



UNIVERSIDAD DE
SEVILLA

TESIS DOCTORAL

MODELIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE
EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO Y ANÁLISIS DE
SU INFLUENCIA EN LA ACTIVIDAD
INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS EN
ANDALUCÍA

PRESENTADA POR
PEDRO BAENA LUNA

DIRIGIDA POR
DR. FRANCISCO LIÑÁN | UNIVERSIDAD DE SEVILLA
DR. JUAN A. MARTÍNEZ ROMÁN | UNIVERSIDAD DE SEVILLA

fceye) Facultad
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Modelización de la estrategia de emprendimiento corporativo y análisis de su influencia en la actividad internacional de las empresas en Andalucía

Tesis doctoral presentada por Pedro Baena Luna

Dirigida por Dr. Francisco Liñán y Dr. Juan A. Martínez Román

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de Sevilla | 2021

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento más profundo y sincero a los directores esta tesis, mis directores: Francisco Liñán y Juan Antonio Martínez Román. Paco y Juan Antonio, Juan Antonio y Paco. Gracias por vuestro apoyo, implicación y compromiso. También por vuestra paciencia en ocasiones. Junto a vosotros he aprendido que hacer las cosas “mejor” no es una opción, y que la búsqueda de la “excelencia” cuando se investiga es una “obligación”, con la universidad y con la sociedad en general. Os admiraba antes de empezar y os admiro ahora por muchas más razones.

No puedo tampoco dejar de agradecer a los compañeros del departamento de Economía Aplicada I su ayuda prestada e incluso su ánimo cuando hacía falta. A José Enrique por ayudarme a entender y explicarme cuantas veces ha hecho falta todo lo que le preguntaba. También a los compañeros del departamento de Administración de Empresas y Marketing, por preguntarme, ayudarme y animarme cada vez que lo necesitaba.

Gracias también a mis amigos, a los que puedo ver más y a los que no veo tanto. Os he sentido cerca siempre de todos modos. En especial a Martín, porque de una u otra manera siempre hemos estado juntos. En los buenos momentos y en los no tan buenos. No ha importado, sabíamos que teníamos que estar el uno al lado del otro.

No puedo olvidarme de mi familia. Ellos son el origen de todo. A mis padres que ya no están, pero que han sabido encontrar la manera de ayudarme y darme su apoyo. A mis hermanas M.^a Ángeles y Ana por conseguir que, aun cuando nuestros padres no se encuentran ya entre nosotros, sigamos siendo una gran familia. A Andrés e Isra. Son mis cuñados pero sobre todo son mi familia. Gracias por creer en mí y apoyarme siempre. A mis sobrinos Hugo y Luna, vuestras sonrisas son el mejor regalo cada vez que estamos juntos. No puedo olvidarme tampoco de Luis y Esther, mis suegros y algo más importante, parte de mi familia. Gracias por toda vuestro apoyo y ayuda infinita.

Por último a “mis” personas importantes: Claudia, Pedro y Esther. Claudia y Pedro sois todo para mí. Vuestra energía infinita y repertorio de sonrisas han sido todo lo que he necesitado para querer hacer mejor este trabajo. A Esther, gracias por todo. Todos los caminos recorridos junto a ti son “buenos caminos” y llegan a “buenos sitios”. Esta tesis, sin duda, es mérito tuyo.

*A mis padres, Pedro y Teresa. Por todo lo que me dieron.
A Claudia y Pedro, mis hijos. A Esther, mi esposa. Por todo lo que me dan.*

ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCCIÓN.....	3
1.1. Justificación del trabajo.....	3
1.2. Objetivos del trabajo	6
1.3. Estructura del trabajo.....	7
2. EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO Y EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO ESTRATÉGICO	13
2.1. Origen y antecedentes del emprendimiento corporativo	13
2.2. El fenómeno del emprendimiento corporativo.....	15
2.3. Emprendimiento corporativo estratégico en las organizaciones.....	19
2.4. Modelos de emprendimiento corporativo estratégico	22
2.5. Vínculos entre los elementos de un modelo de emprendimiento corporativo estratégico.....	28
3. INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN	33
3.1. Concepto de internacionalización	34
3.2. Estrategias de internacionalización	36
3.3. Efectos de un proceso de internacionalización.....	40
4. INFLUENCIA DEL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO ESTRATÉGICO EN LA ACTIVIDAD INTERNACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN.....	45
4.1. Emprendimiento organizativo e internacionalización	45
4.2. Influencia de los elementos externos e internos del emprendimiento corporativo estratégico sobre los resultados de la actividad internacional	49

4.2.3.	Influencia del ámbito interno y externo en la actividad internacional de la empresa	55
4.3.	Hacia un modelo de emprendimiento corporativo estratégico con influencia en la actividad internacional de la organización	60
5.	METODOLOGÍA.....	65
5.1.	Revisión de la literatura	65
5.2.	Muestra	67
5.3.	VARIABLES	72
5.4.	Recogida de datos	87
5.5.	Análisis de datos	88
6.	ANÁLISIS EMPÍRICO	95
6.1.	Modelo de medida (Etapa 1).....	95
6.2.	Modelo estructural de orden 3 (Etapa 2).....	102
7.	DISCUSIÓN	111
8.	CONCLUSIONES	119
	BIBLIOGRAFÍA.....	127
	ANEXOS.....	153

Índice de figuras

Figura 1. Estructura del trabajo.....	8
Figura 2. Modelo de ECE, Ireland, Kuratko, y Covin (2003).....	23
Figura 3. Modelo de ECE, Ireland, Covin y Kuratko (2009).....	24
Figura 4. Modelo de ECE, Kearney y Meynhardt (2016).....	26
Figura 5. Modelo de ECE, Kreiser, Kuratko, Covin, Ireland, y Hornsby (2019).....	27
Figura 6. Resumen de los elementos de un modelo de ECE.....	29
Figura 7. Modelo conceptual	61
Figura 8. Resumen- esquema de la metodología en la revisión de los modelos de ECE.....	66
Figura 9. Proceso secuencial modelo estructural ECE	96
Figura 10. Modelo estructural de tercer orden	103
Figura 11. Modelo estructural validado	105
Figura 12. Relaciones contrastadas del modelo	108

Índice de tablas

Tabla 1. Terminología asociada al fenómeno del EC.....	14
Tabla 2. Resumen de indicadores del nivel de internacionalización	48
Tabla 3. Estructura de la muestra	69
Tabla 4. Perfil del entrevistado.....	70
Tabla 5. Descripción de las variables	72
Tabla 6. Ficha técnica del estudio.....	87
Tabla 8. Modelo de medición para compuestos modos A.....	97
Tabla 9. Validez discriminante. Criterio Fornell-Lacker.....	98
Tabla 10. Validez discriminante. Criterio HTMT.85 (nivel 1)	98
Tabla 11. Multicolinealidad en compuestos modo B (orden 1).....	99
Tabla 12. Modelo de medición para compuestos modo A (orden 2).....	99
Tabla 13. Validez discriminante. Criterio Fornell-Lacker (orden 2)...	100
Tabla 14. Validez discriminante. Criterio HTMT.85 (orden 2)	100
Tabla 15. Multicolinealidad en compuestos modo B (orden 2).....	100
Tabla 16. Modelo de medición para constructos compuestos modo A (orden 3).....	101
Tabla 17. Validez discriminante criterio Fornell-Lacker (orden 3).....	102
Tabla 18. Validez discriminante criterio HTMT.85 (orden 3)	102
Tabla 19. Multicolinealidad en constructo compuesto modo B (orden 3).....	102
Tabla 20. Multicolinealidad entre constructos (orden 3).....	104
Tabla 21. Resultados hipótesis del modelo estructural.....	104
Tabla 22. Validación de hipótesis del modelo propuesto	105
Tabla 23. Tamaño del efecto	106
Tabla 24. Validación de hipótesis del modelo propuesto	106

Anexos

Anexo 1. Solicitud de participación a empresas y organizaciones en el trabajo de investigación.	153
Anexo 2. Agradecimiento a las empresas y personas participantes. ...	155

Resumen

En los últimos años el número de trabajos alrededor del fenómeno del emprendimiento - en sus distintas dimensiones - ha experimentado un importante auge. Dentro de este carácter multifacético del emprendimiento encontramos el emprendimiento corporativo (EC). Este no solo es relevante por su faceta emprendedora, sino también por lo que implica de cambio y novedad en las organizaciones. Los efectos de la COVID-19, además, han desencadenado un contexto de incertidumbre desconocido hasta ahora en las organizaciones. Como consecuencia de esto, muchas empresas se encuentran sumidas en profundos procesos de transformación orientados a la búsqueda de mejores resultados en el desarrollo de su actividad.

Relacionado con el EC se encuentra el emprendimiento corporativo estratégico (ECE). Las actividades formales e informales de ECE son importantes para la renovación estratégica de la organización, el crecimiento y la mejora de los resultados empresariales. El ECE se sitúa en la intersección de las acciones emprendedoras y de la estrategia de la organización. El ECE está suscitando un creciente interés académico. Sin embargo, nos hallamos actualmente en un estadio primario del conocimiento científico sobre las interrelaciones entre los factores que lo integran. Igualmente, desconocemos la potencial influencia de esos elementos sobre los resultados económicos derivados de un proceso de internacionalización.

En este trabajo se realiza una profunda revisión teórica de los conceptos de emprendimiento corporativo y ECE y sus modelos más relevantes, con el fin de establecer una propuesta de modelo de emprendimiento corporativo estratégico centrado en los resultados de la actividad internacional de la empresa. Para contrastar empíricamente la viabilidad de este modelo se ha realizado un estudio exploratorio con una muestra de 101 empresas con actividad internacional y sede principal en la comunidad autónoma de Andalucía. De los resultados del estudio se evidencia la influencia significativa que el entorno externo de la organización ejerce sobre los elementos internos de la misma: la visión estratégica emprendedora, la orientación emprendedora y el clima

emprendedor de la organización. La visión estratégica emprendedora, a su vez, ejerce una influencia significativa y positiva sobre la orientación emprendedora y el clima emprendedor. Las relaciones existentes entre los elementos internos influyen de manera relevante sobre los resultados de la actividad internacional de la organización. Por el contrario, no ocurre lo mismo, en el caso del entorno y su efecto sobre los resultados de esta actividad internacional..

Este trabajo aborda también, el vacío existente sobre el efecto del emprendimiento corporativo estratégico en los resultados de la actividad internacional de la empresa. El modelo propuesto permite cuantificar el impacto de los factores internos y externos del ECE sobre los resultados económicos derivados de la internacionalización. Los resultados derivados de contrastar el modelo propuesto proporcionan información relevante para la toma de decisiones en el ámbito de la gestión empresarial.

Para los actores públicos regionales encargados del diseño e implementación de políticas de promoción y apoyo en el ámbito del emprendimiento y la internacionalización, también es importante. Este trabajo evidencia la necesidad de la puesta en marcha de políticas públicas que además de favorecer la actividad de las empresas fuera de sus fronteras, tengan en cuenta la influencia del entorno exterior y el ámbito interno organizativo en la internacionalización de las organizaciones.

Abstract

In recent years, the number of works on the phenomenon of entrepreneurship - in its different dimensions - has experienced an important increase. Within this multifaceted character of entrepreneurship, we find Corporate Entrepreneurship. Corporate Entrepreneurship is not only relevant due to its entrepreneurial aspect, but also for what it implies in terms of change and novelty in organizations. The effects of COVID-19 have also triggered a context of uncertainty hitherto unknown in organizations. As a result, many companies are undergoing profound transformation processes aimed at seeking better results in the development of their activities.

Related to Corporate Entrepreneurship is Corporate Entrepreneurship Strategy. Formal and informal Corporate Entrepreneurship Strategy activities are important for the organization's strategic renewal, growth, and improved business performance. The Corporate Entrepreneurship Strategy sits at the intersection of entrepreneurial actions and organizational strategy. Corporate Entrepreneurship Strategy is attracting increasing academic interest. However, we are currently at a primary stage of scientific knowledge about the interrelationships between its constituent factors. Likewise, we do not know the potential influence of these elements on the economic results derived from an internationalization process.

In this dissertation, a thorough theoretical review of the concepts of Corporate Entrepreneurship and Corporate Entrepreneurship Strategy, together with their most relevant models, is carried out to establish a proposal for a model of Corporate Entrepreneurship Strategy focused on the firm's international activity performance. To empirically test the viability of this model, an exploratory study was carried out on a sample of 101 companies with International Activity (IA) and headquarters in the region of Andalusia. The results of the study show the significant influence that the external environment of the organization exerts on its internal elements: The Strategic Entrepreneurial Vision, the Entrepreneurial Orientation, and the Entrepreneurial Climate of the organization. The

Strategic Entrepreneurial Vision, in turn, exerts a significant and positive influence on the Entrepreneurial Orientation and the Entrepreneurial Climate. The relationships between the internal elements have a significant influence on the firm's international activity results. On the contrary, there is no influence from the environment on the results from this international activity.

This dissertation also addresses the existing gap on the effect of Corporate Entrepreneurship Strategy on the firm's international performance. The proposed model allows quantifying the impact of internal and external factors of the Corporate Entrepreneurship Strategy on the economic results derived from internationalization. The results derived from testing the proposed model provide relevant information for decision making in the field of business management.

It is also important to promote and support entrepreneurship and internationalization by regional public actors responsible to the design and implementation of policies. This work demonstrates the need for the implementation of public policies that, in addition to favoring the international activity of companies, consider the influence of both the external and the internal organizational environments on the internationalization of those firms.



CAPÍTULO PRIMERO

INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del trabajo

En los últimos años el fenómeno del emprendimiento y la actividad emprendedora ha generado un gran interés no solo en el ámbito empresarial, sino también en el conjunto de la sociedad (Kuratko, Morris, y Schindehutte, 2015; Marques, Valente, y Lages, 2018). Se ha puesto de manifiesto que “el emprendimiento es un importante motor de desarrollo económico: crea nuevas empresas y empleos, abre nuevos mercados y favorece la adquisición de nuevas competencias y capacidades en una sociedad” (Comisión Europea, 2013; p.3). De algún modo, el emprendimiento ha asumido una posición destacada en el análisis económico y empresarial a nivel local, regional, nacional e incluso global, como consecuencia de su capacidad para el empoderamiento de las personas y su potencial para la transformación productiva de los territorios.

El carácter multidimensional del emprendimiento lo convierte en una realidad impregnada por distintos factores. En el emprendimiento pueden identificarse elementos demográficos, étnicos, organizativos, institucionales, socioeconómicos, geográficos y culturales (Kuratko y Morris, 2018). Esto ha motivado el interés por su estudio y análisis desde distintas disciplinas y perspectivas (Audretsch, Kuratko, y Link, 2015; Kuratko y Morris, 2018).

Dentro del fenómeno del emprendimiento se halla el emprendimiento corporativo (EC), concepto que representa la capacidad emprendedora de una organización. Las organizaciones, a través del EC, estimulan la agilidad, la flexibilidad, la creatividad y la innovación continua desde su interior (Kraus y Rigtering, 2017). El EC es un proceso sistemático de identificación y explotación de oportunidades dentro de organizaciones ya existentes (Hosseini, Dadfar, y Brege, 2018) con el fin de ofrecer productos y servicios innovadores, de nuevas formas y en

lugares distintos, dentro de un contexto de creciente complejidad (Ekingen, Ekemen, Yildiz, y Korkmazer, 2018).

El EC debe ser fruto de la alineación adecuada de la actividad y la visión emprendedora de la organización (Demil, Lecocq, Ricart, y Zott, 2015; García-Sánchez, García-Morales, y Martín-Rojas, 2018; Tavassoli, Bengtsson, y Karlsson, 2017). La actitud emprendedora dentro de la empresa debe ser interpretada de forma amplia y con distintos matices (Simsek, Jansen, Minichilli, y Escriba-Esteve, 2015). Todo esto da lugar a un contexto adecuado para que se generen nuevas capacidades en las organizaciones que favorezca la mejora de sus resultados a través de la actividad en nuevos mercados.

Al igual que ocurre con el emprendimiento en su faceta creadora de empresas, en el caso del EC estamos asistiendo en los últimos tiempos a una creciente atención desde el ámbito académico e investigador. Este auge viene motivado por la importancia para las organizaciones de una renovación en distintos ámbitos y el fomento de la capacidad innovadora de las empresas (Ceptureanu, Ceptureanu, y Popescu, 2017; Niemann, Dickel, y Eckardt, 2019).

No obstante, a pesar de este creciente interés académico, el conocimiento creado alrededor del EC es aún heterogéneo y algo fragmentado. Esto ocurre a pesar de (o precisamente por) ser un campo de estudio en clara expansión. Se pone de manifiesto la complejidad para establecer su contenido, los procesos por los cuales se crea y el contexto en el que se concibe y es desarrollado por las organizaciones (Zahra, 2015).

Relacionado con el EC se encuentra el emprendimiento corporativo estratégico (ECE). Este nuevo concepto aporta una visión más amplia y comprensiva sobre la implementación de una estrategia emprendedora en la empresa. Frente al EC, el ECE pone especial énfasis en los roles complementarios desempeñados por la visión emprendedora de la empresa y la gestión estratégica dirigida hacia el crecimiento de la organización (Kim, 2018). El estudio académico ECE trata de entender la forma en que los comportamientos emprendedores de las organizaciones, junto con los distintos procesos de toma de decisiones, pueden afectar a su rendimiento y a sus resultados (McKenny, Short, Ketchen, Payne, y Moss, 2018).

El estudio del ECE comparte elementos pertenecientes a las áreas de conocimiento del emprendimiento y la dirección estratégica, y, persigue aunar determinados elementos de ambas en este nuevo concepto (Kuratko y Audretsch, 2009). El ECE parte de la identificación y la explotación de ventajas competitivas para la organización (Ahmed, Shah, Qureshi, Shah, y Khuwaja, 2018). Para ello, se basa en el desarrollo de acciones innovadoras y el uso eficiente de los recursos de la propia organización (Czarniewski, 2016). Su finalidad es aumentar la diversidad de productos de las empresas, la creación de nuevas oportunidades de mercado y la generación de nuevas formas de competir con otros actores de su sector. La consecución de estos objetivos mediante el ECE contribuirán al bienestar de la empresa a través de la mejora de su posición en el mercado (Kantur, 2016).

El creciente interés por las actividades emprendedoras y del ECE se vincula a su capacidad para influir sobre los resultados de las organizaciones. Es cierto que hay pocas evidencias sobre el modo en que estas acciones emprendedoras se conectan con los resultados de la organización (Kim, 2018). No obstante, algunos autores coinciden en señalar que la búsqueda e identificación de nuevas oportunidades de negocio y la obtención de ventajas competitivas mejoran los procesos de toma de decisión a nivel empresarial (An, Zhao, Cao, Zhang, y Liu, 2018; Gulati, Nohria, y Zaheer, 2000; Teece, 2014; Teece, Pisano, y Shuen, 1997). Esto es más evidente en el acceso a nuevos mercados, más allá de los naturales o los que han sido los mercados habituales hasta ese momento para la organización (An et al., 2018). Sin embargo, es muy limitado el número trabajos que analizan la conexión entre la puesta en marcha del ECE y sus resultados en el caso de la búsqueda e identificación de nuevos mercados a través de un proceso de internacionalización (Hitt, Ireland, Camp, y Sexton, 2001).

El fenómeno de la internacionalización posee una naturaleza de principio general (Javalgi y Todd, 2011) que puede explicar los límites organizativos de una empresa (Buckley y Casson, 2009). Esto tiene lugar a través de la conexión de tres ámbitos teóricos relacionados. La teoría del comercio explica la localización en la que se llevan a cabo las actividades de la empresa. La teoría de la organización aborda las uniones entre

distintas empresas. Por último, la teoría del emprendimiento internacional muestra los motivos y las actividades de la expansión internacional de una organización.

En este trabajo de investigación se lleva a cabo una revisión de la literatura relacionada con el EC y el ECE. A partir de esta, se realiza un estudio sobre la potencial influencia de los elementos externos e internos de una organización en los resultados de la actividad internacional (AI). Fruto de este análisis, se propone un modelo de ECE en el que se muestra la influencia de los factores internos y externos sobre los resultados de la AI. Este modelo ha sido contrastado mediante un análisis exploratorio con 101 empresas con AI radicadas en la comunidad autónoma andaluza. De sus análisis pueden extraerse consecuencias sobre la validez estadística del modelo y sus resultados en Andalucía.

1.2. Objetivos del trabajo

El objetivo principal de este trabajo es elaborar un modelo de ECE y analizar su influencia en la AI de la empresa. Para la consecución de este objetivo general, deberán alcanzarse los siguientes objetivos secundarios:

- Objetivo 1: revisar y analizar la literatura que aborda tanto el EC como el ECE. Se hará hincapié en las variables pertenecientes a los ámbitos tanto externo como interno de una organización, y que pueden influir a la hora de poner en marcha una acción de ECE.
- Objetivo 2: revisar y analizar los principales modelos de ECE en la literatura. Se analizarán las interrelaciones de los elementos contenidos en cada uno de ellos junto con su potencial influencia sobre la AI.
- Objetivo 3: proponer un modelo de ECE para organizaciones con AI.
- Objetivo 4: contrastar empíricamente el modelo de ECE y su influencia sobre la AI.

- Objetivo 5: contribuir a la ampliación del conocimiento sobre el ECE, a través de las conclusiones teórico-prácticas derivadas.

1.3. Estructura del trabajo

A la hora de establecer la estructura de este trabajo se ha pretendido que esta favoreciese la comprensión de los conceptos teóricos y la exposición de los resultados, conclusiones e implicaciones derivadas de la investigación empírica.

En el primer capítulo del trabajo se lleva a cabo la presentación de la realidad objeto de estudio y su contextualización. Fenómenos como el emprendimiento y la actividad emprendedora de las organizaciones, con sus matices y posibilidades, son abordados de manera conectada con la potencial influencia en los resultados de su actividad, especialmente, en el caso de los mercados internacionales.

El capítulo segundo revisa en profundidad la forma en que la literatura ha abordado los tópicos más relevantes del trabajo, analizando los principales modelos de ECE propuestos, los distintos elementos que los conforman y cuáles son sus resultados.

En el capítulo tercero se estudia el fenómeno de la internacionalización de la empresa, profundizando en los distintos modelos explicativos desarrollados en la literatura.

En el capítulo cuarto se relaciona el ECE con los resultados fruto de la AI de las organizaciones. En este punto también se establecen los fundamentos teóricos que sirven de base para el estudio empírico de nuestro de trabajo. Sobre estos fundamentos, se elabora nuestra propuesta de modelo de ECE para su contrastación empírica.

En el quinto capítulo se presenta la metodología utilizada. Se comienza detallando el método para realizar la búsqueda inicial de literatura que ha permitido situar el estado de la cuestión sobre nuestro objeto de estudio. En este apartado también se justifica el procedimiento para la realización del análisis empírico. Se justifica la pertinencia de la

muestra analizada, el método seguido para acceder a la información, los instrumentos y las técnicas cuantitativas utilizadas para el tratamiento de los datos recabados.

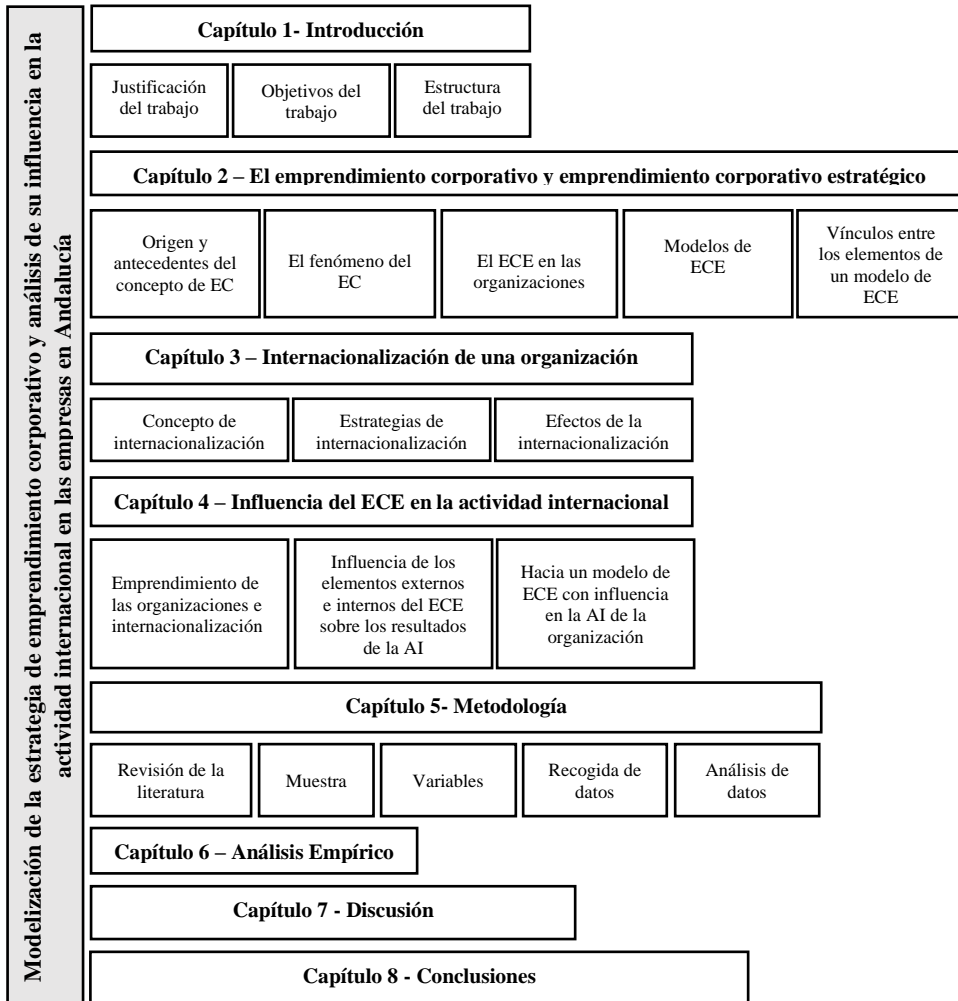


Figura 1. Estructura del trabajo

Los resultados obtenidos y la interpretación de estos se llevan a cabo en el sexto capítulo del trabajo. De manera detallada se presentan todos los resultados derivados del tratamiento de los datos procedentes del

estudio empírico, su interpretación y discusión. Todo esto se lleva a cabo de manera conectada con los objetivos propuestos y de manera comparada con otros posibles trabajos de investigación que hayan abordado las cuestiones con carácter previo.

