). Las relaciones débiles son distantes, con interacción que no sigue ninguna frecuencia, mientras que las relaciones fuertes son muy cercanas, contactando las partes con mucha frecuencia.

Existen dos perspectivas dominantes y aparentemente antagónicas con respecto a la relación entre la fuerza de las relaciones y la innovación, cuyas implicaciones pueden ser relevantes para el emprendimiento organizacional (Simsek et al., 2003). La primera habla de la “fuerza de las relaciones débiles” basándose en el argumento que las relaciones distantes e infrecuentes permiten establecer nuevas relaciones con grupos o actores no vinculados previamente y descubrir de esta forma nuevas oportunidades de negocio (Burt, 1992). El concepto de “hueco estructural”, entendido como la falta de relación entre dos nodos de la red, ha sido clave en explicar esta “fuerza de las relaciones débiles”. Los huecos estructurales cortan el flujo de conocimiento e información entre grupos, impidiendo asimismo el desarrollo de nuevas combinaciones de recursos y capacidades. Uzzi (1997) encuentra que a medida que crece el número de relaciones fuertes dentro de la red, más cerradas se vuelven las empresas a información nueva y a oportunidades que existen fuera del grupo dominante.

En este contexto, las relaciones con actores que no forman parte de grupo socio-empresarial dominante, por lo que entrarían bajo la etiqueta “relaciones débiles”, facilitan el acceso a conocimiento e información diferentes a las del grupo dominante,

construyendo puentes sobre los huecos estructurales (Burt, 1992). La idiosincrasia de estas relaciones es un factor explicativo clave de las asimetrías de información entre el actor y su grupo de iguales, y consecuentemente, del descubrimiento de nuevas oportunidades de negocio, es decir del entrepreneurship organizacional en nuestro caso. Al mismo tiempo, estas relaciones favorecen la ampliación de los recursos y de las capacidades de las empresas, promoviendo nuevas combinaciones de las mismas, también elemento definitorio del entrepreneurship (Floyd y Wooldridge, 1999).

Por otro lado, también se ha puesto de manifiesto la así llamada “fuerza de las relaciones fuertes” (Uzzi, 1997; Granovetter, 1985). Las relaciones fuertes son críticas en la supervivencia de las empresas (Bruderl y Preisendorfer, 1998). La cercanía y el contacto frecuente en una relación permiten una comunicación más profunda y un intercambio de información más valioso que el comercial. Se ha resaltado que a pesar de que las relaciones fuertes no generan directamente nueva información, pueden ser más valiosas cuando se trata de interpretar y evaluar oportunidades externas, ya que la información y el conocimiento que ofrecen son más claros, más detallados, y consecuentemente, más valiosos que la información comercial disponible en el mercado.

Aunque la evidencia acumulada en estudios previos ha inclinado frecuentemente el balance hacia una mayor importancia de las relaciones débiles en las actividades innovadoras de la empresa (Hoang y Antoncic, 2003), muchas de las veces cuando se dan argumentos para la “fuerza de las relaciones débiles”, se han traducido resultados obtenidos a nivel de estructura de la red, al nivel de diada. Se ha justificado que las relaciones débiles facilitan nuevos contactos, y por lo tanto, nuevas oportunidades, porque una red de relaciones débiles facilita un movimiento más libre dentro de la red. Esto permite establecer nuevas relaciones, por lo tanto, acceso a nueva información y nuevo conocimiento que repercuten positivamente en el desempeño general y en la innovación de la empresa (McEvily y Zaheer, 1999; Baum et al., 2000). Pero si una red de relaciones débiles permite acceso a conocimiento más diverso, no significa necesariamente que una relación débil permite el acceso a conocimiento más heterogéneo. Incluso a nivel de red Rodan y Galunic (2005) demuestran que se trata más de que los contactos posean conocimiento heterogéneo y no de que la estructura de la red sea dispersa. Asimismo, el efecto de la fuerza de la relación es contingente a las características del conocimiento intercambiado (Hansen, 1999), lo que analizaremos en

los siguientes apartados cuando estudiaremos interacciones entre la fuerza de la relación, la codificación del conocimiento transferido y la adquisición de conocimiento.

Más allá de estos matices, se ha puesto de manifiesto que las relaciones fuertes implican interacciones profundas entre las partes, y como resultado, conducen al desarrollo de conocimiento tácito y recursos específicos al contexto en cual han se han creado (Fey y Birkinshaw, 2005; Lane y Lubatkin, 1998); estos representan al mismo tiempo, fuente de nuevas oportunidades emprendedoras, como de ventajas competitivas para la empresa.

Unas relaciones fuertes facilitan la transferencia de mayores niveles de conocimiento y también de un tipo de conocimiento que no se encuentra disponible en el mercado. Tal como hemos visto en la argumentación de las hipótesis anteriores, ello permite a la empresa ampliar su base de recursos y favorecer nuevas combinaciones idiosincrásicas de recursos y capacidades que impulsan la innovación, la introducción más rápida de nuevos productos y servicios en el mercado, la renovación organizacional e incluso la creación de nuevos negocios (Fey y Birkinshaw, 2005). Unas relaciones fuertes hacen la prescripción de la empresa a otros actores económicos una tarea mucho más dinámica, por ende facilitando la ampliación de las redes empresariales e institucionales actuales (McEvily y Zaheer, 1999; Uzzi, 1997) y el acceso a conocimiento e información diferentes que se pueden convertir en fuente de nuevas oportunidades. Por lo tanto, esperamos que las alianzas inter-organizacionales caracterizadas por unas relaciones fuertes influyan positivamente en cada una de las dimensiones del entrepreneurship organizacional:

H3: La fuerza de las relaciones de alianza influye positivamente en cada una de las dimensiones del intrapreneurship.

No obstante, mantener relaciones fuertes implica un coste para la organización y ciertas limitaciones, ya que los recursos destinados a mantener estas relaciones representan recursos que no se destinan a otras actividades emprendedoras de la organización. Si estos costes no se ven recompensados por los beneficios de atraer nuevos recursos, útiles en las actividades de búsqueda, evaluación y explotación de nuevas oportunidades, el efecto de la fuerza de las relaciones puede resultar negativo para las actividades emprendedoras de la organización. Más aún, los beneficios que pueden ofrecer las relaciones fuertes, se manifiestan a medio-largo plazo, ya que la

adquisición de recursos de por sí no produce ninguna mejora, hasta que estos recursos son utilizados en sostener estrategias empresariales.

Por ello, a continuación, nos centramos en dos contingencias de la fuerza de la relación: su influencia en el efecto que la adquisición de conocimiento tiene sobre las dimensiones del emprendimiento y su influencia en el efecto que la codificación del conocimiento tiene sobre las dimensiones del emprendimiento.

Parece existir un acuerdo general de que las relaciones fuertes conducen a mayores y mejores intercambios de conocimiento entre empresas (Hansen, 1999; Uzzi, 1997), facilitando la recepción de conocimiento útil (Levin y Cross, 2004). A nivel organizacional, los beneficios de una relación fuerte se reflejan en la intensidad del intercambio de información y de la adquisición de conocimiento. Se ha argumentado que una interacción social intensa con los clientes aumenta la habilidad de la empresa de reconocer y evaluar la información externa pertinente para transformarla en conocimiento, lenguaje especializados y saber-hacer (Yli-Renko et al., 2001). Por otro lado, Nag et al. (2007) destacan que el conocimiento está en gran parte incrustado en su contexto social, en las prácticas colectivas. Por ello, el desarrollo de relaciones fuertes puede facilitar la transferencia y la aceptación de conocimiento externo que, junto con el conocimiento que la empresa posee, permite el desarrollo idiosincrásico de nuevas oportunidades de negocio.

Tal como se ha argumentado previamente, la literatura indica una influencia positiva de la adquisición de conocimiento mediante alianzas estratégicas sobre el nivel de emprendimiento organizacional. Teniendo en cuenta este aspecto y los resultados de estudios que demuestran el efecto positivo de una relación fuerte en la calidad del proceso de adquisición de conocimiento, proponemos la siguiente hipótesis de estudio:

Hipótesis 4: La relación entre el nivel de adquisición de conocimiento y cada una de las dimensiones del intrapreneurship está moderada positivamente por la fuerza de la relación.

Según Fey y Birkinshaw (2005) los límites organizacionales son como unas membranas semipermeables que permiten la transferencia de conocimiento en distintas medidas. La permeabilidad de estas membranas, es decir el grado en el cual se adquiere más o menos conocimiento, es contingente a la naturaleza del mismo (Zander y Kogut, 1995; Szulanski et al., 2004; Simonin, 2004). Asimismo, no se trata sólo de adquirir

conocimiento nuevo, sino de cómo es este nuevo conocimiento adquirido para ser útil a la gestión de la empresa con vista a descubrir y explotar nuevas oportunidades de negocio.

La naturaleza del conocimiento que se transfiere desempeña un importante papel en el aprendizaje mediante alianzas inter-organizacionales (Kogut y Zander, 1992). Entre las características del conocimiento nos paramos en la codificación, la que delimita entre conocimiento tácito y articulado o explícito (Nonaka, 1991). La justificación de esta elección viene dada por la literatura específica sobre entrepreneurship. En el marco de la misma, se ha puesto de manifiesto que las oportunidades emprendedoras nacen de asimetrías de información provocadas por el diferente mix de experiencias de cada actor económico (Kirzner, 1973; Hayek, 1945; Venkataraman, 1997) o de la interpretación diferente que los emprendedores dan a fenómenos objetivos (Schumpeter, 1934). Sea cual sea la fuente de las oportunidades, ambas conceptualizaciones vienen a decir que se construyen sobre un conocimiento que no está articulado en el mercado, por lo tanto, tiene una naturaleza tácita.

La distinción entre conocimiento tácito y explícito tiene su origen en la idea promovida por Polanyi (1967), de que sabemos más de lo que podemos decir. A nivel organizativo, el conocimiento ha sido definido como la comprensión y las creencias validadas en una empresa sobre su relación con el entorno (Nonaka y Takeuchi, 1995); asimismo, las empresas se configuran como entidades o contextos sociales que sostienen y desarrollan el conocimiento (Grant, 1996; Spender, 1996).

A nivel organizacional, el conocimiento está incrustado en rutinas como reglas o procedimientos que son articuladas y por lo tanto accesibles generalmente a todo el mundo, pero también en rutinas como las normas culturales que son accesibles sólo a los que las comparten (Floyd y Wooldridge, 1999; Spender, 1996; Nelson y Winter, 1982).

Cuanto más tácito es el conocimiento, más difícil es para los competidores comprenderlo y replicarlo, y también más difícil es encontrarlo en los mercados; por lo tanto, más fácil se puede convertir en fuente de nuevas oportunidades y ventajas competitivas (Kogut y Zander, 1992; Teece y Pisano, 1994; Fey y Birkinshaw, 2005). Como hemos indicado más arriba, desde la perspectiva de la teoría del entrepreneurship, la información y el conocimiento, raros, detallados, que no se encuentran directamente en el mercado, tienen un mayor potencial de convertirse en fuentes de nuevas y únicas oportunidades de negocio, ya que no están al alcance de todas las empresas. Si el

conocimiento referente a las oportunidades emprendedoras es explícito, acceder a él es más fácil para un mayor número de actores económicos que van a reconocer e intentar explotar estas oportunidades, haciendo que el beneficio se reparta entre más y disminuya de esta forma el incentivo para implicarse en el proceso emprendedor (Schumpeter, 1934). Por lo tanto, el conocimiento codificado, explícito, difícilmente puede ser fuente de oportunidades. Es más bien el conocimiento no codificado, tácito, el que permite el descubrimiento de oportunidades emprendedoras y este tipo de conocimiento no se puede adquirir a través de relaciones inter-organizacionales débiles.

No obstante, no hay que ignorar los contextos en los cuales hablamos del nivel de codificación del conocimiento. El conocimiento puede ser poco explícito para las demás organizaciones en el mercado, pero para las organizaciones implicadas en la alianza, que han establecido ciertos canales de comunicación específicos, el nivel de codificación no es el mismo. Desde esta perspectiva hablamos de “la fuerza de las relaciones fuertes”. Tal como refleja la literatura previa, mediante las alianzas estratégicas caracterizadas por relaciones fuertes se accede a conocimiento tácito, específico, que no está al alcance de las demás empresas. En este sentido, Uzzi y Lancaster (2003) encuentran que las relaciones fuertes demuestran ser una vía más adecuada para transferir el conocimiento privado y las relaciones débiles más adecuadas para el conocimiento público. Las relaciones fuertes hacen que el conocimiento tácito se transmita de forma más clara, transformándolo en definitiva en conocimiento más explícito. Al mismo tiempo, la literatura sobre transferencia de conocimiento ha resaltado que cuanto más codificado es el conocimiento más fácil es su transferencia y consecuentemente, mejor cumple con el propósito de su adquisición. Por lo tanto, contrario a los resultados previos de investigaciones como la de Fey y Birkinshaw (2005) que encuentran que a menos codificación del conocimiento transmitido mejor desempeño en I+D, proponemos que cuanto más explícito es el conocimiento transferido en la alianza más positivo es su impacto, ya que su claridad lo hace más manipulable y más fácil de emplear en aspectos clave de la empresa, como sus actividades emprendedoras. Más aun, la relación entre el nivel de codificación del conocimiento y las dimensiones del emprendimiento organizacional se ve moderada positivamente por la fuerza de las relaciones inter-organizacionales, ya que una relación fuerte hace el conocimiento transferido más claro, más detallado, más fácil de comprender y asimilar (Inkpen, 2000; Dhanaraj et al., 2004). En las relaciones fuertes, el transmisor de conocimiento está más pendiente y dispuesto a esfuerzos para

asegurarse de que el receptor de conocimiento entiende y puede usar el conocimiento adquirido (Hansen, 1999; Levin y Cross, 2004).

En base a estos argumentos, desarrollamos las siguientes hipótesis:

Hipótesis 5: La codificación del conocimiento adquirido mediante una alianza estratégica influye positivamente en cada una de las dimensiones del intrapreneurship.

Hipótesis 6: La relación entre el nivel de codificación del conocimiento adquirido y cada una de las dimensiones del intrapreneurship esta moderada positivamente por la fuerza de la relación.

3.3.3. Metodología

El estudio empírico usa una muestra de 203 pequeñas y medianas empresas (Pymes) españolas del sector Tecnologías de la Comunicación e Información (TIC). Los datos de contacto de las empresas han sido extraídos de la base de datos SABI que contiene prácticamente el mismo número de empresas catalogadas (TIC) según CNAE-91, 1ª revisión, que el Instituto Nacional de Estadística. Para seleccionar sólo las empresas catalogadas como Pymes, se ha utilizado el criterio establecido por la Comisión Europea: que empleen menos de 250 personas y su volumen de negocio anual no exceda 40 millones de euros o su balance general anual no exceda 27 millones de euros.

La herramienta empleada para la recogida de datos ha sido la entrevista telefónica estructurada dirigida a directivos generales de las pequeñas y medianas empresas. Los datos han sido recopilados durante los meses enero-marzo de 2008. Se han abordado de forma aleatoria 896 pequeñas y medianas empresas cuyos datos se encontraban en SABI y se han obtenido 215 respuestas, lo que corresponde a una tasa de respuesta de 23,99%. De los 215 cuestionarios contestados se han eliminado 3 por incompletos y 9 porque las organizaciones ya no correspondían al perfil de pequeña y mediana empresa según el cual habían sido seleccionadas en la base de datos SABI.

Para subsanar los posibles sesgos generados por la recolección de datos retrospectivos, las entrevistas se han llevado a cabo con directivos, ya que son las personas que más conocimiento holístico poseen sobre la situación de su negocio. Las preguntas que se les han hecho apuntaban a un número limitado de asuntos que entraban

en el ámbito de sus atribuciones como directivos y hacían referencia a los últimos tres años, para que se puedan recordar de forma precisa y pertinente. Al mismo tiempo se les ha precisado que no existen respuestas correctas o equivocadas y que los datos son confidenciales y no se usarán nada más que de forma agregada.

Un breve estudio descriptivo de la muestra pone de relieve que la mayoría de las empresas están consolidadas, ya que un 74,9% de ellas tienen una edad mayor a cinco años. Sólo un 11,8% entran en la categoría de empresas de nueva creación, llevando entre 1 y 3 años en el mercado y sólo un 13,3% tienen entre 3 y 5 años de vida. 9,1% de las empresas encuestadas son microempresas, con menos de 10 trabajadores, un 50% emplean entre 10 y 50 trabajadores y un 40,9% registran entre 50 y 250 empleados.

En cuanto a las relaciones de alianza que se han analizado, las descripciones de los encuestados han revelado que en el 80,3% de los casos, las empresas encuestadas tenían un acuerdo formal con su aliada estratégica. La duración de esas relaciones suele ser a medio-largo plazo: un 71,9% de las organizaciones declaran que mantienen una relación con su aliada de hace más de tres años; la duración en el caso de un 28,1% está comprendida entre 5 y 10 años y un 17,7% afirman tener una relación de hace más de 10 años.

La medición de las variables dependientes (nuevos negocios, orientación a la innovación, renovación y proactividad) e independientes (adquisición de conocimiento, confianza, fuerza de la relación, codificación) utilizadas ha seguido escalas desarrolladas y contrastadas previamente en la literatura específica de entrepreneurship y dirección estratégica.

Las medidas de todas las dimensiones del entrepreneurship a nivel de empresa han sido extraídas del trabajo de Antoncic y Hisrich (2001). Bajo el término “intrapreneurship”- definido como entrepreneurship en organizaciones existentes- Antoncic y Hisrich (2001) reúnen todas las dimensiones desarrolladas previamente en torno a este concepto: puesta en marcha de nuevos negocios, orientación a la innovación (innovativeness), renovación organizacional y proactividad (que engloba la asunción de riesgos y la agresividad competitiva). Al mismo tiempo, integran las dos principales medidas empleadas en la literatura previa: la ENTERSCALE y la escala Corporate Entrepreneurship y ofrecen un nuevo instrumento de medición, de cuatro dimensiones, del entrepreneurship organizacional. La validez de esta nueva medida se prueba con éxito tanto en el contexto originario de la economía estadounidense como en el contexto de una economía más pequeña y en transición: la eslovena.

La ENTERSCALE fue inicialmente desarrollada por Khandwalla (1977), refinada por Miller y Friesen (1978), Covin y Slevin (1989) y validada en dos contextos culturales diferentes por Knight (1997): el de habla francesa y el de habla inglesa en Canadá. Esta medición se centra en los aspectos relacionados con la orientación a la innovación y la proactividad de la dirección de la empresa. Por otro lado, la escala de Corporate Entrepreneurship desarrollada y refinada por Zahra (1991, 1993) contempla la implicación de la organización en actividades emprendedoras como la puesta en marcha de nuevos proyectos empresariales, la innovación y las actividades de renovación. Tal como señalan Antoncic y Hisrich (2001), la integración de los distintos conceptos y sus respectivas medidas para designar el fenómeno emprendedor a nivel de organización ofrece una imagen más holística del mismo, dada la complementariedad entre las dos perspectivas y la difícil delimitación entre las medidas de orientaciones y actividades.

Para evaluar las actividades de puesta en marcha de nuevos negocios, hemos adoptado los cuatro ítems propuestos por Antoncic y Hisrich (2001), correspondientes a la escala Corporate Entrepreneurship. Después del proceso de validación de esta medida para la muestra empleada en el presente estudio ha resultado una medida compuesta por dos ítems. En una escala Likert de 1 a 7, donde 1 representa el total desacuerdo y 7 representa el total acuerdo con afirmaciones referentes al crecimiento en los últimos tres años, se les ha pedido a los directivos entrevistados mostrar su grado de conformidad. Las alternativas de crecimiento presentadas apuntaban a la ampliación de las gamas de productos/servicios en los mercados actuales y a la identificación de nuevos nichos de mercado. El Alpha de Cronbach calculado para esta variable ha sido de 0,703.

El instrumento de medida adoptado a la hora de evaluar la orientación a la innovación corresponde a la ENTERSCALE (Knight, 1997; Covin y Slevin, 1989; Miller y Friesen, 1982) y contempla afirmaciones referentes al compromiso con el liderazgo en I+D, la tecnología y la innovación. Al igual que anteriormente, los directivos han tenido que indicar su grado de conformidad en una escala de 1 a 7. El valor del Alpha de Cronbach obtenido para la escala de orientación a la innovación ha sido 0,811.

La renovación organizacional como dimensión subyacente del entrepreneurship a nivel de empresa es una propuesta de la corriente llamada “Corporate Entrepreneurship” (Guth y Ginsberg, 1990; Zahra 1991; Zahra, 1993), tal como ponen de manifiesto Antoncic y Hisrich (2001). Asimismo, la medida utilizada ha sido la

escala de nueve ítems desarrollada por Zahra (1991) que abarca asuntos como: la implantación dentro de la empresa de nuevos programas o actuaciones para favorecer la innovación, la creación de una unidad responsable de la innovación y del desarrollo del negocio, el reconocimiento formal de las ideas o innovaciones de éxito, la recompensación de la creatividad y de la innovación entre los empleados, la formación y estimulación de los mismos para innovar. El grado de adecuación de estos asuntos a la realidad empresarial del encuestado ha sido evaluado por el mismo de 1 a 7. El Alpha de Cronbach obtenido para la escala de renovación organizacional ha sido 0,908.

Si el concepto anterior ha sido desarrollo por la corriente “Corporate Entrepreneurship”, la proactividad ha sido promovida por la corriente llamada “ENTERSCALE”, es decir por los que han impulsado el estudio del entrepreneurship a nivel organizacional desde la perspectiva de las actitudes y orientaciones estratégicas. Por lo tanto, para medir la proactividad hemos utilizado la escala Likert de 1 a 7 de Covin y Slevin (1989) y Knight (1997) constituida por cinco ítems referentes a la tendencia de la organización de ser la primera en introducir nuevos procedimientos, tecnologías, productos/servicios, a la proclividad de la empresa de implicarse en proyectos arriesgados, a las preferencias de los directivos para actos atrevidos versus actos precavidos para alcanzar los objetivos de la empresa. Se trata de esta forma averiguar la medida en la cual los directivos prefieren usar los caminos ya experimentados, implicándose en proyectos en cuales los ingresos esperados son seguros, o abordan proyectos novedosos, de alto riesgo, pero cuyas ganancias son mayores. El valor del Alpha de Cronbach para esta escala ha sido de 0,883.

En la medición de la adquisición de nuevo conocimiento también se ha utilizado una escala de 1 a 7 según Yli-Renko et al. (2001). Se ha pedido a los entrevistados identificar una alianza que consideran muy importante para el desarrollo subsiguiente de su organización y evaluar la adquisición de conocimiento a través de ésta relación. Yli-Renko et al. (2001) miden la adquisición de conocimiento a través de cuatro ítems referentes al conocimiento tecnológico y de mercado que se pueden adquirir a través de la relación con el principal cliente. Dado que se trata de empresas de nuevas tecnologías y relaciones inter-organizacionales al igual que en el estudio inicial, hemos considerado que la medida adquisición de conocimiento tecnológico y de mercado es apropiada para nuestra investigación. El Alpha de Cronbach calculado ha sido de 0,845.

El nivel de codificación del conocimiento adquirido ha sido evaluado empleando la medición utilizada por Hansen (1999). Se les ha pedido a los directivos contestar en

una escala de 1 a 7 en qué medida el conocimiento adquirido había estado reflejado y explicado en documentos escritos y si el tipo de conocimiento adquirido se podría enmarcar más en la categoría saber-hacer o se constituía de manuales, informes, documentos, etc. Para esta variable se ha obtenido un Alpha de Cronbach igual a 0,685.

La medición de la percepción de confianza en la relación de alianza ha seguido el instrumento desarrollado y validado por Dhanaraj et al. (2004), en base a estudios previos como el de Zaheer et al. (1998). Mediante afirmaciones como: “En esta relación nos entendemos eficientemente unos a otros”; “De ambas partes se espera no pedir cosas que pueden dañar de forma seria los intereses del otro”; “Se espera que el más fuerte no vaya a seguir sus intereses en contra de los intereses del otro”; “Los acuerdos informales tienen el mismo significado que los contratos formales”; “Ambas partes conocen las debilidades del otro y no se aprovechan”, hemos pretendido evaluar lo fiable, predecible y correcto que se percibe el comportamiento del aliado en una escala de 1 a 7. El Alpha de Cronbach calculado es de 0,830 para esta variable.