Finalmente, en los capítulos séptimo y octavo, se lleva la discusión de los resultados obtenidos y son presentadas las conclusiones más relevantes del trabajo, tanto en plano teórico como práctico. Este último punto finaliza analizando las limitaciones del estudio y con la propuesta de una agenda de investigación para futuros trabajos.



CAPÍTULO SEGUNDO

EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO Y
EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO
ESTRATÉGICO

2. EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO Y EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO ESTRATÉGICO

2.1. Origen y antecedentes del emprendimiento corporativo

Uno de los primeros aspectos a tener en cuenta a la hora de abordar el fenómeno del EC, es la diferente terminología utilizada en la literatura científica para hacer referencia a esta realidad (Sharma y Chrisman, 1999). Esta nomenclatura ha evolucionado con diferentes autores utilizando diversos nombres en los últimos años (Urbano, Alvarez, y Turró, 2013). Así, se puede observar cierta ambigüedad en la denominación empleada para aludir a realidades en muchos casos similares (Sharma y Chrisman, 1999).

Las diferencias terminológicas responden, en ocasiones, a la existencia de distintos matices que los autores han identificado en el fenómeno. Así, algunos autores establecen diferencias al elegir uno u otro término en función de si la puesta en marcha de estas acciones desemboca en la creación de una nueva empresa o, por el contrario, tiene otro tipo de resultados. Entre estos últimos, cabe mencionar la identificación de nuevas oportunidades, la mejora de los resultados, la implementación de nuevas formas de trabajo, el acceso a nuevos mercados y los comportamientos autónomos del personal entre otros (Martiarena, 2013). La Tabla 1 muestra la diversidad terminológica existente en torno a este concepto. Esta cierta ambigüedad, en su denominación, no es algo exclusivo del fenómeno del EC. En las ciencias y disciplinas emergentes es habitual que desde la comunidad científica se acepte un conjunto de terminología más o menos variada, como vía del avance científico en los inicios del desarrollo de una disciplina.

Tabla 1. Terminología asociada al fenómeno del EC

Término	Descripción	Autores
Internal corporate entrepreneurship	Comportamientos y/o actividades de carácter emprendedor dentro de una empresa	(Jones y Butler, 1992; Schollhammer, 1982)
Internal corporate venturing	Creación de una unidad de emprendimiento semiautónoma con personal interno con fondos de la propia empresa	(Zajac, Golden, y Shortell, 1991)
Intrapreneurship	Unidades independientes dentro de las grandes empresas dirigidas a crear y probar nuevos mercados a través de la generación de innovación	(Nielsen, Peters, y Hisrich, 1985; Pinchot III, 1985)
Corporate venturing	Necesidad de generar nuevos conocimientos en la empresa que permitan la identificación de nuevas oportunidades de negocio	(Biggadike, 1979; Block y MacMillan, 1993; Ellis y Taylor, 1987; Vesper, 1990; Von Hippel, 1987)
Corporate entrepreneurship	Diversificación de la organización a través de acciones de carácter interno, transformando las ideas individuales en favor del desarrollo de la empresa. Mejora competitiva e identificación de oportunidades para la organización por medio de recursos generados y combinados de forma interna	(Burgelman, 1983a,b; Chung y Gibbons, 1997; Covin y Slevin, 1991; Guth y Ginsberg, 1990; Jennings y Lumpkin, 1989; Schendel, 1990; Vesper, 1984; Zahra, 1993)
Strategic/organizational renewal	Creación de riqueza y mejora del desempeño a partir de la combinación de recursos. Revitalización y redefinición de la empresa a través de la generación de innovación.	(Guth y Ginsberg, 1990; Stopford y Baden-Fuller, 1994; Zahra, 1993)

Fuente: elaboración propia a partir de Coduras, Guerrero, y Peña (2011); Sharma y Chrisman (1999)

Más allá de la distinta terminología empleada, es importante recalcar una serie de elementos comunes que en una organización, van a estar presentes a la hora de implementar una acción de EC. (Ortega-Cachón et al., 2017; p.55-57) establecen tres requisitos clave: “a) el EC es un fenómeno emprendedor que tiene lugar dentro de las organizaciones, b) el objetivo perseguido por este fenómeno no es otro que la creación de valor para la empresa a nivel emprendedor y c) el origen de las iniciativas puede provenir de manera interna en la empresa, aunque también en ocasiones puede tener como origen la acción de actores externos a la organización”.

Otra característica alrededor de este fenómeno es la existencia de un número todavía reducido de trabajos científicos que utilicen datos empíricos o un marco conceptual específico para estudiar las posibles acciones en el ámbito corporativo y sus consecuencias para la propia organización (Urbano et al., 2013). De esta forma, por tanto, es necesario aún seguir trabajando e investigando sobre esta realidad.

2.2. El fenómeno del emprendimiento corporativo

La actividad investigadora sobre el EC ha evolucionado en los últimos años. Aunque esta empezó de manera lenta, recientemente se ha constatado el crecimiento de su importancia en distintas áreas de conocimiento (Kuratko, Hornsby, y Hayton, 2015). Este interés se fundamenta en la conexión del EC con conceptos vitales para las organizaciones como son la innovación, el desarrollo de la propia organización y la mejora de su posición competitiva en el mercado (Blanka, 2019).

El EC hace referencia a las actividades empresariales, formales e informales, dirigidas hacia la innovación y el desarrollo de nuevos mercados en organizaciones ya establecidas (Kraus y Rigtering, 2017). Una de las definiciones tradicionalmente aceptadas y con mayor impacto en la literatura es la propuesta por Sharma y Chrisman (1999; p. 18), los cuales definen el EC como “el proceso por el cual una persona o grupo de personas con vinculación a una organización instiga la renovación o la innovación dentro de esta”. Así, el EC necesita del establecimiento de núcleos autónomos de trabajo con capacidad para identificar oportunidades de negocio en nuevos nichos de mercado que ayuden a mejorar los resultados de la empresa (An et al., 2018).

El EC es la manifestación emprendedora de una organización, de tal forma que favorezca la flexibilidad, la creatividad y los procesos de innovación continua (Bierwerth, Schwens, Isidor, y Kabst, 2015; Kraus y Rigtering, 2017). Su implantación crea un contexto propicio para la generación de nuevos conocimientos y capacidades en las organizaciones,

que les permita ingresar en nuevos mercados, nacionales e internacionales, mejorando de este modo sus resultados (Zahra, 2015).

La puesta en marcha de acciones de EC en una organización puede adoptar distintas formas (Calisto y Sarkar, 2017). Esta heterogeneidad se manifiesta también en los procesos de gestión del personal por la implementación de las acciones de EC (Nason, McKelvie, y Lumpkin, 2015). El EC supone un cambio cultural en las organizaciones ya que favorece la colaboración y la mejora de la forma de trabajar. En este aspecto es importante recalcar que una fuerte cultura organizativa influye positivamente en las prácticas de EC en las empresas (Yang, 2018). En la actualidad las organizaciones deben actuar para facilitar el desarrollo de condiciones favorables que incentiven el potencial emprendedor de su personal junto con el de sus equipos directivos (Elia y Margherita, 2018).

- El ámbito interno del EC

En el ámbito interno organizativo es donde se desarrollan las acciones de EC que pueden arrojar los mejores resultados para las empresas (Hughes y Mustafa, 2017). Trabajos previos en el ámbito conceptual y empírico del EC, concuerdan en torno a cinco antecedentes básicos, que preparan a una empresa para el desarrollo de acciones de este tipo. Estos antecedentes son: el apoyo de la alta dirección, la disponibilidad de tiempo, la existencia de un programa de recompensas, la autonomía en el puesto y los límites organizativos flexibles (Hornsby, Kuratko, Shepherd, y Bott, 2009; Hughes y Mustafa, 2017; Kuratko, Hornsby, y Covin, 2014; Kuratko, Ireland, y Hornsby, 2001; Kuratko, Montagno, y Hornsby, 1990).

Existe una fuerte relación entre la flexibilidad de planificación de las organizaciones y la intensidad emprendedora a nivel corporativo. El motivo es, que esta requiere de un alto nivel de participación del personal (Priem, Li, y Carr, 2012). Para fomentar un EC sostenible en el tiempo, es fundamental entender qué actividades se realizan dentro de la organización. Este conocimiento permitirá la optimización de una arquitectura organizativa pro-emprendedora que apoye al personal que desarrolla acciones de carácter emprendedor en el ámbito corporativo (Abrell y Karjalainen, 2017).

El EC no es únicamente un fenómeno a nivel organizativo. A este se llega mediante los comportamientos de los individuos y de los grupos dentro del contexto organizativos (Mahringer y Renzl, 2018). Las acciones de EC se conforman como herramientas para la creación de un clima organizativo que impulse la creatividad y la innovación interna (Ahmed et al., 2018). Dentro de este EC son innumerables los elementos y factores organizativos que influyen en el tipo de resultados de las organizaciones (Agapie et al., 2018). En este entorno tiene lugar el intercambio de conocimientos y procesos de aprendizaje organizativo dentro de las propias redes y de sus miembros (Turner y Pennington, 2015).

Las acciones emprendedoras en las organizaciones establecen nuevas rutinas en su personal. Favorecen también la generación de capacidades operativas, permitiendo restablecer el ajuste necesario ante el efecto del entorno (Mahringer y Renzl, 2018). Esto tiene lugar en un marco de nuevas oportunidades, marcado por la existencia y el acceso a las tecnologías, así como por oportunidades para la empresa en una economía cada vez más global.

Cualquiera que sea la manera en que la organización desee desarrollar acciones de carácter emprendedor, ha de tener en cuenta que debe incentivar y favorecer la innovación, la asunción de riesgos y la proactividad en la búsqueda intensiva de nuevas oportunidades de negocio (Kearney y Meynhardt, 2016; Kreiser, Kuratko, Covin, Ireland, y Hornsby, 2019). El EC se conforma como un proceso sistemático de identificación y de explotación de estas oportunidades (Hosseini et al., 2018). La creciente competitividad entre empresas obliga a las organizaciones a ofrecer productos y servicios innovadores, de nuevas maneras y en lugares distintos a donde lo habían hecho hasta ese momento (Ekingen et al., 2018).

El EC confiere a las organizaciones la posibilidad de focalizar el conocimiento y la energía en el desarrollo de nuevos escenarios que den lugar a nuevas oportunidades de negocio (Ahmed et al., 2018). Para su obtención, se hace necesario el mantenimiento del compromiso en todos los niveles de la organización (Agapie et al., 2018; Kantur, 2016) junto con la flexibilidad y claridad en la gestión (Kreiser et al., 2019).

Los procesos de EC se inician de diferente forma según el tamaño de las organizaciones. A esto contribuye la propia naturaleza heterogénea de esta realidad y, en la mayoría de casos, el fin perseguido (Nason et al., 2015). En el caso de las grandes empresas, estos comportamientos son alentados para superar las limitaciones que el tamaño puede suponer para su crecimiento y transformación (Nason et al., 2015). En la pequeña y mediana empresa, el EC surge como una vía factible para la adquisición de nuevas capacidades, la mejora del rendimiento y el acceso a nuevas líneas de negocio y fuentes de ingresos (Simsek et al., 2015). Estos resultados tienen lugar gracias a su mayor flexibilidad para adaptarse a las condiciones adversas del entorno (Czarniewski, 2016).

- El ámbito externo del EC

Un aspecto importante del fenómeno del EC es su entorno. El entorno externo ejerce una significativa influencia sobre las organizaciones a la hora de llevar a cabo acciones de EC. Actuar en un entorno caracterizado por un nivel alto de rivalidad y dinamismo en el mercado (Jaworski y Kohli, 1993; Kim y Kim, 2016; Martínez-Román, Gamero, Delgado-González, y Tamayo, 2019) supone la necesidad de aprender a crear, a innovar, a entregar y a obtener valor financiero en sus operaciones a través de la puesta en marcha de acciones de EC (Kuratko, McMullen, Hornsby, y Jackson, 2017).

Junto a estos elementos, el apoyo institucional percibido por la empresa (Kearney y Meynhardt, 2016; Martínez-Román et al., 2019) y la importancia del elemento tecnológico (Debrulle, 2012) obligan a las organizaciones a la identificación y explotación de oportunidades empresariales de manera más eficiente (Abrell y Karjalainen, 2017). No obstante, las organizaciones se enfrentan con escenarios de incertidumbre ante los cuales no siempre disponen de recursos y soluciones (Boone, Lokshin, Guenter, y Belderbos, 2019).

2.3. Emprendimiento corporativo estratégico en las organizaciones

La integración del EC en la estrategia empresarial resulta cada vez más necesaria. En efecto, la desvinculación de las acciones de EC respecto a la estrategia de la empresa puede ocasionar disfunciones en la organización (Mazzei, 2018). En este contexto, el fenómeno del ECE adquiere un lugar destacado en la gestión de una organización.

El ECE es aún un área joven en el ámbito de la investigación, pero el interés de la comunidad científica está creciendo considerablemente en recientemente (Tavassoli et al., 2017). Si bien los ámbitos del EC y la estrategia se han desarrollado tradicionalmente de manera independiente, en los últimos años, el interés por la conexión entre estas dos realidades es cada vez mayor (Kim, 2018; Kyrgidou y Hughes, 2010).

La necesidad de alinear la estrategia con las decisiones empresariales no es nueva, fue ya identificada por y Mintzberg (1987a,b). Burgelman (1983b) pone de manifiesto la relevancia de la estrategia dentro de la gestión de una organización, llevando a cabo la integración conceptual en un modelo de procedimiento estratégico. Este modelo se fundamenta en la existencia de unas necesidades estratégicas de la organización que son vitales para su supervivencia: las relativas al orden, por un lado, y las de la diversidad por el otro. En palabras de Burgelman (1983a; p. 1349-1350) “el orden en la estrategia se puede lograr a través de la planificación y la estructuración. La diversidad en la estrategia depende de la experimentación y la selección”. Por su parte, Mintzberg (1987a) señala que la estrategia debe ser algo intencionado para la organización. No es suficiente con disponer de un plan, es necesario definir los comportamientos que posibilitarán la consecución de los resultados esperados a través de la estrategia (Mintzberg, 1987b).

Es importante explicitar las diferencias existentes entre el EC y el ECE (Mazzei, Ketchen, y Shook, 2017). Mientras que el EC pone el foco en la identificación y la explotación de oportunidades para la empresa, el ECE surge de la necesidad de alinear la acción emprendedora con la estrategia de la organización (Ireland, Covin, y Kuratko, 2009), de tal

manera que a medio y largo plazo oriente las actividades emprendedoras de la empresa (Kuratko y Audretsch, 2009). El ECE representa un enfoque estratégico general factible en diversos tipos de organizaciones (Kreiser et al., 2019). La vinculación entre la dirección estratégica y la actividad emprendedora se fundamenta en la existencia de elementos organizativos que tengan un propósito e intencionalidad claros y definidos (Ireland et al., 2009). De este modo, el ECE dirige su atención tanto hacia a la innovación estratégica como a los procesos de generación de nuevos productos, procesos y modelos de negocio en la empresa (Kuratko y Audretsch, 2013; Kuratko, Hornsby, y Hayton, 2015).

Esta necesidad del personal directivo por adoptar una actitud emprendedora a la hora de diseñar sus estrategias se ha convertido en algo fundamental para asegurar la pervivencia y sostenibilidad de la empresa (Entrialgo, Fernández, y Vázquez, 2000). Las empresas con una fuerte organización de sus capacidades -a través de un enfoque estratégico sistemático- utilizan ampliamente estas acciones emprendedoras como un instrumento para conseguir sus objetivos (Ceptureanu et al., 2017; Ferreira, Fernandes, y Ratten, 2016).

La noción subyacente del ECE es la conexión de la mentalidad emprendedora con el pensamiento estratégico, independientemente del tamaño, el entorno y los recursos de la empresa (Kim, 2018). De esta forma, el crecimiento y la generación de riqueza deben ser el resultado efectivo de la combinación de la actitud emprendedora y la gestión estratégica (Ireland, Hitt, y Sirmon (2003)

Otra dimensión relevante dentro del ECE es la de su conexión con el cambio a través de la innovación (Hughes y Mustafa, 2017). La innovación consiste en avanzar hacia una nuevo estado de la organización, lo que conlleva el desmantelamiento de ciertos límites organizativos (Yang, 2018). Por tanto, como señalan Abrell y Karjalainen (2017), el ECE se canaliza a través de actividades que permiten aumentar la flexibilidad y fomentar la renovación organizativa con un claro enfoque hacia la generación de innovación.

El ECE pone el foco en las innovaciones organizativas que tienen lugar en las empresas y que implican la combinación e integración de

comportamientos para la búsqueda de oportunidades y de ventajas competitivas (Mazzei, 2018). En algunas organizaciones puede darse la integración de manera natural (Hitt et al., 2001). Sin embargo, las empresas que persiguen el ECE por medio de la innovación estratégica deben estar dispuestas a transformarse, a adaptarse y a trabajar activamente para cambiar a medida que explotan las posibles ventajas competitivas (Mazzei, 2018).

El ECE “está enfocado al comportamiento de toda la organización con el propósito rejuvenecerla mediante el reconocimiento y la explotación de oportunidades de carácter empresarial” (Ireland et al., 2009, p.21). Esta identificación de oportunidades debe llevar a la organización a la obtención de ventajas competitivas que sean sostenibles en el tiempo (Hosseini et al., 2018; Mazzei, 2018). Para ello, la estrategia emprendedora de las organizaciones ha de ser diversa y suficiente para abordar un abanico de elementos tecnológicos, financieros y humanos (Pishbin, Alambeigi, y Iravani, 2015). Todo esto ha de llevarse a cabo con un marcado carácter innovador (Ceptureanu et al., 2017) y favoreciendo la renovación estratégica de las organizaciones (Hughes y Mustafa, 2017). Según Ireland et al. (2009; p.25), la presencia de un ECE en la organización ha de manifestarse a través de “una visión estratégica emprendedora, una estructura organizativa pro-emprendedora y procesos y comportamientos emprendedores manifestados a través de una jerarquía organizativa”. La configuración de estos tres elementos debe orientarse hacia la obtención de ventajas competitivas para la organización.

El ECE debe poner el foco en la adaptación de estas ventajas competitivas al entorno de la empresa (Dogan, 2015). En definitiva, en el ECE, la organización pone su atención en una amplia gama de actividades emprendedoras que se adoptan en la búsqueda de ventajas competitivas. Esto se traduce frecuentemente (aunque no necesariamente) en nuevas líneas de negocio para la empresa (Kuratko et al., 2015).

A partir del análisis de los elementos más relevantes, puede establecerse que el ECE es el comportamiento emprendedor de una organización a partir de una visión dirigida, lo que permite su rejuvenecimiento de manera intencionada y continua. Además, influye en

el alcance de sus operaciones mediante el reconocimiento y la explotación de oportunidades de negocio, y con la obtención y el mantenimiento de ventajas competitivas mediante la generación de innovación (Ireland et al., 2009; Ireland y Webb, 2007).

2.4. Modelos de emprendimiento corporativo estratégico

A pesar del auge reciente de la investigación sobre el ECE, hay un número reducido de trabajos que propongan un modelo de implementación de ECE vinculado a los resultados de la organización. Entre ellos destacan cuatro por su presencia e impacto en trabajos posteriores: Ireland, Kuratko, y Covin (2003), Ireland et al., (2009), Kearney y Meynhardt (2016) y Kreiser et al., (2019). Los modelos de ECE de estos cuatro trabajos, coinciden en la existencia de unos elementos externos, o antecedentes, y unos elementos internos, de carácter organizativo, cuyas interrelaciones condicionan los resultados empresariales. Otro aspecto importante es el papel fundamental que la dirección estratégica desempeña dentro de la acción emprendedora de la empresa.

De estos cuatro modelos, el propuesto por Kearney y Meynhardt (2016) pone el foco en la organización de carácter público. El resto de los modelos se refieren a una organización de carácter general, aunque con un claro enfoque hacia la empresa privada y el ánimo de lucro.

Ireland, Kuratko et al., (2003) basan su propuesta en la importancia de que el personal directivo de la organización establezca una visión estratégica emprendedora (VEE). Esta va a favorecer la existencia de una estructura organizativa pro-emprendedora (EOpE) que posibilitará una serie de procesos y comportamientos emprendedores (PyCE) y que desembocarán en los resultados de la organización. Se pueden identificar dos tipos de resultados:

A. Resultados de gestión:

- 1) A través del desarrollo de habilidades y capacidades del personal en el plano individual

- 2) Por medio de contribuciones hechas a la aplicación del ECE. Mediante la participación en la estrategia empresarial y la adquisición de mayor destreza en los comportamientos gerenciales.

B. Resultados organizativos:

- 1) Mediante el aprendizaje organizativo y el desarrollo de competencias.

2) A través del reposicionamiento estratégico y la búsqueda de nuevos ámbitos de actuación. La empresa cambia su posición en el ámbito de mercado de productos, altera sus atributos y la empresa es posicionada en un nuevo ámbito producto-mercado.

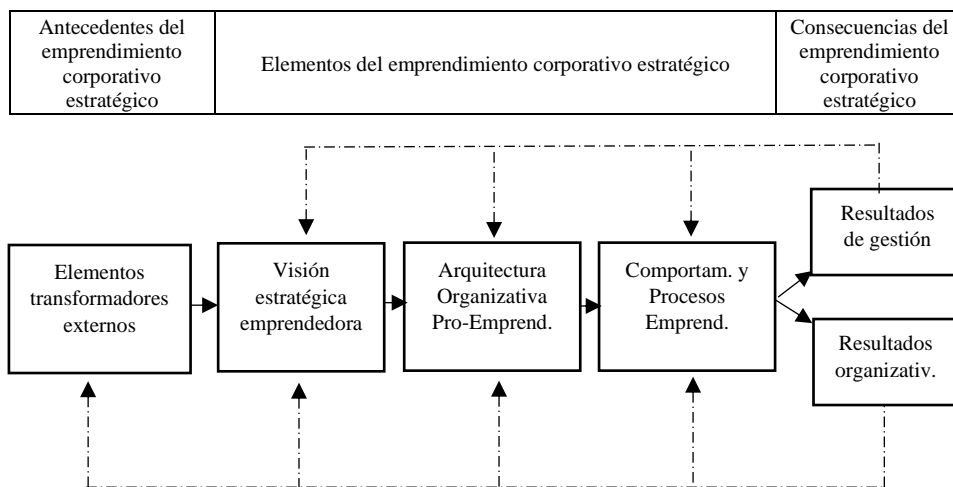


Figura 2. Modelo de ECE, Ireland, Kuratko, y Covin (2003)

Fuente: Ireland, Kuratko, y Covin (2003; p: L6)

El segundo de los modelos es el de Ireland, Covin, y Kuratko (2009). En este trabajo sus autores destacan la relevancia de alinear las acciones de EC con la dirección estratégica de la organización. Este modelo supone la adopción de un ECE único e identificable en toda la organización (Ireland et al., 2009).

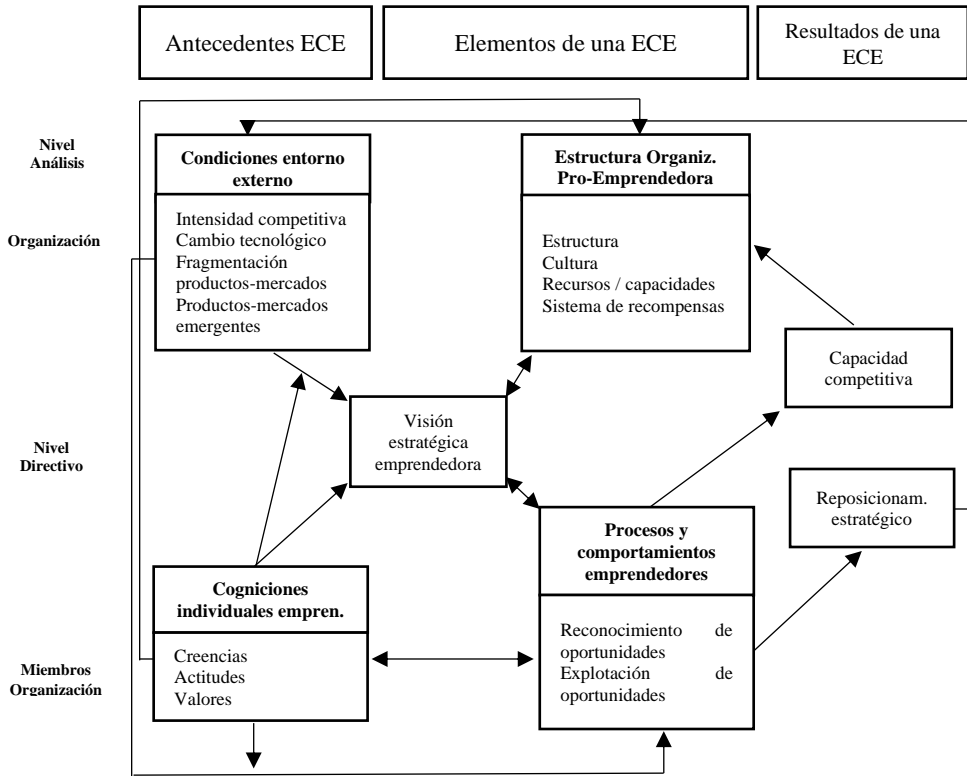


Figura 3. Modelo de ECE, Ireland, Covin y Kuratko (2009)

Fuente : Ireland, Covin y Kuratko (2009), Figure 1, p.24.

Estos autores elaboran un modelo en el que integran elementos fundamentales para la puesta en marcha de un ECE. Por una parte, identifican los antecedentes o condiciones del entorno externo (CEE), y junto a estos, los valores y las cogniciones emprendedoras de sus miembros. Por otro lado, señalan tres pilares fundamentales de su entorno interno: VEE, EOPE y PyCE.

Ireland et al. (2009) parten de “dos de las cinco definiciones de estrategia propuestas por Mintzberg (1987a,b): la estrategia como perspectiva y la estrategia como patrón “ (Ireland et al., 2009; p. 25). Esta relevancia de la estrategia hace que el modelo se fundamente en cómo la EOPE y los PyCE se influyen mutuamente, a la vez que influyen y se ven influidos por la VEE. Finalmente, este modelo proporciona unos resultados

y/o consecuencias específicas de su implementación. Esto tiene lugar a través de los resultados organizativos denominados, mejora de la capacidad competitiva y reposicionamiento estratégico (Crawford y Kreiser, 2015).

El tercer modelo de ECE es el de Kearney y Meynhardt (2016). Este es un modelo dirigido a organizaciones de carácter público como ya se indicaba. Tiene como objetivo principal sintetizar, integrar y vincular los elementos más relevantes en el ámbito del EC en organizaciones de esta naturaleza. Sus autores basan su propuesta en gran parte en el modelo de ECE de Ireland et al. (2009), aunque integran también elementos en el ámbito del EC de trabajos como los de Hornsby, Kuratko, Shepherd, y Bott (2009) y de Kreiser, Kuratko, Covin, y House (2011). En este modelo sus autores identifican cuatro componentes principales:

- 1) La VEE como esencia de una administración que trabaje en favor de la consecución de los objetivos de la organización.
- 2) Las condiciones organizativas que apoyan los PyCE.
- 3) La orientación emprendedora (OE) que refleja el nivel general de dichos procesos y comportamientos.
- 4) Los niveles individuales de comportamiento emprendedor (Kearney y Meynhardt, 2016).

En su propuesta de modelo, los autores plantean la relevancia del entorno externo para el desarrollo de acciones de carácter emprendedor. En el sector público, esa relevancia se fundamenta en la existencia de un entorno conformado por la munificencia, el dinamismo, la hostilidad y la integración. El entorno interno adquiere también una gran importancia. Éste comprende las condiciones organizativas, la OE y los comportamientos individuales de sus miembros, influyendo de manera directa sobre la VEE. Las interrelaciones de los elementos del modelo generan unos resultados que redundan en el valor de la acción pública de la organización en cuatro dimensiones: a) instrumental-utilitaria; b) moral-ética; c) político-social; y d) hedonista-estética. El modelo propuesto por Kearney y Meynhardt (2016) no considera conexiones multidimensionales entre los distintos elementos que lo conforman como sí hacen otros

modelos anteriores, en cambio, concibe el proceso de una forma esencialmente unidireccional.

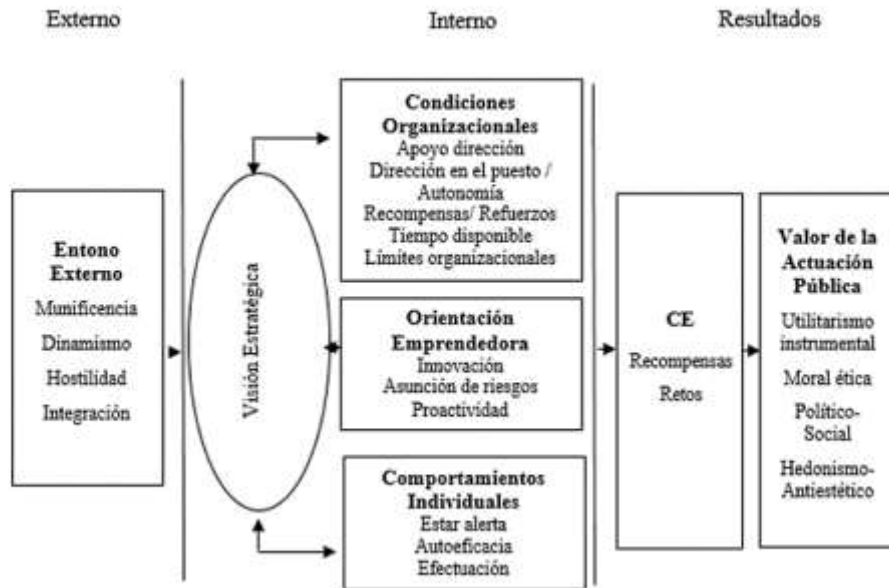


Figura 4. Modelo de ECE, Kearney y Meynhardt (2016)

Fuente: Kearney y Meynhardt (2016), Figure 1, p.546.

En definitiva, este modelo se fundamenta en la identificación y el aprovechamiento de oportunidades de mejora en las organizaciones del sector público. Todo este proceso se desarrolla a través de su iniciativa emprendedora y la generación de innovación, de tal forma que redunde en un mejor servicio público

El último de los modelos de ECE analizado es el propuesto por Kreiser et al. (2019). Este modelo parte del necesario ajuste entre los elementos del entorno externo y del ámbito interno de la organización. Esto se conforma como una premisa fundamental para la consecución del éxito del ECE según el modelo propuesto por sus autores.

Dentro del entorno externo de la empresa, los autores señalan la evaluación que ha de realizarse entre los vínculos y las interrelaciones que

tienen lugar entre sus propios elementos. Estos, de acuerdo con Ireland et al. (2009), se agrupan en torno a la hostilidad del entorno y a su sofisticación tecnológica. Kreiser et al. (2019) establecen que un entorno externo con elevados niveles de estas características justifica la puesta en marcha de un ECE como vía para la obtención de ventajas competitivas. Para lograrlo, a menudo se debe hacer hincapié en la mejora de procesos de innovación en la empresa (Kreiser et al., 2019).

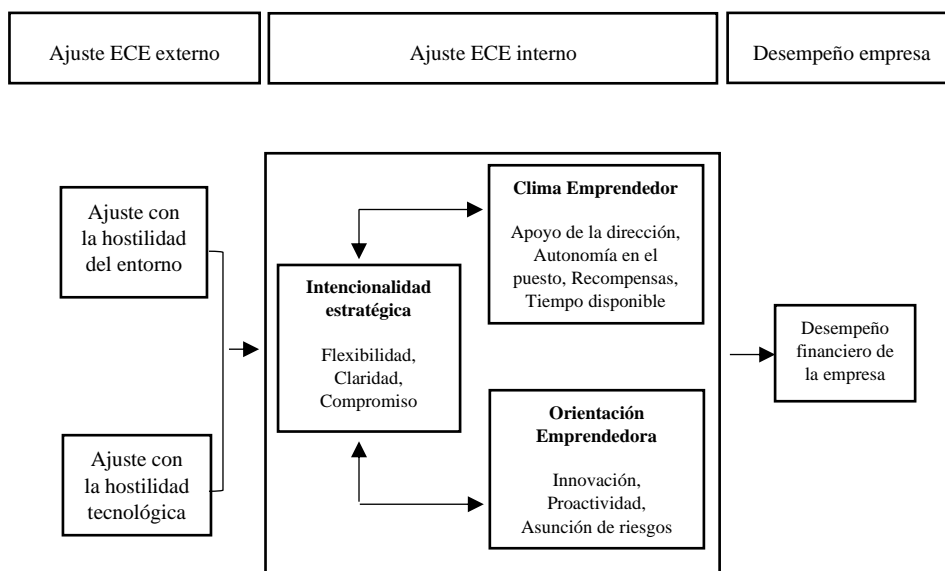


Figura 5. Modelo de ECE, Kreiser, Kuratko, Covin, Ireland, y Hornsby (2019)
Fuente: Kreiser et al. (2019), Figure 1, p.6.

A la hora de abordar el ajuste de los elementos internos de la organización y su influencia en la viabilidad de un ECE, Kreiser et al., (2019) establecen la necesidad del alineamiento de tres elementos. El primero es la intencionalidad estratégica, similar a la VEE en otros modelos. El segundo es el clima organizativo emprendedor (similar a la EOPE de otros modelos). Finalmente, el tercer elemento está relacionado con el comportamiento de la organización, referido como OE. Este ajuste entre los tres elementos puede evaluarse a través de su reflejo en el rendimiento de la empresa; por ejemplo, en los resultados financieros

Kreiser et al. (2019), además, llevan cabo en su trabajo un estudio de la viabilidad de su modelo propuesto de ECE. También analizan los vínculos y relaciones de los distintos elementos que conforman el ECE externo y el ECE interno. Concluyen que deben alinearse para lograr la consecución de los resultados pretendidos.

Los resultados de su estudio determinaron la relación positiva entre el ECE externo y el ECE interno. Cuando se alienan correctamente los elementos individuales de su ECE, favorecen el logro de una armonización general de sus elementos internos.

2.5. Vínculos entre los elementos de un modelo de emprendimiento corporativo estratégico

De la revisión de los modelos de ECE analizados se evidencia la existencia de relaciones de influencia entre los elementos externos e internos de la organización, influyendo estos a su vez sobre los resultados.

En las relaciones entre los elementos que componen los distintos modelos se identifican algunos denominadores comunes, mientras que otros resultan marcadamente diferenciales. De manera comparada pueden destacarse una serie de evidencias: en Ireland, Kuratko et al. (2003), Ireland et al. (2009) y Kearney y Meynhardt (2016), los componentes externos de los tres modelos coinciden en la influencia directa sobre la VEE. El modelo de Ireland et al. (2009) incorpora las cogniciones individuales emprendedoras como partes de los elementos externos. Estos últimos, a su vez, influyen directamente en la VEE y de manera bidireccional con los PyCE. Moderan además la influencia de las CEE con la VEE y en los PyCE.

Elementos Externos ECE	Elementos Internos ECE	Resultados ECE
Condiciones del entorno externo	Visión estratégica emprendedora (Ireland et al., 2009; Kearney y Meynhardt, 2016)	Resultados de gestión (Ireland, Kuratko et al., 2003)
<p>Intensidad competitiva, Cambio tecnológico, Fragmentación del producto-mercados, Productos-mercados emergentes (Ireland et al., 2009)</p> <p>Amenazas de transformaciones externas (Ireland, Kuratko et al., 2003)</p> <p>Hostilidad del entorno (Kearney y Meynhardt, 2016; Kreiser et al., 2019) Sofisticación tecnológica (Kreiser et al., 2019)</p> <p>Munificencia, Dinamismo e Integración (Kearney y Meynhardt, 2016)</p>	Flexibilidad, Claridad y Compromiso (Kreiser et al., 2009)	Resultados organizativos (Ireland, Kuratko et al., 2003)
Cogniciones individuales emprendedoras	Cogniciones individuales emprendedoras	<p>Capacidad competitiva y Reposicionamiento estratégico (Ireland et al., 2009)</p> <p>Desempeño financiero (Kreiser et al., 2019)</p> <p>Renovación y Retos (Kearney y Meynhardt, 2016)</p>
Cogniciones individuales emprendedoras	<p>Identificación de oportunidades, Explotación de oportunidades (Ireland et al., 2009)</p> <p>Estar alerta, Autoeficacia y Efectuación (Kearney y Meynhardt, 2016)</p> <p>Propensión a la innovación, a la proactividad y al riesgo (Kearney y Meynhardt, 2016; Kreiser et al., 2019)</p>	Valor de la atención pública
Creencias, Actitudes, Valores (Ireland et al., 2009)	Arquitectura organizativa pro-emprendedora	Utilitarismo instrumental, Moral ética político-social y Hedonismo-antiestético (Kearney y Meynhardt, 2016)
	<p>Estructura, Cultura, Recursos/ Capacidades, Sistema de recompensas (Ireland, Kuratko et al., 2003; Ireland et al., 2009)</p> <p>Apoyo de la dirección, Discrección en el trabajo, Recompensas y reconocimientos, Tiempo disponible (Kearney y Meynhardt, 2016; Kreiser et al., 2019) y Límites organizativos (Kearney y Meynhardt, 2016)</p>	

Figura 6. Resumen de los elementos de un modelo de ECE

Fuente: elaboración propia

En el modelo de Ireland, Kuratko et al. (2003) los elementos externos se ven influidos por los resultados de la puesta en marcha de acciones de EC. En Ireland et al. (2009) son los resultados organizativos los que tienen algún tipo de influencia en las CEE a través del reposicionamiento estratégico. En el modelo de Kreiser et al. (2019) el

entorno tiene un comportamiento distinto, al influir directamente y por igual en el conjunto de elementos internos, VEE, PyCE y la EOpE, junto con las relaciones bidireccionales establecidas entre ellos.



CAPÍTULO TERCERO

INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA
ORGANIZACIÓN



3. INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN

El fenómeno de la internacionalización en el ámbito empresarial ha generado interés en la comunidad académica a lo largo de la historia (Ganvir y Dwivedi, 2017; Knight, 2015; Oviatt y McDougall, 2005; Vissak y Francioni, 2013). Su auge se origina con los trabajos de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y Johanson y Vahlne (1977), quienes proponen un modelo de internacionalización basado en un proceso secuencial de apertura hacia mercados cada vez más distantes geográficamente (Autio, 2017; Calof y Beamish, 1995).

Las perspectivas económica, empresarial, psicológica, antropológica, financiera o de marketing confluyen en el estudio del fenómeno de la internacionalización (Cabral, Carvalho, y Ferreira, 2020; Larrinaga, 2005) y la definición del mismo (Knight y Liesch, 2016). Estos enfoques distintos han sido utilizados tanto en el plano académico como dentro del propio tejido empresarial (Oviatt y McDougall, 2005). Desde la perspectiva empresarial, la atención se ha dirigido hacia áreas de la gestión vinculadas con la dirección estratégica, la actividad comercial y la orientación emprendedora de la organización (Braunerhjelm, Ding, y Thulin, 2018; Lu y Beamish, 2001). Todas estas áreas de investigación están relacionadas con la AI; fuente valiosa de aprendizaje y desarrollo de capacidades útiles en el mercado nacional e internacional (Autio, 2017; Chandra, Paul, y Chavan, 2020).

En el contexto actual, repleto de nuevos retos y cambios, surgen nuevas oportunidades de crecimiento para las empresas a través de la AI. La internacionalización es un fenómeno empresarial que se ha ido extendiendo desde las economías más desarrolladas a las economías emergentes. Esto es debido al proceso de globalización económica y la reducción de barreras a los intercambios internacionales (Cabral et al., 2020; Dominguez y Mayrhofer, 2017; Larrinaga, 2005), llegando en algunos casos esta transformación a desarrollarse de manera radical

(Vahlne y Johanson, 2017).

3.1. Concepto de internacionalización

Aunque algunos trabajos han considerado el fenómeno de la internacionalización con un carácter unidimensional, basado exclusivamente en la actividad exportadora de la empresa (Hilmersson y Johanson, 2016), en la actualidad el fenómeno es considerado una realidad multidimensional (Javalgi y Todd, 2011). En ella se identifican distintos factores que influyen y condicionan la puesta en marcha de una estrategia de internacionalización en la empresa (Autio, Sapienza, y Almeida, 2000; Contractor, Kundu, y Hsu, 2003; Knight, 2015).

La primera es la dimensión geográfica. Esta es identificable en la conexión directa que se establece en la actividad de esta con mercados de otros países distintos al suyo (Calof y Beamish, 1995; Chandra et al., 2020; Dominguez y Mayrhofer, 2017). Para hablar de internacionalización es fundamental esta componente que implica las operaciones de la empresa de forma transnacional.

Una segunda dimensión de la internacionalización es el crecimiento de la empresa, objetivo esencial para su consolidación (Braunerhjelm et al., 2018; Dominguez y Mayrhofer, 2017; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Lu y Beamish, 2001; Zahra, Ireland, y Hitt, 2000). Para que la internacionalización tenga lugar es fundamental que la realización de actividades en el extranjero contribuyan al crecimiento de la organización en su conjunto (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). No obstante, aunque la expansión a nuevos mercados geográficos represente una importante oportunidad de crecimiento, su aplicación conlleva retos únicos, además de los comunes vinculados al crecimiento de la empresa (Dominguez y Mayrhofer, 2017; Lu y Beamish, 2001).

La tercera dimensión está formada por los resultados. La internacionalización implica dedicar recursos (Hilmersson y Johanson, 2016) para lograr una mejora de los resultados de la empresa. Estos resultados pueden representarse a través del desempeño (Cabral et al.,

2020; Ganvir y Dwivedi, 2017) referido a los efectos económicos derivados de la actividad internacional de la organización, como a la rentabilidad financiera, la diversificación y el aumento de la cuota de mercado, etc.

La cuarta dimensión es el entorno. Esta representa la respuesta de la organización para adaptar su actividad a las condiciones del entorno (Calof y Beamish, 1995; Javalgi y Todd, 2011; Razminien y Tvaronavičienė, 2017). Los cambios en el entorno conllevan cambios en la propia empresa y en su forma de actuar en el mercado (Calof y Beamish, 1995). Las empresas deben convivir con la incertidumbre, necesitando nuevas perspectivas, métodos y medidas prácticas ante posibles crisis (Mele, Russo-Spena, y Kaartemo, 2020). Estas respuestas, en muchos casos, pasan por la búsqueda de oportunidades en nuevos mercados fuera del nacional.

La quinta dimensión hace referencia al conocimiento. El aprovechamiento de las asimetrías de conocimientos y de capacidades de la empresa, son también un aspecto reseñable en la realidad de la internacionalización (Santangelo y Meyer, 2017). Las empresas tratan de desarrollar y desplegar sus recursos a través de la ampliación de las fronteras internacionales de su actividad (Buckley y Casson, 1976). A medida que la empresa adquiere mayor experiencia en sus mercados naturales (Calof y Beamish, 1995), la posibilidad de una internacionalización de la organización adquiere una mayor relevancia dentro del proceso de toma de decisiones empresariales (Johanson y Vahlne, 1977; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). El proceso de internacionalización ayuda a una empresa a que esta centre sus esfuerzos en aquellas que son consideradas sus competencias básicas y en la búsqueda y la explotación de oportunidades de negocio a través de nuevos mercados (Braunerhjelm et al., 2018; Cavusgil y Knight, 2015; Chandra et al., 2020; Pisani, Muller, y Bogăţan, 2018; Reuber, Knight, Liesch, y Zhou, 2018). La identificación y explotación de estas oportunidades en el mercado exterior favorecerá la obtención de las consiguientes ventajas competitivas para la organización (Autio, 2005).

La sexta dimensión hace referencia a la rapidez del proceso de internacionalización. En los últimos años esta velocidad ha adquirido relevancia como consecuencia de los nuevos tipos de empresas y las nuevas

formas de internacionalizarse (Vissak y Francioni, 2013). En muchos casos, esa internacionalización comienza desde el mismo inicio de la actividad de la empresa. Tradicionalmente se ha considerado que las empresas se internacionalizaban de manera gradual e incremental y solo tras la obtención de la experiencia suficiente de manera que esto les permitiese minimizar la incertidumbre al salir al exterior (Johanson y Vahlne, 1977; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). Sin embargo, trabajos más recientes aseguran que este proceso de salida al exterior puede tener lugar de manera más rápida (Hilmersson y Johanson, 2016), e incluso desde el inicio de la actividad y de manera simultánea al resto de sus actividades de la empresa (Braunerhjelm et al., 2018; Cavusgil y Knight, 2015).

Por tanto, una definición acorde al carácter multidimensional del concepto de internacionalización (Knight y Liesch, 2016) podría ser la siguiente:

La internacionalización es un proceso generalmente que persigue el crecimiento de la empresa y la mejora de sus resultados mediante acciones en el mercado exterior que facilitan la adquisición y generación de nuevos conocimientos, el aprovechamiento de sus competencias básicas y la identificación y explotación de nuevas oportunidades del entorno,

3.2. Estrategias de internacionalización

En los últimos años la comunidad académica ha identificado distintas estrategias empresariales para acceder al mercado exterior (Cavusgil y Knight, 2015; Kuivalainen, Sundqvist, Saarenketo, y McNaughton, 2012). La literatura señala dos tipos principales de estrategia en una organización: 1) los procesos graduales, paso a paso, que empiezan lentamente por mercados extranjeros más sencillos, cercanos y conocidos, que van ampliando geográficamente a partir del aprendizaje (Contractor et al., 2003; Santangelo y Meyer, 2017; Vissak y Francioni, 2013) y 2) las nuevas empresas internacionales que entran en distintos mercados de manera

simultánea y desde el inicio de su actividad (Dominguez y Mayrhofer, 2017; Vissak y Francioni, 2013).

Dentro del grupo primero se incluyen la estrategia Uppsala, asociado al modelo de innovación propuesto por Johanson y Vahlne (1977). Estos autores proponen un modelo incremental centrado en la AI como consecuencia del progresivo conocimiento y la disponibilidad de recursos (Braunerhjelm et al., 2018; Cavusgil y Knight, 2015; Dominguez y Mayrhofer, 2017; Vahlne y Johanson, 2017). Este modelo pone el foco de atención en la explicación y conocimiento del propio proceso (Paul y Sánchez-Morcilio, 2019). Resultados de carácter empírico indican como, en el caso de industrias consideradas tradicionales, tienden a seguir este tipo de estrategia gradual (Dominguez y Mayrhofer, 2017; Oviatt y McDougall, 2005).

El modelo Uppsala se fundamenta en el hecho de que cada paso dado por una empresa para entrar en un mercado extranjero puede influir en el siguiente y por tanto llevar a un proceso incremental (Chandra et al., 2020; Oviatt y McDougall, 2005; Santangelo y Meyer, 2017). Este modelo consta de dos tipos de variables:

a) De estado, basadas en el conocimiento y el nivel de compromiso con el mercado.

b) De cambio, a través de la toma de decisiones para favorecer el compromiso con las actividades actuales desarrolladas (Dominguez y Mayrhofer, 2017).

La gestión de los riesgos en el mercado exterior a partir de la adquisición de conocimientos y la progresiva modificación de sus compromisos es propia de organizaciones que internacionalizan su empresa a partir de este modelo Uppsala (Autio, 2005; Oviatt y McDougall, 2005). El fin de esta acciones hace que el riesgo propio de abordar un mercado exterior, trate de minimizarse mediante la búsqueda de mercados conocidos para la organización (Contractor et al., 2003; Paul y Sánchez-Morcilio, 2019).

Las empresas que basan su estrategia de internacionalización en el modelo de Uppsala se introducen gradualmente en los mercados extranjeros a medida que superan cierta *distancia psicológica* con la

acción. El desconocimiento del idioma, las leyes y las normas sociales de un país extranjero pueden aumentar o disminuir esta distancia psicológica, lo que a su vez influye en la decisión de realizar o no negocios en un determinado país extranjero para estas organizaciones (Paul y Sánchez-Morcillo, 2019). Este es uno de los principales motivos por los que estas organizaciones suelen comenzar por aquellos países más cercanos geográficamente con la intención de mejorar progresivamente su posición en el sector (Johanson y Vahlne, 2009).

2) En el segundo tipo de estrategias se encuentran aquellas en que la empresa sale a varios mercados internacionales desde el inicio de su actividad. Este tipo de organizaciones comenzaron a llamar la atención de la comunidad académica en la década de los años noventa del siglo XX. A medida que la globalización se aceleraba a partir de la década de los años ochenta, se evidencia un crecimiento del fenómeno de la internacionalización temprana y rápida (Cavusgil y Knight, 2015). Desde entonces se han utilizado distintas nomenclaturas para referirse a esta realidad: *international new ventures*, *instant internationals*, *global start-ups* y *born globals* (Ganvir y Dwivedi, 2017). Este tipo de empresas se caracterizan por la búsqueda constante de nuevas oportunidades sin importar si ha de hacerse en mercados extranjeros. Son organizaciones que requieren altos niveles de crecimiento y están dispuestas a asumir riesgos (Autio, 2005; Cavusgil y Knight, 2015).

Dentro de esta nomenclatura y a pesar de los posibles matices de cada una de esas denominaciones, es el concepto de empresa *born global* (empresa nacida con un carácter global) la que mayor profusión está teniendo dentro de la literatura que aborda este tipo de estrategia (Braunerhjelm et al., 2018). Knight y Cavusgil (2004; p.124) definen las empresas *born globals* como “organizaciones empresariales que, desde o cerca de su fundación, buscan un rendimiento empresarial internacional superior mediante la aplicación de recursos basados en el conocimiento y la venta de su producción en múltiples países”.

Braunerhjelm et al. (2018) en su trabajo sobre la internacionalización de empresas y basándose en las investigaciones previas de Knight y Cavusgil (1996), señalan las principales razones que

llevan a una empresa a decantarse por esta estrategia a la hora de internacionalizarse:

- 1) Favorecer su especialización a partir de nichos de mercado en los que la competitividad requiere de un aumento de la base de clientes mediante su globalización;
- 2) Reducir factores de las economías de escala como consecuencia de los avances en las tecnologías de la comunicación y de transporte;
- 3) Mejorar los mecanismos de control y seguimiento gracias a nuevas herramientas tecnológicas;
- 4) Mayor flexibilidad y capacidad de adaptación de las organizaciones más pequeñas;
- 5) Progresiva eliminación de barreras al comercio global; y
- 6) la tendencia hacia la generación de redes globales por parte de las empresas.

Trudgen y Freeman (2014) destacan la importancia de factores relativos al entorno (avances tecnológicos y eliminación de barreras comerciales) y sectoriales (empresas operando en grandes mercados globales y con poca relevancia del mercado nacional), así como la mejora de los factores vinculados con la gestión empresarial, como elementos favorecedores de la estrategia *born global*. La capacidad de los propietarios y personal directivo de las empresas es mayor a la hora de establecer redes transnacionales y la identificación de oportunidades en mercados de otros países, favoreciendo una internacionalización más temprana.

Johanson y Vahlne (2009) en la revisión de su propio modelo de internacionalización de Uppsala destacan que, en el contexto actual, en el que formas más tradicionales de internacionalización siguen siendo implementados con éxito, hay estudios que sugieren la conveniencia de tener en cuenta nuevos modelos de mayor rapidez. Ante esto es muy interesante, en lugar de establecer si uno u otros son mejores para las organizaciones, llegar a modelos integradores que concilien estos dos principales enfoques de internacionalización de una organización.

3.3.Efectos de un proceso de internacionalización

La internacionalización ha adquirido gran relevancia en la actividad de la empresa (Benito-Osorio, Colino, Guerras-Martín, y Zúñiga-Vicente, 2016; Paul y Sánchez-Morcilio, 2019), si bien el modelo de negocio en mercados extranjeros no siempre coincide con el desarrollado en el mercado nacional (Child et al., 2017). Este impulso viene motivado por la integración de la economía a nivel global y los avances tecnológicos de la sociedad actual (Lu y Beamish, 2001). La influencia de la internacionalización sobre la actividad y el rendimiento de la empresa ha quedado patente en la literatura (Chen, Jiang, Wang, y Hsu, 2014), aunque con discrepancias entre los enfoques tradicionales y las modernas teorías sobre internacionalización (Autio et al., 2000)

La AI puede utilizarse de manera estratégica para crear una ventaja competitiva (Cabral et al., 2020; Chen et al., 2014). Esto es debido a que la internacionalización expone a la empresa a diferentes mercados y entornos competitivos. La AI proporciona una fuente de aprendizaje y desarrollo de capacidades para la empresa, infundiéndole a la empresa la confianza y el compromiso de asignar más recursos a las actividades del mercado extranjero (Autio, 2017).