Siguiendo la tradición de los estudios sobre redes sociales y empresariales como por ejemplo Hansen (1999), Reagans y McEvily (2003), hemos medido la fuerza de la relación a través de la combinación lineal entre la frecuencia de contacto y la cercanía percibida en la relación. La frecuencia de contacto se ha evaluado en una escala de 1 a 7 donde: 1 supone contacto una vez cada 3 meses, 2-una vez cada 2 meses, 3-una vez al mes, 4-dos veces al mes, 5-una vez a la semana, 6-dos veces a la semana, 7-cada día. La cercanía también se ha evaluado en una escala de 1 a 7, siendo 1 lo correspondiente a distante, 4 lo correspondiente a “en cierta medida cercana, hablando y solucionando problemas juntos” y 7 los correspondiente a “muy cercana, casi como si fuéramos la misma empresa”. El Alpha de Cronbach correspondiente a la variable fuerza de la relación es de 0,610.

El análisis del impacto que la adquisición de conocimiento a través de una alianza estratégica, las características del mismo y de la relación tienen sobre cada una de las dimensiones del entrepreneurship organizacional, impone controlar por las características de la empresa receptora, de la relación y del entorno. Introducimos como variables de control la antigüedad de la empresa, su dimensión, medida por el número de empleados, la duración de la relación de alianza, la existencia de un acuerdo formal y el dinamismo del entorno.

La elección de la dimensión de la empresa y de su edad como variables de control viene indicada por numerosas investigaciones previas. Generalmente, las

empresas de más edad se consideran menos emprendedoras, debido a las inercias creadas (Zahra et al., 2000), por lo que esperamos una influencia negativa de la antigüedad de la empresa. En cuanto al tamaño, se ha señalado que las empresas más grandes poseen los recursos necesarios para sustentar actividades emprendedoras (Zahra et al., 2000), por lo que esperamos una influencia positiva del tamaño empresarial.

Hemos considerado oportuna la inclusión de la duración de la relación y de la existencia de un acuerdo formal como variables de control, dado que la literatura específica sobre relaciones inter-organizacionales ha señalado el importante papel que éstas pueden desempeñar en cuanto al éxito de la adquisición de conocimiento. Por un lado, una relación de larga duración permite a los socios conocerse y desarrollar rutinas de interacción que conducen a intercambios de recursos más ricos; asimismo, el efecto esperado en las dimensiones del intrapreneurship es positivo. Por otro lado, teniendo en cuenta que los mecanismos de gobiernos informales de las relaciones han sido resaltados como mejores formulas para transferir conocimiento, esperamos que la existencia de un acuerdo formal entre las empresas aliadas tenga una influencia negativa sobre cada una de las dimensiones del intrapreneurship.

Se ha resaltado por varias investigaciones previas que el entrepreneurship es más relevante en entornos dinámicos (Zahra y Covin, 1995; Lumpkin y Dess, 1996). Asimismo, para controlar por la influencia del entorno, hemos considerado su dimensión más utilizada en este tipo de estudio: el dinamismo, también característica definitoria del sector TIC. Para medirlo se ha empleado la escala desarrollada por Miller y Friesen (1984) y adaptada por Zahra (1991), evaluando de 1 a 7 el grado de acuerdo con afirmaciones como: “Los productos se vuelven obsoletos muy rápido”; “Los métodos de producción cambian frecuentemente y de forma significativa”; “Nuestra empresa tiene que cambiar frecuentemente sus prácticas de marketing”. El Alfa de Cronbach obtenido ha sido 0,795.

3.3.4. Análisis y Resultados

El estudio empírico se ha llevado a cabo mediante un análisis de regresión jerárquica. Las siguientes tablas presentan las correlaciones, las medias y las desviaciones típicas de las variables utilizadas en el estudio junto con los resultados del análisis de regresión para cada variable dependiente.

En cada uno de los análisis de regresión llevados a cabo, antes de introducir los efectos moderadores, los factores de inflación de la varianza (FIV) de las variables no superaban el 2, por lo que se descartó cualquier efecto derivado de la multicolinealidad. Al introducir el efecto moderador en cada regresión, observamos que los FIV correspondientes a las variables adquisición de conocimiento, fuerza de la relación, codificación del conocimiento y los productos de la fuerza de la relación con la adquisición de conocimiento y con la codificación del conocimiento adquirido superaron el valor límite 2. Para descartar este efecto derivado de la multicolinealidad, se centraron las medias para las variables afectadas, restando la media de los valores iniciales, y recalculado los productos, según la recomendación de Jaccard y Turrissi (2003). Nuevamente, se llevó a cabo el análisis de regresión utilizando los valores calculados. El diagnóstico de multicolinealidad reveló que los FIV no superaban el 2 para ninguna de las variables y consecuentemente se descartaron los efectos en los resultados por esta razón.

Entre los efectos de las variables de control contemplados en el Modelo I de cada uno de los análisis de regresión realizados, cabe destacar la fuerte influencia positiva y significativa del dinamismo del entorno. Tal como se ha puesto de manifiesto en investigaciones previas, los entornos dinámicos son un caldo de cultivo muy propicio para las actividades y orientaciones emprendedoras (Zahra, 1991, 1993; Guth y Ginsberg, 1990). Un entorno muy dinámico conduce a la creación de nuevas oportunidades de negocio en el mercado, impulsando posturas y actividades emprendedoras entre las empresas (Antoncic y Hisrich, 2001).

La edad de la empresa tiene un efecto estadísticamente significativo y negativo sobre la puesta en marcha de nuevos negocios. Este tipo de actividad emprendedora parece ser característica a las empresas más jóvenes, siendo los primeros años los que marcan el crecimiento más importante en cuanto a la puesta en marcha de nuevos negocios, la entrada en nuevos mercados o la ampliación de las gamas de productos/servicios. A medida que las empresas se consolidan, el ritmo de estas actividades parece disminuir.

El tamaño de la empresa se muestra significativo y positivo en cuanto a la orientación a la innovación y a la proactividad. A medida que las empresas aumentan de

tamaño, aumenta también su base de recursos y por lo tanto el sustento necesario para un comportamiento proactivo e innovador.

El modelo II planteado en cada una de las regresiones introduce la influencia de las variables explicativas: adquisición de conocimiento mediante una alianza inter-organizacional, nivel de codificación del conocimiento adquirido, confianza en la relación y fuerza de la relación. En este contexto, las variables de control mantienen en su mayoría el mismo efecto sobre las dimensiones del entrepreneurship organizacional, exceptuando el efecto de la edad sobre la proactividad que se vuelve insignificativo.

Tal como se puede observar en las tablas correspondientes el efecto de la adquisición de conocimiento mediante una alianza inter-organizacional es positivo, pero no es significativo para ninguna de las dimensiones del entrepreneurship organizacional, dado que los coeficientes beta correspondientes tienen signo positivo pero no son significativos; por lo tanto se rechaza por completo la primera hipótesis de estudio.

El efecto del nivel de confianza percibido en la relación es positivo y estadísticamente significativo sólo para las dimensiones renovación organizacional y proactividad: en el caso de la primera a 0,05, mientras que en el caso de la segunda a 0,10; lo que nos conduce a la aceptación sólo parcial de la segunda hipótesis de estudio.

La hipótesis planteada en el caso de la variable fuerza de la relación (hipótesis 3) se rechaza por completo, dado que su efecto es estadísticamente significativo (a 0,10) sólo en el caso de la proactividad, aún así, su signo es negativo. Contrario a las expectativas formuladas anteriormente, constatamos que el efecto de la fuerza de la relación se muestra negativo para todas las dimensiones del entrepreneurship, con excepción de la orientación a la innovación. La falta de significación estadística no nos permite elaborar conclusiones nada más que para la proactividad, que parece confirmar las tendencias dominantes en la literatura apuntando a un efecto negativo de la fuerza sobre las actividades y orientaciones emprendedoras de la empresa.

El nivel de codificación del conocimiento adquirido influye de forma positiva en todas las dimensiones del entrepreneurship organizacional, pero es estadísticamente significativo sólo en el caso de la orientación a la innovación, de la renovación organizacional y de la proactividad. Asimismo, podemos aceptar sólo parcialmente la hipótesis 5.

Tabla 3.3.1. Media, desviación típica y correlaciones de las variables estudiadas.

	Media	DT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. NN	5,3645	1,22075	-											
2. I	5,1028	1,48677	,434(**)	-										
3. R	4,6321	1,35082	,385(**)	,673(**)	-									
4. P	4,6552	1,33295	,302(**)	,531(**)	,719(**)	-								
5. EDAD	14,58	13,550	-,234(**)	-,130	-,149(*)	-,162(*)	-							
6. DIM	60,26	58,790	,109	,162(*)	,114	,166(*)	,040	-						
7. DIN	3,7973	1,60272	,173(*)	,300(**)	,341(**)	,274(**)	-,109	,071	-					
8. AF	,81	,396	-,021	,054	,149(*)	,140(*)	-,119	,139	,041	-				
9. DR	8,0050	7,74564	-,031	-,057	-,107	-,077	,271(**)	,044	-,203(**)	,025	-			
10. AC	4,7426	1,35703	,159(*)	,131	,234(**)	,263(**)	-,094	,028	,188(**)	,224(**)	,094	-		
11. COD	4,6616	1,21830	,164(*)	,278(**)	,361(**)	,349(**)	-,179(*)	,110	,080	,267(**)	-,014	,444(**)	-	
12. CONF	5,3670	1,13736	,194(**)	,115	,255(**)	,198(**)	-,113	,014	,034	,185(**)	-,010	,487(**)	,413(**)	-
13. F	4,7797	1,41763	,141(*)	,111	,133	,094	-,070	,068	,063	,277(**)	,134	,388(**)	,430(**)	,495(**)

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Tabla 3.3.2. Regresión sobre Nuevos Negocios

	Modelo I		Modelo II		Modelo III		Modelo IV	
	β estand.	t	β estand.	t	β estand.	t	β estand.	t
VARIABLES DE CONTROL								
EDAD	-,252**	-3,426	-,230**	-3,077	-,221**	-2,957	-,228**	-3,064
DIM	,113	1,595	,112	1,568	,129*	1,794†	,121†	1,693
DIN	,162*	2,253	,157*	2,118	,146*	1,975	,149*	2,021
AF	,081	1,098	-,124	-1,650	-,112	-1,483	-,109	-1,451
DR	-,074	-1,039	,091	1,207	,082	1,085	,086	1,141
VARIABLES INDEPENDIENTES								
AC			,062	,715	,065	,751	,066	,755
COD			,044	,517	,043	,504	,065	,759
CONF			,134	1,475	,172†	1,826	,147	1,616
F			-,022	-,244	-,008	-,086	-,001	-,009
F X AC					,113	1,497	-	-
F X COD					-	-	,113	1,547
Modelo								
R ²		0,10		0,148		0,159		0,16
R ² ajustada		0,076**		0,104**		0,110**		0,111**

En el caso de los efectos moderadores planteados en los modelos III y IV, observamos que para las relaciones entre codificación y todas las dimensiones del entrepreneurship organizacional, el efecto de la fuerza de la relación no es estadísticamente significativo nunca, lo que conduce al rechazo completo de la sexta hipótesis de estudio. No obstante, cuando se trata del efecto moderador de la fuerza de la relación sobre la relación entre la adquisición de conocimiento y cada una de las dimensiones del intrapreneurship, podemos constatar un efecto significativo y positivo en el caso de la renovación organizacional y en el caso de la proactividad, reflejado en los coeficientes beta positivos y significativos, por lo que aceptamos parcialmente la cuarta hipótesis de estudio. Tal como queda contemplado en las figuras 2 y 3, si se trata de una relación fuerte, a medida que aumenta el nivel de adquisición de conocimiento, el nivel de renovación organizacional y respectivamente de proactividad aumenta en mayor medida que si se trata de una relación débil. Asimismo, podemos concluir que a mayor fuerza de la relación, más conocimiento se

adquiere y más fuerte es su efecto positivo en la renovación organizacional y respectivamente en la proactividad.

La introducción de este efecto moderador en la relación entre adquisición de conocimiento y renovación organizacional aumenta el nivel de significación de los coeficientes beta correspondientes tanto a la codificación del conocimiento, como a la confianza percibida en la alianza. Lo mismo pasa en la relación con la proactividad, pero sólo para la confianza, cuyo coeficiente beta pasa de un nivel de significación de 0,10 a uno de 0,05.

Observamos que, en todos los casos analizados, la introducción de las variables explicativas después de las de control conduce a un aumento en la R² ajustada, es decir aumenta la explicación de las variables dependientes mediante las independientes. Este incremento es significativamente menor para la puesta en marcha de nuevos negocios y para la innovación (sólo un 4,8% para la primera y un 3,8% para la segunda) y bastante más substancial para la renovación organizacional (8%) y la proactividad (7%).

Tabla 3.3.3. Regresión sobre Orientación a la Innovación

	Modelo I		Modelo II		Modelo III		Modelo IV	
	B estand.	t	β estand.	t	β estand.	t	β estand.	t
Variables de control								
EDAD	-,118	-1,619	-,075	-1,002	-,066	-,885	-,073	-,982
DIM	,137†	1,943	,117	1,632	,134†	1,852	,123†	1,724
DIN	,287***	4,035	,242**	3,275	,231**	3,130	,236**	3,192
AF	,014	,196	-,034	-,448	-,023	-,022	-,022	-,292
DR	-,020	-,270	,011	,143	,002	,024	,007	,088
Variables independientes								
AC			-,026	-,297	-,023	-,262	-,024	-,270
COD			,254**	2,990	,253**	2,985	,271**	3,153
CONF			,042	,461	,078	,826	,052	,574
F			-,021	-,283	-,034	-,383	-,040	-,435
F X AC					,108	1,441	-	-
F X COD					-	-	,090	1,236
Modelo								
R ²		0,126		0,164		0,174		0,172
R ² ajustada		0,102***		0,121***		0,126***		0,123***

Tabla 3.3.4. Regresión sobre Renovación Organizacional

	Modelo I		Modelo II		Modelo III		Modelo IV	
	β estand.	t	β estand.	t	β estand.	t	β estand.	t
VARIABLES DE CONTROL								
EDAD	-,105	-1,477	-,043	-,617	-,030	-,434	-,043	-,608
DIM	,070	1,011	,056	,830	,079	1,169	,062	,916
DIN	,313**	4,482	,284**	4,071	,270***	3,896	,277***	3,968
AF	,114	1,652	,055	,783	,071	1,013	,066	,928
DR	-,032	-,447	-,034	-,477	-,047	-,658	-,040	-,562
VARIABLES INDEPENDIENTES								
AC			-,018	-,212	-,016	-,190	-,012	-,149
COD			,280**	3,547	,285***	3,645	,283***	3,587
CONF			,181*	2,133	,231**	2,652	,192*	2,249
F			-,079	-,948	-,100	-1,199	-,066	-,777
F X AC					,152*	2,162	-	-
F X COD					-	-	,079	1,094
Modelo								
R ²		0,152		0,240		0,268		0,253
R ² ajustada		0,129***		0,209***		0,225***		0,210***

Por ende, se pone de relieve un efecto más fuerte de las variables explicativas sobre las dimensiones renovación organizacional y proactividad, que sobre las dimensiones puesta en marcha de nuevos negocios y orientación a la innovación. El efecto moderador de la fuerza de la relación aumenta el poder explicativo del modelo siempre cuando se trata de la relación con la adquisición de conocimiento (0,1% para la puesta en marcha de nuevos negocios, 0,1% para la innovación, 1,6% para renovación organizacional y proactividad), pero casi nunca cuando se trata de la codificación del conocimiento (solamente en el caso de la renovación organizacional se produce un aumento en la R² ajustada de un 0,1% y en el de los nuevos negocios de un 1,2%).

Tabla 3.3.5. Regresión sobre Proactividad

	Modelo I		Modelo II		Modelo III		Modelo IV	
	β estand.	t	β estand.	t	β estand.	t	β estand.	t
Variables de control								
EDAD	-,143*	-1,977	-,075	-1,052	-,062	-,875	-,075	-1,049
DIM	,144*	2,069	,134†	1,958	,157*	2,288	,134†	1,948
DIN	,243**	3,451	,216**	3,045	,202**	2,863	,216**	3,023
AF	,094	1,345	,036	,501	,052	,724	,036	,499
DR	-,014	-,190	-,021	-,284	-,033	-,460	-,021	-,285
Variables independientes								
AC			,067	,784	,068	,815	,067	,782
COD			,245**	3,056	,250**	3,146	,245**	3,046
CONF			,153†	1,768	,203*	2,282	,153†	1,754
F			-,144†	-1,685	-,164†	-1,933	-,143†	-1,657
F X AC					,151*	2,114	-	-
F X COD					-	-	,011	,030
Modelo								
R ²		0,132		0,219		0,239		0,219
R ² ajustada		0,109***		0,179***		0,195***		0,174***

Figura 3.3.2. El efecto moderador de la fuerza de la relación sobre la relación entre la adquisición de conocimiento y la renovación organizacional.

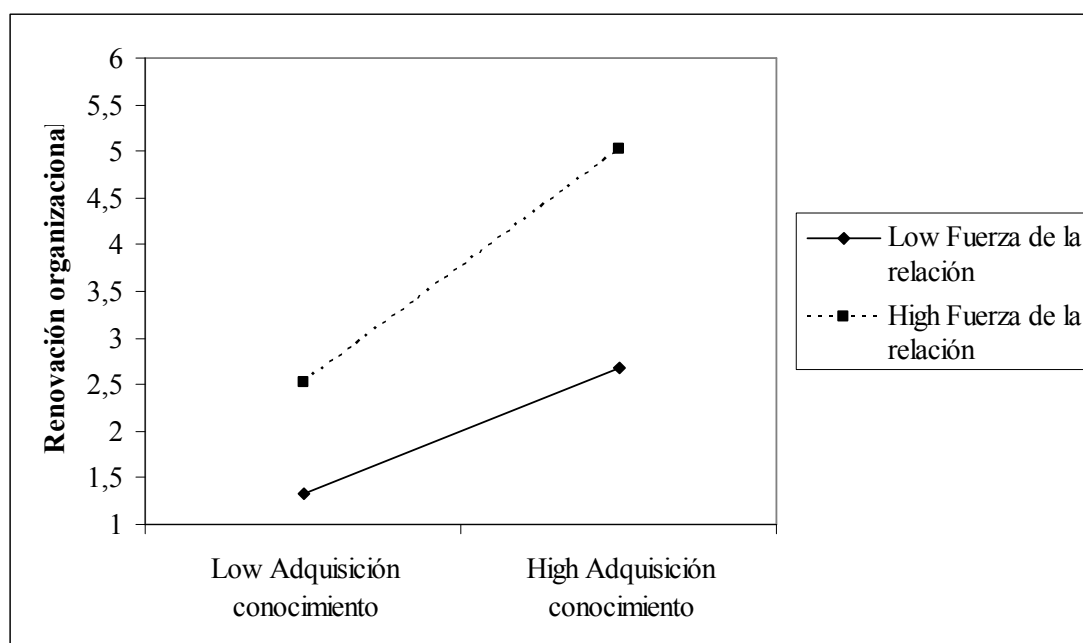
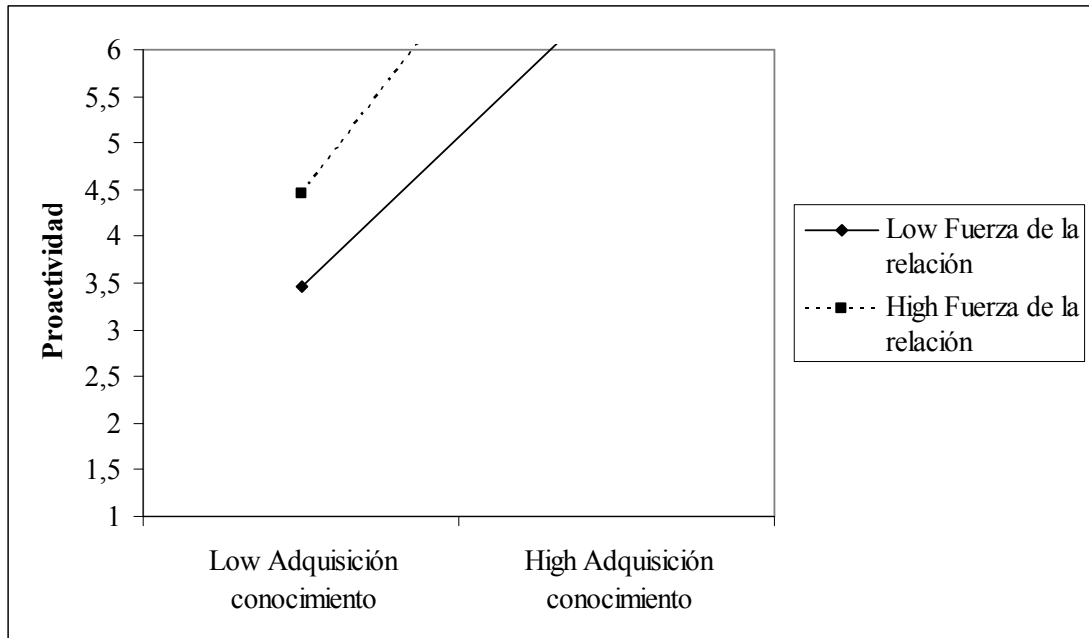


Figura 3.3.3. El efecto moderador de la fuerza de la relación sobre la relación entre la adquisición de conocimiento y la proactividad.



3.3.5. Discusión y Conclusiones

La aportación que el presente estudio realiza a la literatura sobre entrepreneurship resulta consistente, tanto desde las perspectivas teóricas que propone e indaga -ya que abre camino a una nueva y rica línea de investigación: el papel desempeñado por las alianzas inter-organizacionales en el contexto emprendedor- como desde los resultados empíricos obtenidos. A continuación presentaremos las principales contribuciones, primero las teóricas y después las empíricas, señalando al mismo tiempo las limitaciones del estudio y las futuras línea de investigación.

En primer lugar el presente trabajo es uno de los primeros en explorar el efecto de la implicación en alianzas empresariales sobre el entrepreneurship a nivel de organización. Representa asimismo una respuesta a varias llamadas de investigación previas lanzadas por prestigiosos investigadores que resaltaban la necesidad de avanzar en esta dirección (Alvarez et al., 2006; Alvarez y Barney, 2005; Ireland et al., 2006). Previamente, Singh et

al. (1999), en uno de los pocos estudios empíricos sobre la influencia de las redes y las relaciones sociales en el proceso emprendedor, demostraba que la implicación en relaciones sociales posibilita el reconocimiento de más oportunidades emprendedoras. En la misma línea Uzzi (1997) resaltaba que la incrustación relacional crea oportunidades económicas que difícilmente se pueden replicar a través de mercados, contratos o integración vertical. Y las empresas se encuentran inmersas de forma permanente en relaciones con otras organizaciones (Dyer y Singh, 1998), por lo que el estudio de su influencia sobre las actividades y posturas emprendedoras se vuelve imprescindible para comprender el fenómeno emprendedor en el contexto inter-organizacional y empresarial en general.

Con el presente estudio hemos dado un primer paso en este sentido, profundizando en aspectos cualitativos de la implicación en alianzas inter-organizacionales y su efecto sobre las distintas dimensiones del intrapreneurship. Porque no se trata solamente de los aspectos cuantitativos de las relaciones (como por ejemplo el número de alianzas, variable tratada por Antoncic y Prodan (2008)) sino también de los aspectos cualitativos de las mismas, de cómo son estas alianzas y cómo sus características influyen en el entrepreneurship organizacional. Hemos reunido de esta forma, junto con las literaturas sobre alianzas empresariales y entrepreneurship, resultados de otra área de conocimiento cuyo desarrollo ha sido exponencial en la última década: la transferencia de conocimiento entre organizaciones. Asimismo, hemos realizado una aportación más a la literatura sobre entrepreneurship, en cuanto a su relación con el conocimiento organizacional, señalando una perspectiva relacional del mismo. La investigación previa sobre la relación entre el recurso conocimiento y entrepreneurship a nivel de organización se había centrado en analizar principalmente el papel que el conocimiento previo de la empresa desempeña en el proceso emprendedor, encontrando que es una condición imprescindible para el descubrimiento y la explotación de nuevas oportunidades (Shane, 2000; Shepherd y DeTienne, 2005), sin indagar en las fuentes de este conocimiento.