Como consecuencia de la internacionalización, la empresa ha de integrarse a un nuevo entorno. Junto a la adquisición de experiencia, van a tener lugar diversos cambios tanto a nivel organizativo como estratégico (Calof y Beamish, 1995). Esta circunstancia tiene una especial relevancia en el caso de las pequeñas y medianas empresas (Dominguez y Mayrhofer, 2017).

Al ampliar la empresa su base de clientes entrando en nuevos mercados, las empresas consiguen un mayor volumen de producción y de crecimiento. Además, como consecuencia de las diferencias en las condiciones del mercado en las distintas zonas geográficas, las empresas pueden aprovechar los recursos en diferentes mercados. Las organizaciones están en condiciones de capitalizar las imperfecciones del mercado y lograr un mayor rendimiento de sus recursos (Lu y Beamish, 2001).

Al estudiar los efectos de la AI para la empresa, la mayoría de los trabajos ponen el foco en sus consecuencias positivas, aunque también pueden existir efectos adversos (Chen et al., 2014). Entre ellos se encuentra la complejidad de las operaciones transfronterizas, que genera en ocasiones problemas de gobernanza y control en la empresa, los costes adicionales derivados de la asimetría en la información de cada uno de los mercados y la fuga de conocimiento para la propia empresa.



CAPÍTULO CUARTO

INFLUENCIA DEL EMPRENDIMIENTO
CORPORATIVO ESTRATÉGICO EN LA
ACTIVIDAD
INTERNACIONAL DE LA
ORGANIZACIÓN

4. INFLUENCIA DEL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO ESTRATÉGICO EN LA ACTIVIDAD INTERNACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN

Contextos de incertidumbre como el actual, requieren de transformaciones organizativas que incluyan procesos de renovación estratégica y la extensión de la actividad a nuevos mercados geográficos (Pishbin et al., 2015; Simsek et al., 2015; Turner y Pennington, 2015; Yang, 2018). Ante esto, el ECE, es reconocido como una opción estratégica posible cuando los factores desencadenantes del entorno externo muestran la necesidad de cambio y de adaptación estratégica para la empresa (Kuratko, Ireland, y Hornsby, 2001; Peltola, 2012; Zhang, 2017).

4.1. Emprendimiento organizativo e internacionalización

Las acciones emprendedoras y estratégicas en las organizaciones a menudo están destinadas a encontrar un nuevo mercado o espacio competitivo donde crecer (Hitt et al., 2001). Los procesos de internacionalización ocupan un lugar destacado en la identificación de nuevas oportunidades de negocio y ventajas competitivas para la empresas (Li y Gammelgaard, 2014).

Existe consenso en la comunidad académica sobre la consideración de la internacionalización como una combinación de comportamientos en los que la acción emprendedora ocupa un lugar relevante. Esto es algo fundamental a la hora de gestionar la estrategia de internacionalización de una empresa. Con este fin, la estrategia es definida en términos de escala y alcance de las operaciones en mercados internacionales (Jin, Jung, y Jeong, 2018).

En la era de la globalización y de los mercados globales, las organizaciones recurren a la internacionalización para la identificación de nuevos mercados y oportunidades de negocio fuera del país, persiguiendo la mejora de sus resultados (Chelliah, Sulaiman, y Munusamy, 2010). Esta actividad no solo está relacionada con las ventas, sino también con los intercambios realizados con clientes extranjeros, empresas proveedoras, fabricantes, etc. (Ahsan y Fernhaber, 2019). Las organizaciones que dan el salto a un proceso de internacionalización deben partir de una mentalidad global y de la posibilidad de generar, explotar y transferir conocimientos dentro de su actividad (Zhang, Zhu, De Cieri, Dowling, y Chen, 2019).

Las acciones emprendedoras alineadas con la estrategia de la organización pueden consistir, por tanto, en actividades dirigidas al desarrollo de nuevos mercados externos. Estas actividades han de tener lugar mediante los mecanismos y la organización interna requerida, posibilitando la identificación y la explotación de nuevas oportunidades que puedan ser transformadas en ventajas competitivas (Kraus y Rigtering, 2017).

Zhang et al. (2019), en su estudio de la internacionalización desde una perspectiva emprendedora, destaca que el intento de trasladar ventajas del país de origen a los nuevos mercados requiere de una transformación organizativa. Esta transformación será posible si previamente al proceso de internacionalización se ha desarrollado una estrategia emprendedora que facilite su revitalización, la mejora de su capacidad competitiva y el acceso a mercados internacionales de una manera más ágil.

El tamaño de la organización juega un papel importante en los resultados de un proceso de internacionalización (Liñán, Paul, y Fayolle, 2020). Este tipo de acciones emprendedoras tienen un mayor impacto y de carácter positivo en pequeñas y medianas empresas (Bierwerth et al., 2015; Chelliah et al., 2010; Hosseini y Dadfar, 2012). En estas organizaciones, la experiencia y el conocimiento internacional adquirido por el personal directivo (en compañías de mayor tamaño) favorecen en su agilidad a la hora de desarrollar acciones emprendedoras destinadas a la internacionalización de sus actividades.

La revisión de los principales modelos de ECE mostraba dos tipos básicos de resultados: los asociados al ámbito de la gestión y los relativos al ámbito organizativos. Los resultados de la actividad internacional se encuentran englobados en los resultados organizativos (Ismail y Kuivalainen, 2015), vinculados con la capacidad competitiva y el reposicionamiento estratégico (Antoncic, 2006; Ireland et al., 2009; Kreiser et al., 2019). Entre los indicadores del nivel de internacionalización de una empresa pueden establecerse varias categorías:

a) Indicadores que relacionan la internacionalización con la actividad global de la empresa. Aquí podemos identificar a las ventas internacionales respecto al total de ventas (Chen y Tan, 2012; Cho y Lee, 2018; Ruigrok, Amann, y Wagner, 2007; Zahra y George, 2002), el número de sedes internacionales respecto al total de sedes de la empresa (Paul y Gupta, 2014; Zhou, 2018), el número de empleados en el extranjero respecto al total de empleados, el número de contratos en el extranjero respecto al número total de contratos de la empresa (Ruigrok et al., 2007), la inversión total en filiales respecto al total de inversión y el total de inversiones destinadas al desarrollo del mercado exterior (Paul y Gupta, 2014).

b) Indicadores cualitativos relacionados con la AI. Es el caso del nivel de satisfacción de la organización con la penetración de la empresa en el mercado internacional, el efecto para la imagen de la empresa y el conocimiento generado a través de la AI (Jantunen, Nummela, Puumalainen, y Saarenketo, 2008).

c) Indicadores asociados a la velocidad de la internacionalización, medida a través del tiempo entre la puesta en marcha de la empresa y sus primeras operaciones en el exterior (Casillas y Acedo, 2013; Zahra y George, 2002).

d) Indicadores referidos a la escala y el alcance de las operaciones en los mercados internacionales (Jin et al., 2018; Martínez-Román et al., 2019; Segaro, Larimo, y Jones, 2014).

e) Indicadores basados en los resultados económicos de la empresa, como el crecimiento de las ventas, la rentabilidad de las actividades y la

variación de la cuota de mercado (Gerschewski, Rose, y Lindsay, 2015; Jantunen et al., 2008; Swoboda y Olejnik, 2016).

Tabla 2. Resumen de indicadores del nivel de internacionalización

Variable	Indicadores nivel de internacionalización	Autores
Volumen de Ventas	Volumen de ventas internacionales respecto al total de ventas	(Chen y Tan, 2012; Cho y Lee, 2018; Ruigrok et al., 2007; Segaro et al., 2014; Zahra y George, 2002)
Número de sedes	Número de sedes internacionales respecto al total de sedes de la empresa	(Paul y Gupta, 2014; Zhou, 2018)
Personal empleado	Número de personas empleadas en el extranjero respecto al total de personas empleadas	(Ruigrok et al., 2007; Segaro et al., 2014)
Contratos	Número de contratos en el extranjero respecto al número de contratos de la empresa	(Ruigrok et al., 2007)
Inversión realizada	Inversión total en filiales respecto al total de inversión Inversión realizada en acciones para el desarrollo del mercado internacional	(Paul y Gupta, 2014)
Velocidad de la internacionalización	Tiempo entre la puesta en marcha de la empresa y sus primeras ventas al exterior	(Zahra y George, 2002)
Satisfacción de la actividad internacional	Nivel de satisfacción de la empresa con relación a su nivel de introducción en el mercado internacional Nivel de satisfacción de la imagen de la empresa desarrollada como consecuencia de su actividad internacional Nivel de satisfacción de la empresa con relación al conocimiento generado como consecuencia de su actividad internacional	(Jantunen et al., 2008)
Escala y alcance	Escala y del alcance de las operaciones en los mercados internacionales por parte de las empresas	(Jin et al., 2018; Martínez-Román et al., 2019; Segaro et al., 2014)
Resultados de la actividad internacional	Nivel de crecimiento de las ventas internacionales como consecuencia de la actividad internacional de la empresa Nivel de rentabilidad de la actividad internacional de la empresa Nivel de influencia de la actividad en mercados internacionales sobre su cuota de mercado internacional	(Gerschewski et al., 2015; Jantunen et al., 2008; Swoboda y Olejnik, 2016)

Fuente: elaboración propia

Este conjunto de indicadores de la AI puede combinarse con otros indicadores de resultados habituales de los modelos de ECE, como son los relativos al crecimiento, la rentabilidad financiera, la capacidad competitiva y el reposicionamiento estratégico de la empresa entre otros.

4.2. Influencia de los elementos externos e internos del emprendimiento corporativo estratégico sobre los resultados de la actividad internacional

Existe en la literatura un número elevado de trabajos sobre la internacionalización de las organizaciones (Andersson, 2000). No ocurre lo mismo en el caso de trabajos que aborden la influencia del ECE sobre los resultados de un proceso de internacionalización. No obstante, la literatura deja patente la existencia de interrelaciones entre los elementos internos y externos del ECE y proporciona evidencias sobre la influencia de ambas categorías de elementos en los resultados de la AI de la empresa.

4.2.1. Influencia del entorno externo en el ámbito interno de la empresa

Los elementos externos, en una organización, tienen un importante papel en el desarrollo de comportamientos emprendedores en una empresa (Covin y Slevin, 1991). Una amplia gama de elementos del contexto económico influyen de forma relevante sobre la VEE de la empresa (Ireland et al., 2009; Kearney y Meynhardt, 2016). Estos elementos del entorno pueden clasificarse en dos categorías básicas: a) el dinamismo competitivo y el cambio tecnológico, y b) la integración o nivel de integración de la empresa en el sistema económico circundante, tanto en el contexto mercantil (v.g. en su cadena de valor) como en el contexto institucional (v.g. uso de elementos del soporte público al emprendimiento y la innovación).

En el primer caso, la intensidad de la competencia, el dinamismo del mercado y el cambio tecnológico en el sector favorecen la toma de conciencia sobre la necesidad de disponer de una VEE en la empresa (Ireland et al., 2009; Ireland, Kuratko, et al., 2003). Esta visión estratégica favorece especialmente la flexibilidad de la organización ante la continua evolución tecnológica (Kreiser et al., 2019). En el segundo caso, ha quedado patente la relación de la VEE con el nivel de integración de la empresa en el mercado (Schindehutte, Morris, y Kuratko, 2000), principalmente a través de dos mecanismos. De un lado, las relaciones con los agentes de su cadena de valor. Del otro, el nivel de apoyo institucional percibido desde la organización, mediante las relaciones con la red de apoyo y soporte públicos y privados disponible para la empresa (Ireland et al., 2009; Kearney y Meynhardt, 2016; Kreiser et al., 2019; Kuratko et al., 2017). Por tanto, la VEE se erige como una respuesta viable ante la acción de los elementos externos del entorno (Kearney y Meynhardt, 2016), proporcionando la claridad y el compromiso necesarios, junto con la capacidad para adaptar su actividad a las condiciones del entorno y para afrontar los retos procedentes de las presiones del mercado y del entorno externo en general (Calof y Beamish, 1995; Razminien y Tvaronavičienė, 2017).

En base a la influencia que ejercen los elementos del entorno externo de la organización sobre la VEE puede establecerse la primera de las hipótesis de investigación de este trabajo:

H1a: el Entorno ejerce una influencia positiva sobre la Visión Estratégica Emprendedora de la empresa.

La OE viene determinada por la tendencia a la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos de la empresa (Covin y Slevin, 1991; Lumpkin y Dess, 1996), siendo considerada una de las variables internas esenciales del ECE. Esta OE se manifiesta en las organizaciones a través de la búsqueda, identificación y explotación de nuevas oportunidades de negocio. La OE es una realidad que tiene lugar tanto a través de la empresa como de las propias las personas que forman parte de ellas (Ireland et al., 2009; Ireland, Kuratko, et al., 2003; Kuratko, 2007).

El entorno externo de la organización ejerce gran influencia sobre el desarrollo de una actividad emprendedora eficaz (Kearney y Meynhardt, 2016). Los elementos externos con mayor relevancia sobre la actividad emprendedora de la empresa son la intensidad de la competencia entre empresas, el cambio tecnológico experimentado y el dinamismo del mercado (Ireland et al., 2009).

El cambio tecnológico que tiene lugar dentro de un sector, junto al elevado número de empresas actuando en un mismo mercado, favorece la acción de la empresa en la búsqueda de nuevas oportunidades para explotar (Ireland et al., 2009; Setiawan y Erdogan, 2020). Este cambio tecnológico supone para la empresa una evolución continua de la tecnología empleada, una dependencia cada vez mayor del personal técnico, así como la necesidad de invertir en I+D (Kreiser et al., 2019).

La acción de los elementos del entorno externo tiene influencia sobre la OE de la organización, junto con la obtención de recursos y capacidades por parte de la empresa (Martin y Javalgi, 2016). Algo similar ocurre con la necesaria orientación al cliente por parte de la empresa, cuya importancia condiciona la predisposición a la OE de la empresa (Luo, Zhou, y Liu, 2005). Otro elemento externo con gran influencia en el desarrollo de la OE es el apoyo o soporte institucional de la empresa (Kearney y Meynhardt, 2016; Martínez-Román et al., 2019). En el caso de la existencia de hostilidad institucional de carácter internacional, esta tendrá su reflejo tanto en la OE como en la AI de la empresa (Thanos, Dimitratos, y Sapouna, 2017).

La influencia de estos elementos externos sobre la OE de la empresa da lugar a la segunda hipótesis:

H1b: el Entorno ejerce una influencia positiva sobre la Orientación Emprendedora de la empresa.

La búsqueda de ventajas competitivas a través de la orientación al mercado da lugar a la realización de esfuerzos para el fomento de procesos de mejora continua y de innovación (Van Wyk y Adonisi, 2011). Estos esfuerzos requieren un CE en la organización, que se traduzca en un mayor

énfasis en el apoyo de este tipo de acciones. De alguna manera, el CE favorece la generación de un compromiso mayor por parte del personal y de la propia organización con la participación en el desarrollo de acciones de carácter emprendedor (Kreiser et al., 2019). Este CE requiere un apoyo decidido y claro del personal directivo de la empresa, a través de un sistema de recompensas y reconocimientos adecuado y reconocible por el conjunto del personal. También es necesario que el personal perciba autonomía real en el desempeño de las tareas asociadas con su puesto (Damanpour, 1991; Hornsby, Kuratko, y Zahra, 2002; Kuratko, Hornsby, et al., 2014).

Es habitual en las organizaciones la generación de un CE en respuesta a las condiciones del entorno externo. Fundamentalmente en aquellas condiciones relacionadas con la hostilidad del entorno, a través de la rivalidad y dinamismo del mercado, y la sofisticación tecnológica (Kreiser et al., 2019). El entorno de las empresas se encuentra en continuo cambio y evolución. Las organizaciones se ven influidas por la sofisticación tecnológica y la potencial escasez de recursos que puedan poner en riesgo la estabilidad y la previsibilidad del mercado (Gupta y Pandit, 2012).

Estas condiciones del entorno externo y su relación con la configuración de un CE en la organización dan lugar a la tercera de las hipótesis de este trabajo:

H1c: el Entorno ejerce una influencia positiva sobre el Clima Emprendedor de la empresa.

4.2.2. Influencia entre los elementos del ámbito interno de la empresa

La VEE debe favorecer la activación de los procesos de identificación y aprovechamiento de oportunidades de negocio para la empresa. La VEE implica el compromiso con los comportamientos innovadores y emprendedores (Ireland, Kuratko, et al., 2003). Los directivos deben trasladar al personal una VEE que sirva de estímulo y motivación para

identificar y explotar oportunidades en el desarrollo de sus tareas (Ireland et al., 2009).

La VEE, en las organizaciones, se pone de manifiesto a través de la flexibilidad, claridad y compromiso (Kreiser et al., 2019). La flexibilidad es la capacidad de una organización para cambiar sus objetivos y llevar a cabo la redefinición de sus estrategias, siempre que sea preciso. La claridad viene establecida por la nitidez en la comunicación formal de la misión, la visión y los objetivos de la empresa. Finalmente, el compromiso alude a la medida en que la organización evalúa periódicamente sus estrategias y mide la consecución de sus objetivos estratégicos.

La OE de una organización se ha erigido como la más clara expresión de la acción emprendedora de la VEE. Esta OE debe evitar la autocomplacencia y la rigidez de la organización (Kearney y Meynhardt, 2016) y debe poner de manifiesto la importancia de la identificación y explotación de oportunidades en la estrategia corporativa (Genc, Dayan, y Genc, 2019). A partir de estas oportunidades, la configuración e implementación de la estrategia de una organización va a dar lugar a la generación de ventajas competitivas, que dificultarán la imitación y a la explotación de estas oportunidades por otras empresas (Kreiser et al., 2019).

La influencia de la VEE sobre la OE y el papel principal que desempeña para identificar y explotar oportunidades de negocio y generar ventajas competitivas, permiten formular la siguiente hipótesis de investigación:

H2a: La Visión Estratégica Emprendedora ejerce una influencia positiva sobre la Orientación Emprendedora de la empresa.

Es vital para la empresa, que la VEE focalice los esfuerzos en la generación de acciones de carácter emprendedor (Ireland et al., 2009), impulsando iniciativas emprendedoras de manera natural por parte del personal y no necesariamente mediante la intervención directa del personal directivo en el desarrollo de las tareas específicas (Ireland, Kuratko, et al., 2003). El CE es el contexto organizativo a través del cual la VEE da lugar

a procesos y a comportamientos emprendedores en la empresa. Este CE se materializa a través de la propia estructura de la organización, su cultura, los recursos y capacidades y los sistemas de recompensas establecidos (Ireland et al., 2009).

Distintas investigaciones han reconocido el papel fundamental que desempeñan las condiciones internas de la organización en la promoción de las actuaciones emprendedoras de la empresa (Kearney y Meynhardt, 2016). En consonancia con la VEE, las actuaciones relacionadas con el apoyo de la dirección, la autonomía en el puesto, el sistema de recompensas y refuerzos, el tiempo disponible y los límites organizativos van a servir para caracterizar la acción emprendedora de la organización (Hornsby et al., 2002; Kuratko, Montagno, y Hornsby, 1990; Kuratko, Covin, y Hornsby, 2014). Estas cinco dimensiones son consideradas relevantes para conformar un CE que favorezca la puesta en marcha de acciones emprendedoras en la empresa (Kreiser et al., 2019).

El CE da lugar a que estas acciones y procesos surjan mediante comportamientos individuales y grupales coordinados (Kreiser et al., 2019). En el ECE de la empresa, la importante influencia de la VEE sobre el papel jugado por el CE propicia la siguiente de las hipótesis de investigación:

H2b: La Visión Estratégica Emprendedora ejerce una influencia positiva sobre el Clima Emprendedor de la empresa.

Algunas empresas fomentan un CE más intenso (Hornsby, Holt, y Kuratko, 2008). El éxito de las acciones emprendedoras está muy influenciado por el compromiso directivo con la creación de un contexto que propicie el desarrollo de estas acciones por los miembros de la empresa (Lee y Peterson, 2000). La OE contribuye notablemente a la consecución de este propósito. Sus elementos constitutivos -la asunción de riesgos, la introducción de innovaciones y la explotación de nuevas oportunidades de negocio (Genc et al., 2019)- son elementos de especial importancia para generar un CE en la empresa que sea favorecedor de acciones emprendedoras (Baskaran, Mahadi, Abdul-Rasid, y Mohd-Zamil, 2018).

La relación entre la OE de la empresa y el CE cobra una especial transcendencia por la importancia en los resultados obtenidos (Bayarçelik y Özşahin, 2014). La literatura muestra cómo las recompensas y reconocimientos, el tiempo, y la autonomía en la toma de decisiones del personal en el desarrollo de sus tareas, tienen importantes efectos sobre la actividad innovadora de la empresa (Brazeal, Schenkel, y Kumar, 2014).

Esta relevancia de la OE en el ECE y su influencia sobre el CE de la organización permite plantear la siguiente hipótesis de investigación:

H2c: La Orientación Emprendedora ejerce una influencia positiva sobre el Clima Emprendedor de la empresa.

4.2.3. Influencia del ámbito interno y externo en la actividad internacional de la empresa

La intencionalidad estratégica proporciona el enfoque a largo plazo para guiar los procesos y comportamientos emprendedores de la empresa. La decisión por parte de la organización de tener una dimensión internacional o global es, por tanto, una decisión estratégica (Jantunen et al., 2008; Kuivalainen, Sundqvist, Puumalainen, y Cadogan, 2004) que adecuadamente alineada puede mejorar sus resultados (Kreiser et al., 2019).

La VEE está conformada por tres elementos principales: la *flexibilidad* de la propia organización ante los efectos del entorno externo, la *claridad* de sus estrategias y conocimiento de los objetivos estratégicos, y el *compromiso* en su evaluación y control (Hamel y Prahalad, 1989; Kreiser et al., 2019).

La flexibilidad va a generar un efecto positivo en la AI de una organización (Javalgi y Todd, 2011). Esto es gracias a la conexión entre la salida al exterior de la empresa y la creación de nuevas unidades de negocio (Nkongolo-Bakenda y Chrysostome, 2013). La claridad de la orientación estratégica, por su parte, ha demostrado ser uno de los principales factores desencadenantes de la consecución de los objetivos internacionales en las

empresas (Liu, Li, y Xue, 2011). Es decir, las organizaciones con una estrategia dirigida hacia la identificación y aprovechamiento de oportunidades y la obtención de ventajas competitivas, tendrán mayor probabilidad de éxito en un proceso de internacionalización (Callaway, 2004).

Las orientaciones estratégicas específicas son los principales factores desencadenantes, directa o indirectamente, del logro de los objetivos internacionales de las empresas. La relación de la VEE de la organización con los resultados de las actividades en mercados exteriores lleva al establecimiento de la siguiente hipótesis de investigación:

H3a: La Visión Estratégica Emprendedora ejerce una influencia positiva sobre la Actividad Internacional de la empresa.

La OE constituye un recurso intangible de primer orden en una organización (Gerschewski et al., 2015). En este sentido, el desempeño organizativo en los procesos de internacionalización se ve influido por la tendencia a la innovación y a la proactividad, junto con la capacidad de asumir riesgos de la empresa (Setiawan y Erdogan, 2020). Estas tres características son consideradas las exponentes más relevantes de la OE (Covin y Slevin, 1989; Lomberg et al., 2017; Urban y Streak, 2013).

La OE influye de manera positiva sobre el nivel de internacionalización de la empresa. En organizaciones internacionalizadas tiene un efecto positivo en los resultados y en la mejora de los procesos de adquisición de conocimientos. La búsqueda y explotación de oportunidades en mercados internacionales precisa del posicionamiento estratégico de la empresa en estos mercados (Gerschewski et al., 2015; Lin, Cao, y Cottam, 2019).

Una cultura organizativa caracterizada por su OE puede apoyar a la capacidad de la empresa para internacionalizarse tempranamente y a lograr un rendimiento superior (Falahat, Knight, y Alon, 2018). Los procesos de internacionalización impulsan actividades que generan diferentes tipos de conocimiento, que a su vez promueven una mayor expansión internacional, especialmente hacia lugares más alejados de la sede original de la

organización (Zahra, 2015). El valor que proporciona la internacionalización radica en el hecho de que las empresas ganan agilidad y capacidad de reacción conforme profundizan en el proceso de apertura exterior de sus mercados.

Por otro lado, la OE supone también la mejora del rendimiento de la AI gracias a la puesta en marcha de nuevas estrategias comerciales (Gerschewski et al., 2015). El efecto positivo de la OE se puede medir a través del número de nuevos mercados con los que la empresa ha desarrollado negocio en los últimos años (Freiling y Lütke-Schelhowe, 2014).

Otro de los efectos de la OE es la influencia sobre los resultados de la internacionalización medido por el grado de internacionalización de la empresa (Javalgi y Todd, 2011; Jin et al., 2018; Ripollés-Meliá, Menguzzato-Boulard, y Sánchez-Peinado, 2007) y la intensidad de su AI (Jafari-Sadeghi, Nkongolo-Bakenda, Dana, Anderson, y Biancone, 2019). Los resultados de la internacionalización medidos en relación al incremento de las operaciones y su rentabilidad van a estar influidos por los elementos de la OE (Freiling y Lütke-Schelhowe, 2014; Swoboda y Olejnik, 2016). La importancia de la EO en los diversos resultados de la AI permite formular la siguiente hipótesis de investigación:

H3b: La Orientación Emprendedora ejerce una influencia positiva sobre la Actividad Internacional de la empresa.

El CE favorece la toma de decisiones y la adopción de nuevos enfoques de negocio en la empresa (Kuratko, Hornsby, y Covin, 2014). De esta forma, proporciona un apoyo indispensable a las iniciativas emprendedoras que tienen lugar dentro de la empresa (Hornsby, Kuratko, Holt, y Wales, 2013). Igualmente, contribuye a la mejora de los resultados en general e impulsa el proceso de internacionalización desde el ámbito interno organizativo (Falahat et al., 2018).

La existencia de un CE en una organización se fundamenta a partir de cinco dimensiones estables (Hornsby et al., 2002; Kuratko et al., 1990; Kuratko et al., 2014):

- 1) *Apoyo de la dirección* (apoyo directivo a las acciones emprendedoras e innovadoras).
- 2) *Autonomía en el puesto* (tolerancia al fracaso, la toma de decisiones y autonomía en el desempeño de las tareas).
- 3) *Sistema de recompensas y refuerzos* (Uso del sistema de recompensas y refuerzos para favorecer la actividad emprendedora por parte del personal).
- 4) *Tiempo disponible* (Disponibilidad de tiempo para el desarrollo de acciones innovadoras).
- 5) *Limites organizativos* (Nivel de concreción de procedimientos formales, contenido de las tareas y objetivos y rendimiento esperado en cada puesto).

Estas cinco dimensiones del CE ejercen una influencia positiva sobre la salida a los mercados exteriores de la empresa. También influyen positivamente sobre sus resultados, medidos generalmente a través del volumen, el crecimiento de las ventas y la rentabilidad de las ventas en el extranjero (Ismail y Kuivalainen, 2015; Nkongolo-Bakenda y Chrysostome, 2013; Rua, 2018). En resumen, la importante influencia del CE sobre los resultados de la AI de una organización permite formular la siguiente de las hipótesis de investigación:

H3c: El Clima Emprendedor ejerce una influencia positiva sobre la Actividad Internacional de la empresa.

No se aprecia en la literatura una correspondencia entre la relevancia de la AI y el número de trabajos que analizan la influencia directa del entorno externo sobre ella (Zahra, Neubaum, y Huse, 1997). No obstante, el número de empresas internacionalizadas es cada vez mayor y esto coincide con un aumento de la complejidad del entorno (competencia, dinamismo del mercado y nivel tecnológico). Por ello, cada vez resulta más necesario identificar los elementos que componen este ámbito externo, y determinar la influencia directa de cada uno de ellos en la

internacionalización (Darnall, Henriques, y Sadorsky, 2008; Kuivalainen et al., 2004).

Un parte importante de la literatura que ha abordado el fenómeno de la internacionalización lo ha hecho tendiendo a tomar a los factores externos del entorno como determinantes a la hora de decidir entrar en el mercado internacional (Perks y Hughes, 2008). Los cambios que tienen lugar dentro del entorno externo pueden suponer la identificación de nuevas oportunidades para la empresa (Andersson, Gabrielsson, y Wictor, 2004; Javalgi y Todd, 2011). Sin embargo, la reacción de la empresa ante la influencia de los elementos externos no necesariamente ha de pasar por el desarrollo de una actividad internacional (Westhead, Wright, y Ucbasaran, 2001). En caso de producirse, las condiciones del entorno influirán en los resultados de la AI de la organización (Baum, Schwens, y Kabst, 2013; Cavusgil y Zou, 1994; Zucchella, Palamara, y Denicolai, 2007).

La complejidad del entorno de la empresa viene determinada por elementos externos como las condiciones del mercado y la hostilidad tecnológica e institucional en el que desarrolla su actividad la organización (Knight y Cavusgil, 1996; Zahra y Garvis, 2000). Los entornos con alta intensidad competitiva y mayor dinamismo van a influir en los resultados de la AI de la empresa (Boso, Story, Cadogan, Micevski, y Kadić-Maglajlić, 2013).

Estos elementos van a estar conectados con los resultados de la actividad exportadora de la organización en mercados internacionales y su grado de internacionalización (Calantone, Kim, Schmidt, y Cavusgil, 2006; Javalgi y Todd, 2011; Martin y Javalgi, 2016; Zahra, 2003). Así, cuando la competencia es más acusada tendrá mayor influencia sobre la posibilidad de salir a mercados exteriores y de sus resultados, que en el caso de una menor intensidad competitiva (Boso et al., 2013; Martin y Javalgi, 2016).

Además de la importancia del mercado, Perks y Hughes (2008) señalan que no debe obviarse lo que la propia organización puede hacer o decidir sobre su potencial AI.

Otras variables como los factores tecnológicos, institucionales y políticos y la posible hostilidad del entorno tendrán un efecto positivo

también sobre la AI de la empresa (Elbanna, Hsieh, y Child, 2020; Javalgi y Todd, 2011; Senik, Isa, Scott-Ladd, y Entrekina, 2010; Wolff y Pett, 2006). Por tanto, en base a la importancia de los elementos del entorno externo de la organización sobre su AI, puede establecerse la última de las hipótesis de investigación de este trabajo.

H4: El Entorno ejerce una influencia positiva sobre la Actividad Internacional de la empresa.

4.3. Hacia un modelo de emprendimiento corporativo estratégico con influencia en la actividad internacional de la organización

El modelo conceptual propuesto en la Figura 7 se fundamenta en las relaciones justificadas en las hipótesis de investigación de este trabajo:

- a. La influencia directa y positiva de los elementos del entorno (dinamismo, cambio tecnológico e integración) sobre los elementos internos que conforman el ECE: VEE, OE y CE
- b. La influencia directa y positiva de los elementos externos de una organización sobre los resultados de la AI.
- c. La influencia directa y positiva de la VEE sobre la OE, el CE y los resultados de la AI.
- d. La influencia directa y positiva de la OE sobre el CE y los resultados de la AI.
- e. La influencia directa y positiva del CE sobre los resultados de la AI.

En este modelo conceptual, el entorno de la organización lo integra el dinamismo competitivo, la integración en el mercado, el dinamismo tecnológico y el apoyo institucional. Los elementos que conforman el ECE (VEE, OE y CE) tienen un carácter interno a la organización en este modelo. La VEE está formada por la claridad, el compromiso y la flexibilidad. La tendencia a la innovación y la asunción de riesgos por parte de la empresa son los componentes de la OE. El CE está compuesto por el apoyo de la dirección, las recompensas y reconocimientos, la autonomía en el puesto y los límites organizativos. Por su parte, los resultados de la AI de la empresa quedan reflejados por el grado de internacionalización, la

satisfacción de la empresa con las actividades internacionales y los resultados económicos derivados de la internacionalización.

En los siguientes capítulos se contrastará empíricamente el modelo y se analizarán sus resultados en el contexto específico de esta investigación.

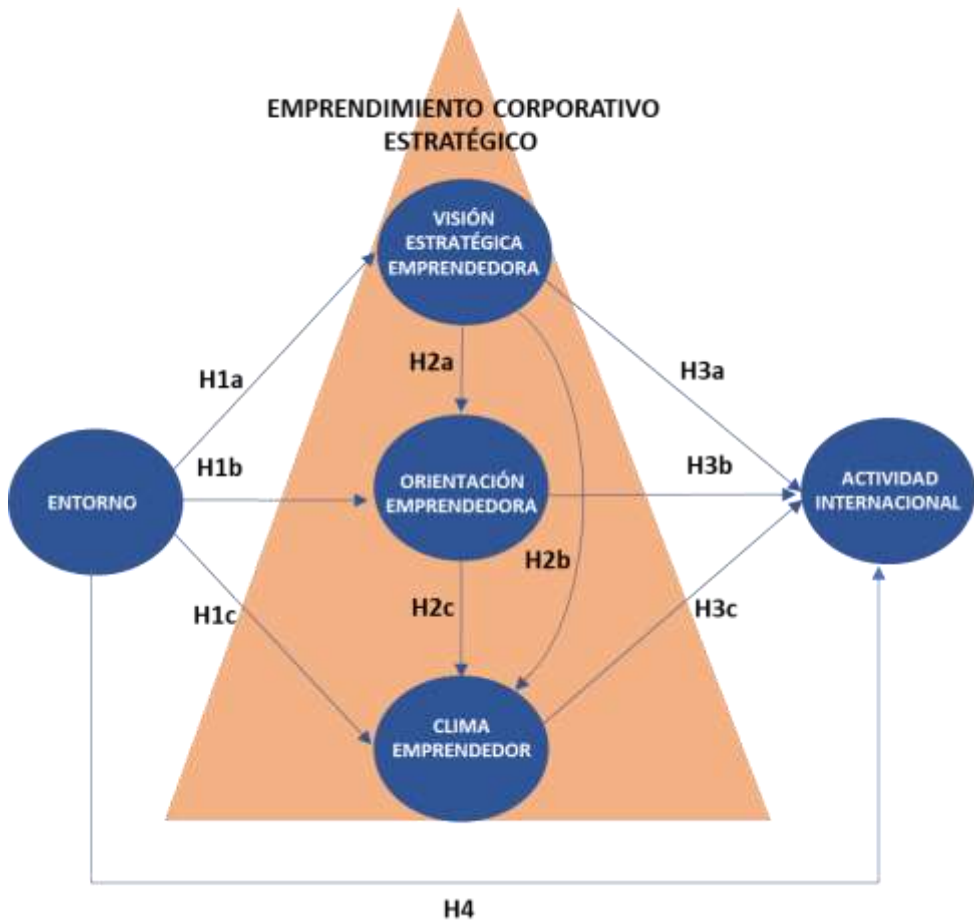


Figura 7. Modelo conceptual
Fuente: elaboración propia



CAPÍTULO QUINTO

METODOLOGÍA



5. METODOLOGÍA

5.1. Revisión de la literatura

La metodología de la revisión sistemática de la literatura brinda un enfoque a la búsqueda de fuentes de información. Esta técnica reduce la posible fragmentación y pérdida de información al estar diseñada para ser integral y holística (Pittaway, Holt, y Broad, 2014). El uso de esta técnica además permite establecer conclusiones con carácter general a partir del análisis individual de trabajos científicos (Dikert, Paasivaara, y Lassenius, 2016).

La Figura 8 muestra de manera estructurada las fases y criterios seguidos en la revisión de la literatura del presente trabajo de investigación. Asimismo, con el objeto de aportar un soporte metodológico a la revisión de la literatura, se han utilizado algunos elementos derivados de la técnica del análisis de contenido. Esta técnica favorece el análisis sistemático de un texto, permitiendo dotar de robustez a los resultados obtenidos y reduciendo así, la posibilidad de errores en el tratamiento de la información (Bengtsson, 2016; Pashakhanlou, 2017).

Las palabras claves para realizar las consultas han sido: “corporate entrepreneur*”, “corporate entrepreneurship strategy”, “internatio* AND firm”, “corporate entrepreneurship strategy” AND “internatio*”. Las bases de datos elegidas como fuentes han sido Web of Science (WoS), Scopus y ABI-Inform. En ellas se encuentran indexadas un número elevado de publicaciones de gran prestigio y con un alto impacto en trabajos científicos (Parris y Peachey, 2013; Rueda, Gerdri, y Kocaoglu, 2007). La elección de estas bases de datos obedece al objetivo de acceder al mayor número de trabajos de gran fiabilidad gracias a un proceso de revisión exigente y restrictivo (Jones, Coviello, y Tang, 2011), dándose prioridad a 1) artículos en revistas científicas, 2) capítulos de libro, 3) libros, y 4) actas de congreso, siguiendo este orden de importancia.



Figura 8. Resumen- esquema de la metodología en la revisión de los modelos de ECE
Fuente: elaboración propia

Las consultas se han realizado en las áreas de conocimiento relacionadas con el tema de este trabajo: (1) Economía y negocios y (2) Estudios de desarrollo. Los resultados fueron integrados en un solo registro con el fin de identificar posibles trabajos duplicados. Una vez fueron estos identificados, se procedió a su armonización.

Tras realizar las consultas en estas bases de datos se ha incorporado el trabajo “*Antecedents, elements and consequences of corporate entrepreneurship Strategy*” de Ireland, Kuratko, et al. (2003) por su importancia en este ámbito de estudio. Es el primer trabajo en el que se presenta una propuesta de modelo de ECE partiendo de la influencia del entorno externo sobre el ámbito interno de la organización y, este, sobre los resultados de la empresa. Relevantes son también sus autores y el impacto que este trabajo (aun tratándose de una comunicación a un congreso) ha tenido en investigaciones posteriores en esta línea de investigación.

A partir de la revisión teórica de los conceptos vinculados a las realidades del EC y del ECE, se han establecido unas hipótesis de investigación. Fruto de esta revisión teórica es la propuesta de un modelo de ECE, donde aparecen reflejadas las interrelaciones entre dos categorías básicas de elementos constitutivos del modelo: elementos externos o

antecedentes y elementos internos de la organización; así como su efecto sobre los resultados de la AI de las organizaciones.

A partir de las hipótesis de investigación establecidas y del modelo conceptual propuesto, se ha realizado un estudio de carácter exploratorio con el fin de contrastar empíricamente su viabilidad.

5.2. Muestra

A la hora de determinar la muestra se ha establecido como grupo objetivo a empresas con personal empleado y actividad y negocio internacional que tengan su sede principal en la Comunidad Autónoma de Andalucía (España). La elección de este grupo objetivo responde a la recomendación de establecer como parte de la muestra a elementos de un mismo entorno geográfico, cultural, político y legal, ya que esto favorece a su homogeneidad (Gomez-Haro, 2010).

Con el fin de que la muestra refleje lo más fielmente la estructura del tejido empresarial andaluz se ha utilizado como referencia el último informe estadístico sobre el sector exportador de Andalucía, publicado en 2016 por la Agencia Andaluza de Promoción Exterior (EXTENDA). Esta entidad pública, dependiente de la Consejería de la Presidencia, Administración Pública e Interior de la Junta de Andalucía, desempeña un papel activo y relevante en el ámbito de la internacionalización de empresas y la promoción exterior del tejido empresarial andaluz.

La muestra de este trabajo de investigación está formada por un total de 101 empresas que cumplen las características del grupo objetivo establecido. La muestra se ha obtenido a través de un muestro aleatorio simple en el directorio público de empresas de EXTENDA. Las empresas registradas en este directorio son aquellas que voluntariamente han mostrado su interés en recibir información y/o asesoramiento relacionado con los servicios prestados por EXTENDA. Estar incluido en este directorio no implica que la organización, tenga o vaya a tener negocio fuera de España, pero pone de manifiesto su interés respecto al inicio de un potencial proceso de internacionalización. El número de empresas que a fecha de julio de 2020 formaban parte de este directorio era de 11.871.

Para que la muestra fuese lo más homogénea posible, se estableció que las empresas participantes fuesen aquellas que no solo tuviesen sede en la comunidad autónoma de Andalucía, si no que la sede principal estuviese también en esta comunidad.

Se contactaron vía correo electrónico un total de 400 empresas. De acuerdo con el objeto del estudio, en este primer contacto se les solicitaba su participación en el caso de estar comprendida en el siguiente perfil: a) Empresa con sede principal en la comunidad autónoma andaluza, b) Tener actividad empresarial (ventas) fuera de España al menos en el año actual y el anterior, c) Todas las formas jurídicas, d) Empresa con al menos 5 empleados, y e) Disposición para participar del máximo responsable o de un alto directivo de la organización.

El total de empresas que respondió a la solicitud de participación fue de 121. Esto representa una tasa de respuesta del 30,25%. Finalmente fueron 101 las empresas participantes, ya que 13 empresas no estaban realmente comprendidas en el perfil de empresa establecido y 3 descartaron su participación por falta de tiempo. Cuatro empresas fueron utilizadas para realizar un pretest. Esta cifra final de 101 empresas supone un 25,25% respecto al total de solicitudes de participación enviadas. Este es un índice de respuesta similar a otros trabajos de las ciencias sociales, y en concreto sobre nuestros tópicos de investigación (v.g. Zahra, 2003; Zucchella et al., 2007).

Las características de las 101 empresas participantes pueden observarse en la Tabla 3. La información relativa a los elementos (1), (2), (3) y (4) de la Tabla ha sido consultadas y extraídas de la base de datos Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI, 2020). Por su parte, la información de los elementos (5) y (6) de la Tabla fueron obtenidos directamente de la persona entrevistada durante la entrevista.

A la hora de establecer la clasificación de las empresas participantes por su volumen de facturación y por el número de personas empleadas se hizo de acuerdo a la Directiva 2013/34/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de junio de 2013 (UE, 2013), sobre los estados financieros anuales, los estados financieros consolidados y otros informes afines de ciertos tipos de empresas.

Tabla 3. Estructura de la muestra

		Muestra %	EXTENDA	Diferencia Muestra-EXTENDA	
Sede principal		Andalucía (101)			
(1) Forma jurídica		Sociedad anónima	16,84	19,80	- 2,96
		Sociedad limitada	83,16	69,60	+ 13,56
		Otras	0,00	10,60	- 10,60
(2) Sector de actividad Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE-2009)	A.	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	3,96	1,60	+2,33
	B.	Industrias extractivas	1,98	0,60	+1,38
	C.	Industria manufacturera	15,84	40,80	-24,96
	F.	Construcción	6,93	1,90	+5,03
	G.	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas	14,85	33,10	-18,25
	J.	Información y comunicaciones	25,74	3,60	+22,14
	M.	Actividades profesionales, científicas y técnicas	21,78	7,40	+14,38
	N.	Actividades administrativas y servicios auxiliares	4,95	1,60	+3,35
	Q.	Actividades sanitarias y servicios sociales	1,98	0,10	+1,88
		Resto	1,90	9,60	-7,70
(3) Número de personas trabajando (UE, 2013)		≥1 ≤ 9 personas trabajadoras	4,95	30,90	-25,95
		≥10 ≤ 49 personas trabajadoras	59,40	42,20	+17,20
		≥50 ≤ 249 personas trabajadoras	30,70	12,10	+18,60
		≥ 250 personas trabajadoras	4,95	14,80	-9,85
(4) Volumen de facturación (UE, 2013)		≤ 10.000.000 euros	83,16	-	+83,16
		≤ 50.000.000 euros	12,87	82,50	-69,63
		> 50.000.000 euros	3,97	7,50	-3,53
(5) Antigüedad de la empresa		0- 10 años	64,36	28,70	+35,66
		Más de 10 años	35,64	71,30	-35,66
(6) Años de la empresa con actividad internacional		≤ 4 años	80,19	31,20	+48,99
		≥ 4 años	19,81	68,80	-51,01

Como perfil de empresa participante predominante puede establecerse el siguiente: sociedad limitada, sectores J. Información y comunicaciones y M. Actividades profesionales, científicas y técnicas. Empresa con personal contratado entre 10 y 49 personas. Volumen de facturación menor a 10.000.000 euros. Antigüedad de la empresa de hasta 10 años y menos de 4 con actividad internacional.

Tabla 4. Perfil del entrevistado

		Porcentaje %
(1) Puesto de la persona entrevistada	director/a general	87,50
	director/a de marketing	3,84
	otros (1)	8,66
(2) Antigüedad en el puesto	≥ 10 años	23,07
	≥ 5 < 10 años	28,84
	≥ 1 < 5 años	48,09
(3) Sexo de la persona entrevistada	hombre	90,42
	mujer	9,58
(4) Edad de la persona entrevistada	≥ 56 años	7,69
	≥ 46 < 56 años	25,96
	≥ 36 años < 46 años	39,42
	≥ 26 años < 36 años	26,96
(5) Nivel de estudios terminados de la persona entrevistada	Doctorado	3,84
	Máster / Estudios de posgrado	38,48
	Licenciatura / Grado / Ing. Superior / Arquitectura	40,38
	Diplomatura/ Ing. Técnica / Arquit. Técnica	14,42
	Bachillerato / CFGM / CFGS	2,88
(6) ¿Conoce o ha oído hablar sobre el concepto de CE?	Sí	65,38
	No	34,62
(7) ¿Ha tomado parte en alguna acción formativa en el ámbito del CE o emprendimiento?	Sí	24,03
	No	75,97

(1) Otros: presidente/as, gerente, subdirector/a ejecutivo/a, director/a corporativo, director/a de operaciones, responsable de tecnología.

Sobre la persona entrevistada se ha recabado información relacionada con el puesto ocupado: antigüedad en el puesto, género, edad, nivel de estudios terminados y si conocía o había oído hablar del concepto de EC y ECE. Finalmente, también se incluyó una cuestión donde se le planteaba si había tomado parte de alguna acción formativa sobre

emprendimiento o EC y ECE. El hecho de incluir el concepto de emprendimiento como formación relacionada parte de la idea de que la realidad del emprendimiento, conectada inicialmente con la creación y puesta en marcha de empresas, es ampliada como consecuencia de las acciones de carácter autónomo e innovador llevadas a cabo en el seno de las organizaciones (Martiarena, 2013).

Las características personales del entrevistado aparecen en la Tabla 4. Como puede observarse en la misma, el perfil se corresponde con el de un varón, director general con antigüedad inferior a 5 años, de edad comprendida entre 36 y 46 años, nivel de formación de Licenciatura / Grado / Ing. Superior / Arquitectura, y con conocimiento previo sobre CE, aunque no haya recibido formación relacionada con el CE o el emprendimiento en general en su mayoría.

Este estudio exploratorio tiene un carácter cuantitativo, lo que ha motivado que sea necesario la recogida de datos a través de un cuestionario (Rodríguez, 2015). Esta es una de las herramientas más utilizadas para recabar datos (Taherdoost, 2016) y analizar las características de una población de referencia (Sukamolsen, 2007) en el ámbito de las ciencias sociales. En este trabajo de investigación se ha optado por un cuestionario estructurado con preguntas cerradas y alternativas de respuestas graduadas en un intervalo de puntuación de cero a seis o de cero a cuatro. De esta manera las posibles respuestas implican una ordenación o jerarquía entre las distintas alternativas ofrecidas (Meneses y Rodríguez, 2011)

El cuestionario contiene un total de 46 cuestiones cerradas. Las preguntas 1 a 40 tienen una escala ordinal de 0 a 6 y las cuestiones 41 a 46 una escala ordinal de 0 a 4. El cuestionario está dividido en 3 bloques temáticos (elementos externos, elementos internos y AI). Al inicio de cada bloque se le indicó al entrevistado el número de cuestiones y la temática del bloque de preguntas

Una vez diseñado el cuestionario se procedió a la realización de una serie de primeras entrevistas (cuatro), a modo de encuesta piloto. El objetivo de estas era identificar los elementos más relevantes del cuestionario y que pudiesen ser evaluados y mejorados de manera ágil (Cuervo, 1993). Por otro lado, también nos permitió ajustar el tiempo máximo de duración de la entrevista a 15 minutos. Esta circunstancia se

consideró de especial relevancia dado el perfil de responsabilidad dentro de las organizaciones de las personas que iba a ser entrevistadas.

5.3. Variables

El modelo incluye dos categorías de variables explicativas, una referida al ámbito externo o entorno de la empresa y otra relacionada con el ámbito interno de la organización. La categoría por explicar es el nivel de actividad internacional o grado de internacionalización de la empresa. La Tabla 5 proporciona una descripción detallada de todas las variables del modelo y de sus antecedentes en la literatura especializada.

Tabla 5. Descripción de las variables

ENTORNO			
Dinamismo competitivo			
DC 01	Velocidad de innovación	ordinal (0-6)	Bierwerth, Schwens, Isidor, y Kabst (2015); Blanka (2019); Jaworski y Kohli (1993); Kim y Kim (2016); Kuratko y Audretsch (2013); Kuratko, Hornsby, y Hayton (2015); Martínez-Román et al. (2019)
DC 02	Tasa de fracaso	ordinal (0-6)	Kreiser et al. (2019); Kim y Kim (2016); Jaworski y Kohli (1993); Martínez-Román et al. (2019); Boone, Lokshin, Guenter, y Belderbos (2019)
Cambio tecnológico			
CT 01	Orientación al cambio tecnológico	ordinal (0-6)	Debrulle (2012); Ireland et al. (2009); Ireland et al. (2003); Kreiser et al. (2019); Sahi et al. (2019);
CT 02	Oportunidades del cambio tecnológico	ordinal (0-6)	Debrulle (2012); Ireland et al. (2009); Ireland et al. (2003); Kreiser et al. (2019);
CT 03	Importancia de los avances tecnológicos	ordinal (0-6)	Debrulle (2012); Ireland et al. (2009); Ireland et al. (2003); Kreiser et al. (2019);
CT 04	Inversión en I+D	ordinal (0-6)	Ireland et al. (2009); Ireland et al. (2003); Kreiser et al. (2019);
Integración en la cadena de valor			
ICV 01	Importancia de la información de proveedores	ordinal (0-6)	Kearney y Meynhardt (2016); Kreiser et al. (2019); Martínez-Román et al. (2019)
ICV 02	Importancia de la información de clientes	ordinal (0-6)	Kearney y Meynhardt (2016); Kreiser et al. (2019); Martínez-Román et al. (2019)
ICV 03	Colaboración con proveedores	ordinal (0-6)	Kearney y Meynhardt (2016); Kreiser et al. (2019); Martínez-Román et al. (2019)
ICV 04	Colaboración con clientes o consumidores	ordinal (0-6)	Kearney y Meynhardt (2016); Kreiser et al. (2019); Martínez-Román et al. (2019)
Integración con el soporte institucional			
ISI 01	Acceso a información de universidades, centros públicos de investigación etc.	ordinal (0-6)	Kearney y Meynhardt (2016); Kreiser et al. (2019); Martínez-Román et al. (2019)
ISI 02	Acceso a fuentes de información de consultoras, centros privados de investigación etc.	ordinal (0-6)	Kearney y Meynhardt (2016); Kreiser et al. (2019); Martínez-Román et al. (2019)