Por otro lado, este trabajo avanza también en el estudio separado de las dimensiones del entrepreneurship a nivel organizacional que, según se ha destacado en anteriormente, en un momento dado pueden desempeñar distintos papeles en la organización, ya que pueden variar tanto de forma conjunta como independiente (Lumpkin y Dess, 1996; Lyon, Lumpkin y Dess, 2000; Kreiser et al., 2002; Richard et al., 2004; Covin et al., 2006). Tal

como comentaremos a continuación, el efecto de las distintas variables explicativas sobre cada una de las dimensiones del entrepreneurship organizacional es diferente, confirmando lo acertado de tratar por separado cada variable.

Más aún, es de los pocos estudios que contemplan el entrepreneurship organizacional como una variable dependiente. La mayoría de las investigaciones previas han destacado sus efectos positivos sobre el desempeño empresarial, sobre el crecimiento y la supervivencia de las empresas que lo practican (Thornhill y Amit, 2001; Miles y Covin, 2002; Zahra, 1991, 1993; Morris y Sexton, 1996; Antoncic y Hisrich, 2001). No obstante, una vez reconocidos estos efectos, la investigación debe profundizar en qué factores influyen en el nivel de entrepreneurship manifestado por una organización y cómo es dicha influencia, lo que implica el estudio del mismo como una variable dependiente (Lumpkin y Dess, 2001).

Si bien los avances conceptuales que proponemos en el presente trabajo representan en nuestra opinión la mayor aportación del mismo, los resultados empíricos, más allá de las limitaciones inherentes a una investigación transversal basada en medidas preceptuales, ofrecen puntos de vista inéditos sobre como la adquisición de conocimiento, la codificación del conocimiento adquirido, la fuerza y la confianza percibidas en la relación influyen en cada una de las dimensiones del entrepreneurship organizacional.

Tal como ponen de relieve los resultados del análisis de regresión, el efecto de la adquisición de conocimiento mediante alianzas inter-organizacionales sobre la puesta en marcha de nuevos negocios, sobre la orientación a la innovación, la renovación organizacional y la proactividad no es estadísticamente significativo en ninguno de los casos. La explicación de esta situación se puede encontrar en el hecho de que se trata de un estudio transversal que no contempla un intervalo de tiempo que permitiera un análisis causa-efecto. Aunque la mayoría de las relaciones tienen una duración mayor a tres años (concretamente 71,9%), el intervalo de tiempo puede no haber sido suficiente para que los efectos de la adquisición de conocimiento se pudieran manifestar en las dimensiones de entrepreneurship. Más aún, el nuevo conocimiento adquirido necesitaría una integración y alineación con la estrategia general de la empresa. Futuros estudios longitudinales pueden explorar las mismas relaciones conjuntamente con variables referentes a la aplicación del nuevo conocimiento en la empresa. En un estudio futuro se puede analizar también si la

adquisición de conocimiento influye en alguna de las medidas agregadas del entrepreneurship organizacional, dado que, aunque en cada dimensión el efecto puede no ser significativo, en el conjunto los resultados pueden cambiar. Por otro lado, aquí hemos contemplado la adquisición de un conocimiento general y no todo tipo de conocimiento que se adquiere potencialmente influye en el emprendimiento. Investigaciones futuras pueden contemplar distintos tipos de conocimiento y el efecto de cada uno.

En relación a las demás variables estudiadas, destaca el efecto diferente que tienen sobre las distintas dimensiones del entrepreneurship. Si en el caso de la puesta en marcha de nuevos negocios y de la orientación a la innovación los efectos de ninguna de las variables explicativas es significativo, no lo mismo pasa cuando se trata de la renovación organizacional y de la proactividad.

Esto nos lleva a pensar en una diferenciación entre las dimensiones del entrepreneurship organizacional. Simsek et al. (2003) proponen una diferenciación conceptual entre el comportamiento emprendedor incremental y radical, siguiendo la lógica de la explotación vs. exploración de March (1991). Su argumentación se basa en el hecho de que el comportamiento emprendedor de la empresa supone actividades de innovación, puesta en marcha de nuevos negocios y renovación que pueden ser totalmente nuevas, es decir radicales, o pueden mejorar/ampliar productos/servicios y procesos existentes, es decir incrementales. En la literatura específica, generalmente estas dos estrategias compiten por los recursos limitados de la empresa y representan los límites de un mismo continuum.

Yendo más allá de la lógica explotación vs. exploración y teniendo en el punto de mira las dimensiones del emprendimiento corporativo, la diferenciación entre comportamiento emprendedor radical e incremental sugiere una delimitación entre las mismas dimensiones siguiendo este criterio. La puesta en marcha de nuevos negocios y la innovación son las formas más radicales de manifestación del comportamiento emprendedor, representan el resultado final del proceso, mientras que tanto la renovación organizacional, como la proactividad, representan orientaciones y actividades desarrolladas dentro de la organización con el fin de apoyar la innovación y la puesta en marcha de nuevos negocios. Aunque la innovación sea incremental o la puesta en marcha del nuevo negocio sea una ampliación de los mercados actuales o la introducción de productos relacionados en los mismos mercados, representan los resultados más substanciales del

proceso emprendedor a nivel de organización. Tanto la renovación organizacional, como una actitud proactiva no se dan por si mismas, sino representan un medio para llevar a cabo actividades de innovación en productos/servicios y procesos y de creación de nuevos negocios, los fines del proceso emprendedor. Según destacaba Zahra (1993), la redefinición del concepto de negocio, la reorganización y la introducción de amplios cambios en el sistema tienen el fin de fomentar la innovación. Al mismo tiempo, cualquier actividad de innovación o creación de nuevos negocios, se basa en actuaciones proactivas o necesita una renovación/ reorganización de la empresa.

Asimismo, consideramos que esta diferenciación entre las dimensiones del emprendimiento a nivel de organización puede ayudarnos a refinar los resultados de nuestro estudio. En el marco de las alianzas estratégicas, la adquisición de conocimiento, las características de las relaciones y del conocimiento adquirido parecen repercutir de manera diferente en las distintas formas de emprendimiento a nivel de organización. Sus efectos se muestran más fuertes en las actividades y orientaciones que pueden impactar de forma más directa, como la renovación organizacional o la proactividad, que en las que suponen procesos más complejos que implican muchos más factores tanto internos, como externos de la organización, por lo que su efecto se puede ver disminuido hasta tal punto de volverse insignificativo.

Como sobre los modelos explicativos planteados para las dimensiones puesta en marcha de nuevos negocios y orientación a la innovación no podemos realizar ninguna apreciación, dado que los coeficientes de las regresiones no son significativos, centraremos nuestra atención sobre las otras dos dimensiones. La influencia positiva y significativa de la codificación del conocimiento sobre la orientación a la innovación constituye una excepción en este sentido, confirmando la hipótesis propuesta y ofreciendo evidencia empírica para una relación positiva entre el nivel de codificación del conocimiento adquirido y la orientación a la innovación de la empresa.

Precisamente en el caso de la codificación del conocimiento adquirido, queda clara también la influencia positiva y estadísticamente significativa sobre la proactividad y la renovación organizacional. Tal como se había previsto, cuanto más codificado es el conocimiento, más fácil es su transferencia y consecuentemente mejor puede ser su aplicación a propósitos emprendedores. Si el conocimiento adquirido es útil para estos

aspectos, puede constituirse en fuente de nuevas oportunidades no sólo mediante sus cualidades como el bajo nivel de articulación, sino también mediante la combinación con los demás recursos de la empresa que resultaría novedosa.

El efecto de la confianza, también positivo y estadísticamente positivo, confirma la hipótesis planteada en relación a la proactividad y a la renovación organizacional. Obtenemos un resultado diferente del de Antoncic y Prodan (2008) que no encuentra significativa la relación entre la confianza y el entrepreneurship corporativo tecnológico. Contrario a resultados de investigaciones previas como las de Baum et al. (2000) o Yli-Renko et al. (2001) que demuestran una asociación positiva con la innovación, nuestro estudio no ofrece ningún indicio en este sentido. No obstante, podemos destacar que unas relaciones inter-organizacionales caracterizadas por confianza ofrecen amparo para un comportamiento proactivo de la empresa. Al mismo tiempo, favorece la renovación organizacional, ya que las organizaciones pueden confiar en la adecuación de la información y del conocimiento recibidos, disminuyendo de esta forma los costes de búsqueda, de verificación y de garantía de los mismos.

La fuerza de la relación tiene un efecto significativo sólo en el caso de la proactividad. El signo del coeficiente de regresión es negativo, indicando, contrario a lo previsto, un efecto negativo sobre la proactividad. Este resultado es acorde a muchos otros obtenidos en investigaciones previas que han puesto de manifiesto que las relaciones débiles facilitan un movimiento más libre dentro de la red que permite establecer nuevas relaciones, por lo tanto acceso a nueva información y nuevo conocimiento; finalmente estos repercuten positivamente en el desempeño general y en la innovación de la empresa (p.e. McEvily y Zaheer, 1999; Baum et al., 2000). Una orientación proactiva de la organización necesita un mayor margen de maniobra y unas relaciones fuertes con los aliados lo pueden restringir.

La influencia significativa y positiva de la fuerza de la relación sobre la relación de la adquisición de conocimiento con la renovación organizacional y la proactividad confirma también resultados de investigaciones previas que han destacado el efecto contingente de estas variables. Como hemos señalado anteriormente las relaciones fuertes conducen a mayores y mejores intercambios de conocimiento entre empresas (Hansen, 1999; Uzzi, 1997). Por lo tanto a mayor fuerza de la relación, más conocimiento se adquiere y más

fuerte es su efecto positivo en la renovación organizacional y respectivamente en la proactividad. De forma general podemos concluir con respecto a la fuerza de la relación que su influencia se muestra contingente al tipo de actividad u orientación que se pretende desarrollar.

La principal limitación del presente trabajo se centra en el uso de las medidas preceptuales. No obstante, obtener datos secundarios cuantitativos sobre los temas tratados es muy difícil y, como decíamos anteriormente, creemos que retratar orientaciones y percepciones generales en torno a los asuntos estudiados representa un avance necesario en el conocimiento en el área. Emplear una muestra sectorial nacional tiene la ventaja de que es más fácil controlar los factores específicos del entorno, pero al mismo tiempo limita las posibilidades de generalizar los resultados obtenidos a otros sectores y otros países. Por esto, indicamos también como futura línea de investigación la reproducción del presente trabajo en otros sectores y otros países a través de estudios longitudinales. A pesar de sus limitaciones, creemos que el trabajo presentado realiza aportaciones importantes a la literatura sobre emprendimiento organizacional y ofrece premisas para numerosas futuras investigaciones.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES GENERALES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE ESTUDIO

4.1. Conclusiones Generales

Más allá de las conclusiones obtenidas por separado en los tres estudios llevados a cabo, consideramos conveniente presentar unas conclusiones generales de la investigación en su conjunto, dado que se todos los estudios incluidos se basan sobre una misma muestra e integran una misma perspectiva relacional sobre el entrepreneurship a nivel de organización.

El trabajo de investigación realizado plantea en su conjunto un nuevo punto de vista sobre el entrepreneurship organizacional, partiendo de la premisa que la empresa se encuentra incrustada en las relaciones con sus iguales y que esto tiene implicaciones para la orientación y las actividades emprendedoras que desempeña (Uzzi, 1997; Dyer y Singh, 1998; Lechner et al., 2005). Concretamente, nos hemos centrado en el análisis de la influencia que el aprendizaje mediante alianzas inter-organizacionales tiene sobre el nivel de entrepreneurship organizacional y sobre su relación con el desempeño empresarial. Como este aprendizaje es contingente a las características de la relación y del mismo conocimiento que se adquiere (Grant, 1996; Argote et al., 2003) hemos contemplado también su papel. Los resultados obtenidos destacan relaciones significativas entre todas las variables independientes consideradas y las distintas medidas del entrepreneurship organizacional empleadas de la siguiente manera:

- ***La adquisición de conocimiento mediante alianzas inter-organizacionales tiene una influencia positiva sobre la orientación emprendedora de la empresa y sobre el desempeño general empresarial.***

Si el impacto positivo del aprendizaje organizacional mediante alianzas sobre el desempeño empresarial es una cuestión que ha recibido confirmación en varios estudios

empíricos (p.e. Lane y Lubatkin, 1998; Zahra et al., 2000; Brockman y Morgan, 2003; Yli-Renko et al., 2001), su relación con las distintas medidas del entrepreneurship a nivel de empresa representa un área poco explorado. En este sentido, el primer estudio incluido en este trabajo avanza respuestas en cuanto a la influencia de la adquisición de conocimiento sobre la orientación emprendedora, encontrando que a mayor nivel de conocimiento adquirido de una alianza estratégica, más emprendedora es la empresa. Este resultado se inscribe en la línea general propuesta tanto en investigaciones empíricas como teóricas que indica una estrecha relación reiterativa entre el aprendizaje y el entrepreneurship (Politis, 2005; Minniti y Bygrave, 2001).

En una alianza estratégica, la adquisición de conocimiento -sea un objetivo previamente establecido de la relación, sea un suceso natural provocado por la experiencia de trabajar en común- proporciona a las empresas implicadas la “materia prima” para descubrir nuevas oportunidades emprendedoras, antes inaccesibles: el conocimiento previo (Shane, 2000; Shane y Venkataraman, 2000). Tal como Reuber y Fischer (1993) indicaban, el aprendizaje emprendedor -entendido como un proceso dinámico que facilita el desarrollo del conocimiento necesario para ser efectivo en la puesta en marcha y gestión de nuevos negocios- toma lugar durante toda la vida de la empresa. Si sus raíces se encuentran principalmente en la experiencia (Politis, 2005), la participación en alianzas estratégicas es una fuente de conocimiento cuyo papel no se puede ignorar cuando analizamos los orígenes de las oportunidades empresariales. No obstante, aunque la influencia directa de la adquisición de conocimiento sobre la orientación emprendedora es positiva, cuando se trata su papel en interacción con el conocimiento general de la organización, obtenemos un resultado diferente, lo que nos conduce al siguiente resultado destacado de nuestra investigación.

- ***La adquisición de conocimiento mediante una alianza inter-organizacional tiene un efecto moderador negativo, tanto sobre la relación entre los recursos basados en conocimiento de la empresa y la orientación emprendedora de la misma como sobre la relación entre el entrepreneurship corporativo y el desempeño empresarial general.***

Estos resultados se tienen que interpretar en el contexto de las implicaciones que la estrategia de conocimiento adoptada puede tener sobre la actividad emprendedora y el desempeño general de la empresa. Nuestra muestra de estudio está constituida por pequeñas y medianas empresas, una categoría de organizaciones cuyas bases de recursos se suelen reconocer como más limitadas que las de las grandes empresas, por lo que el balance entre la exploración de nuevo conocimiento y la explotación del que actualmente se tiene se vuelve una tarea mucho más exigente. Las Pymes tienen que superar las desventajas inducidas por el tamaño y la falta de recursos, creando ventajas en términos de flexibilidad de la producción, velocidad de actuación o innovaciones que rompan los marcos actuales de equilibrio (Bierly y Daly, 2007).

En el contexto de nuestro estudio, la adquisición de conocimiento mediante una alianza estratégica representa una actividad de exploración, ya que apunta al desarrollo de la base de conocimiento de la empresa y no a la aplicación de este conocimiento para desarrollar nuevos medios-fines. En el caso del primer artículo, el comportamiento emprendedor de la empresa constituye la variable dependiente. La interacción entre la base de conocimiento de la empresa y la adquisición de nuevo conocimiento desde una relación de alianza estratégica muestra ser negativa en su influencia sobre la orientación emprendedora de la organización. Asimismo, a mayores niveles de adquisición de conocimiento, la influencia positiva de los recursos basados en el conocimiento de la empresa sobre su orientación emprendedora disminuye.

En el marco de las estrategias de conocimiento, la interpretación de este resultado sugiere que la explotación del conocimiento organizacional con fines emprendedores se puede ver afectada por la implicación de la empresa en actividades de aprendizaje mediante alianzas estratégicas, ya que las últimas requieren una asignación de recursos que no converge con la anterior. Por ende, nuestro resultado se muestra en consonancia con la perspectiva clásica sobre estos asuntos, sugiriendo que la exploración y la explotación representan dos actividades mutuamente excluyentes que compiten por los recursos escasos de la Pyme (Levinthal y March, 1993) con vista a estimular el comportamiento emprendedor de la empresa. Resumiendo, si la empresa adopta una estrategia de exploración de conocimiento, esta va a influir positivamente en su orientación emprendedora,

pero negativamente en la explotación de los recursos actuales de conocimiento con fines emprendedores.

Aún así, este resultado no contradice los obtenidos en estudios como el de Bierly y Daly (2007). También llevada a cabo sobre una muestra de Pymes, esta vez pertenecientes al sector manufacturero belga, la investigación de Bierly y Daly (2007) pone de manifiesto que la explotación y la exploración de conocimiento son dos actividades diferentes, pero complementarias. En este sentido, como el presente estudio no trata directamente las variables de exploración/explotación, sino asocia la adquisición de conocimiento a una actividad de exploración y la relación entre el conocimiento organizacional y el comportamiento emprendedor al concepto de explotación, coincidimos conceptualmente que sí son dos actividades diferentes. La justificación de la complementariedad que Bierly y Daly (2007) ofrecen se basa en una correlación positiva entre las variables de explotación y exploración, que en nuestro caso no se puede comprobar. Aunque tenemos una correlación positiva y significativa entre el conocimiento organizacional y la actividad de adquisición, no podemos concluir nada en el mismo sentido. Si en su caso la interacción entre exploración y explotación no es significativa con vista al desempeño empresarial, en nuestro caso la interacción entre la adquisición de conocimiento y el conocimiento organizacional sí es significativa y negativa en cuanto a su influencia en la orientación emprendedora de la empresa, por lo que sugerimos la existencia de compensaciones entre las dos estrategias de conocimiento en su relación con el comportamiento emprendedor.

Con respecto al efecto moderador negativo de la adquisición de conocimiento sobre la relación entre el entrepreneurship corporativo y el desempeño empresarial que pone de relieve el segundo artículo, podemos concluir que se inscribe en la misma línea explicada anteriormente, sólo que esta vez tratamos con la interacción entre dos actividades de exploración. Ahora la variable dependiente es el desempeño general de la empresa, la adquisición de conocimiento mediante una alianza estratégica sigue representando una actividad de exploración de nuevo conocimiento, mientras que el entrepreneurship corporativo ha sido asociado ya en investigaciones previas también con las actividades de exploración (Simsek et al., 2003). Por lo tanto, este resultado refleja que no sólo las actividades de exploración compiten con las de explotación por los recursos de la pequeña

y mediana empresa, sino que también las mismas actividades de exploración compiten entre sí por lo mismo.

Asimismo, tratamos con un asunto de asignación de recursos, en el cual la implicación en varias actividades de exploración condiciona la influencia positiva de cada una de ellas en el desempeño empresarial, ya que todas compiten por los recursos limitados de la pequeña y mediana empresa. Si las actividades emprendedoras de la empresa van disminuyendo en intensidad, la adquisición de nuevo conocimiento mediante las alianzas estratégicas permite su revitalización y fortalece su impacto positivo en el desempeño general. Por otro lado, en el caso de unas actividades emprendedoras intensas, la desviación recursos hacía mayores niveles de adquisición de nuevo conocimiento reduce su influencia positiva en el desempeño.

El estudio de las mismas relaciones, asumiendo contingencias del nivel de recursos que la empresa posee, se vuelve imprescindible para completar el cuadro de análisis. Si a bajos niveles de recursos basados en el conocimiento encontramos que la relación se presenta en las condiciones más arriba expuestas, en el caso de las organizaciones que poseen altos niveles de recursos basados en el conocimiento, la situación debería cambiar. Las pruebas realizadas en este sentido para niveles de recursos basados en el conocimiento mayores a 6 (recordemos que las escalas de medida eran de 1 a 7) muestran que el signo del efecto moderador se vuelve positivo, indicando, por lo tanto, que la empresa se permitiría implicarse en ambas actividades exploratorias y la interacción entre las dos repercutiría positivamente en el desempeño empresarial. Pero este efecto no es estadísticamente significativo, por lo que no podemos extraer ninguna conclusión al respecto.

- ***Confirmamos una relación positiva y significativa entre el entrepreneurship corporativo y el desempeño general empresarial.***

Dado el amplio tratamiento que ha recibido esta relación en la literatura específica y el hecho de que a lo largo del presente trabajo la hemos expuesto varias veces en los distintos apartados, aquí nos limitamos a mencionarla, haciendo énfasis en la convergencia de este resultados con otros previos obtenidos por autores como Covin et al. (2006), Lee et al. (2001), Dess et al. (2003), Kuratko, Ireland y Hornsby (2001), Zahra y Covin (1995), Zahra (1991). Las preguntas referentes a las actividades de entrepreneurship corporativo

apuntaban a los últimos tres años, intervalo de tiempo que en un entorno dinámico como es el sector de las TIC nos ha permitido observar la manifestación de la influencia positiva que el entrepreneurship corporativo ejerce sobre el desempeño general de la empresa.

- ***Confirmamos también una relación positiva y significativa entre el conocimiento organizacional y la orientación emprendedora.***

Que el conocimiento previo es una condición necesaria para descubrir nuevas oportunidades y explotarlas es una premisa básica de la teoría sobre entrepreneurship (Shane y Venkataraman, 2000; Venkataraman, 1997). No obstante, ha sido escasamente testada en estudios empíricos y menos en cuantitativos.

El resultado de nuestra investigación pone de manifiesto que a mayores niveles de conocimiento organizacional en las distintas áreas funcionales de la empresa, mayor es la orientación emprendedora de la misma. Un conocimiento organizacional más amplio parece favorecer el desarrollo de una mayor orientación a la innovación de la Pyme, fomentar su proactividad y la asunción de riesgos empresariales, en definitiva, orientando el comportamiento empresarial hacia la búsqueda, identificación y explotación de nuevas oportunidades emprendedoras. En el mismo sentido, Shane (2000) demostraba que el conocimiento previo es una condición *sine qua non* para descubrir y explotar oportunidades y Shepherd y DeTienne (2005), más cerca aún de nuestro resultado, encontraban que a mayores niveles de conocimiento en relación a problemas a los cuales se enfrentan los clientes, más oportunidades emprendedoras se descubren. Por lo tanto, la principal aportación que realizamos con respecto a la relación entre conocimiento y entrepreneurship a nivel de organización radica en demostrar una influencia positiva y significativa del conocimiento general de la empresa, en sus distintas áreas funcionales, sobre la orientación de la misma hacia la identificación y explotación de nuevas oportunidades emprendedoras.

- ***El nivel de codificación del conocimiento adquirido tiene una influencia positiva sobre la renovación organizacional y la proactividad de la empresa.***

La teoría desarrollada con respecto al origen de las oportunidades emprendedoras ha puesto de relieve los aspectos relacionados con la distribución no uniforme del conocimiento en la sociedad (Hayek, 1945) y el importante papel del conocimiento idiosincrásico individual en descubrir las oportunidades emprendedoras (Venkataraman,

1997). Si el conocimiento que puede llevar a la identificación de las oportunidades se encontrara fácilmente en el mercado, el incentivo para perseguir aquellas oportunidades sería muy reducido, ya que todos accederían a explotar la oportunidad, por lo que no existirían las ventajas de primera entrada (Schumpeter, 1934). Acorde a estos supuestos teóricos, la intuición nos llevaría a considerar que cuanto más tácito es el conocimiento, por lo tanto, menos codificable, más posible es su conversión en fuente de nuevas oportunidades. De hecho, Fey y Birkinshaw (2005) demuestran que a menores niveles de codificación del conocimiento transmitido, mejor es el desempeño en I+D. No obstante, los resultados empíricos de nuestro estudio reflejan otra situación. En el tercer artículo englobado, encontramos que a mayores niveles de codificación del conocimiento adquirido se obtienen mayores niveles de proactividad y renovación organizativa. Se nos perfila, de esta forma, que el éxito y la rapidez de la adquisición son más importantes para que su efecto en las dimensiones del entrepreneurship organizativo sea más significativo y efectivo, ya que cuanto más codificado es el conocimiento, más fácil y más rápida es su adquisición (Zander y Kogut, 1995). La idiosincrasia resulta de la combinación entre el conocimiento organizacional y el nuevo conocimiento adquirido; cuanto más codificado es, más rápido se adquiere (Zander y Kogut, 1995), se asimila y también se puede aplicar a fines emprendedores, repercutiendo positivamente en la proactividad y la renovación organizacional. Este resultado destaca principalmente por ser contrario a lo que a primera vista parecerían los planteamientos teóricos lógicos. Futuras investigaciones deberían contemplar la relación entre la codificación del conocimiento adquirido mediante alianzas inter-organizacionales y las dimensiones del entrepreneurship en otros sectores y sobre muestras de empresas de diferentes tamaños.