ISI 03	Cooperación con universidades, centros públicos de investigación etc.	ordinal (0-6)	Kearney y Meynhardt (2016); Kreiser et al. (2019); Martínez-Román et al. (2019)
ISI 04	Cooperación con consultoras, centros privados de investigación etc.	ordinal (0-6)	Kearney y Meynhardt (2016); Kreiser et al. (2019); Martínez-Román et al. (2019)
ISI05	Apoyo financiero desde el sector público	ordinal (0-6)	Kearney y Meynhardt (2016); Martínez-Román et al. (2019)
VISIÓN ESTRATÉGICA EMPRENDEDORA			
Flexibilidad			
FX 01	Control y evaluación estratégica	ordinal (0-6)	Bierwerth, Schwens, Isidor, y Kabst (2015); Javalgi y Todd (2011); Ireland, Covin, y Kuratko (2009); Kearney y Meynhardt (2016); Kreiser et al. (2019); Nkongolo-Bakenda y Chrysostome (2013); Pishbin, Alambeigi, y Irvani (2015)
Claridad			
CL 01	Visión / misión	ordinal (0-6)	Ireland, Covin, y Kuratko (2009); Kearney y Meynhardt (2016); Kreiser et al. (2019); Pishbin, Alambeigi, y Irvani, (2015)
CL 02	Conocimiento de los objetivos	ordinal (0-6)	Ireland, Covin, y Kuratko (2009); Kearney y Meynhardt (2016); Kreiser et al. (2019); Pishbin, Alambeigi, y Irvani, (2015)
Compromiso			
CM 01	Evaluación de las estrategias	ordinal (0-6)	Javalgi y Todd (2011); Kreiser et al. (2019); Nkongolo-Bakenda y Chrysostome (2013)
CM 02	Control de los objetivos estratégicos	ordinal (0-6)	Javalgi y Todd (2011); Kreiser et al. (2019); Nkongolo-Bakenda y Chrysostome (2013)
CLIMA EMPRENDEDOR			
Apoyo de la dirección			
AD 01	Reconocimiento asunción de riesgos	ordinal (0-6)	Hornsby, Kuratko, Shepherd, y Bott (2009); Hughes y Mustafa (2017); Kuratko, Hornsby, y Covin (2014); Kuratko, Ireland, y Hornsby (2001); Kuratko, Montagno, y Hornsby (1990)
AD 02	Incentivo asunción de riesgos	ordinal (0-6)	Hornsby, Kuratko, Shepherd, y Bott (2009); Hughes y Mustafa (2017); Kuratko, Hornsby, y Covin (2014); Kuratko, Ireland, y Hornsby (2001); Kuratko, Montagno, y Hornsby (1990)
AD 03	Rapidez en la incorporación de nuevos métodos de trabajo	ordinal (0-6)	Hornsby, Kuratko, Shepherd, y Bott (2009); Hughes y Mustafa (2017); Kuratko, Hornsby, y Covin (2014); Kuratko, Ireland, y Hornsby (2001); Kuratko, Montagno, y Hornsby (1990)
AD 04	Apoyo a proyectos experimentales	ordinal (0-6)	Hornsby, Kuratko, Shepherd, y Bott (2009); Hughes y Mustafa (2017); Kuratko, Hornsby, y Covin (2014); Kuratko, Ireland, y Hornsby (2001); Kuratko, Montagno, y Hornsby (1990)
Autonomía en el puesto			
AP 01	Libertad para organizar la tarea	ordinal (0-6)	Hornsby, Kuratko, Shepherd, y Bott (2009); Hughes y Mustafa (2017); Kuratko, Hornsby, y Covin (2014); Kuratko, Ireland, y Hornsby (2001); Kuratko, Montagno, y Hornsby (1990)
AP 02	Autonomía en el puesto de trabajo	ordinal (0-6)	Hornsby, Kuratko, Shepherd, y Bott (2009); Hughes y Mustafa (2017); Kuratko, Hornsby, y Covin (2014); Kuratko, Ireland, y Hornsby (2001); Kuratko, Montagno, y Hornsby (1990)
AP 03	Libertad en la toma de decisiones	ordinal (0-6)	Hornsby, Kuratko, Shepherd, y Bott (2009); Hughes y Mustafa (2017); Kuratko, Hornsby, y Covin (2014); Kuratko, Ireland, y Hornsby (2001); Kuratko, Montagno, y Hornsby (1990)
Recompensas / refuerzos			
RR 01	Recompensas por los resultados	ordinal (0-6)	Hornsby, Kuratko, Shepherd, y Bott (2009); Hughes y Mustafa (2017); Kuratko, Hornsby, y Covin

			(2014); Kuratko, Ireland, y Hornsby (2001); Kuratko, Montagno, y Hornsby (1990)
RR 02	Responsabilidad en los resultados	ordinal (0-6)	Hornsby, Kuratko, Shepherd, y Bott (2009); Hughes y Mustafa (2017); Kuratko, Hornsby, y Covin (2014); Kuratko, Ireland, y Hornsby (2001); Kuratko, Montagno, y Hornsby (1990)
RR 03	Reconocimiento del éxito	ordinal (0-6)	Hornsby, Kuratko, Shepherd, y Bott (2009); Hughes y Mustafa (2017); Kuratko, Hornsby, y Covin (2014); Kuratko, Ireland, y Hornsby (2001); Kuratko, Montagno, y Hornsby (1990)
RR 04	Comunicación logros	ordinal (0-6)	Hornsby, Kuratko, Shepherd, y Bott (2009); Hughes y Mustafa (2017); Kuratko, Hornsby, y Covin (2014); Kuratko, Ireland, y Hornsby (2001); Kuratko, Montagno, y Hornsby (1990)
Límites organizativos			
LO 01	Reglas y procedimientos	ordinal (0-6)	Hornsby, Kuratko, Shepherd, y Bott (2009); Hughes y Mustafa (2017); Kuratko, Hornsby, y Covin (2014); Kuratko, Ireland, y Hornsby (2001); Kuratko, Montagno, y Hornsby (1990); Yang (2018)
LO 02	Conocimiento de las expectativas	ordinal (0-6)	Hornsby, Kuratko, Shepherd, y Bott (2009); Hughes y Mustafa (2017); Kuratko, Hornsby, y Covin (2014); Kuratko, Ireland, y Hornsby (2001); Kuratko, Montagno, y Hornsby (1990); Yang (2018)
LO 03	Claridad en la evaluación de resultados	ordinal (0-6)	Hornsby, Kuratko, Shepherd, y Bott (2009); Hughes y Mustafa (2017); Kuratko, Hornsby, y Covin (2014); Kuratko, Ireland, y Hornsby (2001); Kuratko, Montagno, y Hornsby (1990); Yang (2018)
LO 04	Conocimiento del rendimiento esperado	ordinal (0-6)	Hornsby, Kuratko, Shepherd, y Bott (2009); Hughes y Mustafa (2017); Kuratko, Hornsby, y Covin (2014); Kuratko, Ireland, y Hornsby (2001); Kuratko, Montagno, y Hornsby (1990); Yang (2018)
ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA			
Innovación			
IN 01	Importancia de I+D, liderazgo tecnológico e innovación	ordinal (0-6)	Blanka (2019); Ceptureanu, Ceptureanu, y Popescu (2019); Covin y Slevin (1989); Covin y Slevin (1991); Hughes y Mustafa (2017); Kearney y Meynhardt (2016); Kraus y Rigtering (2017); Lumpkin y Dess (1996)
IN 02	Proporción de innovaciones radicales	ordinal (0-6)	Bierwerth, Schwens, Isidor, y Kabst (2015); Blanka (2019); Covin y Slevin (1989); Covin y Slevin (1991); Ekingen, Ekemen, Yildiz, y Korkmazer (2018); Hughes y Mustafa (2017); Kantur (2016); Kearney y Meynhardt (2016); Lumpkin y Dess (1996)
Asunción de riesgos			
AR 01	Predisposición al riesgo	ordinal (0-6)	Covin y Slevin (1989); Covin y Slevin (1991); Dada y Fogg (2016; Lumpkin y Dess (1996); Zahra, Wright, y Abdelgawad (2014)
AR 02	Audacia en la toma de decisiones	ordinal (0-6)	Covin y Slevin (1989); Covin y Slevin (1991); Dada y Fogg (2016; Lumpkin y Dess (1996); Zahra, Wright, y Abdelgawad (2014)
AR 03	Acometividad en la explotación de oportunidades	ordinal (0-6)	Covin y Slevin (1989); Covin y Slevin (1991); Dada y Fogg (2016; Lumpkin y Dess (1996); Zahra, Wright, y Abdelgawad (2014)
ACTIVIDAD INTERNACIONAL			
Grado de internacionalización			

GI 01	Proporción de ventas internacionales	ordinal (0-4)	Chen y Tan, (2012); Cho y Lee (2018); Segaro, Larimo, y Jones (2014); Jin et al. (2018); Ruigrok, Amann, y Wagner (2007); Zahra y George (2002)
GI 02	Proporción de empleados en actividad internacional	ordinal (0-4)	Jin et al. (2018); Segaro, Larimo, y Jones (2014); Ruigrok et al. (2007)
Grado de satisfacción de las actividades internacionales			
GS 01	Conocimiento generado	ordinal (0-4)	Jantunen, Nummela, Puumalainen, y Saarenketo (2008)
Resultados de la actividad internacional			
RI 01	Crecimiento ventas	ordinal (0-4)	Gerschewski, Rose, y Lindsay, 2015; Jantunen, Nummela, Puumalainen, y Saarenketo, 2008; Swoboda y Olejnik (2016)
RI 02	Rentabilidad	ordinal (0-4)	Gerschewski, Rose, y Lindsay (2015); Jantunen, Nummela, Puumalainen, y Saarenketo (2008); Swoboda y Olejnik (2016)
RI 03	Cuota de mercado exterior	ordinal (0-4)	Gerschewski, Rose, y Lindsay (2015); Jantunen, Nummela, Puumalainen, y Saarenketo (2008); Swoboda y Olejnik (2016)

A. Variables explicativas del ámbito externo

Se han establecido 4 variables descriptivas del entorno de la organización: Dinamismo competitivo, Cambio tecnológico, Integración en la cadena de valor e Integración con el soporte institucional.

A.1 Dinamismo competitivo

En este elemento aparecen las variables relacionadas con la rivalidad y el dinamismo del mercado en el que compite la empresa, tanto actuales (Martínez-Román et al., 2019) como previstas (Kim y Kim, 2016). También se incluye la volatilidad de las preferencias de los clientes (Jaworski y Kohli, 1993) y la rapidez en la innovación (Kim y Kim, 2016). Finalmente este bloque puede incorporar la entrada y salida de empresas como consecuencia de experiencias fallidas en el mercado (Kreiser et al., 2019).

A continuación, se describen las cuestiones vinculadas a esta variable. Se ha utilizado una escala ordinal 0-6 donde 0 es no procede, 1 significa muy bajo y 6 muy alto.

- DC 01: *Velocidad de las empresas del mercado a la hora de innovar en productos/servicios y/o procesos* (Kim y Kim, 2016; Martínez-Román et al., 2019).

- DC 02: *Nivel de empresas fracasadas en el sector* (Kreiser et al., 2019).

A.2 Cambio tecnológico

La evolución prevista en el cambio tecnológico en el sector ejerce una influencia importante sobre la organización (Debrulle, 2012; Ireland et al., 2009; Sahi, Gupta, Cheng, y Lonial, 2019). De acuerdo con Debrulle (2012) este cambio tecnológico generará nuevas oportunidades en el sector a la par que se convertirá en un elemento relevante para la introducción de nuevas ideas de producto. Finalmente, en este bloque se analiza también la importancia de las inversiones en I+D.

A continuación se describen las cuestiones vinculadas a esta variable. Se ha utilizado una escala ordinal 0-6 donde 0 es no procede, 1 significa muy bajo y 6 muy alto para la cuestión DT01 y donde 0 es no procede y 1 significa poco de acuerdo y 6 muy de acuerdo para las cuestiones DT02 a DT04.

- CT 01: *Nivel de evolución prevista de cambio tecnológico en el sector* (Debrulle, 2012; Ireland et al., 2009; Sahi et al., 2019)
- CT 02: *El cambio tecnológico genera grandes oportunidades en el sector* (Debrulle, 2012).
- CT 03: *Un gran número de ideas sobre los productos o servicios en el sector son posibles gracias a los avances tecnológicos.* (Debrulle, 2012).
- CT 04: *Es característico en el sector de la empresa un nivel alto de inversión en I+D* (Kreiser et al., 2019).

A.3 Integración en la cadena de valor

Este elemento hace referencia a la integración de la empresa en su cadena de valor. De acuerdo a Kearney y Meynhardt (2016) y Martínez-Román et al. (2019) se establecen como cuestiones las siguientes: el nivel de acceso a información y colaboración con competidores y otras empresas del sector. El nivel de acceso a información y colaboración con empresas proveedoras

del sector. Finalmente, se analiza el nivel de acceso a información y de colaboración con los clientes de la empresa.

A continuación, se describen las cuestiones vinculadas a esta variable. Se ha utilizado una escala ordinal 0-6 donde 0 es no procede, 1 significa muy bajo y 6 muy alto.

- ICV 01: *Nivel de acceso a fuentes de información sobre proveedores del sector* (Kearney y Meynhardt, 2016; Martínez-Román et al., 2019).
- ICV 02: *Nivel de acceso a fuentes de información sobre clientes y/o consumidores* (Kearney y Meynhardt, 2016; Martínez-Román et al., 2019).
- ICV 03: *Nivel de colaboración con proveedores del sector* (Kearney y Meynhardt, 2016; Martínez-Román et al., 2019).
- ICV 04: *Nivel de colaboración con clientes y/o consumidores* (Kearney y Meynhardt, 2016; Martínez-Román et al., 2019).

A.4 Integración con el soporte institucional

En esta variable se analiza la manera en que la empresa percibe las condiciones de apoyo y se relaciona con su entorno institucional. Concretamente a través del nivel de acceso a la información y de colaboración de las empresas del sector en relación con centros de investigación públicos, universidades etc. De igual manera se analiza estas cuestiones en el ámbito de centros privados de investigación y consultoras (Kearney y Meynhardt, 2016; Martínez-Román et al., 2019). Junto a estas cuestiones se analizan también el apoyo financiero público prestado a las empresas del mercado de la organización (Kearney y Meynhardt, 2016; Martínez-Román et al., 2019).

A continuación, se describen las cuestiones vinculadas a esta variable. Se ha utilizado una escala ordinal 0-6 donde 0 es no procede, 1 significa muy bajo y 6 muy alto.

- ISI 01: *Nivel de acceso de la empresa a fuentes de información proveniente de universidades, institutos públicos de investigación, etc.* (Kearney y Meynhardt, 2016; Martínez-Román et al., 2019).

- ISI 02: *Nivel acceso de la empresa a fuentes de información proveniente de consultoras, centros privados de investigación etc.* (Kearney y Meynhardt, 2016; Martínez-Román et al., 2019).
- ISI 03: *Nivel de cooperación de la empresa con universidades, centros públicos de investigación etc.* (Kearney y Meynhardt, 2016; Martínez-Román et al., 2019).
- ISI 04: *Nivel de cooperación de la empresa con consultoras, centros privados de investigación etc.* (Kearney y Meynhardt, 2016; Martínez-Román et al., 2019).
- ISI 05: *Nivel de apoyo financiero de carácter público recibido por la empresa.* (Kearney y Meynhardt, 2016; Martínez-Román et al., 2019).

B. Variables explicativas del ámbito interno

Dentro del ámbito interno de la organización se interrelacionan tres elementos: la VEE, el CE y la OE. El resultado de las interrelaciones de los tres tendrá influir sobre los resultados de las actividades internacionales de la empresa (Ireland et al., 2009; Ireland, Kuratko, et al., 2003; Kearney y Meynhardt, 2016; Kreiser et al., 2019).

B.1 Visión estratégica emprendedora

Este elemento está centrado en el estudio y el análisis de la relevancia y la influencia sobre el resto de elementos de la flexibilidad, la claridad y el compromiso del personal directivo y responsable de la organización (Kreiser et al., 2019).

B.1.1 Flexibilidad

La VEE de la empresa se pone manifiesto a través de la flexibilidad. Esto tiene lugar cuando el personal directivo lleva a cabo modificaciones de los objetivos y la redefinición de la estrategia (Javalgi y Todd, 2011; Kreiser et al., 2019; Nkongolo-Bakenda y Chrysostome, 2013).

A continuación, se describen las cuestiones vinculadas a esta variable. Se ha utilizado una escala ordinal 0-6 donde 0 es no procede, 1 significa poco de acuerdo y 6 muy de acuerdo.

- FX 01: *Se revisan y modifican periódicamente los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa* (Kreiser et al., 2019).

B.1.2 Claridad

Hace referencia a la medida en que la organización traslada formalmente a sus miembros la visión, la misión y los objetivos. Así mismo, se mide el nivel de conocimiento del personal directivo sobre la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa (Kreiser et al., 2019).

A continuación, se describen las cuestiones vinculadas a esta variable. Se ha utilizado una escala ordinal 0-6 donde 0 es no procede, 1 significa poco de acuerdo y 6 muy de acuerdo.

- CL 01: *Hay una visión / misión formal y escrita donde se refleja lo que aspira a lograr con carácter general la empresa* (Kreiser et al., 2019).
- CL 02: *El personal directivo sabe cuándo los más altos objetivos estratégicos son conseguidos* (Kreiser et al., 2019).

B.1.3 Compromiso

Mediante esta variable se estudia la medida en que una organización lleva a cabo evaluaciones periódicas de los resultados de su estrategia, analizando también el grado de consecución de los objetivos estratégicos (Jafari-Sadeghi et al., 2019; Javalgiy Todd, 2011; Kreiser et al., 2019). Para ello se analiza la existencia de una misión o visión y su utilización a la hora de evaluar las alternativas estratégicas. Se analiza también la existencia de sistemas de evaluación de resultados y el nivel de consecución de los objetivos estratégicos.

A continuación, se describen las cuestiones vinculadas a esta variable. Se ha utilizado una escala ordinal 0-6 donde 0 es no procede, 1 significa poco de acuerdo y 6 muy de acuerdo.

- CM 01: *Existe una misión o visión que se utiliza habitualmente a la hora evaluar lo apropiado o no, de alternativas sobre decisiones estratégicas de la empresa* (Kreiser et al., 2019).
- CM 02: *Existen criterios específicos y objetivos dentro de los sistemas de evaluación de los resultados, a través de los cuales se controla el nivel de progreso en la consecución de los objetivos estratégicos* (Kreiser et al., 2019).

B.2 Clima emprendedor

El CE representa el contexto organizativo en el que, tanto de manera individual como colectivo, se muestran ciertos atributos que vienen a favorecer el comportamiento emprendedor (Ireland et al., 2009; Kearney y Meynhardt, 2016).

El CE está formada por los elementos: apoyo de la dirección, autonomía en el puesto, recompensas/refuerzos y límites organizativos (Hornsby, Kuratko, y Zahra, 2002; Kearney y Meynhardt, 2016; Kuratko, Covin, y Hornsby, 2014; Kuratko, Montagno, y Hornsby, 1990).

B.2.1 Apoyo de la dirección

Esta variable analiza cómo percibe el personal de la empresa el apoyo del personal directivo a los comportamientos de carácter emprendedor dentro de la organización (Kearney y Meynhardt, 2016; Kuratko, Covin, y Hornsby, 2014), tanto en el plano de las acciones emprendedoras como de la propuesta de ideas innovadoras (Hornsby et al., 2002; Kuratko et al., 1990).

A continuación, se describen las cuestiones vinculadas a esta variable. Se ha utilizado una escala ordinal 0-6 donde 0 es no procede, 1 significa poco de acuerdo y 6 muy de acuerdo.

- AD 01: *Las personas que asumen riesgos individuales a menudo son reconocidas en la empresa por su disposición a defender nuevos proyectos, independientemente del éxito logrado* (Hornsby et al., 2009; Kuratko, Covin, et al., 2014; Kuratko et al., 1990; Kuratko et al., 2001)

- AD 02: *Desde la empresa se anima al personal a tomar riesgos calculados para la generación de nuevas ideas* (Hornsby et al., 2009; Kuratko, Covin, et al., 2014; Kuratko et al., 1990; Kuratko et al., 2001)
- AD 03: *La empresa incorpora rápidamente métodos de trabajo mejorados y desarrollados por el propio personal* (Hornsby et al., 2009; Kuratko, Covin, et al., 2014; Kuratko et al., 1990; Kuratko et al., 2001)
- AD 04: *Desde la empresa se apoya a muchos proyectos pequeños y experimentales, comprendiendo que algunos indudablemente pueden fallar* (Hornsby et al., 2009; Kuratko, Covin, et al., 2014; Kuratko et al., 1990; Kuratko et al., 2001)

B.2.2 Autonomía en el puesto

A través de esta variable se mide cómo la organización tolera la posibilidad del fracaso, favoreciendo internamente la toma de decisiones y la delegación de responsabilidades en los empleados. Para ello, es analizado el nivel de autonomía del empleado en el desempeño habitual de su trabajo, definiendo cómo hacerlo y el uso discrecional de su propio criterio (Kearney y Meynhardt, 2016; Kuratko et al., 2014).

A continuación, se describen las cuestiones vinculadas a esta variable. Se ha utilizado una escala ordinal 0-6 donde 0 es no procede, 1 significa poco de acuerdo y 6 muy de acuerdo.

- AP 01: *El personal de la empresa tiene libertad para decidir qué hacer en su trabajo* (Hornsby et al., 2009; Kuratko, Covin, et al., 2014; Kuratko et al., 1990; Kuratko et al., 2001).
- AP 02: *El personal de la empresa tiene mucha autonomía para decidir cómo hacer su trabajo* (Hornsby et al., 2009; Kuratko, Covin, et al., 2014; Kuratko et al., 1990; Kuratko et al., 2001).
- AP 03: *La empresa da libertad al personal de la empresa para usar el propio criterio en la toma de decisiones en su trabajo* (Hornsby et al., 2009; Kuratko, Covin, et al., 2014; Kuratko et al., 1990; Kuratko et al., 2001).

B.2.3 Recompensas y refuerzos

Existe un alto consenso dentro de la literatura relacionada sobre el efecto positivo que tienen las recompensas en los comportamientos emprendedores del personal de las organizaciones (Kuratko et al., 1990). Un sistema de recompensas y de refuerzos eficaz que estimule la actividad emprendedora ha de tener en cuenta los objetivos, la retroalimentación y el énfasis en la responsabilidad individual (Hornsby et al., 2002).

De acuerdo con Hornsby et al. (2002), Ireland et al. (2009) y Kearney y Meynhardt, (2016), esta variable queda definida mediante cuestiones como el apoyo directivo a los empleados y a través de la vinculación de las recompensas con los resultados de los empleados. Por otro lado, se analizará también si los buenos resultados favorecen un aumento de las responsabilidades del personal y si se práctica la comunicación ascendente de los logros del personal hasta alcanzar el ápice directivo de la organización. Finalmente es analizado si el personal se enfrenta a múltiples desafíos en el desempeño de su trabajo.

A continuación, se describen las cuestiones vinculadas a esta variable. Se ha utilizado una escala ordinal 0-6 donde 0 es no procede, 1 significa poco de acuerdo y 6 muy de acuerdo.

- RR 01: *El personal recibe recompensas que dependen de los resultados de su trabajo* (Hornsby et al., 2009; Kuratko, Covin, et al., 2014; Kuratko et al., 1990; Kuratko et al., 2001).
- RR 02: *El personal responsable incrementará las responsabilidades del personal si hace mejor su trabajo* (Hornsby et al., 2009; Kuratko, Covin, et al., 2014; Kuratko et al., 1990; Kuratko et al., 2001).
- RR 03: *Hay un reconocimiento especial al personal por el trabajo bien hecho por parte de sus responsables* (Hornsby et al., 2009; Kuratko, Covin, et al., 2014; Kuratko et al., 1990; Kuratko et al., 2001).
- RR 04: *El personal responsable le dirá a su superior si el trabajo del personal es sobresaliente* (Hornsby et al., 2009; Kuratko, Covin, et al., 2014; Kuratko et al., 1990; Kuratko et al., 2001).

B.2.4 Límites organizativos

Por medio de esta variable se va a medir si los que son denominados límites de la organización favorecen e incentivan la actividad emprendedora de la empresa (Kuratko, Hornsby, et al., 2014). Las cuestiones asociadas a esta variable están vinculadas al nivel de reglas y procedimientos existentes para cada una de las tareas, el conocimiento por parte del personal de lo que se espera de ellos y cómo se evaluará su actividad. También se incluye el nivel de incertidumbre en el desempeño habitual de las tareas por parte de los empleados (Hornsby et al., 2002; Hughes y Mustafa, 2017; Kearney y Meynhardt, 2016; Kuratko, Hornsby, et al., 2014).

A continuación, se describen las cuestiones vinculadas a esta variable. Se ha utilizado una escala ordinal 0-6 donde 0 es no procede, 1 significa poco de acuerdo y 6 muy de acuerdo.

- LO 01: *Hay muchas reglas y procedimientos escritos para hacer las tareas principales por parte del personal de la empresa* (Hornsby et al., 2009; Kuratko, Covin, et al., 2014; Kuratko et al., 1990; Kuratko et al., 2001).
- LO 02: *El personal conoce cuales son las expectativas de la organización respecto a ellos* (Hornsby et al., 2009; Kuratko, Covin, et al., 2014; Kuratko et al., 1990; Kuratko et al., 2001).
- LO 03: *La descripción de los puestos especifica claramente los estándares de rendimiento en los que se evalúa el trabajo del personal* (Hornsby et al., 2009; Kuratko, Covin, et al., 2014; Kuratko et al., 1990; Kuratko et al., 2001).
- LO 04: *El personal trabajador conoce el nivel de rendimiento esperado por la organización en términos de cantidad, calidad y tiempos sobre su trabajo* (Hornsby et al., 2009; Kuratko, Covin, et al., 2014; Kuratko et al., 1990; Kuratko et al., 2001).

B.3 Orientación emprendedora

La innovación y la asunción de riesgos se identifican como relevantes de la OE en un posicionamiento estratégico de la organización (Lomberg et al., 2017; Urban y Streak, 2013). Este concepto original de Covin y Slevin (1989), ha sido estudiado en profundidad en la literatura que analiza la

relación entre la acción emprendedora y la dirección estratégica de las organizaciones (Wales, 2016). La OE de una organización puede resultar insuficiente como recurso para obtener una ventaja competitiva, de ahí la importancia de que esté integrada en la dirección estratégica y la cultura organizativa de la empresa (Jin et al., 2018; Kantur, 2016).

B.3.1 Innovación

La innovación es un concepto económico complejo relacionado con la creatividad, la generación de ideas, la experimentación y la introducción de novedades de diversa índole por parte de la empresa (Covin y Slevin, 1989; Lumpkin y Dess, 1996), por lo que se halla íntimamente vinculado con el desarrollo del comportamiento emprendedor corporativo.

A continuación, se describen las cuestiones vinculadas a esta variable. Se ha utilizado una escala ordinal 0-6 donde 0 es no procede, 1 significa poco de acuerdo y 6 muy de acuerdo.

- IN 01: *Hay un gran interés en la empresa por las acciones de I+D, liderazgo tecnológico y la innovación* (Covin y Slevin, 1989, 1991; Lumpkin y Dess, 1996)
- IN 02: *Los cambios en los productos o servicios se realizan realizados de forma radical para la empresa* (Covin y Slevin, 1989, 1991; Lumpkin y Dess, 1996).

B.3.2 Asunción del riesgo

La asunción de riesgos es un concepto asociado tradicionalmente con la actividad emprendedora en sus distintas dimensiones (Zahra, Wright, y Abdelgawad, 2014). A través de esta variable se mide el comportamiento de la empresa ante la incertidumbre en su búsqueda de nuevas oportunidades en el mercado (Dada y Fogg, 2016).

A continuación, se describen las cuestiones vinculadas a esta variable. Se ha utilizado una escala ordinal 0-6 donde 0 es no procede, 1 significa poco de acuerdo y 6 muy de acuerdo.

- AR 01: *Hay en la empresa una fuerte tendencia a los proyectos de alto riesgo (con posibilidades de retornos muy altos)* (Covin y Slevin, 1989, 1991; Lumpkin y Dess, 1996).
- AR 02: *Como consecuencia del entorno se hace necesario actuaciones de carácter audaz y de amplio alcance para la consecución de los objetivos de la empresa* (Covin y Slevin, 1989, 1991; Lumpkin y Dess, 1996).
- AR 03: *Normalmente se adoptan por parte de la empresa posturas audaces y agresivas con el fin de maximizar la posibilidad de explotar potenciales oportunidades* (Covin y Slevin, 1989, 1991; Lumpkin y Dess, 1996).