- ***El nivel de confianza en el comportamiento del aliado influye positivamente en la renovación organizacional y la proactividad de la empresa.***

Partiendo de una perspectiva de la confianza entendida como una percepción de integridad y benevolencia del otro, encontramos que el nivel de confianza apreciada en una relación de alianza con otra empresa influye en la medida en la que la organización se implica en actividades de renovación o es más proactiva. Este resultado representa desde nuestro punto de vista un avance en la literatura sobre entrepreneurship y relaciones inter-

organizacionales, ya que profundiza en la influencia de las características de las relaciones sobre las dimensiones del entrepreneurship organizacional.

Previamente, la literatura sobre relaciones y entrepreneurship ha contemplado principalmente el papel de las relaciones sociales y empresariales en las distintas fases de desarrollo del negocio (Lechner et al., 2005; Singh et al., 1999; Greve y Salaff, 2003) o las diferencias entre grupos de emprendedores y no emprendedores en cuanto a las distintas dimensiones de las redes sociales y del capital social (Liao y Welsch, 2005). ¿Pero cualquier tipo de relación es importante? ¿Cómo tienen que ser las relaciones para repercutir positivamente en el entrepreneurship de una empresa? El papel que desempeñan las características de las relaciones, y específicamente, la confianza, en el entrepreneurship organizacional representa un área que necesita una exploración más profunda.

En el único estudio que hemos encontrado que trata concretamente el tema, el de Antoncic y Prodan (2008), realizado sobre una muestra de empresas manufactureras eslovenas, no se encuentra significativa la relación entre la confianza percibida en una alianza y el entrepreneurship corporativo tecnológico. Nuestro trabajo tampoco encuentra significativa esta relación en todas las dimensiones del entrepreneurship organizacional estudiadas. La falta de significación en cuanto a la puesta en marcha de nuevos negocios o la orientación a la innovación se puede explicar mediante la complejidad de estas actividades y orientaciones y la multitud de factores que intervienen en sus desarrollos. Por otro lado, sí obtenemos evidencia de que las relaciones marcadas por confianza promueven comportamientos más proactivos por parte de las empresas y su mayor implicación en actividades de renovación organizacional.

Si la confianza permite un intercambio de recursos más amplio, de mayor calidad y más rápido (Lane et al., 2001; Dyer y Nobeoka, 2000), los recursos atraídos a su vez ofrecen a las empresas implicadas soporte para emplear un comportamiento más atrevido e implicarse en proyectos más ambiciosos, reduciendo al mismo tiempo los costes de primera entrada (Dyer y Singh, 1998). La confianza también reduce los costes de búsqueda, de verificación y de garantía en cuanto a los recursos recibidos (Tsai y Ghoshal, 1998; Levin y Cross, 2004; Gulati, 1999). Confiar en su adecuación, impulsa actividades de renovación organizacional con el fin de desarrollar capacidades empresariales para identificar y

explotar nuevas oportunidades de negocio. Asimismo, la confianza percibida en las relaciones inter-organizacionales facilita el despliegue de actividades y orientaciones empresariales que impulsan el comportamiento emprendedor de las entidades implicadas.

- ***La fuerza de la relación ejerce un efecto moderador positivo sobre la relación de la adquisición de conocimiento con la renovación organizacional y la proactividad de la empresa.***

A diferencia del primer artículo incluido en este trabajo que encuentra una relación positiva y estadísticamente significativa entre la adquisición de conocimiento y la orientación emprendedora, el tercero no halla ninguna relación significativa de la adquisición de conocimiento con ninguna de las dimensiones del entrepreneurship organizacional. Trataremos esta diferencia más adelante y nos centraremos ahora en unos de los principales resultados de los cuales informa el tercer artículo: la relación entre la adquisición de conocimiento y la proactividad, y la relación entre la adquisición de conocimiento y la renovación organizacional están moderadas positivamente por la fuerza de la alianza, entendida ésta como la media entre la frecuencia de contacto y la cercanía percibida entre las empresas.

Cuando las alianzas se caracterizan por relaciones fuertes, la influencia de la adquisición de conocimiento tanto sobre la proactividad empresarial como sobre la renovación organizacional se ve también fortalecida. Nuestro resultado viene a confirmar lo que la literatura específica ha llamado “la fuerza de las relaciones fuertes”. Estas últimas facilitan la transferencia de mayores niveles de conocimiento (Hansen, 1999; Uzzi, 1997; Szulanski, 1996) que permiten nuevas combinaciones idiosincrásicas de conocimiento, ofreciendo las premisas para un comportamiento más proactivo y renovador (Fey y Birkinshaw, 2005). En la misma línea planteada anteriormente, en cuanto a la escasa investigación sobre la influencia de las características de las relaciones en las distintas dimensiones del entrepreneurship organizacional, creemos que este resultado avanza un paso más: contempla las interdependencias que se pueden generar entre las diferentes variables que se circunscriben a la transferencia de conocimiento y su impacto en el entrepreneurship. En este sentido abrimos paso a una amplia línea de investigación que contempla de forma conjunta tanto propiedades de las relaciones como del proceso en sí y

su potencial de repercutir en las actividades emprendedoras. La importancia de estos asuntos es destacada, dado que el contexto inter-organizacional de las empresas representa una importante fuente de oportunidades de negocio para las mismas (Uzzi, 1997).

Desde una perspectiva global, el conjunto de artículos abarca todos los conceptos de entrepreneurship a nivel de organización: la orientación emprendedora, el entrepreneurship corporativo y el intrapreneurship, tanto en su vertiente unidimensional como en la multidimensional. Desde este punto de vista, creemos que es uno de los primeros estudios que promueven una perspectiva relacional del entrepreneurship organizacional, ya que considera esos constructos poco explorados con respecto a sus determinantes inter-organizacionales (Antoncic y Prodan, 2008).

Si bien, cada estudio adopta un concepto diferente de entrepreneurship y plantea relaciones sumamente diferentes. El primer artículo se centra en la influencia de la adquisición de conocimiento mediante una alianza inter-organizacional sobre la orientación emprendedora y su interacción con el conocimiento previo de la empresa. El segundo contempla el efecto de la misma adquisición de conocimiento sobre la relación entre el entrepreneurship corporativo y el desempeño empresarial. El último está enfocado al papel de las características del conocimiento y de la relación en cada una de las dimensiones del intrapreneurship. Pero en todos hay un elemento común que subyace: la relación con la adquisición de conocimiento mediante una alianza. Y tal como queda reflejado en los resultados obtenidos, su influencia es distinta en las diferentes conceptualizaciones del entrepreneurship.

Cuando tratamos la relación de la adquisición de conocimiento con la orientación emprendedora como medida unidimensional, se observa que es positiva y estadísticamente significativa. No obstante, el resultado es diferente cuando la misma variable se trata en relación al intrapreneurship como variable multidimensional: en ninguna de las dimensiones -puesta en marcha de nuevos negocios, orientación a la innovación, renovación organizacional y proactividad- su influencia es significativa, aunque sí sigue siendo positiva en todas, excepto en la renovación organizacional. La falta de significación puede encontrar explicación en la debilidad de la relación cuando el constructo se trata de forma desagregada: el efecto conjunto sí puede ser más fuerte que los separados. Al mismo

tiempo, el intrapreneurship incluye dimensiones que no se encuentran en la conceptualización de la orientación emprendedora como, por ejemplo, la puesta en marcha de nuevos negocios o la renovación organizacional, por lo que desde este punto de vista, los resultados no son contradictorios. Más aún, estas dimensiones hacen referencia a actividades emprendedoras, cuya realización requiere la implicación de otros factores. En este contexto, la influencia de la adquisición de conocimiento mediante una relación inter-organizacional, aunque de importancia estratégica, se puede ver disminuida en el resultado final, dado que para su consecución el papel determinante lo desempeñan otros factores organizacionales.

La presente investigación, en su totalidad, también realiza una aportación a la literatura sobre pequeñas y medianas empresas, ya que esta categoría de organizaciones constituye la muestra de estudio. Se ha puesto de manifiesto que existen limitaciones generales impuestas por el tamaño empresarial y que las alianzas inter-organizacionales pueden ayudar a superar estas limitaciones brindando la oportunidad de acceder a los recursos necesarios, de compartir riesgos o de legitimar a las pequeñas y medianas empresas (Marino et al., 2002; Deeds y Hill, 1996; Cooper, 2002). Consideramos nuestra contribución significativa en cuanto a la evaluación de cuánto y cómo las alianzas inter-organizacionales en sus distintas dimensiones analizadas (adquisición de conocimiento, confianza, fuerza de la relación, codificación del conocimiento adquirido) ofrecen acceso a los recursos basados en el conocimiento que se necesitan para sostener un comportamiento emprendedor.

En conclusión, podemos resumir que los tres estudios en su conjunto avanzan conocimiento en un área que varios investigadores han destacado como poco explorada y con importantes implicaciones para el entrepreneurship a nivel de empresa: las alianzas estratégicas (Alvarez et al., 2006; Alvarez y Barney, 2005; Ireland et al., 2006). Cada uno de ellos se centra en un aspecto diferente, componiendo juntos una imagen más completa de las influencias e interacciones circunscritas a la relación entre entrepreneurship organizacional y alianzas empresariales.

4.2. Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación

Trataremos a continuación las limitaciones -tanto metodológicas como de contenido - de la investigación presentada. Nos centraremos en una primera fase en las limitaciones metodológicas y después en las de contenido a partir de las cuales indicaremos futuras líneas de investigación que se derivan de las mismas y de los planteamientos generales de este estudio.

Las principales limitaciones metodológicas de la investigación presentada residen en su carácter transversal y el uso de datos preceptuales retrospectivos sólo de un informador. La falta de datos secundarios referentes al tema de investigación abordado ha limitado bastante nuestro acceso a otras fuentes de información que no sean los datos primarios de encuestas estructuradas a directivos. Para controlar por los sesgos que se puedan producir debido a ellos, en la medida en la que los datos financieros contables de las empresas han estado disponibles en la base de datos SABI (70 empresas representando un 34,5% de la muestra) para el año 2007, se han extraído y se han comparado con las medidas subjetivas del desempeño empresarial general. Hemos encontrado correlaciones positivas y significativas entre los datos primarios y secundarios analizados, indicando que los sesgos debidos al uso de datos subjetivos son mínimos.

Por otro lado, las herramientas de investigación empleadas han apuntado sólo a relaciones lineales. Los mismos datos se pueden analizar empleando otras herramientas que permitan ver otros tipos de relaciones, curvilíneas por ejemplo, que se pueden establecer entre las variables utilizadas. Una muestra más numerosa de empresas y de distintos sectores nos permitiría también un mayor nivel de generalización de los resultados obtenidos.

En otro sentido, pero igual de enriquecedor, el uso de herramientas de investigación cualitativa nos permitiría extraer una información más profunda sobre cómo se desarrollan estos procesos, sobre otras variables que intervienen en los mismos, completando el modelo propuesto y ofreciendo una imagen más holística del mismo.

En cuanto a las limitaciones de contenido, el presente trabajo explora la influencia de un conocimiento general de la empresa en distintas áreas funcionales; futuros estudios

pueden delimitar entre distintos tipos de conocimiento y analizar el papel desempeñado por cada uno. También la introducción de variables, que evalúen la aplicación y la explotación del nuevo conocimiento adquirido, nos puede explicar los resultados obtenidos y dar una visión más amplia de cómo la adquisición de nuevo conocimiento puede influir en lo emprendedora que una empresa es y consecuentemente en su desempeño empresarial. Por otro lado, otra delimitación importante sería entre las alianzas específicas de aprendizaje y los demás tipos de alianzas, y ver cómo esta diferenciación impacta el entrepreneurship organizacional y su relación con el desempeño.

En general, las futuras líneas de investigación que se derivan directamente del estudio propuesto se podrían agrupar en cuatro grandes categorías: una primera que contemple el papel de otras características del conocimiento adquirido en el entrepreneurship organizativo y su relación con el desempeño empresarial; una segunda que contemple el papel de otras características de las relaciones y otros tipos de relaciones empresariales y sociales; una tercera categoría que analice el efecto conjunto de las características del conocimiento y de las relaciones; y una última categoría que ponga énfasis en la influencia de las variables internas de la organización.

En cuanto a la primera categoría de futuros estudios, indicamos especialmente la necesidad de delimitar entre los distintos tipos de conocimiento que fácilmente se pueden convertir en fuentes de nuevas oportunidades emprendedoras: conocimiento de mercado y conocimiento tecnológico (Wiklund y Shepherd, 2003; Shepherd y DeTienne, 2005). El conocimiento de mercado como, por ejemplo, el conocimiento de los problemas de los clientes, el conocimiento sobre el potencial de los nuevos descubrimientos científicos de convertirse en bienes transaccionales o el conocimiento sobre cómo servir el mercado, se puede explotar para poner en marcha nuevos negocios, introducir nuevos productos/servicios o nuevos procesos, es decir descubrir y explotar nuevas oportunidades emprendedoras. A su vez, el conocimiento tecnológico puede visualizar mejor la aplicación de una invención con fines de mercado, permitiendo la identificación de oportunidades no evidentes para los demás, o mejorar la capacidad de las empresas de explotar una nueva oportunidad.

Por otro lado, hay varias características del conocimiento que la literatura sobre transferencia de conocimiento y aprendizaje organizacional ha destacado como importantes para la obtención de ventajas competitivas, y creemos que también pueden conducir al descubrimiento y explotación de nuevas oportunidades emprendedoras. Entre ellas destaca la complementariedad del nuevo conocimiento adquirido, la ambigüedad causal del mismo (Zander y Kogut, 1992; Szulanski et al., 2004), la compatibilidad, la heterogeneidad (Smith et al., 2005), su carácter público o privado (Matusik, 2002; Uzzi y Lancaster, 2003). Consideramos que cada una de estas características tiene el potencial de influir en la cantidad y calidad de las oportunidades emprendedoras que pueden surgir como consecuencia de la implicación de la empresa en el aprendizaje organizacional mediante alianzas inter-organizacionales.

La segunda categoría de futuros estudios que indicamos se refiere al papel que las relaciones, mediante las cuales se adquiere el nuevo conocimiento, pueden desempeñar en el comportamiento emprendedor de la empresa. Dentro de esta categoría destacamos tres vertientes principales: una que apunta a los distintos tipos de actores empresariales con los cuales la organización puede establecer alianzas, como por ejemplo: clientes, proveedores, distribuidores, competidores o simplemente aliados estratégicos; la segunda vertiente hace referencia a otras características de la relación como por ejemplo: comunicación (Antoncic y Prodan, 2008), similitud social (Song et al., 2003), valores compartidos (Dhanaraj et al., 2004); finalmente la tercera vertiente propone contemplar la influencia de las relaciones empresariales y sociales subiendo del nivel díada al nivel red de relaciones y analizando variables como la estructura de la red, la cohesión social, el rango de las redes (Reagans y McEvily, 2003; Rodan y Galunic, 2004) o las relaciones directas e indirectas y la distribución geográfica de los contactos (Singh, 2005).

La tercera categoría de futuras líneas de investigación indicaba el estudio de la acción conjunta de las características del conocimiento y de las características de las relaciones sobre el entrepreneurship organizacional y su relación con el desempeño empresarial. Varias investigaciones en el campo de la transferencia de conocimiento han destacado que la efectividad del proceso de adquisición de ciertos tipos de conocimiento como el tácito o el caracterizado por ambigüedad causal es contingente al tipo de enlace mediante el cual se realiza la transferencia. Aún más, estudios como el de Rodan y Galunic

(2004), que analizan el efecto de la heterogeneidad del conocimiento adquirido y la estructura de la red de relaciones sociales de los directivos sobre el desempeño en innovación de la empresa, obtienen resultados que arrojan una luz diferente sobre estas relaciones. Sus hallazgos ponen de manifiesto que la heterogeneidad del conocimiento adquirido es la más influyente, y no a la estructura de las redes sociales, tal como se había supuesto en investigaciones previas, esta última actuando como una proxy para la primera. Creemos que también en el caso del entrepreneurship a nivel de empresa, la evaluación conjunta del impacto de las características del conocimiento y de la relación nos puede ofrecer puntos de vista novedosos. Específicamente este tipo de análisis sería indicado cuando se analicen variables en relación a las cuales la investigación previa ha destacado resultados divergentes, como, por ejemplo, la fuerza de las relaciones.

La última categoría de estudios que indicamos está enfocada a las interacciones que pueden surgir con variables internas de la empresa, como, por ejemplo, la capacidad de absorción de la misma, el tipo de estrategia empresarial seguida, la estructura interna de la empresa -desde la modular hasta la burocrática-, la cultura organizacional, las características del equipo directivo, etc. La capacidad de absorción, definida como la capacidad de reconocer el valor del nuevo conocimiento, asimilarlo y aplicarlo a fines comerciales (Cohen y Levinthal, 1990; Zahra y George, 2002) puede ejercer un efecto moderador o mediador entre el aprendizaje mediante alianzas inter-organizacionales y el entrepreneurship a nivel de empresa. Futuros estudios deberían explorar estas relaciones para completar el cuadro de estudio propuesto. Tanto la estrategia empresarial seguida, como su estructura interna, pueden desempeñar un importante papel en cómo las relaciones inter-organizacionales se aprovechan con fines emprendedores. Por ejemplo, una estrategia más inclinada a la cooperación favorecería la creación de espacios organizacionales e inter-organizacionales de aprendizaje que permitieran el desarrollo de idiosincrasias, y consecuentemente, de nuevas fuentes de oportunidades emprendedoras. Por otro lado, una estructura más modular de la empresa debería favorecer la flexibilidad organizacional en cuanto a la puesta en marcha de nuevas oportunidades emprendedoras surgidas mediante las relaciones inter-organizacionales. También una cultura organizacional abierta, inclinada al aprendizaje permanente o un equipo directivo con una filosofía de exploración enraizada

pueden facilitar la asimilación más rápida del conocimiento accedido mediante alianzas y su aplicación a fines emprendedores.

Finalmente, en cuanto a futuras líneas de investigación generales, no comprendidas en ninguna de las categorías de más arriba, sugerimos que se deberían también contemplar el acceso y la adquisición de otros tipos de recursos mediante las relaciones de alianza que son necesarios para sostener las actividades emprendedoras de las empresas, como por ejemplo los recursos financieros, la tecnología o la prescripción a otras empresas.

En general, podemos concluir que el estudio presentado ofrece numerosas nuevas líneas de investigación, abriendo camino a lo que se llamaría una perspectiva relacional del entrepreneurship a nivel de organización.

ANEXO I

DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Descripción del Sector de Estudio

En el presente apartado nos proponemos realizar una sumaria radiografía del sector de estudio y justificar su elección para llevar a cabo la investigación empírica.

Las empresas que componen nuestra muestra han sido seleccionadas en base al criterio de pertenencia al sector “Tecnologías de la Información y Comunicación” de aquí en adelante “TIC”. Según el INE, a este sector le pertenecen los apartados del CNAE-93, primera revisión, que quedan expuestos en las tablas 1.a y 1.b.

Tabla 1.a. Clasificación de las actividades de fabricación del sector TIC según CNAE-93 primera revisión.

FABRICACIÓN	
CNAE-93 Rev. 1	Actividad
3001	Fabricación de máquinas de oficina
3002	Fabricación de ordenadores y otro equipo informático
3130	Fabricación de hilos y cables eléctricos aislados
3210	Fabricación de válvulas, tubos y otros componentes electrónicos
3220	Radio difusión y televisión y de aparatos para la radiofonía y radiotelegrafía con hilos
3230	Fabricación de aparatos de recepción, grabación y reproducción de sonido e imagen
3320	Fabricación de instrumentos y aparatos de medición, verificación, control, navegación y otros fines, excepto equipos de control para procesos industriales.
3330	Fabricación de equipos de control para procesos industriales.

Tabla 1.b. Clasificación de las actividades de servicios del sector TIC según CNAE-93 primera revisión.

SERVICIOS	
CNAE-93 Rev. 1	Actividad
5160	Comercio al por mayor de otros componentes y equipos electrónicos
5167	Comercio al por mayor de ordenadores periféricos y programas informáticos
6420	Telecomunicaciones
7133	Alquiler de máquinas y equipo de oficina (incluidos ordenadores)
7210	Consulta de equipo informático
7221	Edición de programas informáticos
7222	Otras actividades de consultaría y suministro de programas informáticos
7230	Proceso de datos
7240	Actividades relacionadas con bases de datos
7250	Mantenimiento y reparación de máquinas de oficinas, contabilidad y equipo informático.
7260	Otras actividades relacionadas con la informática.

La elección del sector TIC para llevar a cabo el estudio empírico de este trabajo ha estado motivada por el hecho de tratarse de un sector dinámico, complejo y competitivo. Consideramos que estas características lo hacen adecuado al objeto de estudio por las siguientes razones.

Tal como hemos puesto de manifiesto anteriormente, pretendemos estudiar cómo el aprendizaje obtenido mediante alianzas estratégicas influye en el carácter emprendedor de la empresa y su subsiguiente desempeño empresarial. Estudios previos han ofrecido evidencia empírica para el hecho de que el efecto de las actividades emprendedoras sobre el desempeño empresarial es más fuerte en entornos dinámicos, complejos y competitivos (Zahra y Covin, 1995; Covin y Slevin, 1991; Kuratko, Ireland y Hornsby, 2001; Zahra, 1991; Lumpkin y Dess, 1996, etc.). Un entorno dinámico en términos de generación de conocimiento como es el sector TIC se demuestra también apropiado para el análisis de los flujos de conocimiento en la empresa (DeCarolis y Deeds, 1999; Zahra y George, 2000). Por otro lado, las investigaciones previas han mostrado que los sectores relacionados con las nuevas tecnologías son unos de los que mayor número de alianzas presentan, dadas las necesidades de nuevos recursos que la actividad en entornos tan dinámicos requiere y la incertidumbre asociada con los mismos (p.e. Gulati, 2007; George et al., 2002).

Según informa la Asociación de Empresas de Electrónica, Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones de España (AETIC), en el año 2007 el sector TIC en

España ha crecido un 6%, alcanzando un volumen de negocio de 101.353 millones de euros. Este crecimiento se presenta algo más reducido con respecto a los dos años anteriores: el 6% frente al 9% y 10%, por lo que el periodo al que hacen referencia nuestros datos (2005-2007) presenta cierta alteración en la evolución general ascendiente que muestra en los dos primeros años. No obstante, seguimos hablando de crecimiento y muy por encima de la media general (3,8%), por lo que los sesgos que se podrían producir no marcarían una importante diferencia. Más aún, dentro del hipersector de las TIC, ciertos subsectores como las tecnologías de la información o la electrónica de consumo que agrupan muchas de las empresas que constituyen nuestra muestra, presentan crecimientos por encima de la media del sector, del 9% y el 11%, respectivamente.

El crecimiento en el volumen de negocios se ve reflejado también en el crecimiento del número de empleados. Según AETIC, en 2007 trabajaron en este sector un 3% más personas que en el ejercicio anterior. También crecieron, y de forma muy significativa, los gastos en I+D, suponiendo un 17% más que en el año anterior, lo que en términos absolutos los situó en 2.077 millones de euros; y la innovación, un 19% más que en 2006, alcanzando los 8.469 millones de euros.