C. Variable a explicar: la actividad internacional

Los efectos económicos del CES han sido evaluados a través del grado de internacionalización, la satisfacción con las actividades internacionales y los resultados económicos de dichas actividades.

C.1 Grado de internacionalización

La flexibilidad estratégica favorece el grado de internacionalización al aportar una clara orientación hacia el mercado exterior. El grado de internacionalización de la empresa se va a medir a partir de las cuestiones relacionadas con el porcentaje de las ventas en el mercado internacional de la empresa respecto al total y el nivel de expansión comercial de la empresa en mercados exteriores (Jin et al., 2018; Martínez-Román et al., 2019; Segaro et al., 2014).

A continuación, se describen las cuestiones vinculadas a esta variable. Se ha utilizado una escala ordinal 0-4 donde 0 es no procede, 1 significa muy bajo y 4 muy alto.

- GI 01: *Proporción de las ventas en el mercado internacional respecto al total de las ventas en el año anterior* (Chen y Tan, 2012; Segaro et al., 2014; Zahra y George, 2002).
- GI 02: *Proporción de empleados que destinan su tiempo a actividades relacionadas con la actividad internacional de la*

empresa en el año actual (Chen y Tan, 2012; Segaro et al., 2014; Zahra y George, 2002).

C.2 Grado de satisfacción con las actividades internacionales

La satisfacción con los efectos del proceso de internacionalización suele describirse a través de cuestiones como la penetración lograda en nuevos mercados, el efecto sobre la imagen de la empresa y la generación de nuevo conocimiento organizativo (Jantunen et al., 2008). Ante la diversidad de actividades productivas contenidas en la investigación, predominantemente del sector servicios, y el pequeño tamaño medio de los elementos muestrales, se ha seleccionado esta última variable para facilitar el estudio del grado de satisfacción en tan heterogéneo conjunto.

A continuación, se describen las cuestiones vinculadas a esta variable. Se ha utilizado una escala ordinal 0-4 donde 0 es no procede, 1 significa muy bajo y 4 muy alto.

- GS 01: *Nivel de satisfacción de la empresa en relación con el conocimiento generado como consecuencia de su actividad internacional* (Jantunen et al., 2008).

C.3 Resultados de las actividades internacionales

El crecimiento de las ventas internacionales, la rentabilidad y la penetración en los mercados internacionales son factores que proporcionan una imagen completa y precisa del impacto económico de la internacionalización en la empresa (Gerschewski et al., 2015; Jantunen et al., 2008; Swoboday Olejnik, 2016).

A continuación, se describen las cuestiones vinculadas a esta variable. Se ha utilizado una escala ordinal 0-4 donde 0 es no procede, 1 significa muy bajo y 4 muy alto.

- RI 01: *Nivel de crecimiento de las ventas internacionales como consecuencia de la actividad internacional de la empresa* (Gerschewski et al., 2015; Jantunen et al., 2008; Swoboda y Olejnik, 2016).

- RI 02: *Nivel de rentabilidad de la actividad internacional de la empresa* (Gerschewski et al., 2015; Jantunen et al., 2008; Swoboda y Olejnik, 2016).
- RI 03: *Nivel de influencia de la actividad en mercados internacionales sobre su cuota de mercado internacional* (Gerschewski et al., 2015; Jantunen et al., 2008; Swoboda y Olejnik, 2016).

5.4. Recogida de datos

Con el fin de optimizar la muestra y asegurar el mayor número de respuestas válidas, una vez la empresa mostró su disposición a participar, se le emplazó a cerrar una fecha y hora en la que mantener una entrevista personal estructurada en formato online. Aunque inicialmente se había planificado que las entrevistas tuviesen lugar de manera presencial en las instalaciones de la propia empresa, las recomendaciones sanitarias como consecuencia de la COVID-19 desaconsejaron esta posibilidad, optándose por la entrevista on line. La entrevista personal es una herramienta muy flexible que puede utilizarse para administrar un cuestionario estructurado (Sukamolsen, 2007).

Tabla 6. Ficha técnica del estudio

Sectores de aplicación	Todos los sectores
Ubicación geográfica	Sede principal en la comunidad autónoma andaluza
Metodología	Cuestionario estructurado
Procedimiento de muestreo	Muestreo aleatorio simple
Número de empresas contactadas	400
Tamaño de la muestra	101 empresas
Tasa de respuesta	25,25%
Nivel de confianza	95% $p = q=0,5$ $Z=1,96\%$
Colectivo destinatario	Director/a general; personal directivo
Periodo de recogida de datos	septiembre-noviembre 2020

El contacto con las empresas se realizó durante la segunda quincena de agosto y segunda quincena de octubre de 2020 (Anexo 2). Las entrevistas con las personas designadas por las empresas participantes han tenido lugar durante el mes de septiembre, octubre y noviembre de 2020. La plataforma elegida para llevar a cabo estas reuniones telemáticas fue la herramienta de sala virtual de Blackboard Collaborate. La elección de una única plataforma y el hecho de que no se planteara la necesidad de descargar nada ni registrarse favoreció la confianza y seguridad de las personas participantes. La entrevista se iniciaba presentando el trabajo de investigación a realizar y su finalidad. Seguidamente se informaba a la persona que en ningún caso se haría uso de la información recabada para fines ajenos a la investigación.

Una vez la persona indicaba su aceptación a colaborar en el estudio se procedía al inicio de la entrevista estructurada. En las 101 entrevistas fueron contestadas las 46 cuestiones o ítems del cuestionario completo.

5.5. Análisis de datos

La principal herramienta estadística empleada para modelizar las hipótesis de investigación ha sido los modelos de ecuaciones estructurales (*structural equation models, SEM*). El uso de estos modelos posibilita el estudio estadístico de complejas relaciones de dependencia interrelacionadas entre constructos (representaciones de los conceptos teóricos, que no han sido medidos directamente) y que se pueden medir indirectamente mediante unas variables observables, llamadas también indicadores o variables manifiestas. Estos modelos se caracterizan por dos submodelos: el modelo estructural (modelo interno) y los modelos de medidas (modelos externos). El modelo estructural es el que muestra la relaciones entre los constructos independientes o antecedentes y constructos dependientes (consecuentes, endógenos). El modelo de medida muestra las relaciones entre los constructos y las variables indicadores, manifiestas u observables directamente. Para validar el modelo completo hay que seguir dos pasos, el primero consiste en comprobar la validez de

los modelos de medida, el segundo consiste en validar el modelo estructural.

Aunque normalmente se equipara constructo a variable latente, algunos investigadores realizan ciertas matizaciones (Benitez, Henseler, Castillo, y Schuberth, 2020). Hay dos tipos de conceptos teóricos: los conceptos de comportamiento (también llamados variables latentes, que existen en la naturaleza) y los conceptos de diseño (también llamados artefactos, que son diseñados, definidos y justificados por los investigadores).

En los constructos que representan conceptos de comportamientos se consideran que hay relaciones causales (entre los indicadores y el propio constructo). Los principales modelos de este tipo son los modelos reflectivos; es decir, los modelos de factor común, en los que se considera que hay una variable latente subyacente al conjunto de variables observables o indicadores y que, a su vez, cada variable observable se considera como una manifestación, sujeta a errores, de dicha variable latente. La variable latente no es directamente observable, pero el alto grado de correlación entre sus indicadores hace intuir su existencia.

En los constructos que representan conceptos de diseño (determinados por una combinación lineal de sus indicadores), se consideran que no hay relaciones causales, solo de definición (entre los indicadores y el propio constructo), e indica cómo deben combinarse los indicadores para dar lugar a la nueva entidad, el nuevo constructo, y son los denominados “constructos compuestos” o “variables emergentes”. Todos los constructos que se van a considerar en este estudio son del tipo compuesto, pues los factores de éxito para las empresas se consideran artefactos (Henseler, Hubona, y Ray, 2016).

Dentro de las técnicas SEM hay de dos tipos: las basadas en la covarianza (CBSEM) y las basadas en la varianza (VBSEM). Las primeras tienen como objetivo reproducir lo más fielmente posible la matriz de covarianzas empírica, las segundas tienen como objetivo determinar las puntuaciones de los constructos como combinaciones lineales de las variables observadas de forma que se maximice la proporción de varianza explicada de ciertos constructos objetivos.

Se ha considerado conveniente el uso de PLS-SEM (PLS-PM, partial least squares path modeling), regresión de mínimos cuadrados parciales, una técnica de modelado de ecuaciones estructurales basada en la varianza, recomendable en el ámbito de las ciencias sociales y concretamente en el estudio de las organizaciones (Sosik, Kahai, y Piovoso, 2009). PLS es una técnica especialmente recomendada frente a las técnicas CB-SEM en investigaciones con presencia de constructos tipo compuestos en Modo A o B (Sarstedt, Hair, Ringle, Thiele, y Gudergan, 2016). PLS se adapta perfectamente a las condiciones de la presente investigación, cuyo tamaño muestral ($n=101$) cumple los requisitos mínimos para su utilización (Hair, Ringle, y Sarstedt, 2011; Marcoulides y Saunders, 2006; Martínez-Ávila y Fierro-Moreno, 2018) y en la que los constructos se han modelado como tipo compuestos. En nuestro caso, el software empleado para el tratamiento y el análisis de datos en PLS ha sido el SMART PLS versión 3.3.2.

PLS-PM estima los parámetros del modelo: pesos, puntuaciones de las variables latentes, coeficientes de ruta (coeficientes path o coeficientes estructurales) y cargas en varias etapas:

Etapas 1: Obtención de los pesos para conseguir las estimaciones de las puntuaciones de las variables latentes como media ponderada de las variables indicador-asociadas (PLS-SEM es un método basado en compuestos). La determinación de los pesos se realiza por un procedimiento iterado en el que se van actualizando dichos pesos hasta que se produce la convergencia. Estos compuestos obtenidos son aproximaciones, proxies, y no se deben considerar idénticos al constructo al que representan.

Etapas 2: Estimación de los coeficientes path mediante regresiones entre las puntuaciones estimadas de las variables latentes.

Etapas 3: Obtención de las cargas mediante correlaciones entre las variables latentes y sus variables manifiestas asociadas.

PLS incluye dos modos de estimación en la etapa 1, denominados “Modo A” y “Modo B”, para determinar los nuevos pesos o ponderaciones del proceso iterado, para crear las puntuaciones estimadas de cada constructo mediante el compuesto asociado. Ambos modos crean compuestos que son aproximaciones al constructo asociado. El Modo B

suele usarse cuando la correlación entre las variables indicador que determinan el constructo es baja, mientras que el Modo A se utiliza cuando dichas correlaciones son altas.

La complejidad del modelo propuesto en esta investigación hace necesario el uso de modelos de orden superior (modelos de componentes jerárquicos) para favorecer la parsimonia del modelo final. En concreto, un modelo jerárquico de orden tres. La validez de un modelo de componentes jerárquicos de varios órdenes o niveles se realiza en dos etapas: la primera consiste en comprobar la validez de los modelos de medida de todos los órdenes, la segunda consiste en analizar los resultados del modelo estructural de mayor orden (Sarstedt, Hair, Cheah, Becker, y Ringle, 2019). De acuerdo con el software G Power 3.1.9.7, la potencia para la detección de todos los efectos en los modelos de los tres órdenes analizados ha sido en nuestro caso superior al 80%, superando así el valor usual utilizado.



CAPÍTULO SEXTO

ANÁLISIS EMPÍRICO



6. ANÁLISIS EMPÍRICO

En esta tesis doctoral, el estudio empírico se ha realizado siguiendo el esquema descrito en el último apartado del capítulo anterior, y ha implicado la necesidad de construir variables latentes de hasta tres niveles (u órdenes). En la Figura 9 se presenta el proceso secuencial seguido para la obtención del modelo estructural de ECE propuesto.

6.1. Modelo de medida (Etapa 1)

La etapa 1, como se indicó antes, ha consistido en comprobar la validez de los modelos de medida de todos los niveles

Paso 1. Estimación y evaluación del modelo de medida para los componentes del primer nivel. Todos los constructos en esta etapa son estimados en modo A, salvo el constructo innovación, que ha sido estimado en modo B.

En primer lugar, ha de realizarse la evaluación del modelo de medida para compuestos modo A, lo que implica una evaluación de la validez y la fiabilidad. Para comprobar la validez y fiabilidad del modelo de medida para compuestos modo A, según Hair, Hult, Ringle, y Sarstedt (2017), se analizará la fiabilidad individual de cada indicador, la consistencia interna o fiabilidad de la escala, la validez convergente y la validez discriminante. Los resultados aparecen en la Tabla 8.

La fiabilidad individual del ítem se evalúa examinando las cargas estandarizadas (λ). Aunque se recomiendan valores superiores a 0,7, también pueden ser aceptables valores inferiores entre 0,6 y 0,4 (Chin, 1998; Hair et al., 2011). La evaluación de la fiabilidad de cada constructo se lleva a cabo con la fiabilidad compuesta del constructo (CR) (Fornell y Larcker, 1981) debiendo superar el umbral de 0,7 para considerar fiable una escala, es decir, para afirmar que los ítems son realmente mediciones de las variables latentes asociadas. Por su parte, la validez convergente se evalúa con la varianza media extraída (AVE) (Fornell y Larcker, 1981) que representa la proporción de varianza del constructo que puede explicarse por sus indicadores, siendo recomendable que sus valores sean iguales o superiores a 0,5 (Hair et al., 2017).

Figura 9. Proceso secuencial modelo estructural ECE

Variables	Modelo de orden 1	Modelo de orden 2	Modelo de orden 3	Categorías ECE
DC 01	DC	DC y CT	DC y CT	Entorno
DC 02				
CT 01				
CT 02				
CT 03	CT			
CT 04				
ICV 02	ICV Clientes	ICV	ICV e ISI	
ICV 04				
ICV 01				
ICV 03	ICV Proveedores			
ISI 02		ISI		
ISI 04				
ISI 01				
ISI 03				
ISI 05				
ISI 03	ISI Publico			
ISI 05				
CLA 01	VEE	VEE	VEE	Estrategia
CLA 02				
COM 01				
COM 02				
FLEX 01				
AD 01	AD Y RR	AD, RR y AP	AD, RR y AP	Clima Emprendedor
AD 02				
AD 03				
AD 04				
RR 01				
RR 02				
RR 03				
RR 04				
AP 01		AP		
AP 02				
AP 03				
LO 01	LO	LO	LO	
LO 02				
LO 03				
LO 04				
AR 01	AR	OE	OE	Orientación Emprendedora
AR 02				
AR 03				
IN 01	IN			
IN 02				
GI 01	AI	AI	AI	Internacionalización
GI 02				
GS 01				
RI 01				
RI 02				
RI 03				

La Tabla 8 muestra que los indicadores de los constructos modo A cumplen los requisitos de fiabilidad ($> 0,7$), reteniendo los que tienen una carga entre 0,4 a 0,7 para respaldar la validez de contenido de la escala. La tabla muestra también que la fiabilidad compuesta (CR, por sus siglas en inglés, composite reliability) es mayor que 0,7 y el AVE de los constructos

es mayor que 0,5, por lo que la validez convergente es aceptable. Los niveles satisfactorios de CR y AVE confirman que la eliminación de indicadores en los tres grupos con cargas de 0,4 a 0,7 sería innecesaria.

Tabla 8. Modelo de medición para compuestos modos A

VARIABLES / ÍTEMS	CARGAS	FIABILIDAD COMPUESTA (CR)	VALIDEZ CONVERGENTE (AVE)
DC		0,816	0,69
DC 01	0,838		
DC 02	0,823		
CT		0,892	0,673
CT 01	0,872		
CT 02	0,798		
CT 03	0,846		
CT 04	0,761		
ICV -Clientes		0,878	0,782
ICV 02	0,864		
ICV 04	0,904		
ICV- Proveedores		0,706	0,582
ICV 01	0,42		
ICV 03	0,994		
ISI-Privado		0,828	0,706
ISI 02	0,84		
ISI 04	0,841		
ISI- Publico		0,856	0,671
ISI 01	0,912		
ISI 03	0,9		
ISI 05	0,609		
VEE		0,914	0,682
CLA 01	0,873		
COM 01	0,875		
COM 02	0,891		
FLEX 01	0,638		
AD y RR		0,921	0,595
AD 01	0,805		
AD 02	0,766		
AD 03	0,767		
AD 04	0,839		
RR 01	0,614		
RR 02	0,809		
RR 03	0,758		
RR 04	0,792		
AP		0,91	0,772
AP 01	0,91		
AP 02	0,885		
AP 03	0,839		
LO		0,873	0,635
LO 01	0,873		
LO 02	0,731		
LO 03	0,888		
LO 04	0,674		
AR		0,841	0,639
AR 01	0,835		
AR 02	0,818		
AR 03	0,742		
AI		0,915	0,642
GI 01	0,834		
GI 02	0,777		
GS 01	0,783		
RI 01	0,806		
RI 02	0,729		
RI 03	0,869		

Las Tablas 9 y 10 muestran la validez discriminante entre los constructos. La Tabla 9 muestra que todos los constructos alcanzan la validez discriminante siguiendo el criterio de Fornell y Larcker, siendo los elementos diagonales (raíz cuadrada de AVE) mayores que los elementos fuera de la diagonal de esta matriz.

Tabla 9. Validez discriminante. Criterio Fornell-Lacker

	AI	LO	DC	ICV- clientes	ICV- proveedores	IN	ISI - Privado	ISI - Publico	AD y RR	VEE	AR	CT	AP
AI	0,801												
LO	0,212	0,797											
DC	-0,165	-0,037	0,831										
ICV- clientes	-0,16	0,138	0,096	0,884									
ICV- proveedores	-0,084	0,204	-0,09	0,264	0,763								
IN	0,137	-0,024	0,285	0,017	-0,007								
ISI - Privado	0,067	0,147	-0,076	0,098	0,269	0,193	0,84						
ISI - Publico	0,317	0,351	-0,042	0,178	0,209	0,126	0,328	0,819					
AD y RR	0,211	0,095	0,486	-0,039	-0,028	0,451	0,119	0,122	0,771				
VEE	0,179	0,5	-0,082	0,003	0,296	0,17	0,209	0,217	0,089	0,826			
AR	0,188	0,064	0,473	0,068	-0,035	0,229	-0,05	0,157	0,404	0,17	0,8		
CT	-0,005	0,159	0,524	0,294	0,04	0,568	0,156	0,246	0,487	0,003	0,371	0,821	
AP	0,224	0,052	0,506	-0,101	-0,14	0,165	0,11	0,158	0,704	-0,007	0,409	0,39	0,879

La Tabla 10 muestra que todos los constructos obtienen un nivel de validez discriminante satisfactorio mediante el criterio Hetero Trait – Mono Trait (HTMT.85) ratio (Henseler, Ringle, y Sarstedt, 2015).

Tabla 10. Validez discriminante. Criterio HTMT.85 (nivel 1)

	AI	LO	DC	ICV- clientes	ICV- proveedores	ISI - Privado	ISI - Publico	AD y RR	VEE	AR	CT	AP
AI												
LO	0,268											
DC	0,241	0,32										
ICV- clientes	0,206	0,177	0,183									
ICV- proveedores	0,142	0,297	0,166	0,432								
ISI -Privado	0,132	0,231	0,272	0,15	0,462							
ISI - Publico	0,377	0,47	0,177	0,284	0,301	0,501						
AD y RR	0,241	0,272	0,686	0,131	0,171	0,174	0,149					
VEE	0,217	0,589	0,163	0,132	0,375	0,294	0,281	0,148				
AR	0,24	0,173	0,718	0,138	0,17	0,15	0,24	0,465	0,225			
CT	0,165	0,26	0,76	0,371	0,125	0,215	0,3	0,535	0,096	0,421		
AP	0,254	0,246	0,736	0,13	0,261	0,151	0,222	0,802	0,079	0,486	0,442	

Por tanto, podemos afirmar que todos los constructos miden aspectos claramente diferentes.

En segundo lugar, ha de realizarse la evaluación del modelo de medida para el constructo Innovación, compuesto modo B, lo que implica que no haya multicolinealidad entre sus indicadores. Para descartar la posible colinealidad de los ítems, se calcula el factor de inflación de la varianza (FIV). Como se puede observar en la Tabla 11, todos los FIV son menores a 3, por lo que los ítems no presentan problemas de multicolinealidad (Hair, Babin, Anderson, y Black, 2019).

Tabla 11. Multicolinealidad en compuestos modo B (orden 1)

	FIV	Pesos	Estadísticos t	P Valores	Cargas	Estadísticos t	P Valores
IN 01	1,002	0,939	10,051	0	0,954	11,729	0
IN 02	1,002	0,301	1,681	0,093	0,346	1,739	0,082

Paso 2. Estimación y validez del modelo de medida para los constructos de segundo orden.

La fiabilidad individual de cada indicador, la fiabilidad de la escala y la validez convergente de los constructos de este orden 2 se muestran en la Tabla 12.

Tabla 12. Modelo de medición para compuestos modo A (orden 2)

Variables / ítems	Cargas	Fiabilidad compuesta (CR)	Validez convergente (AVE)
DC y CT		0,865	0,762
DC	0,868		
CT	0,877		
ICV		0,746	0,609
ICV- clientes	0,579		
ICV-proveedores	0,939		
ISI		0,78	0,646
ISI -Privado	0,657		
ISI - Publico	0,928		
VEE		0,914	0,682
CLA 01	0,875		
CLA 02	0,823		
COM 01	0,877		
COM 02	0,888		
FLEX 01	0,640		
AD, AP y RR		0,92	0,852
AD y RR	0,928		
AP	0,917		
LO		0,873	0,635
LO 01	0,873		
LO 02	0,74		
LO 03	0,887		
LO 04	0,666		
AI		0,915	0,642
GI 01	0,827		
GI 02	0,773		
GS 01	0,78		
RI 01	0,809		
RI 02	0,743		
RI 03	0,87		

A continuación, las Tablas 13 y 14 contienen los resultados de la validez discriminante, aplicando el criterio de Fornell y Lacker en la Tabla 12 y el criterio HTMT.85 en la Tabla 13. Los resultados confirman el cumplimiento de los criterios y por consiguiente los constructos poseen validez discriminante.

Tabla 13. Validez discriminante. Criterio Fornell-Lacker (orden 2)

	AI	LO	DC y CT	ICV	ISI	AD, AP y RR	VEE	OE
AI	0,801							
LO	0,213	0,797						
DC y CT	-0,096	0,07	0,873					
ICV	-0,124	0,225	0,057	0,78				
ISI	0,281	0,339	0,114	0,295	0,804			
AD, AP y RR	0,234	0,078	0,58	-0,102	0,17	0,923		
VEE	0,184	0,501	-0,045	0,251	0,258	0,046	0,826	
OE	0,21	0,029	0,62	-0,004	0,177	0,501	0,215	

Tabla 14. Validez discriminante. Criterio HTMT.85 (orden 2)

	AI	LO	DC y CT	ICV	ISI	AD, AP y RR	VEE
AI							
LO	0,268						
DC y CT	0,198	0,293					
ICV	0,249	0,378	0,35				
ISI	0,359	0,496	0,314	0,641			
AD, AP y RR	0,272	0,277	0,77	0,179	0,265		
VEE	0,217	0,589	0,105	0,351	0,401	0,09	

La OE es un constructo compuesto estimado en modo B. Por ello, para la evaluación del modelo de medida asociado será necesario verificar la inexistencia de colinealidad entre sus ítems, Innovación (IN) y Asunción de riesgos (AR).

La Tabla 15 ofrece los resultados de este análisis y confirma la validez del modelo de medida asociado al constructo OE.

Tabla 15. Multicolinealidad en compuestos modo B (orden 2)

	FIV	Pesos	Estadísticos t	P Valores	Cargas	Estadísticos t	P Valores
IN	1,055	0,59	3,392	0	0,746	5,384	0
AR	1,055	0,684	4,503	0	0,819	6,669	0

Paso 3. Estimación y validez del modelo de medida para los constructos de tercer orden.

La fiabilidad individual de cada indicador, la fiabilidad de la escala y la validez convergente de los constructos de este orden 3 se muestran en la Tabla 16.

Tabla 16. Modelo de medición para constructos compuestos modo A (orden 3)

Variables / ítems	Cargas	Fiabilidad compuesta (CR)	Validez convergente (AVE)
DC y CT		0,865	0,762
DC	0,869		
CT	0,877		
ICV e ISI		0,759	0,623
ICV	0,598		
ISI	0,942		
VEE		0,914	0,682
CL 01	0,875		
CL 02	0,823		
CM 01	0,878		
CM 02	0,886		
FX 01	0,642		
AD, AP Y RR		0,92	0,851
AD y RR	0,934		
AP	0,911		
LO		0,873	0,635
LO 01	0,874		
LO 02	0,742		
LO 03	0,888		
LO 04	0,661		
AI		0,915	0,642
GI 01	0,828		
GI 02	0,758		
GS 01	0,768		
RI 01	0,823		
RI 02	0,752		
RI 03	0,872		

Los resultados de esta investigación permiten afirmar la validez discriminante de los constructos compuestos modo A, según los criterios de Fornell-Larcker (Tabla 17) y de HTMT.85 (Tabla 18), así como la ausencia de colinealidad entre los componentes del constructo compuesto modo B (OE) (Tabla 19).

Tabla 17. Validez discriminante criterio Fornell-Lacker (orden 3)

	AI	LO	DC y CT	ICV	AD, AP y RR	VEE	OE
AI	0,801						
LO	0,213	0,797					
DC y CT	-0,102	0,067	0,873				
ICV	0,191	0,365	0,116	0,789			
AD, AP y RR	0,23	0,076	0,581	0,107	0,923		
VEE	0,186	0,502	-0,045	0,305	0,049	0,826	
OE	0,204	0,027	0,62	0,147	0,504	0,215	

Tabla 18. Validez discriminante criterio HTMT.85 (orden 3)

	AI	LO	DC y CT	ICV	AD, AP y RR
AI					
LO	0,268				
DC y CT	0,198	0,293			
ICV	0,391	0,571	0,319		
AD, AP y RR	0,272	0,277	0,77	0,277	
VEE	0,217	0,589	0,105	0,499	0,09

Tabla 19. Multicolinealidad en constructo compuesto modo B (orden 3)

	FIV	Pesos	Cargas	Estadísticos t	P Valores	Estadísticos t	P Valores
IN	1,055	0,587	0,745	3,468	0,000	5,579	0,000
AR	1,055	0,686	0,82	4,701	0,000	6,873	0,000

6.2. Modelo estructural de orden 3 (Etapa 2)

En la segunda etapa se ha procedido a analizar los resultados del modelo estructural de último orden (orden 3).