Los datos agregados referentes a los volúmenes de producción, importación, exportación y consumo registrados por el sector TIC para el año 2007 quedan reflejados en la Tabla 2.

Tabla 2. Industria Española de la Electrónica, TI y Telecomunicaciones en 2007. Fuente: Adaptado del Boletín Económico de ICE nº 2947. Subdirección General de Comercio Exterior de Productos Industriales (Valor en millones de euros).

	Producción	Importación	Exportación	Consumo
Electrónica de Consumo	2.002	4.301	1.169	5.134
Componentes Electrónicos	1.795	2.297	764	3.328
Electrónica Profesional	1.543	1.422	704	2.261
Industrias de telecomunicación	2.198	4.492	698	5.992
Tecnologías de la Información	11.907	6.320	1.201	17.026
Total	19.445	18.832	4.536	33.741

Los últimos datos referentes al sector TIC presentados por el Instituto Nacional de Estadística (INE) corresponden al año 2006. A continuación, en las siguientes tablas, presentaremos los datos agregados por los dos grandes subsectores de fabricación y servicios con respecto al número de empresas que incluyen, la cifra de negocios, el valor añadido generado y el número de ocupados en el año 2006. Tal como se puede observar en la tabla 3., de las 40.369 empresas pertenecientes a este sector, la mayoría se dedican a la prestación de servicios, situación que tal como vamos a ver más en adelante, queda reflejada también en nuestra muestra.

En comparación con el total del sector empresarial, el sector TIC empleaba en el año 2006 un 18,32 % del total del personal en I+D, y específicamente, casi un 20% del total de investigadores que trabajan en el conjunto de los sectores empresariales (concretamente el 19,65%).

Tabla 3. Producción en el sector TIC por ramas de actividad y principales indicadores en 2006. Fuente: INE (Unidad: Miles de euros).

	Nº Empresas	Cifra de Negocios	Valor Añadido	Nº de ocupados
Fabricación	2.023	12.261.604	2.497.486	49.030
Servicios	38.346	84.999.023	30.820.234	346.587
Total sector TIC	40.369	97.260.627	33.317.720	395.617

Asimismo, podemos observar que las empresas objeto de estudio disponen de una sólida base de conocimiento propio reflejada en el alto porcentaje de personal cualificado que emplean. Esto se corresponde con las evaluaciones subjetivas que los mismos empresarios hacen del personal empleado en términos de su capacidad técnica y su potencial para desarrollar nuevos productos y servicios (unas medias de 5,6 y respectivamente 5,2 sobre 7). Aunque si hay que tener en cuenta que estas valoraciones son relativas a otras empresas del mismo sector, los datos agregados a nivel de sector sostienen que el personal empleado por las empresas estudiadas es cualificado y que se realiza un sustancial inversión en I+D y, por lo tanto, en conocimiento, en comparación con el resto de las empresas de los demás sectores.

Tabla 4. Personal en I+D en el sector TIC por ramas de actividad en 2006. Fuente: Adaptación INE.

	Personal Total	Investigadores
Fabricación	4.117,70	2.469,00
Servicios	11.065,50	5.381,00
Total sector tic	15.183,20	7.850,00
Total sectores empresariales	82.869,80	39.935,70

Por otro lado, el INE ofrece también datos comparativos para el sector TIC con respecto al conjunto de sectores empresariales sobre la intensidad en innovación, la intensidad en I+D interna y el nivel de innovación. Las intensidades en innovación y en I+D interna se calculan como los cocientes entre el gasto en innovación y, respectivamente, en I+D y la cifra de negocios del periodo de referencia. Tal como se puede observar en la tabla 5, para el año 2006 la intensidad en innovación es casi tres veces mayor en el caso de las empresas pertenecientes al sector TIC, y cuando se trata de intensidad en I+D interna el coeficiente es de 1,3.

El INE define la empresa innovadora como aquella que ha introducido en los tres últimos años productos tecnológicamente nuevos o mejorados en el mercado, o procesos tecnológicamente nuevos o mejorados en sus métodos de producción de bienes o de prestación de servicios. Las innovaciones se contabilizan en los tres años inmediatamente anteriores al año de realización de la encuesta. Como se puede observar en la tabla 4.5, la proporción de empresas innovadoras en el sector TIC representa prácticamente el doble de las empresas catalogadas como innovadoras en el conjunto de los sectores empresariales.

Estos datos ponen de relieve principalmente dos aspectos importantes para nuestra investigación: por un lado el dinamismo del sector TIC y, consecuentemente, su adecuación para el estudio que proponemos y, por otro lado, representan una medida objetiva de la innovación empresarial de estas organizaciones que apoya las evaluaciones subjetivas realizadas por los directivos de las empresas encuestadas (una media de 4,80 sobre 7).

Tabla 5. Intensidad en innovación, I+D, empresas innovadoras, empresas EIN en el sector TIC en 2006. Fuente: Adaptación INE.

	Intensidad en innovación	Intensidad en I+D interna	Empresas Innovadores
Total sector TIC	2,55	2,39	50,18
Total sectores empresariales	0,88	1,81	25,33

Análisis Descriptivo de la Muestra Estudiada

El análisis descriptivo de los datos ofrece información sobre el perfil tanto de las empresas que componen la muestra, de sus alianzas estratégicas, como de los directivos encuestados.

A la hora de determinar nuestra muestra dentro del sector, se ha tenido en cuenta la variable del tamaño empresarial. Se trata de un aspecto de especial interés para la investigación llevada a cabo, por lo que hemos seleccionando las pequeñas y medianas empresas (Pymes) La mayoría de los estudios previos se han centrado en las actividades emprendedoras de las grandes empresas (p.e. Zahra, 1996; Bardwaj et al. 2006; Covin et al., 2006). El entrepreneurship a nivel de Pyme ha acaparado la atención de menos investigadores (Zahra et al., 2000). Aún así, en la última década se puede observar un aumento notable de estudios que contemplan este asunto (Wiklund y Shepherd, 2003; Zahra et al., 2000; Sadler-Smith et al., 2003; Wiklund, 1998;).

La peculiaridad atribuida por varios investigadores a las pequeñas y mediana empresas con respecto a la dotación de recursos y a la flexibilidad en adaptarse y responder a los retos de un entorno dinámico (Zahra y Covin, 1995; Wiklund, 1998; Moreno y Casillas, 2008; Vaquero Sánchez, Gómez Gras, Gisbert López y Alarcón García, 2000), y también a la creación y gestión de alianzas estratégicas (Coombs, Mudambi y Deeds, 2006; Sarkar et al., 2001) las configura como una categoría aparte que necesita un estudio específico.

Se ha puesto de manifiesto que en el caso de las pequeñas y medianas empresas las alianzas inter-organizacionales constituyen un aspecto especialmente relevante dado que sus recursos suelen ser más limitados que los de las grandes empresas. Investigaciones previas han encontrado que la alianzas estratégicas permiten a las pequeñas y medianas empresas el acceso a recursos como el capital financiero (Coombs et al., 2006), tecnologías o nuevos mercados (Leiblein y Reuer, 2004). Sarkar et al. (2001) demuestran que específicamente para las pequeñas y medianas empresas que actúan en entornos dinámicos, que cuanto mayor es su implicación en identificar y responder a oportunidades de crear alianzas empresariales, mayor será su desempeño en el mercado. A medida que las empresas crecen y adquieren más recursos están menos predispuestas a asumir los riesgos de expropiación que implican este tipo de relaciones, prefiriendo desarrollar internamente los nuevos productos. Como consecuencia recurren menos a las alianzas estratégicas para apoyar esas actividades (Rothaermel y Deeds, 2004).

También ha constituido un argumento, aunque de menor peso, pero importante, para la selección sólo de pequeñas y medianas empresas el hecho de que el estudio hace referencia a una serie de cuestiones que necesitan una perspectiva global sobre la empresa, por lo que las entrevistas se tendrían que dirigir a directores generales. Por ende, la mayor accesibilidad de los directivos de pequeñas y medianas empresas ha sido un argumento para utilizar el criterio tamaño con vista a facilitar la recolección de datos fiables.

Entendemos por pequeñas y medianas empresas aquéllas que, según la Comisión Europea (Recomendación 96/280/CE), emplean menos de 250 personas y su volumen de negocio anual no excede 40 millones de euros o su balance general anual no excede 27 millones de euros. Hemos optado por una muestra nacional dada la accesibilidad de los datos y la dificultad en controlar la influencia de los factores culturales que intervienen en el caso de un estudio sobre una muestra internacional. La muestra ha sido extraída de la base de datos SABI que contenía 22.103 pequeñas y medianas empresas pertenecientes al sector TIC. Como la base de datos SABI en su versión actualizada del 2007 contiene prácticamente el mismo número de empresas españolas incluidas en el sector TIC que informa INE, podemos considerar que la población de Pyme estudiada corresponde a la real.

Los datos han sido recogidos durante los meses de enero a marzo de 2008 mediante entrevista telefónica, estructurada, dirigida a directivos. Se ha empleado un sistema CATI-entrevista telefónica asistida por ordenador. Para obtener las 215 respuestas, se han abordado de forma aleatoria 896 empresas. Esto corresponde a una tasa de respuesta de 23,99%. De las 215 respuestas obtenidas se han eliminado 12 encuestas por incompletas. El número de empresas contactadas, y consecuentemente, de contestaciones recibidas, atienden a razones de coste.

Utilizando la misma base de datos hemos comprobado la existencia de sesgos de no-respuesta. Se han extraído datos referentes a las inversiones totales realizadas, el capital registrado, ventas y número de empleados. La prueba t para muestras independientes ha puesto de manifiesto que no existen diferencias significativas entre las empresas incluidas en la muestra y las no-incluidas.

Tabla 6. Ficha técnica

Universo:	Población de pequeñas y medianas empresas españolas pertenecientes al sector TIC.
Muestra:	203 empresas
Margen de confianza:	95,5%.
Error muestral:	±5.8% para el conjunto de la muestra.
Varianza:	Máxima indeterminación (p=q=50%).
Período realización de las encuestas:	Enero de 2008- marzo de 2008.

A continuación presentaremos una breve descripción de la muestra estudiada en cuanto a las características de las empresas – antigüedad, dimensión, actividad- a las relaciones cuyo impacto se analiza – tipo de relación, duración, existencia de un acuerdo formal- y a los directivos que han contestado a nuestra entrevista – edad, nivel de estudios, experiencia en el sector de actividad.

Tabla 7. Actividad de las empresas

Categorías	Casos	Porcentaje
Fabricación	66	32,5
Servicios	137	67,5
Perdidos	0	0
Total	203	100,0

Tal como que expuesto en la tabla 7. la mayoría de las empresas estudiadas (67,5%) tienen como actividad principal la prestación de servicios dentro del sector de las tecnologías de información y comunicación, principalmente: comercialización, telecomunicaciones, consultoría, edición de programas informáticos, mantenimiento y reparación. El resto de las empresas, aproximadamente un tercio (32,5%), se dedican a la fabricación.

Tabla 8. Dimensión de las empresas según el número de empleados

Categorías	Casos	Porcentaje
Menos de 10 empleados	18	8,9
Entre 11 y 25 empleados	54	26,6
Entre 26 y 50 empleados	54	26,6
Entre 51 y 100 empleados	36	17,7
Entre 101 y 250 empleados	33	16,3
Perdidos	8	3,9
Total	203	100,0

Según el número de trabajadores que emplean, las empresas que constituyen nuestra muestra se encuentran distribuidas entre las cinco categorías propuestas. Sólo un 8,9% entrarían en la categoría de microempresas, ya que tienen menos de 10 empleados. La mayoría de las Pymes encuestadas tienen entre 11 y 50 empleados (un 53,2%). Lo que ya constituiría la agrupación de medianas empresas se encuentra distribuida en dos partes

relativamente iguales: las que tienen entre 51 y 100 empleados (un 17,7%) y las que tienen entre 101 y 250 empleados (un 16,3%). Se observa por lo tanto que el mayor peso en la muestra lo tienen las pequeñas empresas (62,1%).

La mayoría de las empresas encuestadas son empresas consolidadas, que llevan más de cinco años de actividad (un 74,9%). Por otro lado, observamos también que existe una proporción significativa de empresas jóvenes, de menos de 5 años de vida – un 25,1%- de cuales casi un 12% son empresas de nueva creación según la clasificación del Global Entrepreneurship Monitor, ya que tienen menos de 3 años de actividad. La relativa juventud del sector de actividad y su crecimiento sostenido durante los últimos años parecen atraer a los emprendedores que entreven oportunidades en un sector tan dinámico.

Tabla 9. Antigüedad de las empresas

Categorías	Casos	Porcentaje
Entre 1 y 3 años	24	11,8
Entre 3 y 5 años	27	13,3
Más de 5 años	152	74,9
Perdidos	0	0
Total	203	100,0

El objeto de nuestra investigación, la influencia de la adquisición de conocimiento mediante una alianza inter-organizacional sobre el nivel de emprendimiento corporativo y su relación con el desempeño empresarial, requiere una caracterización de las alianzas estudiadas. Entre las relaciones con otras empresas identificadas por los directivos como de importancia estratégica, la mayoría de ellas hacen referencia a entidades que son partícipes de la vida diaria de la organización: un 44,3% son clientes, un 22,7% son proveedores y un 6,9% son distribuidores; el 9,4% son tanto clientes como proveedores, el 2% son clientes y distribuidores, el 1% son proveedores y distribuidores. Sólo un 7,9% tiene una alianza estratégica con un competidor, y en un 3% de los casos, la relación engloba todas las figuras mencionadas anteriormente. También un porcentaje muy reducido clasifica el aliado simplemente como colaborador.

Tabla 10. Tipo de relación inter-organizacional estudiada

Categorías	Casos	Porcentaje
Cliente	90	44,3
Proveedor	46	22,7
Distribuidor	14	6,9
Competidor	16	7,9
Colaborador	6	3,0
Cliente y Proveedor	19	9,4
Cliente y Distribuidor	4	2,0
Proveedor y Distribuidor	2	1,0
Cliente, Proveedor, Distribuidor y Competidor	6	3,0
Perdidos	0	0
Total	203	100,0

La gran mayoría de las relaciones estudiadas tienen una duración comprendida entre 1 y 10 años: un 26,6% dicen mantener una relación con la otra empresa de hace menos de 3 años, un 26,1% sitúan la duración de la relación entre 3 y 5 años y un 28,1% entre 5 y 10 años. Tal como se puede observar en la tabla 11, un significativo porcentaje de empresas (17,7%) están implicadas en alianzas de muy larga duración (más de 10 años). El 80,3% de las alianzas establecidas están reguladas mediante un contrato formal.

Tabla 11. Duración de la relación estudiada

Categorías	Casos	Porcentaje
Un año o menos	10	4,9
De 1 a 3 años	44	21,7
De 3 a 5 años	53	26,1
De 5 a 10 años	57	28,1
Más de 10 años	36	17,7
Perdidos	3	1,5
Total	203	100,0

Tabla 12. Existencia de un acuerdo formal

Categorías	Casos	Porcentaje
No existe un acuerdo formal	39	19,2
Existe un acuerdo formal	163	80,3
Perdidos	1	0,5
Total	203	100,0

Tabla 13. Edad de los directivos encuestados

Categorías	Casos	Porcentaje
Menos de 25 años	6	3,0
Entre 25 y 35 años	76	37,4
Entre 35 y 45 años	65	32,0
Entre 45 y 65 años	46	22,7
Perdidos	10	4,9
Total	203	100,0

Tabla 14. Nivel de formación de los directivos encuestados

Categorías	Casos	Porcentaje
Estudios medios	25	12,3
Diplomatura	17	8,4
Licenciado	155	76,4
Postgrado	5	2,5
Perdidos	1	0,5
Total	203	100,0

Tabla 15. Experiencia en el mismo sector de los directivos encuestados

Categorías	Casos	Porcentaje
De 1 a 5 años	60	29,6
De 5 a 10 años	64	31,5
Más de 10 años	79	38,9
Perdidos	0	0
Total	203	100,0

En cuanto al perfil de los directivos entrevistados, las tablas 13, 14 y 15 muestran que la mayoría son personas jóvenes y de edad media, altamente cualificadas, con varios años de experiencia en el sector. Un 69,4% de los directivos que han contestado a nuestro cuestionario tienen una edad comprendida entre 25 y 45 años; el 84,8% tienen estudios universitarios y sólo un 12,3% tienen un nivel medio de estudios; casi un 40% trabajan en el mismo sector desde hace más de 10 años y un 31,5% tiene una experiencia entre 5 y 10 años.

ANEXO II

CUESTIONARIO

Instrucciones para cumplimentar el cuestionario:

- El cuestionario consta de diferentes partes. por favor, lea con atención los párrafos de introducción de cada pregunta.
- Marque con “x” la respuesta que considera adecuada. conteste todas las cuestiones.
- En el cuestionario no hay respuestas correctas o incorrectas, tan sólo queremos conocer su opinión, la cual es muy importante para nosotros.

I. ORGANIZACIÓN EMPRENDEDORA

Piense en las actuaciones de su empresa en los últimos tres años. Conteste evaluando en que medida las siguientes afirmaciones son conformes con su situación: 1-desacuerdo total, 7-acuerdo total

NN1. Hacemos marketing y promoción agresiva para estimular la demanda de nuestros productos/servicios.	1	2	3	4	5	6	7
NN2. Buscamos nuevos negocios en nuevos sectores relacionados con el actual.	1	2	3	4	5	6	7
NN3. Ampliamos nuestras gamas de productos/servicios en los sectores actuales.	1	2	3	4	5	6	7
NN4. Buscamos nuevos nichos de mercado para nuestros productos/servicios.	1	2	3	4	5	6	7
NN5. Ponemos en marcha nuevos negocios ofreciendo nuevos productos/servicios.	1	2	3	4	5	6	7
I1. Nuestra empresa ha introducido un alto número de nuevas gamas de productos/servicios.	1	2	3	4	5	6	7
I2. En general, los cambios en las gamas de productos/servicios han sido profundos.	1	2	3	4	5	6	7
I3. La dirección ha otorgado mucha importancia a la investigación y al desarrollo.	1	2	3	4	5	6	7
I4. La dirección ha otorgado mucha importancia al liderazgo en tecnología.	1	2	3	4	5	6	7
I5. La dirección ha otorgado mucha importancia a la innovación.	1	2	3	4	5	6	7
R1. Implantamos nuevos programas o actuaciones para favorecer la innovación en la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
R2. Animamos a nuestros empleados a ser creativos e innovadores.	1	2	3	4	5	6	7
R3. Pedimos a los empleados ideas para nuevos productos/servicios y procesos.	1	2	3	4	5	6	7
R4. Recompensamos a nuestros empleados por su creatividad e innovación.	1	2	3	4	5	6	7
R5. Establecemos una unidad/un departamento responsable de la innovación y del desarrollo del negocio.	1	2	3	4	5	6	7
R6. Estamos al tanto de oportunidades de negocio desarrolladas fuera de nuestra empresa.	1	2	3	4	5	6	7
R7. Formamos a nuestros directivos en creatividad y técnicas innovadoras.	1	2	3	4	5	6	7
R8. Reconocemos formalmente las ideas o innovaciones de éxito.	1	2	3	4	5	6	7
R9. Hay un énfasis en innovación mayor que en otras empresas competidoras.	1	2	3	4	5	6	7
R10. Reorganizamos las unidades y las divisiones de negocio para aumentar la innovación.	1	2	3	4	5	6	7
R11. Coordinamos las actividades entre las unidades de negocio para aumentar la	1	2	3	4	5	6	7

innovación de la empresa.							
R12. Aumentamos la autonomía (independencia) de diferentes unidades de negocio para aumentar su innovación.	1	2	3	4	5	6	7
R13. Adoptamos estructuras organizativas flexibles para aumentar la innovación	1	2	3	4	5	6	7
R14. Ofrecemos recursos para proyectos experimentales.	1	2	3	4	5	6	7
P1. Introducimos en el mercado nuevos productos/servicios, técnicas administrativas o tecnologías antes que nuestros competidores.	1	2	3	4	5	6	7
P2. Somos muy competitivos en el mercado para ganarle a la competencia.	1	2	3	4	5	6	7
P3. Los directivos de la empresa tienden a asumir proyectos de alto riesgo con posibilidades de altos ingresos para la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
P4. Los directivos de la empresa creen que para alcanzar nuestros objetivos tenemos que realizar actos atrevidos, actuar “a lo grande”.	1	2	3	4	5	6	7
P5. Ante las situaciones de incertidumbre nuestra empresa adopta una postura agresiva para maximizar la probabilidad de explotar oportunidades potenciales.	1	2	3	4	5	6	7

II. CONOCIMIENTO/INFORMACIÓN Y RELACIONES INTERORGANIZACIONALES

Indique el grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones: 1-desacuerdo total, 7-acuerdo total

1. En comparación con otras empresas del mismo sector, nuestra empresa tiene directivos que son mejores profesionales en las siguientes áreas:							
CP1. Técnica (Producción)	1	2	3	4	5	6	7
CP2. Diseño y desarrollo de productos/servicios	1	2	3	4	5	6	7
CP3. Marketing.	1	2	3	4	5	6	7
CP4. Proveer productos/servicios al consumidor.	1	2	3	4	5	6	7
CP5. Gestión empresarial.	1	2	3	4	5	6	7
CP6. Tenemos directivos a los que les gusta contribuir con ideas para nuevos productos/servicios.	1	2	3	4	5	6	7
CP7. Tenemos directivos comprometidos con el desarrollo de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
CP8. Tenemos directivos altamente productivos.	1	2	3	4	5	6	7
CP9. Tenemos directivos competentes para trabajar en sectores o mercados innovadores.	1	2	3	4	5	6	7
CP10. Tenemos directivos formados para ofrecer los mejores productos/servicios para los consumidores.	1	2	3	4	5	6	7

Piense en una alianza **formal o informal** que su empresa tiene con otra empresa, que sea importante para el desarrollo de su negocio, independientemente de que esta otra empresa sea cliente, proveedor, competidor, una empresa que puede recomendar a la suya ante terceros, etc.

Entendemos por alianza un acuerdo voluntario de cooperación entre dos empresas que implica intercambios de distinta índole realizados con perspectiva estratégica o de desarrollo conjunto. Reiteramos que el criterio que tiene que seguir para elegir la empresa con respecto a la cual va a contestar a las siguientes preguntas es la importancia de esta empresa para el desarrollo de su negocio, entendiendo por desarrollo introducir nuevos productos/servicios, nuevas combinaciones de productos/servicios, nuevas técnicas de producción, entrar en nuevos mercados. Especifiquenos si la empresa en la cual ha pensado es:

CL. Cliente suyo
 PR. Proveedor suyo
 DS. Distribuidor suyo
 CP. Competidor suyo
 OT. Otros: ¿Qué?

F1. ¿Con qué frecuencia interaccionan los directivos de su empresa con los de esta empresa? (responda pensando en una media en los tres últimos años)							
1= Una vez cada 3 meses, 2= Una vez cada 2 meses, 3= Una vez al mes, 4= Dos veces al mes, 5= Una vez a la semana, 6= Dos veces a la semana, 7= Cada día.	1	2	3	4	5	6	7
F2. ¿Cómo de cercana es la relación entre su empresa y esta otra?							
1= Distante, 4= En cierta medida cercana, hablando y solucionando problemas juntos, 7= Muy cercana, casi como si fuéramos la misma empresa.	1	2	3	4	5	6	7

DR. ¿Desde hace cuanto tiempo mantiene una relación con esta empresa?

AF. ¿Existe un acuerdo formal con esta empresa?

Indique el grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones: 1-desacuerdo total, 7-acuerdo total.

AC1. Por medio de esta empresa tenemos acceso a más conocimiento sobre el mercado.	1	2	3	4	5	6	7
AC2. Por medio de esta empresa obtenemos información sobre las necesidades y tendencias de los clientes en general.	1	2	3	4	5	6	7
AC3. Por medio de esta empresa obtenemos conocimientos técnicos y un importante volumen de “saber hacer”.	1	2	3	4	5	6	7
AC4. Por medio de esta empresa obtenemos conocimiento útil para la gestión de nuestra organización.	1	2	3	4	5	6	7

C1. En esta relación nos entendemos eficientemente unos a otros.	1	2	3	4	5	6	7
C2. En esta relación, de ambas partes se espera no pedir cosas que pueden dañar de forma seria los intereses del otro.	1	2	3	4	5	6	7
C3. En esta relación, se espera que el más fuerte no vaya a seguir sus intereses en contra de los intereses del otro.	1	2	3	4	5	6	7
C4. En esta relación los acuerdos informales tienen el mismo significado que los contratos formales.	1	2	3	4	5	6	7
C5. Ambas partes conocen las debilidades del otro y no se aprovechan.	1	2	3	4	5	6	7

RA1. Por medio de esta empresa conocemos nuevos colaboradores de su sector.	1	2	3	4	5	6	7
RA2. Por medio de esta empresa conocemos nuevos colaboradores de otros sectores.	1	2	3	4	5	6	7
RA3. Esta empresa tiene muchos contactos en su sector con empresas cuya actividad esta relacionada con la suya.	1	2	3	4	5	6	7
RA4. Esta empresa tiene muchos contactos en su sector con empresas cuya actividad no esta relacionada con la suya.	1	2	3	4	5	6	7
RA5. Esta empresa tiene contactos en distintos sectores.	1	2	3	4	5	6	7

HC1. Esta empresa tiene competencias técnicas similares a las nuestras.	1	2	3	4	5	6	7
HC2. El mercado de esta empresa es: 1= El mismo, 4= Relacionado, 7= Nada relacionado con el nuestro.	1	2	3	4	5	6	7
HC3. Esta empresa tiene: 1= Mucho menos, 4= Igual, 7= Muchos más años de actividad (experiencia) que nosotros.	1	2	3	4	5	6	7
HC4. Nuestros directivos y los de esta empresa coinciden en eventos comunes del sector.	1	2	3	4	5	6	7
HC5. Esta empresa y la nuestra siguen estrategias similares de competición en el mercado.	1	2	3	4	5	6	7

COD1. ¿En qué medida esta empresa le ha proporcionado documentos escritos, informes, manuales que contengan conocimiento/información útil para su empresa)?							
1= Nada, 2= Muy poca, 3= Poca, 4= Ni mucha, ni poca, 5= Bastante, 6= Mucha, 7= Muchísima	1	2	3	4	5	6	7
COD2. ¿Ha sido el conocimiento adquirido de esta empresa suficientemente explicado por escrito (informes escritos, manuales, correos, fax, etc.)?							
1= Nada, 2= Muy poco, 3= Poco, 4= Ni mucho, ni poco, 5= Bastante, 6= Mucho, 7= Muchísimo.	1	2	3	4	5	6	7
COD3. ¿Qué tipo de conocimiento/información ha adquirido de esta empresa?							
1= Mucho conocimiento práctico, saber-hacer, trucos de mercado. 4= Mitad saber-hacer, mitad informes, documentos. 7= Principalmente muchos informes, manuales, documentos, programas.	1	2	3	4	5	6	7

III. ENTORNO Y DESEMPEÑO

Evalúe el desempeño general de su empresa en relación a sus competidores más importantes con respecto a: 1-mucho peor, 7-mucho mejor

D1. Crecimiento en ventas	1	2	3	4	5	6	7
D2. La cuota de mercado de sus principales productos.	1	2	3	4	5	6	7
D3. Satisfacción del consumidor	1	2	3	4	5	6	7
D4. Rentabilidad económica de la empresa medida por beneficios sobre activos (ROA).	1	2	3	4	5	6	7
D5. Rentabilidad financiera de la empresa medida por los beneficios sobre recursos propios (ROE).	1	2	3	4	5	6	7
D6. Rentabilidad de las ventas medida por beneficios sobre total facturación (ROS).	1	2	3	4	5	6	7

2. Indique el grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones referentes a su sector de actividad: 1-desacuerdo total, 7-acuerdo total.

DE1. Los productos se vuelven obsoletos muy rápido.	1	2	3	4	5	6	7
DE2. Los métodos de producción cambian frecuentemente y de forma significativa.	1	2	3	4	5	6	7
DE3. Nuestra empresa tiene que cambiar frecuentemente sus prácticas de marketing.	1	2	3	4	5	6	7
HOE1. La demanda y los gustos de los consumidores son impredecibles.	1	2	3	4	5	6	7
HOE2. El declive de los mercados para nuestros productos es un desafío muy grande.	1	2	3	4	5	6	7
HOE3. Las regulaciones gubernamentales son un importante desafío.	1	2	3	4	5	6	7
HOE4. Las acciones de los competidores son impredecibles.	1	2	3	4	5	6	7
HOE5. La dura competición en precios es un importante desafío.	1	2	3	4	5	6	7
HOE6. El entorno amenaza la supervivencia de nuestra empresa.	1	2	3	4	5	6	7
HE1. Somos un conglomerado muy diversificado y actuamos en sectores no relacionados entre sí.	1	2	3	4	5	6	7
HE2. El dinamismo y la incertidumbre varían mucho de una gama de productos a otra.	1	2	3	4	5	6	7
HE3. Los hábitos de consumo de nuestros clientes varían mucho de una gama de productos/servicios a otra.	1	2	3	4	5	6	7

IV. DATOS GENERALES

DG1. ¿Cuál es su nivel de estudios?

DG2. ¿Cuántos años de experiencia lleva en el actual sector de actividad?

DG3. ¿Cuál es su edad?

DG4. Antigüedad empresa.

DG5. N° de empleados.

DG6. Actividad principal de la empresa.

ANEXO III

ANÁLISIS DE VALIDEZ Y FIABILIDAD DE LAS ESCALAS

Como se ha puesto de manifiesto en el apartado de descripción de la muestra, los datos han sido recogidos mediante entrevista telefónica estructurada a directivos de pequeñas y medianas empresas, pertenecientes al sector TIC español. El cuestionario elaborado a ese efecto se puede encontrar en el anexo II. Todas las variables incluidas en dicho cuestionario han sido medidas mediante escalas recopiladas de investigaciones previas que abordan cuestiones similares¹⁰. Las fuentes utilizadas para medir cada variable se pueden encontrar en la tabla 1, al igual que información sobre el número inicial de ítems y el número de ítems restantes después de la validación de las escalas.

A pesar de que la fiabilidad y validez de las escalas utilizadas han sido demostradas en estudios previos, hemos considerado conveniente comprobar las mismas dado que: (1) hemos incorporado algunas modificaciones a la redacción de los ítems para conseguir una mejor comprensión de los mismos; (2) pueden existir peculiaridades o diferencias de las empresas españolas frente a las de otras nacionalidades (principalmente americanas) que han constituido las muestras de dichos estudios.

Tabla 1. Escalas de medición utilizadas.

Variable	Fuente	Número inicial de ítems	Número final de ítems
Adquisición de conocimiento	Yli-Renko et al. (2001).	4	4
Orientación emprendedora	Knight (1997).	10	8
Conocimiento previo	Wiklund y Shepherd (2003).	10	10
Corporate Entrepreneurship	Zahra (1993).	9	9
Desempeño empresarial	Elaboración propia.	6	6
Nuevos negocios	Antoncic y Hisrich (2001).	4	2

¹⁰ La codificación utilizada para los ítems en el cuestionario se mantiene en los distintos apartados de este trabajo, permitiendo de esta manera la identificación de los ítems utilizados finalmente en el estudio empírico.

Orientación a la innovación	Knight (1997), Covin y Slevin (1989), Miller y Friesen (1982).	5	3
Renovación	Antoncic y Hisrich (2001).	9	9
Proactividad	Covin y Slevin (1989); Knight (1997), Miller y Friesen (1982).	5	5
Confianza	Dhanaraj et al. (2004).	5	5
Fuerza de la relación	Hansen (1999), Reagans y McEvily (2003).	2	2
Codificación	Hansen (1999).	3	3
Dinamismo	Miller y Friesen (1984).	3	3
Heterogeneidad	Miller y Friesen (1984).	3	2
Hostilidad	Miller y Friesen (1984).	6	5

Para analizar la fiabilidad y validez de las escalas se ha realizado un análisis factorial confirmatorio con el programa LISREL 8.50, y se ha evaluado la bondad del ajuste y los parámetros del modelo de medida para cada variable en parte. Dado que ambos aspectos pueden verse afectados por la normalidad de los indicadores utilizados se ha procedido previamente a su análisis¹¹. La realización del test de normalidad multivariante ha indicado que en todos los casos los indicadores no se distribuyen como una normal, existiendo diferencias significativas para un nivel de significación del 5% tanto en asimetría, como curtosis. Asimismo, la evaluación conjunta de ambas confirma tales resultados.

La falta de normalidad de los datos nos ha llevado a considerar como método de estimación apropiado los Mínimos Cuadrados Ponderados (WLS), y en consecuencia, a calcular las matrices de correlaciones policóricas y de covarianzas-varianzas asintótica como matrices de entrada.

Los resultados iniciales del ajuste global y de la fiabilidad para las variables orientación emprendedora, puesta en marcha de nuevos negocios, orientación a la innovación, heterogeneidad y hostilidad del entorno, indicaron que algunos ítems poseían una fiabilidad individual muy por debajo de los niveles recomendados, y/o las cargas eran de escasa magnitud. Esto nos ha llevado a realizar un proceso gradual de eliminación de los ítems que no cumplían con las condiciones anteriores. Tras la eliminación de cada ítem se ha procedido a realizar de nuevo el test de normalidad multivariante, el ajuste del modelo y

¹¹ Según Hair *et al.* (1999) la ausencia de normalidad es problemática porque “infla” sustancialmente la chi-cuadrado y puede crear un sesgo alcista en valores críticos para determinar la significación de los coeficientes.

los cálculos de la fiabilidad compuesta, varianza extraída y el Alfa de Cronbach. Los resultados finales obtenidos quedan expuestos en los anexos III y IV.

Los principales indicadores de la calidad del ajuste de los modelos finales muestran valores acordes a los límites generalmente aceptados. El único indicador que no siempre se enmarca en dichos límites es el nivel de significación estadística del chi-cuadrado (χ^2), específicamente en cinco de las quince variables. No obstante, se tiene que recordar que la χ^2 suele ser especialmente sensible a tamaños muestrales superiores a 200, señalando diferencias significativas entre las matrices; por esto se recomienda considerar otras medidas de calidad del ajuste. En las otras diez variables el nivel de significación de la χ^2 supera el nivel mínimo del 0.05, y, en algunos casos, incluso niveles más conservadores como el 0.1 ó 0.2. Esto indica que no existen diferencias significativas entre la matriz de datos y la estimada, es decir, los modelos se ajustan bien a las varianzas y covarianzas observadas¹².

Todos los demás indicadores, tanto de ajuste absoluto (GFI, RMSR, RMSEA), como de ajuste incremental (AGFI, TLI) y de ajuste de parsimonia (N crítico) respaldan la bondad de todos los modelos de medida, tomando, en la mayoría de los casos, valores que se enmarcan entre los límites más conservadores, como se puede observar en el anexo IV. También la chi-cuadrado normada, como medida de bondad del ajuste del modelo conjunto se sitúa por debajo del límite máximo recomendable de 5,0 y en el caso de seis variables entre los límites más estrictos de 1 y 2.

Tras comprobar el buen ajuste de los modelos se ha procedido a evaluar, por separado, para cada variable: (a) la significación y tamaño de las ponderaciones o cargas de los indicadores; y (b) la fiabilidad y varianza extraída. Como hemos mencionado más arriba, los resultados quedan expuestos en el anexo III, al igual que las estimaciones de las cargas o coeficientes λ_j de cada indicador, así como la correlación múltiple al cuadrado (R^2) para cada variable observada. Aunque en algunos casos la R^2 se muestra por debajo del límite de 0,5, cuando todos los demás indicadores se enmarcaban en los límites establecidos, el valor era cercano al límite y el ítem representaba a una información relevante del constructo que se pretendía medir, hemos decidido mantenerlo.

¹² La ausencia de significación estadística no garantiza el haber identificado el modelo correcto, es decir, puede existir otro modelo que se ajuste igual de bien o mejor (Hair *et al.*, 1999).

Tabla 2. Consistencia interna de las escalas

Variable	Codificación	Fiabilidad Compuesta	Varianza Extraída	Alfa de Cronbach
Adquisición de conocimiento	AC	0,865	0,618	0,845
Orientación emprendedora	OE	0,926	0,646	0,888
Conocimiento previo	CP	0,951	0,689	0,917
Corporate Entrepreneurship	CE	0,928	0,624	0,908
Desempeño empresarial	D	0,912	0,638	0,870
Nuevos negocios	NN	0,708	0,551	0,703
Orientación a la innovación	I	0,901	0,649	0,811
Renovación	R	0,928	0,624	0,908
Proactividad	P	0,915	0,684	0,883
Confianza	C	0,872	0,580	0,830
Fuerza de la relación	F	0,633	0,463	0,610
Codificación	COD	0,849	0,652	0,685
Dinamismo	DE	0,813	0,595	0,795
Heterogeneidad	HE	0,747	0,611	0,699
Hostilidad	HOE	0,839	0,513	0,819

En el caso de todas las variables, exceptuando fuerza de la relación, observamos que la fiabilidad compuesta y la varianza extraída se encuentran por encima de los límites más estrictos: 0,7 y respectivamente 0,5. En el caso de la fuerza de la relación, observamos que ambos valores están muy próximos a estos límites (la fiabilidad compuesta supera el umbral más amplio de 0,6), por lo tanto hemos decidido que los indicadores son suficientes en términos de cómo se especifican los modelos de medida para todas las variables. Adicionalmente, se ha calculado el Alfa de Cronbach cuyos valores siguen las mismas pautas.

Por lo tanto, podemos concluir que todas las escalas utilizadas cumplen con los límites estipulados para los indicadores de consistencia interna.

Tabla 3. Validez (ponderaciones λ_j) y fiabilidad individual (R^2) de las escalas

Indicadores	Ponderaciones (λ_j)	Valor t	R^2	Error de medida
AC1	0,76	20,34	0,58	0,42
AC2	0,86	29,58	0,74	0,26
AC3	0,80	23,82	0,64	0,36
AC4	0,72	17,48	0,51	0,49
OE1	0,83	20,37	0,68	0,32

OE2	0,84	19,97	0,70	0,30
OE3	0,82	18,71	0,67	0,33
OE4	0,62	15,35	0,38	0,62
OE5	0,73	19,96	0,54	0,46
OE6	0,89	38,51	0,79	0,21
OE7	0,88	36,53	0,77	0,23
OE8	0,80	25,67	0,63	0,37
CP1	0,77	24,19	0,59	0,41
CP2	0,67	16,83	0,45	0,55
CP3	0,75	18,79	0,57	0,43
CP4	0,81	25,02	0,66	0,34
CP5	0,78	25,67	0,61	0,39
CP6	0,82	26,91	0,67	0,33
CP7	0,98	25,40	0,95	0,05
CP8	0,92	48,57	0,84	0,16
CP9	0,91	52,07	0,83	0,17
CP10	0,85	37,37	0,72	0,28
CE1	0,79	24,94	0,63	0,37
CE2	0,89	48,82	0,79	0,21
CE3	0,94	55,69	0,89	0,11
CE4	0,81	29,98	0,66	0,34
CE5	0,67	16,23	0,45	0,55
CE6	0,59	13,19	0,35	0,65
CE7	0,71	19,27	0,50	0,50
CE8	0,86	25,81	0,75	0,25
CE9	0,78	23,21	0,61	0,39
D1	0,80	23,26	0,65	0,35
D2	0,87	43,93	0,76	0,24
D3	0,95	51,57	0,91	0,09
D4	0,81	29,47	0,65	0,35
D5	0,65	14,91	0,43	0,57
D6	0,66	15,49	0,44	0,56
NN3	0,66	4,20	0,43	0,57
NN4	0,82	4,31	0,67	0,33
I3	0,78	24,25	0,62	0,38
I4	0,91	37,19	0,82	0,18
I5	0,81	33,83	0,75	0,25
R1	0,79	24,94	0,63	0,37
R2	0,89	48,82	0,79	0,21
R3	0,94	55,69	0,89	0,11
R4	0,81	29,98	0,66	0,34
R5	0,67	16,23	0,45	0,55
R6	0,59	13,19	0,35	0,65
R7	0,71	19,27	0,50	0,50
R8	0,86	25,81	0,75	0,25
R9	0,78	23,21	0,61	0,39
P1	0,84	13,82	0,71	0,29
P2	0,75	19,04	0,57	0,43

P3	0,86	33,50	0,74	0,26
P4	0,89	34,51	0,80	0,20
P5	0,78	23,40	0,61	0,39
C1	0,64	15,09	0,41	0,59
C2	0,91	23,94	0,83	0,17
C3	0,77	20,78	0,59	0,41
C4	0,73	13,29	0,54	0,46
C5	0,73	16,23	0,54	0,46
F1	0,70	8,85	0,49	0,51
F2	0,66	8,54	0,44	0,56
COD1	0,78	19,59	0,60	0,40
COD2	0,86	25,72	0,75	0,25
COD3	0,78	20,55	0,61	0,39
DIN1	0,76	16,32	0,57	0,43
DIN2	0,86	21,42	0,75	0,25
DIN3	0,68	14,51	0,47	0,53
HE1	0,95	6,66	0,90	0,10
HE2	0,57	5,83	0,32	0,68
HOE1	0,75	18,25	0,56	0,44
HOE2	0,78	20,40	0,61	0,39
HOE3	0,64	13,15	0,41	0,59
HOE4	0,75	18,85	0,57	0,43
HOE5	0,65	13,29	0,42	0,58

**MEDIDAS DE BONDAD DEL AJUSTE DE LOS MODELOS DE MEDIDA
FINALES DE LAS ESCALAS**

ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA (OE)		
Medidas del Ajuste Absoluto		
Chi-cuadrado	4,67	
Grados de libertad	4	
Nivel de significación	0,32	
Índice de bondad del ajuste (GFI)	1	Acceptable
Residuo cuadrático medio (RMSR)	0,013	Acceptable
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0,029	Acceptable
Medidas de Ajuste Incremental		
Índice de bondad del ajuste adaptado (AGFI)	0,99	Acceptable
Índice Tucker-Lewis (TLI)	1	Acceptable
Medidas de Ajuste de Parsimonia		
Chi-cuadrado normada	1,167	Acceptable
Critical N (CN)	575,59	Acceptable

CONOCIMIENTO PREVIO (CP)		
Medidas del Ajuste Absoluto		
Chi-cuadrado	25,3	
Grados de libertad	12	
Nivel de significación	0,013	
Índice de bondad del ajuste (GFI)	0,99	Acceptable
Residuo cuadrático medio (RMSR)	0,056	Acceptable
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0,074	Acceptable
Medidas de Ajuste Incremental		
Índice de bondad del ajuste adaptado (AGFI)	0,98	Acceptable
Índice Tucker-Lewis (TLI)	0,98	Acceptable
Medidas de Ajuste de Parsimonia		
Chi-cuadrado normada	2,10	Acceptable
Critical N (CN)	210,29	Acceptable

CORPORATE ENTREPRENEURSHIP		
Medidas del Ajuste Absoluto		
Chi-cuadrado	22,87	
Grados de libertad	14	
Nivel de significación	0,062	
Índice de bondad del ajuste (GFI)	0,99	Acceptable
Residuo cuadrático medio (RMSR)	0,051	Acceptable
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0,056	Acceptable
Medidas de Ajuste Incremental		
Índice de bondad del ajuste adaptado (AGFI)	0,98	Acceptable
Índice Tucker-Lewis (TLI)	0,99	Acceptable
Medidas de Ajuste de Parsimonia		
Chi-cuadrado normada	1,63	Acceptable
Critical N (CN)	258,44	Acceptable

DESEMPEÑO EMPRESARIAL (D)		
Medidas del Ajuste Absoluto		
Chi-cuadrado	11,40	
Grados de libertad	5	
Nivel de significación	0,044	
Índice de bondad del ajuste (GFI)	1	Acceptable
Residuo cuadrático medio (RMSR)	0,041	Acceptable
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0,08	Acceptable
Medidas de Ajuste Incremental		
Índice de bondad del ajuste adaptado (AGFI)	0,99	Acceptable
Índice Tucker-Lewis (TLI)	0,99	Acceptable
Medidas de Ajuste de Parsimonia		
Chi-cuadrado normada	2,28	Acceptable
Critical N (CN)	268,39	Acceptable

NUEVOS NEGOCIOS (NN)		
Medidas del Ajuste Absoluto		
Chi-cuadrado	11,66	
Grados de libertad	8	
Nivel de significación	0,17	
Índice de bondad del ajuste (GFI)	0,99	Acceptable
Residuo cuadrático medio (RMSR)	0,036	Acceptable
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0,048	Acceptable
Medidas de Ajuste Incremental		
Índice de bondad del ajuste adaptado (AGFI)	0,98	Acceptable
Índice Tucker-Lewis (TLI)	0,99	Acceptable
Medidas de Ajuste de Parsimonia		
Chi-cuadrado normada	1,45	Acceptable
Critical N (CN)	349,07	Acceptable

ORIENTACIÓN A LA INNOVACIÓN (I)		
Medidas del Ajuste Absoluto		
Chi-cuadrado	26,56	
Grados de libertad	13	
Nivel de significación	0,014	
Índice de bondad del ajuste (GFI)	0,99	Acceptable
Residuo cuadrático medio (RMSR)	0,055	Acceptable
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0,072	Acceptable
Medidas de Ajuste Incremental		
Índice de bondad del ajuste adaptado (AGFI)	0,98	Acceptable
Índice Tucker-Lewis (TLI)	0,98	Acceptable
Medidas de Ajuste de Parsimonia		
Chi-cuadrado normada	2,04	Acceptable
Critical N (CN)	211,60	Acceptable

RENOVACIÓN ORGANIZATIVA (R)		
Medidas del Ajuste Absoluto		
Chi-cuadrado	22,87	
Grados de libertad	14	
Nivel de significación	0,062	
Índice de bondad del ajuste (GFI)	0,99	Aceptable
Residuo cuadrático medio (RMSR)	0,051	Aceptable
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0,056	Aceptable
Medidas de Ajuste Incremental		
Índice de bondad del ajuste adaptado (AGFI)	0,98	Aceptable
Índice Tucker-Lewis (TLI)	0,99	Aceptable
Medidas de Ajuste de Parsimonia		
Chi-cuadrado normada	1,63	Aceptable
Critical N (CN)	258,44	Aceptable

PROACTIVIDAD (P)		
Medidas del Ajuste Absoluto		
Chi-cuadrado	0,014	
Grados de libertad	1	
Nivel de significación	0,91	
Índice de bondad del ajuste (GFI)	1	Aceptable
Residuo cuadrático medio (RMSR)	0,00088	Aceptable
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0,0	Aceptable
Medidas de Ajuste Incremental		
Índice de bondad del ajuste adaptado (AGFI)	1	Aceptable
Índice Tucker-Lewis (TLI)	1,01	Aceptable
Medidas de Ajuste de Parsimonia		
Chi-cuadrado normada	0,01	Aceptable
Critical N (CN)	99146,56	Aceptable

CONFIANZA (C)		
Medidas del Ajuste Absoluto		
Chi-cuadrado	1,65	
Grados de libertad	2	
Nivel de significación	0,44	
Índice de bondad del ajuste (GFI)	1	Aceptable
Residuo cuadrático medio (RMSR)	0,017	Aceptable
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0,0	Aceptable
Medidas de Ajuste Incremental		
Índice de bondad del ajuste adaptado (AGFI)	0,99	Aceptable
Índice Tucker-Lewis (TLI)	1	Aceptable
Medidas de Ajuste de Parsimonia		
Chi-cuadrado normada	0,82	Aceptable
Critical N (CN)	1129,61	Aceptable

FUERZA DE LA RELACIÓN		
Medidas del Ajuste Absoluto		
Chi-cuadrado	8,80	
Grados de libertad	8	
Nivel de significación	0,36	
Índice de bondad del ajuste (GFI)	0,99	Aceptable
Residuo cuadrático medio (RMSR)	0,022	Aceptable
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0,028	Aceptable
Medidas de Ajuste Incremental		
Índice de bondad del ajuste adaptado (AGFI)	0,99	Aceptable
Índice Tucker-Lewis (TLI)	1	Aceptable
Medidas de Ajuste de Parsimonia		
Chi-cuadrado normada	1,1	Aceptable
Critical N (CN)	462,30	Aceptable

CODIFICACIÓN		
Medidas del Ajuste Absoluto		
Chi-cuadrado	21,17	
Grados de libertad	10	
Nivel de significación	0,02	
Índice de bondad del ajuste (GFI)	0,99	Aceptable
Residuo cuadrático medio (RMSR)	0,045	Aceptable
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0,074	Aceptable
Medidas de Ajuste Incremental		
Índice de bondad del ajuste adaptado (AGFI)	0,98	Aceptable
Índice Tucker-Lewis (TLI)	0,98	Aceptable
Medidas de Ajuste de Parsimonia		
Chi-cuadrado normada	2,11	Aceptable
Critical N (CN)	222,50	Aceptable

DINAMISMO DEL ENTORNO (DE)		
Medidas del Ajuste Absoluto		
Chi-cuadrado	32,25	
Grados de libertad	13	
Nivel de significación	0,0022	
Índice de bondad del ajuste (GFI)	0,99	Aceptable
Residuo cuadrático medio (RMSR)	0,059	Aceptable
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0,086	Aceptable
Medidas de Ajuste Incremental		
Índice de bondad del ajuste adaptado (AGFI)	0,97	Aceptable
Índice Tucker-Lewis (TLI)	0,96	Aceptable
Medidas de Ajuste de Parsimonia		
Chi-cuadrado normada	2,48	Aceptable
Critical N (CN)	174,41	Aceptable

HOSTILIDAD DEL ENTORNO (HOE)		
Medidas del Ajuste Absoluto		
Chi-cuadrado	8,60	
Grados de libertad	5	
Nivel de significación	0,13	
Índice de bondad del ajuste (GFI)	0,99	Aceptable
Residuo cuadrático medio (RMSR)	0,034	Aceptable
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0,06	Aceptable
Medidas de Ajuste Incremental		
Índice de bondad del ajuste adaptado (AGFI)	0,98	Aceptable
Índice Tucker-Lewis (TLI)	0,97	Aceptable
Medidas de Ajuste de Parsimonia		
Chi-cuadrado normada	1,72	Aceptable
Critical N (CN)	355,56	Aceptable

HETEROGENEIDAD DEL ENTORNO		
Medidas del Ajuste Absoluto		
Chi-cuadrado	7,08	
Grados de libertad	8	
Nivel de significación	0,53	
Índice de bondad del ajuste (GFI)	1	Aceptable
Residuo cuadrático medio (RMSR)	0,025	Aceptable
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0	Aceptable
Medidas de Ajuste Incremental		
Índice de bondad del ajuste adaptado (AGFI)	0,99	Aceptable
Índice Tucker-Lewis (TLI)	1	Aceptable
Medidas de Ajuste de Parsimonia		
Chi-cuadrado normada	0,88	Aceptable
Critical N (CN)	574,46	Aceptable

BIBLIOGRAFÍA

- Acs Z.J., Armington C. 2006. "Entrepreneurship, Geography and American Economic Growth". Cambridge University Press, New York, NY.
- Ahuja, G. 2000. "Collaborative Networks, Structural Holes and Innovation: A Longitudinal Study". *Administrative Science Quarterly*, 45(3): 425-455.
- Ahuja G., Lampert C.M. 2001. "Entrepreneurship in the Large Corporation: A Longitudinal Study of How Established Firms Create Breakthrough Inventions". *Strategic Management Journal* 22(6-7): 521-543.
- Alvarez S., Barney J.B. 2005. "How do Entrepreneurs Organize Firms under Conditions of Uncertainty?" *Journal of Management*, 31(5): 776-793.
- Alvarez S.A., Busenitz L.W. 2001. "The Entrepreneurship of Resource-based Theory". *Journal of Management*, 27(6): 755-775.
- Alvarez S.A., Ireland R.D., Reuer J.J. 2005. "Entrepreneurship and Strategic Alliances". *Journal of Business Venturing* 21(4): 401-404.
- Anderson A.R., Jack S.L. 2002. "The Articulation of Social Capital in Entrepreneurial Networks: A Glue or a Lubricant?" *Entrepreneurship and Regional Development*, 14(3): 193-210.
- Antonic B., Hisrich R.D. 2003. "Clarifying the Intrapreneurship concept". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1): 7-24.
- Antonic B., Hisrich R.D. 2001. "Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation". *Journal of Business Venturing*, 16: 495-527.
- Antonic B., Prodan I. 2008. "Alliances, Corporate Technological Entrepreneurship and Firm Performance: Testing a Model on Manufacturing Firms". *Technovation*, 28: 257-265.
- Argote L., McEvily B., Reagans R. 2003. "Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes". *Management Science*, 49(4): 571-582.
- Ariño A., Ragozzino R., Reuer J. 2008. "Alliance Dynamics for Entrepreneurial Firms". *Journal of Management Studies*, 45: 147-168.
- Baum J.A., Calabrese T., Silverman B. 2000. "Don't Go it Alone: Alliance Network Composition and Start-ups' Performance in Canadian Biotechnology". *Strategic Management Journal* 21 (3): 267- 294.
- Bapuji H., Crossan M. 2004. "From Questions to Answers: Reviewing Organizational Learning Research". *Management Learning* 35(4): 397-417.
- Barney, J. B. 1991. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17(1): 99-120.

- Barringer B.R., Bluedorn A.C. 1999. "The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management". *Strategic Management Journal*, 20(5): 421-444.
- Becerra M., Lunnan R., Huemer L. 2008. "Trustworthiness, Risk, and the Transfer of Tacit and Explicit Knowledge between Alliance Partners." *Journal of Management Studies*, 45(4): 691-713.
- Begley T., Boyd D. 1987. "Psychological Characteristics Associated with Performance in Entrepreneurial Firms and Smaller Businesses." *Journal of Business Venturing*, 2: 79-93.
- Bhardwaj G., Camillus J.C., Hounshell D.A. 2006. "Continual Corporate Entrepreneurial Search for Long-Term Growth". *Management Science* 52(2): 248-261.
- Bierly P.E., Daly P.S. 2007. "Alternative Knowledge Strategies, Competitive Environment, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms". *Entrepreneurship Theory and Practice*, July: 493-516.
- Bleeke J., Ernst D. 1993. "Collaborating to Compete". New York: Wiley.
- Block Z., MacMillan I.C. 1993. *Corporate Venturing: Creating New Businesses within the Firm*. Boston: Harvard Business School Press.
- Brass D.J., Galaskiewicz J., Greve H.R., Tsai W. 2004. "Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective". *Academy of Management Journal* 47(6): 795-817.
- Branzei O., Vertinsky I. 2006. Strategic Pathways to Product Innovation Capabilities in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 21(1): 75-105.
- Brockman B.K., Morgan R.M. 2003. "The Role of Existing Knowledge in New Product Innovativeness and Performance". *Decision Sciences*, 34(2): 385-419.
- Brown S.L., Eisenhardt K.M. 1995. "Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions". *Academy of Management Review*, 20(2): 343-378.
- Brüderl J., Preisdörfer P. 1998. "Network Support and the Success of Newly Founded Business". *Small Business Economics*, 10(3): 213-225.
- Bueno Campos E., Salmador Sánchez M.P. 2003. "Knowledge Management in the Emerging Strategic Business Process: Information, Complexity and Imagination"; *Journal of Knowledge Management*, 7(2): 5-17.
- Burgelman R.A. 1983. *Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study*. *Management Science*, 29: 1349-1364.
- Burt R.S. 2001. "Bandwidth and Echo: Trust, Information and Gossip in Social Networks". In "Networks and Markets", Eds J. E. Rauch, A. Casella, Russell Sage Foundation: 30-75.
- Burt R.S. 1992. "Structural holes: The Social Structure of Competition". MA: Harvard University Press, Cambridge.

- Calantone R.J., Tamer C., Zhao Y. 2002. "Learning Orientation, Firm Innovation Capability and Firm Performance". *Industrial Marketing Management*, 31(6): 515-524.
- Caloghirou Y., Kastelli I., Tsakanikas A. 2004. "Internal Capabilities and External Knowledge Sources: Complements or Substitutes for Innovative Performance?" *Technovation*, 24(1): 29-39.
- Carland, J.W., Hoy F., Boulton W.R., Carland J.C. 1984. "Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization". *Academy of Management Review*, 9(2): 354-359.
- Carroll G., Mosakowski E. 1987. "The Career Dynamics of Self-employment". *Administrative Science Quarterly*, 32: 570-589.
- Casson M.C. 1982. "The Entrepreneur: An Economic Theory", Martin Robertson (Oxford).
- Cassiman B., Veugelers R. 2006. "In Search of Complementarity in Innovation Strategy: Internal R&D and External Knowledge Acquisition". *Management Science*, 52(1): 68-82.
- Chiles T.H., Gupta V.K., Bluedorn A.C. 2008. "On Lachmannian and Effectual Entrepreneurship: A Rejoinder to Sarasvathy and Dew (2008)". *Organization Studies*, 29(2): 247-253
- Chiles T.H., Bluedorn A.C., Gupta V.K. 2007. "Beyond Creative Destruction and Entrepreneurial Discovery: A Radical Austrian Approach to Entrepreneurship". *Organization Studies*, 28(4): 467-493.
- Chiva R., Alegre J. 2005. "Organizational Learning and Organizational Knowledge". *Management Learning*, 36(1): 49-68.
- Cohen W.M., Levinthal M.D.A. 1990. "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation". *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 128-152.
- Collins O., Moore D.G. 1970. "The Organization Makers: A Behavioral Study of Independent Entrepreneurs". Appleton-Century-Crofts, New York, NY.
- Conway S. 1995. "Informal Boundary-Spanning Communication in the Innovation Process: An empirical study". *Technology Analysis & Strategic Management*, 7 (3): 327-342.
- Coombs J.E., Mudambi R., Deeds D.L. 2006. "An Examination of the Investments in U.S. Biotechnology Firms by Foreign and Domestic Corporate Partners". *Journal of Business Venturing*, 21(4): 405-428.
- Cooper A.C. 2002. "Networks, Alliances and Entrepreneurship". In *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*. Eds. M.A. Hitt, R.D. Ireland, D.L. Sexton. Blackwell Publishing: 203-222.
- Cope J. 2005. "Toward a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4): 373-397.
- Corbett A.C. 2002. "Recognizing High-Tech Opportunities: A Learning and Cognitive Approach". *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 49-61.

- Covin J.G. 1991. "Entrepreneurial Versus Conservative Firms: A Comparison of Strategies and Performance". *Journal of Management Studies*, 25: 439-462.
- Covin J.G., Green K.M., Slevin D.P. 2006. "Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation–Sales Growth Rate Relationship". *Entrepreneurship Theory and Practice*, January: 57-81.
- Covin J.G., Miles M.P. 2007. "Strategic Use of Corporate Venturing". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(2): 183-207.
- Covin J.G., Miles M.P. 1999. "Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3): 47-63.
- Covin, J.G., Slevin, D.P. 1991. "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16: 7–24.
- Dacin M.T., Ventresca M.J., Beal B.D. 1999. "The Embeddedness of Organizations: Dialogue & Directions". *Journal of Management* 25(3).
- Das T. K., Teng, B. S. 1998. "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances". *Academy of Management Review*, 23(3): 22.
- Davidsson P., Honig B. 2003. "The Role of Social and Human Capital among Nascent Entrepreneurs". *Journal of Business Venturing* 18: 301-331.
- Davis S., Botkin J. 1994. "The Coming of Knowledge-based Business". *Harvard Business Review*, September-October : 165-170.
- DeCarolis D.M., Deeds D.L.1999. "The Impact of Stocks and Flows of Organizational Knowledge on Firms' Performance: An Empirical Investigation of the Biotechnology Industry". *Strategic Management Journal* 20 (10): 953–968.
- De Clercq D., Dimov D. 2008. "Internal Knowledge Development and External Knowledge Access in Venture Capital Investment Performance". *Journal of Management Studies*, 45(3): 585-612.
- Deeds D.L., Hill C.W.L. 1996. "Strategic Alliances and the Rate of New Product Development: An Empirical Study of Entrepreneurial Biotechnology Firms". *Journal of Business Venturing*, 11: 41-55.
- Dess G.G., Ireland R.D. et. al. 2003. "Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship". *Journal of Management*, 29: 351-378.
- Dess G.G., Lumpkin G.T. 2005. "Entrepreneurial Orientation as a Source of Innovative Strategy". In "Innovating Strategy Process", (Eds) S.W.Floyd, J.Ross, F. Kellermanns. Blackwell Publishing: 3-10.
- Dess G.G., Lumpkin G.T., Covin J.G. 1997. "Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models". *Strategic Management Journal* 18(9): 677-695.
- Dess G.G., Lumpkin G.T., McGee J.E. 1999. "Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure, and Process: Suggested Research Directions". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3): 85-102.

- Dhanaraj C., Lyles M.A., Steensma H.K., Tihanyi L. 2004. "Managing Tacit and Explicit Knowledge Transfer in IJVs: The Role of Relational Embeddedness and the Impact on Performance". *Journal of International Business Studies*, 35: 428-442.
- Dibella A.J., Nevis E.C., Gould J.M. 1996. "Understanding Organizational Learning Capability". *Journal of Management Studies*, 33: 361-379.
- Dobrev S.D., Barnett W.P. 2005. "Organizational Roles and Transition Entrepreneurship". *Academy of Management Journal*, 48(3): 433-449.
- Dodd S.D., Anderson A. 2007. "Mumpsimus and the Mything of the Individualistic Entrepreneur". *International Small Business Journal*, 25(4): 341-360.
- Doz, Y. 1996. "The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?" *Strategic Management Journal*, 17: 55-84.
- Drucker P. 1985. "Innovation and Entrepreneurship". New York: Harper & Row.
- Dutta D.K., Crossan M.M. 2005. "The Nature of Entrepreneurial Opportunities: Understanding the Process Using the 4I Organizational Learning Framework". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4): 425-449.
- Dyer J.H., Chu W. 2000. "The Determinants of Trust in Supplier-Automaker Relationships in the U.S., Japan and Korea". *Journal of International Business Studies*, 31(2): 259-285.
- Dyer J.H., Nobeoka K. 2000. "Creating and Managing a High Performance Knowledge Sharing Network: The Toyota Case". *Strategic Management Journal*, 21(3): 345-367.
- Dyer J., Singh H. 1998. "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage". *Academy of Management Review* 23 (4): 660– 679.
- Eisenhardt K.M., Schoonhoven C.B. 1996. Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 7: 136–150.
- Elkjaer B. 2004. "Organizational Learning. The Third Way". *Management Learning*, 35(4): 419-434.
- Fey C.F., Birkinshaw J. 2005. "External Sources of Knowledge, Governance Mode, and R&D Performance". *Journal of Management*, 31(4): 597-621.
- Fiol C.M., Lyles M.A. 1985. "Organizational Learning". *Academy of Management Review*, 10(4): 803-813.
- Floyd S.W., Wooldridge B. 1999. "Knowledge Creation and Social Networks in Corporate Entrepreneurship: The Renewal of Organizational Capability". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3): 123—143.
- Foss N.J., Klein P.G., Kor Y.Y., Mahoney J.T. 2008. "Entrepreneurship, Subjectivism and the Resource-based View: Toward a New Synthesis". *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2: 73-94.

- Galunic D.C., Rodan S. 1998. "Resource Recombinations in the Firm: Knowledge Structures and the Potential for Schumpeterian Innovation". *Strategic Management Journal*, 19(12): 1193-1201.
- García-Morales V.J., Llorens-Montes F.J., Verdú-Jover A.J. 2006. "Antecedents and Consequences of Organizational Innovation and Organizational Learning in Entrepreneurship". *Industrial Management & Data Systems*, 106(1): 21-42.
- Gartner W.B. 2001. "Is There an Elephant in Entrepreneurship? Blind Assumptions in Theory Development". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25(4): 27-39.
- Gartner W.B. 1988. "Who is an Entrepreneur? is the Wrong Question". *American Journal of Small Business*, 12(4): 11-32.
- Gartner W.B. 1985. "A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation". *Academy of Management Review*, 10(4): 696-706.
- George G., Zahra S.A., Wood D.R. 2002. "The Effects of Business-University Alliances on Innovative Output and Financial Performance: A Study of Publicly Traded Biotechnology Companies". *Journal of Business Venturing*, 17(6): 577-609.
- Gibb A. 2002. "In Pursuit of a New Enterprise and Entrepreneurship Paradigm for Learning: Creative Destruction, New Values, New ways of Doing Things and New Combinations of Knowledge". *International Journal of Management Reviews*, 4(3): 233-269.
- Gibb A.A. 1997. "Small Firms Training and Competitiveness. Building upon the Small Business as a Learning Organisation". *International Small Business Journal*, 15(3): 13-30.
- Giddens A. 1984. "The Constitution of Society". Cambridge: Polity Press.
- González-Alvarez N., Nieto-Antolín M. 2005. "Protection and Internal Transfer of Technological Competencies. The Role of Causal Ambiguity". *Industrial Management & Data Systems*, 105(7): 841-856.
- Granovetter M. 1985. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3): 481– 510.
- Grant, R.M. 1996. "Toward a Knowledge-based Theory of the Firm". *Strategic Management Journal*, 17: 109–22.
- Grant R.M., Baden-Fuller C. 2004. "A Knowledge Assessing Theory of Strategic Alliances". *Journal of Management Studies*, 41(1): 61-85.
- Greve A., Salaff J.W. 2003. "Social Networks and Entrepreneurship". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1): 1-22.
- Gulati R. 2007. "Managing Network Resources. Alliances, Affiliations and Other Relational Assets". New York: Oxford University Press.
- Gulati R. 1999. "Where Do Interorganizational Networks Come From?" *The American Journal of Sociology*, 104(5): 1439.
- Gulati R., Nohria N., Zaheer A. 2000. "Strategic Networks". *Strategic Management Journal*, 21: 203–215.

- Gupta A.K., Govindarajan V. 2000. "Knowledge Flows within Multinational Corporations". *Strategic Management Journal*, 21(4): 473-496.
- Gupta A.K., Smith K.G., Shalley C.E. 2006. "The Interplay Between Exploration and Exploitation". *Academy of Management Journal*, 4: 693 – 706.
- Guth W.D., Ginsberg A. 1990. Guest editors' introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11(Summer): 5-15.
- Haber S., Reichel A. 2007. "The Cumulative Nature of the Entrepreneurial Process: The Contribution of Human Capital, Planning and Environmental Resources to Small Venture Performance". *Journal of Business Venturing*, 22(1): 119-145.
- Hagedoorn J., Duysters G. 2002. Learning in Dynamic Inter-firm Networks: The Efficacy of Multiple Contacts. *Organization Studies*, 23(4): 525-548.
- Hair J.F., Anderson R.E., Tatham R.L., Black W.C. 1999. "Análisis Multivariante". Madrid: Prentice Hall Iberia.
- Hansen M.T. 1999. "The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits". *Administrative Science Quarterly*, 44(1): 82-111.
- Hausler J., Hohn H-W., Lutz S. 1994. "Contingencies of Innovative Networks: A Case Study of Successful R&D Collaboration". *Research Policy*, 23(1): 47-67.
- Hargadon A., Fanelli, A. 2002. "Action and possibility: Reconciling dual perspectives of knowledge in organizations". *Organization Science*, 13: 290-302.
- Hayek F. 1948. "Individualism and Economic Order". University of Chicago Press: Chicago, IL.
- Hayek F. 1945. The Use of Knowledge in Society. *American Economic Review*, 35: 519–530.
- Hisrich R.D., Peters M.P., Shepherd D.A. 2005. "Entrepreneurship", Sexta Edición, McGraw-Hill Companies, Inc.
- Hitt M.A., Ireland R.D., Camp S.M., Sexton D.L. 2001. "Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation". *Strategic Management Journal*, 22(6): 479–492.
- Hitt M.A., Ireland R.D. 2000. "The intersection of entrepreneurship and strategic management research", in Sexton, D.L., Landström, H.A. (Eds), *Handbook of Entrepreneurship*, Blackwell, Oxford: 45-63.
- Hitt M.A., Reed T.S. 2000. "Entrepreneurship in the New Competitive Landscape. In "Entrepreneurship as Strategy", G.D. Meyer & K.A. Heppard (Eds.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications: 23-47.
- Hoang H., Antoncic B. 2003. "Network-Based Research in Entrepreneurship: A Critical Review". *Journal of Business Venturing*, 18(2): 165– 187.
- Holman D., Pavlica K., Thorpe R. 1997. "Rethinking Kolb's Theory of Experiential Learning in Management Education". *Management Learning*, 28(2): 135-148.

- Holmqvist M. 2004. "Experiential Learning Process of Exploitation and Exploration within and between Organizations: An Empirical study of Product Development". *Organization Science*, 15(1): 70-81.
- Howorth C., Tempest S., Coupland C. 2005. "Rethinking Entrepreneurship Methodology and Definitions of the Entrepreneur". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12 (1).
- Huber G. P. 1991. "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literature". *Organization Science*, 2: 88-115.
- Hughes M., Hughesw P., Morgan R.E. 2007. "Exploitative Learning and Entrepreneurial Orientation Alignment in Emerging Young Firms: Implications for Market and Response Performance". *British Journal of Management*, 18: 359-375
- Inkpen A.C: 2000. "Learning through Joint Ventures: A Framework of Knowledge Acquisition". *Journal of Management Studies*, 37: 1019-43.
- Inkpen A.C. 1998. "Learning and Knowledge Acquisition through International Strategic Alliances". *Academy of Management Executive* 12(4): 69-80.
- Inkpen A.C., Pien W. 2006. "An Examination of Collaboration and Knowledge Transfer: China-Singapore Suzhou Industrial Park". *Journal of Management Studies*, 43(4): 779-811.
- Inkpen A.C., Tsang E.W. 2005. "Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer". *Academy of Management Review*, 30(1): 146-165.
- Ireland R.D., Covin J.G., Kuratko D.F. 2009. "Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy". *Entrepreneurship Theory and Practice*, January: 19-47.
- Ireland R.D., Hitt M.A., Sirmon D.G. 2003. "A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions". *Journal of Management*, 29(6): 963-989.
- Ireland R.D., Hitt M.A., Camp S.M., Sexton D.L. 2001. "Integrating Entrepreneurship Actions and Strategic Management Actions to Create Firm Wealth". *Academy of Management Executive*, 15(1): 49-63.
- Ireland R.D., Hitt M.A., Webb J.W. 2006. "Entrepreneurial Alliances and Networks". In: "Handbook of Strategic Alliances". (Eds.) O. Shenkar, J.J. Reuer. Sage Publishers, Thousand Oaks: 333-352.
- Jaccard J., Turrisi R. 2003. "Interaction Effects in Multiple Regression". Second Edition, Sage University Papers on Quantitative Applications in the Social Sciences, 07-072. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jennings D.F., Young D.M. 1990. "An Empirical Comparison between Objective and Subjective Measures of the Product Innovation Domain of Corporate Entrepreneurship". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 15(1): 53-66.
- Jiang X., Li Y. 2008. "The Relationship between Organizational Learning and Firms' Financial Performance in Strategic Alliance: A Contingency Approach". *Journal of World Business* 43: 365-379.

- Jones G.K., Lanctot A. Jr., Teegeen H.J. 2001. "Determinants and Performance Impacts of External Technology Acquisition". *Journal of Business Venturing* 16 (3): 255–283.
- Kale P., Singh H., Perlmutter H. 2000. "Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital". *Strategic Management Journal*, 21(3): 217-237.
- Keil T., Maula M., Schildt H. 2008. "The Effect of Governance Modes and Relatedness of External business Development Activities on Innovative Performance". *Strategic Management Journal*, 29: 895-907.
- Ketchen D.J., Ireland R.D., Snow C.C. 2007. "Strategic Entrepreneurship, Collaborative Innovation and Wealth Creation". *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1: 371-385.
- Kilduff M. 2006. "A Paradigm too Far? A Dynamic Stability Reconsideration of the Social Network Research Program". *Academy of Management Review* 31(4).
- Kirzner IM. 1997. "Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach". *Journal of Economic Literature* 35(March): 60–85.
- Kirzner I. 1973. "Competition and Entrepreneurship". Chicago: University of Chicago Press.
- Knight F.H. 1921. "Risk, Uncertainty, and Profit". August M. Kelley: New York.
- Knight G.A. 1997. "Cross-cultural Reliability and Validity of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation". *Journal of Business Venturing*, 13(3): 213-25.
- Kogut B., Zander U. 1992. "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology". *Organization Science*, 3(3):383-397.
- Koza M.P., Lewin A.Y. 1998. "A Co-evolution of Strategic Alliances". *Organization Science*, 9(3): 255-264.
- Kreiser P.M., Marino L.D., Weaver K. M. 2002. "Assessing The Psychometric Properties Of The Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-Country Analysis". *Entrepreneurship: Theory And Practice*, Summer: 71-94.
- Kuratko D.F., Audretsch D.B. 2009. "Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept". *Entrepreneurship Theory and Practice*, January: 1-17.
- Kuratko D.F., Morris M.H. 2002. "Corporate Entrepreneurship: The Dynamic Strategy for 21st Century Organizations". *Issues in Entrepreneurship: Contracts, Corporate Characteristics and Country Differences. Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth, Volume 14: 21-46.*
- Kuratko D.F., Ireland R.D., Hornsby J. 2001. "Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy". *Academy of Management Executive*, 15(4): 60-7.
- Lane P.J., Lubatkin M. 1998. "Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning". *Strategic Management Journal*, 19(5): 461-477.
- Lane P.J., Salk J.E., Lyles M.A. 2001. "Absorptive Capacity, Learning and Performance in International Joint Ventures". *Strategic Management Journal*, 22: 1139-1161.

- Lachmann L.M. 1956. "Capital and its Structure". London: Bell.
- Larson A. 1992. "Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships". *Administrative Science Quarterly*, 37: 76-104.
- Lavie D. 2007. "Alliance Portfolios and Firm Performance: A Study of Value Creation and Appropriation in the U.S. Software Industry". *Strategic Management Journal*, 28(12): 21.
- Lavie D., Rosenkopf L. 2006. "Balancing Exploration and Exploitation in Alliance Formation", *Academy of Management Journal*, 49(6): 797-818.
- Lechner C., Dowling M. 2003. "Firm Networks: External Relationships as Sources for the Growth and Competitiveness of Entrepreneurial Firms". *Entrepreneurship & Regional Development*, 15: 1-26.
- Lechner C., Dowling M., Welpel I. 2005. "Firm Networks and Firm Development: The Role of the Relational Mix". *Journal of Business Venturing*, 21(4): 514-240.
- Lee C., Lee K., Pennings J.M. 2001. "Internal Capabilities, External Networks and Performance: A Study on Technology-based Ventures". *Strategic Management Journal*, 22 (6/7): 615-640.
- Leiblein M.J., Reuer J. 2004. "An Analysis of the Effects of Firm Capabilities and International Collaboration on the Foreign Sales of Semiconductor Firms". *Journal of Business Venturing*, 19(1): 285-307.
- Leonard-Barton D. 1992. "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development". *Strategic Management Journal* 13 (Summer): 111-125.
- Levin D.Z., Cross R. 2004. "The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer". *Management Science*, 50(11): 1477-1490.
- Levinthal D.A. 1991. "Organizational Adaptation and Environmental Selection-Interrelated Processes of Change". *Organization Science*, 2(1): 140-145.
- Levinthal D.A., March J.G. 1993. "The Myopia of Learning". *Strategic Management Journal*, 14: 95-112.
- Liao J., Welsch H. 2005. "Roles of Social Capital in Venture Creation: Key Dimensions and Research Implications". *Journal of Small Business Management* 43(4): 345-363.
- Liao J., Welsch H., Stoica M. 2003. "Organizational Absorptive Capacity and Responsiveness: An Empirical Investigation of Growth-Oriented SMEs". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall: 63-86.
- Low M.B., MacMillan I.C. 1988. "Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges". *Journal of Management*, 14(2): 139-161.
- Lumpkin G.T., Dess G.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.T., Dess G.G. 1996. "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance". *Academy of Management Review*, 21(1): 135-172.

- Lumpkin G.T., Lichtenstein B.B. 2005. "The Role of Organizational Learning in the Opportunity-Recognition Process". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4): 451-472.
- Lyles M.A., Salk J. 1996. "Knowledge Acquisition from Foreign Parent in International Joint Ventures: An Empirical Examination in the Hungarian Context". *Journal of International Business Studies*, 27(6): 877-904.
- Lyles M.A., Sulaiman M. Barden J.Q., Kechik A.R.B.A. 1999. "Factors Affecting International Joint Venture Performance: A Study of Malaysian Joint Ventures". *Journal of Asian Business*, 15(2): 1-20.
- Lyon D.W., Lumpkin G-T., Dess G.G. 2000. "Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process". *Journal of Management*, 26: 1055-1085.
- Madhok A., Tallman S.B. 1998. "Resources, Transactions and Rents: Managing Value through Interfirm Collaborative Relationships". *Organization Science*, 9(3): 326-339.
- March, J.G. 1991. "Exploration and Exploitation in Organizational Learning". *Organization Science*, 2: 71-87.
- Marshall C., Prusak L., Shpilberg D. 1996. "Financial Risk and the Need for Superior Knowledge Management". *California Management Review*, 38(3): 77-101.
- Matusik S.F. 2002. "An Empirical Investigation on Firm Public and Private Knowledge". *Strategic Management Journal*, 23: 457-467.
- Matusik S. F., Heeley M. B. 2005. "Absorptive Capacity in the Software Industry: Identifying Factors that Affect Knowledge and Knowledge Creation Activities". *Journal of Management*, 31(4): 549-572.
- Mayer, R. C., Davis J. H, Schoorman D.F. 1995. "An Integrative Model of Organizational Trust". *Academy of Management Review* 20(3): 709-734.
- McEvily B., Perrone V., Zaheer A. 2003. "Trust as an Organizing Principle". *Organization Science*, 14(1): 91-106.
- McEvily B., Zaheer A. 1999. "Bridging Ties: A Source of Firm Heterogeneity in Competitive Capabilities". *Strategic Management Journal*, 20: 1133-1156.
- Menon T., Pfeffer J. 2003. "Valuing Internal versus External Knowledge". *Management Science*, 49(4): 497-513.
- Miles M.P., Covin J.G. 2002. "Exploring the Practice of Corporate Venturing: Some Common Forms and Their Organizational Implications". *Entrepreneurship Theory and Practice* 26(3): 21-40.
- Miles R.E., Snow C.C. 1978. "Organizational Strategy, Structure and Process". New York: McGraw-Hill.
- Miller, D. 1983. "Entrepreneurship Correlates in Three Types of Firms". *Management Science*, 29:770-791.
- Miller K.D., Folta T.B. 2002. "Option Value and Entry Timing". *Strategic Management Journal*, 23(7): 655-665.

- Miller D., Friesen P. 1983. "Strategy-making and Environment: The Third link". *Strategic Management Journal* 4: 221-235.
- Miller D., Friesen P.H. 1978. "Archetypes of Strategy Formulation". *Management Science*, 24: 921-933
- Minniti M., Bygrave W. 2001. "A Dynamic Model of Entrepreneurial Learning". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3): 5-12.
- Minniti M., Levesque M. 2008. "Recent Developments in the Economics of Entrepreneurship". *Journal of Business Venturing*, 23: 603-612.
- Mintzberg H. 1990. "The Design School. Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management". *Strategic Management Journal* 11: 171-195
- Mintzberg, H. 1973. "Strategy Making in Three Modes". *California Management Review*. 16(2): 44-53.
- Mises LV. 1949. "Human Action: A Treatise on Economics". Yale University Press: New Haven, CT.
- Mitchell VL. 2006. "Knowledge Integration and Information Technology Project Performance". *MIS Quarterly*, 30(4): 919-939.
- Moorman C., Miner A.S. 1997. "The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity". *Journal of Marketing Research*, 34(1): 91-106.
- Moreno A.M., Casillas J.C. 2008. "Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: A Causal Model". *Entrepreneurship theory and Practice*, 32(3): 507-528.
- Morris M.H., Sexton D.L. 1996. "The Concept of Entrepreneurial Intensity: Implications for Company Performance". *Journal of Business Research*, 36(1): 5-13.
- Mowery D.C., Oxley J.E., Silverman B.S. 1998. "Technological Overlap and Interfirm Cooperation: Implications for the Resource-based View of the Firm". *Research Policy*, 27(5): 507-523.
- Murphy P.J., Liao J., Welsch H.P. 2006. "A Conceptual History of Entrepreneurial Thought". *Journal of Management History*, 12(1): 12-35
- Muthusamy S.K., White M.A. "Learning and Knowledge Transfer in Strategic Alliances: A Social Exchange View". *Organization Studies*, 26(3): 415-441.
- Nadler J., Thompson L., Van Boven L. 2003. "Learning Negotiation Skills: Four Models of Knowledge Creation and Transfer". *Management Science* 49(4): 529-540.
- Nag R., Corley K.G., Gioia D.A. 2007. "The Intersection of Organizational Identity, Knowledge and practice: Attempting Strategic Change via Knowledge Grafting". *Academy of Management Journal*, 50(4): 821-84.
- Naman J.L., Slevin D.P. 1993. "Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests". *Strategic Management Journal*, 14: 137-153.
- Nelson R.R., Winter S.G. 1982. "An Evolutionary Theory of Economic Change". Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Nielsen B.B. 2005. "The Role of Knowledge Embeddedness in the Creation of Synergies in Strategic Alliances". *Journal of Business Research*, 58: 1194-1204.
- Nieto M., Quevedo P. 2005. "Absorptive Capacity, Technological Opportunity, Knowledge Spillovers and Innovative Effort". *Technovation*, 25: 1141-1157.
- Nonaka (1994). "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation". *Organization Science* 5(1): 14-37.
- Nonaka I. 1991. "The Knowledge-Creating Company". *Harvard Business Review*, November-December: 96-104.
- Nonaka I., Takeuchi H. 1995. "The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation". Oxford University Press US.
- Nonaka I., von Krogh G., Voelpel S. 2006. "Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances". *Organization Studies*, 27(8): 1179-1208.
- Parker S.C. 2004. "The Economics of Self-employment and Entrepreneurship". Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Penrose E. T. 1959. "The Theory of the Growth of the Firm". New York: John Wiley.
- Pinchot. G. III. 1985. *Intrapreneuring*. New York: Harper & Row.
- Plummer L.A., Haynie J.M., Godesiabois J. 2007. "An Essay on the Origins of Entrepreneurial Opportunity". *Small Business Economics*, 28: 363-369.
- Podsakoff P.M., Mackenzie S.B., Lee J., Podsakoff N. 2003. Common Method Biases in Behavioural Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88: 879-903.
- Polanyi K. 1944. "La Gran Transformación", Madrid, La Piqueta.
- Polanyi, M. 1967. "The Tacit Dimension". New York: Anchor Books.
- Politis D. 2005. "The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4): 399-424.
- Powell W.W., Koput K.W., Smith-Doerr L. 1996. "Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology". *Administrative Science Quarterly*, 41(1): 30.
- Prahalad C.K., Hamel G. 1990. "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*: May-June: 79-91.
- Ramos Rodríguez A.R., Ruiz Navarro J. 2008. "Base Intelectual de la Investigación en Creación de Empresas: Un Estudio Biométrico". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1): 13-38.
- Reagans R., McEvily B. 2003. "Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range". *Administrative Science Quarterly*, 48: 240-267.
- Reuber A.R., Fischer E. 1999. "Understanding the Consequences of Founder's Experience". *Journal of Small Business Management*, 37: 30-45.

- Richard O.C., Barnett T., et al. "Cultural Diversity in Management, Firm Performance and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions". *Academy Of Management Journal* 47(2): 255-266.
- Roberts P.W. 1999. "Product Innovation, Product-market Competition and Persistent Profitability in the US Pharmaceutical Industry". *Strategic Management Journal* 20: 655-670.
- Roberts P.W., Eisenhardt K.M. 2003. "Austrian Insights on Strategic Organization: From Market Insights to Implications for Firms". *Strategic Organization*, 1(3): 345-352.
- Robson M.J., Katsikeas C.S., Bello D.C. 2008. "Drivers and Performance Outcomes of Trsut in International Strategic Alliances: The Role of Organizational Complexity". *Organization Science*, 19(4): 647-668.
- Rodan S. 2002. "Innovation and Heterogeneous Knowledge in Managerial Contact Networks". *Journal of Knowledge Management*, 6(2): 152-163.
- Rodan S., Galunic C. 2004. "More than Network Structure: How Knowledge Heterogeneity Influences Managerial Performance and Innovativeness". *Strategic Management Journal*, 25: 541-562.
- Rothaermel F.T., Deeds D.L. 2004. "Exploration and Exploitation Alliances in Biotechnology: A System of New Product Development". *Strategic Management Journal* 25: 201-221.
- Ruiz-Navarro J. 1998. "Turnaround and Renewal in Spanish Shipyard". *Long Range Planning*, 31(1): 51-59.
- Sadler-Smith E., Hampson Y., Chaston I., Badger B. 2003. "Managerial Behaviour, Entrepreneurial Style and Small Firm Performance". *Journal of Small Business Management*, 41(1): 47-67.
- Salmador M.P., Bueno E. 2007. "Knowledge Creation in Strategy Making: Implications for Theory and Practice". *European Journal of Innovation and Management*, 10(3): 367-390.
- Sammarra A., Bigierro L. 2008. "Heterogeneity and Specificity of Inter-Firm Knowledge Flows in Innovation Networks". *Journal of Management Studies*, 45(4): 800-829.
- Sarasvathy D., Simon H., Lave L. 1998. "Perceiving and Managing Business Risks: Differences between Entrepreneurs and Bankers. *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 33: 207-225.
- Sarkar M.B., Echambadi R.A.J., Harrison J.S. 2001. "Alliance Entrepreneurship and Firm Market Performance". *Strategic Management Journal*, 22(6-7): 701-711.
- Schindehutte M., Morris M.H. 2009. "Advancing Strategic Entrepreneurship Research: The Role of Complexity Science in Shifting the Paradigm". *Entrepreneurship Theory and Practice*, January : 241-276.
- Schumpeter J.A. 1934. "The Theory of Economic Development". Cambridge MA: Harvard University Press.
- Senge P. 1990. "The Fifth Discipline". New York: Doubleday.

- Shane S. 2000. "Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities". *Organization Science*, 11(4): 448-469.
- Shane S., Venkataraman S. 2000. "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research"; *Academy of Management Review*, 2: 217-236.
- Sharma P., Chrisman J.J. 1999. "Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3): 11-27.
- Shepherd D.A., DeTienne D.R. 2005. "Prior Knowledge, Potential Financial Reward, and Opportunity Identification". *Entrepreneurship Theory and Practice*, January: 91-112.
- Si S.X., Bruton G.D. 2005. "Knowledge Acquisition, Cost Savings and Strategic Positioning: Effects on Sino-American IJV Performance". *Journal of Business Research*, 58(11): 1465-1473
- Simonin B.L. 2004. "An Empirical Investigation of the Process of Knowledge Transfer in International Strategic Alliances". *Journal of International Business Studies*, 35: 407-427.
- Simsek Z., Lubatkin M.H., Floyd S.W. 2003. "Inter-Firm Networks and Entrepreneurial Behaviour: A Structural Embeddedness Perspective". *Journal of Management*, 29(3): 427-442.
- Singh J. 2005. "Collaborative Networks as Determinants of Knowledge Diffusion Patterns". *Management Science*, 51(5): 756-770.
- Singh R.P., Hills G.E., Hybels R.C., Lumpkin G.T. 1999. "Opportunity Recognition through Social Network Characteristics of Entrepreneurs". *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College.
- Sinkula J. M. 1994. "Market Information Processing and Organizational Learning" *Journal of Marketing*, 58(1): 35-45
- Slater S.F., Narver J.C. 1995. "Market Orientation and the Learning Organization". *Journal of Marketing*, 59(3): 63 – 74.
- Smith K.G., Collins C.J., Clark K.D. 2005. "Existing Knowledge, Knowledge Creation Capability, and the Rate of New Product Introduction in High-Technology Firms". *Academy of Management Journal*, 48(2): 346-357.
- Song J., Almeida P., Wu G. 2003. "Learning by Hiring: When is Mobility more likely to Facilitate Interfirm Knowledge Transfer". *Management Science*, 49(4): 351-365.
- Spender J. C. 1996. "Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm". *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue: Knowledge and the Firm): 45-62.
- Steensma H.K., Lyles M.A. 2000. "Explaining IJV Survival in a Transitional Economy through Social Exchange and Knowledge-based Perspectives". *Strategic Management Journal*, 21(8): 831-851.
- Steffens P., Davidsson P., Fitzsimmons J. 2009. "Performance Configurations over Time: Implications for Growth- and Profit Oriented Strategies". *Entrepreneurship Theory and Practice*, January: 125-148.

- Stevenson H.H., Jarillo J.C. 1990. "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management". *Strategic Management Journal*; 11: 17.
- Stiglitz J.E. 2002. "Information and the Change in the Paradigm in Economics". *The American Economic Review*, 92(3): 460-501.
- Stuart T.E. 2000. "Interorganizational Alliances and the Performance of Firms: A Study of Growth and Innovation Rates in a High-technology Industry". *Strategic Management Journal* 21(8): 791–811
- Subramaniam M., Venkatraman N. 1999. "The Influence of Leveraging Tacit Overseas Knowledge for Global New Product Development Capability". In: M.A. Hitt, P.G. Clifford, R.D. Nixon and K.P. Coyne, Editors, *Dynamic Strategy Resources*, Blackwell, Oxford.
- Szulanski G. 1996. "Exploring internal stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm". *Strategic Management Journal* 17: 27–43.
- Szulanski G., Cappetta R., Jensen R.J. 2004. "When and How Trustworthiness Matters: Knowledge Transfer and the Moderating Effect of Causal Ambiguity". *Organization Science*, 15(5): 600-613.
- Teece D., Pisano G. 1994. "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction". *Industrial and Corporate Change*, 3(3): 537-556.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen, A. 1997. "Dynamic Capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal*, 18, 509–33.
- Teng, B. 2007. "Corporate Entrepreneurship Activities through Strategic Alliances". *Journal of Management Studies*, 44(1): 119-142.
- Thorne J.R., Ball J.G. 1981. "Entrepreneurs and their Companies: Smaller Industrial Firms". In K.H. Vesper (Eds) *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College Press, Wellesley, MA, .
- Thornhill S. 2006. "Knowledge, Innovation and Firm Performance in High- and Low-Technology Regimes". *Journal of Business Venturing* 21: 687– 703.
- Thornhill S., Amit R. 2001. "A Dynamic Perspective of Internal Fit in Corporate Venturing". *Journal of Business Venturing*, 16(1): 25-50.
- Tsai W. 2001. "Knowledge Transfer in Intra-organizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance". *Academy of Management Journal* 44 (5): 996– 1004.
- Tsai W., Ghoshal S. 1998. "Social Capital and Value Creation: the Role of Intrafirm Networks". *Academy of Management Journal* 41 (4): 464–476.
- Tsai K., Wang J. 2008. "External Technology Acquisition and Firm Performance: A Longitudinal Study". *Journal of Business Venturing* 23: 91-112.
- Tsang E.W.K., Nguyen D.T., Erramilli M.K. 2004. "Knowledge Acquisition and Performance of International Joint Ventures in the Transition Economy of Vietnam". *Journal of International Marketing*, 12(2): 82-103.

- Ucbasaran D., Westhead P., Wright, M. 2001. "The Focus of Entrepreneurial Research: Contextual and Process Issues". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25(4): 57.
- Uzzi B. 1997. "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness". *Administrative Science Quarterly*, 42(1): 35-67.
- Uzzi B., Lancaster R. 2003. "The Role of Relationship in Interfirm Knowledge Transfer and Learning: The Case of Corporate Debt Markets". *Management Science*, 49(4): 383-399.
- van Praag M.C., Versloot P.H. 2007. "What is the Value of Entrepreneurship? A review of recent research". *Small Business Economics* 29 (4): 351–382.
- van Wijk R., Jansen J.J.P., Lyles M.A. 2008. "Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences". *Journal of Management Studies*, 45(4): 830-853.
- Vaquero Sánchez M.A., Gómez Gras J.M., Gisbert López M.C., Alarcón García M.J. 2000. "El Comportamiento de la PYME de Alto Crecimiento ante los Retos Competitivos: Un Análisis Empírico". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 6(2): 159-181.
- Veciana Vergés J.M.1999. "Creación de Empresas como Programa de Investigación Científica". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8 (3).
- Venkataraman S.1997. The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research: An Editor's Perspective. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* 3: 119–138.
- Venkataraman S., Sarasvathy S.D. 2001. "Strategy and Entrepreneurship: Outlines of an Untold Story". In *Handbook of Strategic Management*, Michael Hitt, Edward Freeman and Jeffrey Harrison, Eds. Blackwell Publishers: 650-668.
- Vermeulen F., Barkema H. 2001. "Learning Through Acquisitions". *Academy of Management Journal* , 44(3): 457-476.
- Vesper K.H. 1985. "Entrepreneurship Education". Babson College, Wellesley, MA.
- Walter A., Auer R., Ritter T. 2005. "The Impact of Network Capabilities and Entrepreneurial Orientation on University Spin-off Performance". *Journal of Business Venturing* 21(4): 541-567.
- Wang C.L. 2008. "Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation and Firm Performance". *Entrepreneurship Theory and Practice*, July: 635-657
- Wernerfelt B. 1984. "A Resource-based View of the Firm". *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
- Wiklund J. 1998. "Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond". Doctoral Thesis. Jonkoping International Business School, Sweden, (www.hj.se/forskning/wiklund.pdf)
- Wiklund J. 1999. "The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation–Performance Relationship". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 24(1): 37–49.

- Wiklund J., Shepherd D. 2003. "Knowledge-based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium Sized Business". *Strategic Management Journal*, 24(13): 1307-1314.
- Yli-Renko H., Autio E., Sapienza H.J. 2001. "Social Capital, Knowledge Acquisition and Knowledge Exploitation in Young Technology-based Firm". *Strategic Management Journal*, Jun/Jul: 587-613.
- Zaheer A., Bell G.G. 2005. "Benefiting from Network Position, Capabilities, Structural Holes and Performance". *Strategic Management Journal*, 26: 809-825.
- Zaheer A. McEvily B., Perrone V. 1998. "Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance". *Organization Science* 9(2): 141-159.
- Zahra S.A. 1991. "Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study". *Journal of Business Venturing* 6(4):259-285.
- Zahra S.A. 1993. "Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach". *Journal of Business Venturing* 8(4):319-340.
- Zahra S.A. 1995. "Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: The Case of Management Leveraged Buyouts". *Journal of Business Venturing* 10: 225-247.
- Zahra S.A. 1996. "Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological opportunities". *Academy of Management Journal*, 39(6): 1713-1735.
- Zahra S.A., Covin J.G. 1995. "Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: a longitudinal analysis". *Journal of Business Venturing*, 10: 43-58.
- Zahra S.A., George G. 2002. "Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension". *Academy of Management Review*, 27(2): 185-203.
- Zahra S.A., Jennings D.F., Kuratko D.F. 1999. "The Antecedents and Consequences of Firm-Level Entrepreneurship: The State of the Field". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (2): 45-63.
- Zahra S.A., Neubaum D.O., Huse M. 2000. "Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems". *Journal of Management*, 26(5): 947-976.
- Zahra G., Wood D.R. 2002. "The Effects of Business-University Alliances on Innovative Output and Financial Performance: A Study of Publicly Traded Biotechnology Companies". *Journal of Business Venturing*, 17: 577-609.
- Zander U., Kogut B. 1995. "Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of the Organizational capabilities: An Empirical Test". *Organization Science*, 6(1): 6-92.
- Zollo M., Reuer J., Singh H. "Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances". *Organization Science*, 13(6): 701-713.
- Zukin S., DiMaggio. 1990. "Structures of Capital: The Social Organization of the Economy". Cambridge, MA: Cambridge University Press.