El último nivel de análisis contempla las relaciones entre los constructos definidos en el modelo propuesto del ECE. El Entorno aparece formado por componentes de macrovariables ambientales, una referida al dinamismo competitivo y cambio tecnológico (DC y CT) y otra relativa a la integración en el mercado y con las instituciones (ICV e ISI). Esta subdivisión, utilizada en estudios precedentes (Kearney y Meynhardt, 2016; Martínez-Román et al., 2019), proporciona una información adicional en el estudio de la influencia del entorno en la actividad

empresarial de la empresa. Con el mismo propósito, el CE está formado por dos subcategorías (Límites Organizativos, LO y estilo de gestión), para separar la influencia que ejercen los LO según Kearney y Meynhardt (2016) del resto de variables y las identificadas directamente con el estilo de gestión a través del AD, AP y las RR presentes en los modelos de ECE de Ireland et al. (2009); Ireland, Kuratko, et al. (2003) y Kreiser et al. (2019). Esta adaptación para el análisis empírico maximiza la calidad y poder explicativo del modelo y proporciona una valiosa información adicional para la interpretación de los resultados y sus implicaciones para la teoría y la práctica.

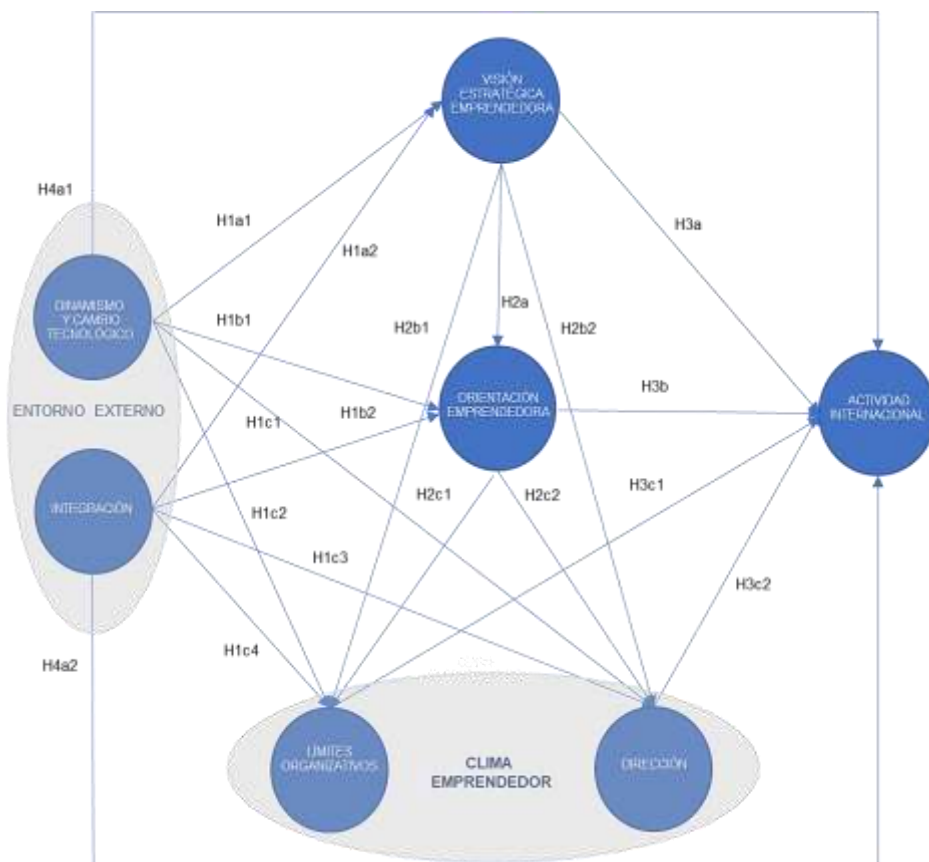


Figura 10. Modelo estructural de tercer orden
Fuente: elaboración propia

Paso 1. Análisis de la multicolinealidad entre los constructos de orden superior (tercer orden).

Los resultados de la Tabla 20 confirman la inexistencia de problemas de multicolinealidad ($FIV < 3$) entre los constructos de este nivel.

Tabla 20. Multicolinealidad entre constructos (orden 3)

	VEE	AD, AP y RR	LO	OE	AI
DC y CT	1,014	1,735	1,735	1,021	1,928
ICV e ISI	1,014	1,123	1,123	1,123	1,179
VEE		1,217	1,217	1,111	
AD, AP y RR					1,595
LO					1,16
OE		1,796	1,796		1,731
AI					

Paso 2. Análisis de las hipótesis.

La Tabla 21 muestra los coeficientes path (efectos directos) del modelo estructural definitivo. Para evaluar la significación de estos coeficientes path se ha utilizado un procedimiento bootstrapping con 5.000 submuestras para generar estadísticos t (Henseler, Ringle, y Sinkovics, 2009)

Tabla 21. Resultados hipótesis del modelo estructural

	Efecto sugerido (+ / -)	Muestra original	Estadísticos t	P Valores	Soportada / No soportada
LO-> AI	"+"	0,177	1,804	0,036	Soportada
DC y CT -> AI	"+"	-0,541	4,546		No soportada
DC y CT -> LO	"+"	0,216	1,667	0,048	Soportada
DC y CT -> AD, AP y RR	"+"	0,439	3,469	0,000	Soportada
DC y CT -> VEE	"+"	-0,081	0,791	0,215	No soportada
DC y CT -> OE	"+"	0,631	9,190	0,000	Soportada
ICV -> AI	"+"	0,101	0,817	0,207	No soportada
ICV -> LO	"+"	0,225	2,505	0,006	Soportada
ICV -> AD, AP y RR	"+"	0,019	0,165	0,435	No soportada
ICV -> VEE	"+"	0,314	3,090	0,001	Soportada
ICV-> OE	"+"	0,000	0,004	0,498	No soportada
AD, AP y RR -> AI	"+"	0,345	3,115	0,001	Soportada
VEE -> LO	"+"	0,496	5,083	0,000	Soportada
VEE-> AD, AP y RR	"+"	0,014	0,161	0,436	No soportada
VEE -> OE	"+"	0,244	3,091	0,001	Soportada
OE -> AI	"+"	0,346	3,063	0,001	Soportada
OE -> LO	"+"	-0,247	2,095		No soportada
OE -> AD, AP y RR	"+"	0,227	1,739	0,041	Soportada

Las relaciones validadas (efectos directos) del modelo estructural nivel 3 están representados en la Figura 11.

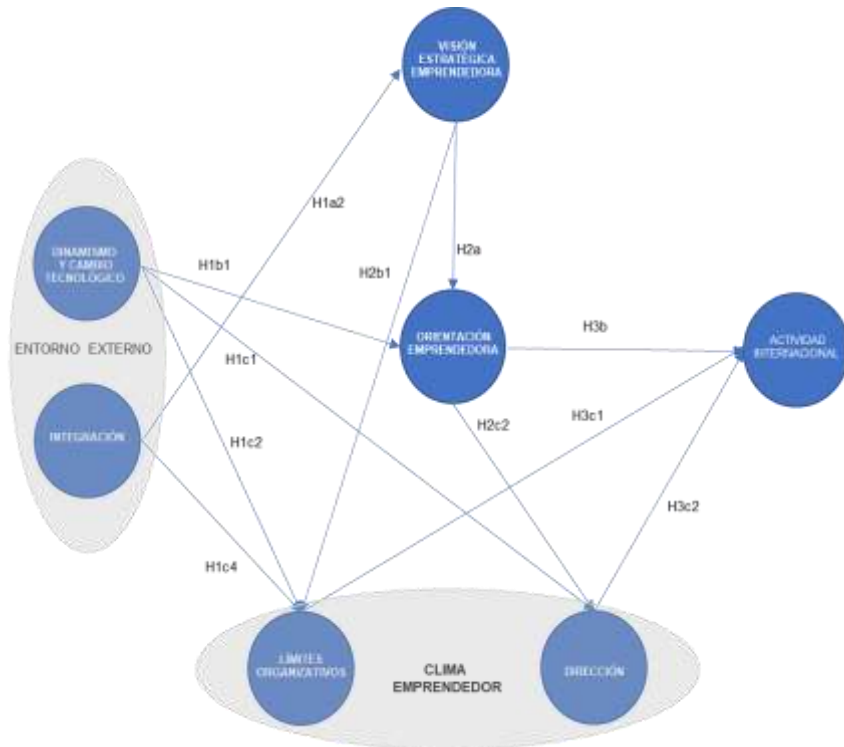


Figura 11. Modelo estructural validado

La Tabla 22 muestra el coeficiente de determinación (R^2), que indica, en cada caso, la proporción de varianza del constructo endógeno que se explica por los regresores. Esta tabla también proporciona el indicador Q^2 , para examinar la relevancia predictiva del modelo de investigación (Hair, Sarstedt, Ringle, y Mena, 2012). Todos los valores de Q^2 son positivos, lo que indica relevancia predictiva para los constructos endógenos del modelo de investigación.

Tabla 22. Validación de hipótesis del modelo propuesto

	R^2	R^2 ajustado	Q^2
Límites organizativos	0,338	0,311	0,187
Estilo de dirección	0,372	0,346	0,284
Visión estratégica emprendedora	0,1	0,081	0,061
Orientación emprendedora	0,443	0,426	0,235
Actividad internacional	0,262	0,224	0,151

La Tabla 23 informa el tamaño del efecto f^2 , la relación entre lo que se consigue explicar y lo que no se explica de cada constructo endógeno.

Tabla 23. Tamaño del efecto

	$f^2=R^2/(1-R^2)$
Límites organizativos	0,510
Estilo de dirección	0,592
Visión estratégica emprendedora	0,111
Orientación emprendedora	0,795
Actividad internacional	0,355

Finalmente, la Tabla 24 muestra el resumen de los resultados del contraste de hipótesis del modelo propuesto en esta investigación.

Tabla 24. Validación de hipótesis del modelo propuesto

Relación		Hipótesis	Soportada / No soportada
Variable explicativa	Variable a explicar		
Entorno externo	Visión estratégica emprendedora	H1a	Soportada
Entorno externo	Orientación emprendedora	H1b	Soportada
Entorno externo	Clima emprendedor	H1c	Soportada
Visión estratégica emprendedora	Orientación emprendedora	H2a	Soportada
Visión estratégica emprendedora	Clima emprendedor	H2b	Soportada
Orientación emprendedora	Clima emprendedor	H2c	Soportada
Visión estratégica emprendedora	Actividad internacional	H3a	No soportada
Orientación emprendedora	Actividad internacional	H3b	Soportada
Clima Emprendedor	Actividad internacional	H3c	Soportada
Entorno externo	Actividad internacional	H4	No Soportada

Nivel de significación *** $p < 0.001$; ** $p < 0.01$; $p < 0.05$

Dichos resultados permiten concluir lo siguiente en relación con las hipótesis que dan soporte al modelo propuesto en esta investigación y que aparecen finalmente representadas en la Figura 12:

H1a: SOPORTADA. Se confirma el efecto positivo del Entorno en la formación de una Visión Estratégica Emprendedora en la organización.

H1b: SOPORTADA. Se confirma el efecto positivo del Entorno en la Orientación Emprendedora en la organización.

H1c: SOPORTADA. Se confirma el efecto positivo del Entorno en el Clima Emprendedor de la organización.

H2a: SOPORTADA. Se confirma el efecto positivo de la Visión Estratégica Emprendedora en la Orientación Emprendedora de la organización.

H2b: SOPORTADA. Se confirma el efecto positivo de la Visión Estratégica Emprendedora en el Clima Emprendedor de la organización.

H2c: SOPORTADA. Se confirma el efecto positivo de la Orientación Emprendedora en el Clima Emprendedor de la organización.

H3a: NO SOPORTADA. Los datos no soportan que la Visión Estratégica Emprendedora ejerza un efecto directo positivo de forma significativa sobre la Actividad Internacional de la empresa.

H3b: SOPORTADA. Se confirma el efecto positivo de la Orientación Emprendedora sobre la Actividad Internacional de la empresa.

H3c: SOPORTADA. Se confirma el efecto positivo del Clima Emprendedor sobre la Actividad Internacional de la empresa.

H4a: NO SOPORTADA. Los datos no soportan que el entorno ejerza un efecto directo positivo de forma significativa sobre la Actividad Internacional de la empresa.

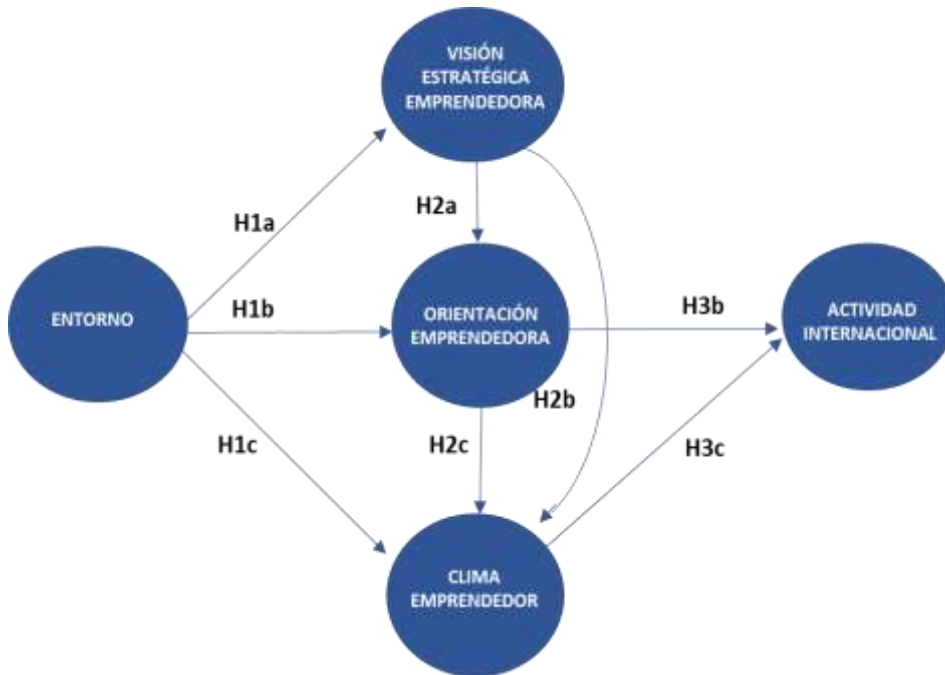


Figura 12. Relaciones contrastadas del modelo

Fuente: elaboración propia

No existe un indicador universalmente aceptado para medir el ajuste global del modelo. No obstante, se está analizando, por algunos autores, la raíz cuadrada de la suma de los cuadrados de las diferencias entre las correlaciones empíricas y las estimadas por el modelo (SRMR), como una posible medida de ajuste para PLS-SEM (Henseler et al., 2015). No obstante, el objetivo de CB-SEM es reproducir la matriz de correlaciones, mientras que el objetivo de PLS-SEM es maximizar la varianza explicada y, por tanto, no está claro que pueda medirse el modelo PLS con un indicador que evalúa un aspecto distinto para el que se ha construido (Hair, Hult, et al., 2019)



CAPÍTULO SÉPTIMO

DISCUSIÓN



7. DISCUSIÓN

Esta investigación ha dejado patente el efecto favorable del ECE en el proceso de internacionalización de las organizaciones. El contraste del modelo propuesto demuestra el valor multidimensional del componente estratégico (VEE) en el EC, manifestado a través de su influencia positiva en la OE y el CE, pilares básicos del emprendimiento corporativo. La robustez que han demostrado tener las interrelaciones entre estas categorías de variables internas confirma empíricamente la complejidad del fenómeno del ECE, revelando la necesidad de seguir investigando en este complejo sistema de relaciones para comprender las profundas implicaciones organizativas de la estrategia de emprendimiento corporativo. Este proceso interno se halla condicionado por factores ambientales, referidos al entorno tecnológico, competitivo, institucional y mercantil de la empresa, cuya influencia indirecta sobre la actividad internacional ha quedado de manifiesto en esta investigación.

Los hallazgos de este trabajo permiten deducir diversas implicaciones y aportaciones tanto teóricas como prácticas. En primer lugar, en el ámbito de las implicaciones respecto a la teoría, los resultados obtenidos corroboran la importancia de diversos factores del entorno en los comportamientos emprendedores de la empresa (Covin y Slevin, 1991). La influencia positiva del entorno en la VEE se confirma en el caso del apoyo institucional (Kearney y Meynhardt, 2016; Martínez-Román et al., 2019), público y privado, así como en el grado de integración o incrustamiento en su cadena de valor de la empresa (Kearney y Meynhardt, 2016; Schindehutte et al., 2000) principalmente con proveedores y clientes. La irrelevancia del dinamismo competitivo y el cambio tecnológico sobre la estrategia emprendedora es un resultado sorprendente según la literatura (Ireland et al., 2009; Kreiser et al., 2019), probablemente debido al predominio de pequeñas empresas y sectores no tecnológicos en esta región periférica europea. Por tanto, los resultados de la hipótesis H1a apoyan la implementación de políticas de refuerzo del soporte institucional al emprendimiento y respaldan el establecimiento de vínculos estrechos con proveedores y clientes en el marco de relaciones de la cadena de valor de

la empresa, si bien el pequeño valor del coeficiente de determinación del constructo ($R^2=0,10$) otorga una importancia marginal al efecto del entorno en la VEE de la empresa.

La OE se halla claramente condicionada por el cambio tecnológico en el ámbito de esta investigación (Ireland et al., 2009), demostrando la importancia general de la adopción de nuevas tecnologías, la I+D+i y la cualificación tecnológica del factor humano en la explotación de oportunidades de negocio en este contexto (Debrulle, 2012; Kreiser et al., 2019). No ocurre lo mismo con las relaciones institucionales y con la cadena de valor de la empresa, cuya irrelevancia sobre la orientación emprendedora resulta llamativa en la literatura (Ireland et al., 2009; Kearney y Meynhardt, 2016). Este resultado revela cierta desconexión de las pymes locales con el soporte institucional a la innovación (universidades, centros tecnológicos, etc.) y una vinculación débil con la cadena de valor, medido en términos de intercambio de información y colaboración con clientes y proveedores, propio del delgado tejido empresarial característico de las regiones periféricas. Por consiguiente, los resultados de la hipótesis H1b ponen de manifiesto la necesidad de una actuación política firme contra los graves fallos de desconexión en el contexto competitivo e institucional, mientras se potencia una oferta educativa acorde a los retos actuales de transformación tecnológica del sistema empresarial.

La influencia de las variables ambientales en el CE ha quedado patente en la presente investigación (Gupta y Pandit, 2012; Kreiser et al., 2019). El dinamismo competitivo y cambio tecnológico del entorno ejercen un efecto positivo en el nivel de precisión de los límites organizativos y en los niveles de autonomía en el puesto, así como en la firmeza de la dirección en el apoyo y reconocimiento formal y monetario de los comportamientos innovadores y emprendedores del personal en el desempeño habitual de sus funciones. La integración institucional y en la cadena de valor aumenta la precisión de los límites organizativos, pero sin trascender este efecto favorable al ámbito cultural o al estilo de dirección, cuyos principios y directrices quedan al margen de la influencia ambiental. En definitiva, los resultados de la hipótesis H1c destacan el efecto beneficioso del cambio tecnológico y el dinamismo competitivo en el desarrollo de una estructura

orgánica que facilita el cambio y la transformación en la empresa en el contexto actual.

El contraste empírico ha dejado patente los vínculos entre los componentes internos del modelo propuesto (Kuratko et al., 2015). El apoyo encontrado para la hipótesis H2a confirma el impacto positivo de la VEE en la OE (Genc et al., 2019; Kreiser et al., 2019), poniendo de relieve el valor de la flexibilidad, la claridad y el compromiso organizativos en la creación de un soporte interno que sustente el comportamiento innovador y la tolerancia al riesgo en la empresa. Asimismo, los resultados de la hipótesis H2b prueban la influencia directa de la estrategia en la precisión de reglas, procedimientos y puestos de trabajo (Hornsby et al., 2002; Kreiser et al., 2019; Kuratko, Hornsby, et al., 2014). Por otra parte, es destacable la influencia negativa de la OE en los límites organizativos del CE, un resultado coincidente con la necesidad de flexibilizar las reglas, procedimientos y la descripción de las tareas para implantar un contexto interno propicio al emprendimiento en la organización (Lee y Peterson, 2000). Por el contrario, la OE influye positivamente en las iniciativas de apoyo de la dirección al riesgo y la experimentación, el nivel de autonomía del puesto y las recompensas y reconocimientos a los resultados relativos de la hipótesis H2c.

La influencia de las variables internas y externas del ECE sobre la internacionalización es objeto básico de esta investigación. En el caso de las variables internas, el efecto favorable de la flexibilidad, claridad y compromiso sobre la actividad internacional (Hamel y Prahalad, 1989; Javalgi y Todd, 2011; Liu et al., 2011) no se ha podido verificar empíricamente en el presente trabajo, ni en investigaciones precedentes (Ireland, Kuratko et al., 2003; Ireland et al., 2009; Kearney y Meynhardt, 2016; Kreiser et al., 2019). El rechazo de un impacto directo de la VEE sobre la AI (hipótesis H3a) permite formular la existencia de una relación indirecta entre la estrategia y la internacionalización, canalizada en nuestro caso a través del vínculo de la VEE con la OE y el CE. Este hallazgo destaca nuevamente la importancia de profundizar en las claves de los mecanismos internos de interconexión entre las variables internas del ECE y su efecto combinado sobre los resultados empresariales.

La OE ha demostrado ser uno de los motores de la internacionalización de las empresas de la región. Los resultados de la

hipótesis H3b destacan la influencia positiva de la OE en la AI puesta de manifiesto en la literatura (Freiling y Lütke-Schelhowe, 2014; Swoboda y Olejnik, 2016). De este modo, la innovación y la asunción de riesgos proporcionan los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para una rápida internacionalización (Falahat et al., 2018) y la mejora de sus resultados (Javalgi y Todd, 2011) y el desarrollo de nuevas estrategias comerciales en su apertura exterior (Gerschewski et al., 2015). El fomento del comportamiento innovador de las organizaciones debe ser un objetivo político prioritario en la búsqueda de la internacionalización del sector empresarial en regiones periféricas como Andalucía.

Los resultados de la hipótesis H3c confirman el impacto favorable del CE en la AI de la empresa (Falahat et al., 2018; Ismail y Kuivalainen, 2015; Nkongolo-Bakenda y Chrysostome, 2013; Rua, 2018). Esta influencia positiva se produce a través del apoyo de la dirección a la experimentación, la asunción de riesgos y el comportamiento innovador del personal, y del adecuado sistema de promociones y recompensas en la empresa. Por el contrario, la rigidez de los límites organizativos no parece contribuir con suficiente claridad al objetivo de la internacionalización, probablemente debido a los efectos contradictorios de una casuística tan variada de empresas y sectores.

Finalmente, se ha descartado la influencia directa del entorno en la internacionalización de la empresa en este contexto regional (hipótesis H4). El análisis segmentado de las variables del entorno ofrece resultados dispares interesantes. Así, el notable efecto negativo del dinamismo competitivo y el cambio tecnológico sobre la AI contradice una amplia opinión sustentada en trabajos previos (Boso et al., 2013; Calantone et al., 2006; Martin y Javalgi, 2016; Zahra, 2003). Si a mayor dinamismo competitivo y tecnológico la empresa promedio reduce su actividad internacional, como indican los resultados obtenidos, puede deberse a la escasa capacidad tecnológica, la reducida inversión y el bajo ritmo innovador de una estructura productiva regional dominada por industrias tradicionales y servicios de bajos nivel tecnológico. Por su parte, la integración comercial e institucional no parecen ejercer un impacto relevante en el modelo. En este sentido, los canales de información y colaboración con clientes y proveedores no estimulan de forma relevante la expansión comercial, quizás por la pertenencia mayoritaria a cadenas de

valor locales o nacionales en las que el contacto exterior es mínimo, o incluso por operar en otros casos en cadenas formales. Asimismo, el acceso a la información y la cooperación con universidades, centros de investigación, públicos o privados, y consultoras no constituyen una red de apoyo que favorezca claramente la internacionalización del tejido productivo local. En definitiva, el entorno no parece ofrecer las mejores condiciones ambientales para la internacionalización de la empresa, una situación complicada que precisa de la investigación para enmarcar una acción política eficaz e imaginativa a nivel regional.

Por otro lado, respecto a las que son las principales aportaciones teóricas de este trabajo al conocimiento del ECE, es importante constatar como existe un vacío en la literatura que aborde sus resultados sobre la AI de la empresa. Los modelos existentes coinciden en la importancia de las interrelaciones entre los elementos externos e internos de la empresa. Dentro de los potenciales resultados destacan aquellos relacionados con el ámbito de la gestión y los resultados de carácter organizativo. Los resultados de la AI de la organización se encontrarían comprendidos en esta segunda categoría.

La implicación teórica más relevante de este trabajo de investigación se fundamenta en la propuesta de un modelo de ECE centrado en su influencia sobre los resultados de la AI. El modelo propuesto aúna el conocimiento existente en relación con el ECE y los modelos para su implementación más relevantes. De este modo, se confirma que la AI de la empresa depende en gran medida de la estrategia de emprendimiento corporativo establecida. Por ello, no sólo las *born globals* u otras empresas similares precisan desarrollar un ECE para expandirse en los mercados internacionales, sino que prácticamente cualquier tipo de empresa se beneficiaría del desarrollo de un ECE para el éxito de su AI.

También son relevantes las implicaciones para la dirección y la gestión empresarial. Este trabajo ha permitido poner el foco en una realidad cada vez más demandada para la supervivencia y la mejora de los resultados de la empresa. El ECE se erige como una opción estratégica viable por el que las organizaciones optan en la búsqueda de la mejora competitiva y de sus resultados (Zhang, 2017). Aunque en algunas organizaciones la integración de las acciones de carácter emprendedor con la estrategia puede tener lugar de una forma natural, las empresas deben

estar dispuestas a ser transformadas, a adaptarse y a trabajar activamente mientras tratan de obtener y explotar las ventajas competitivas. En el ámbito de la gestión empresarial son especialmente reveladores ciertos resultados. Así, la VEE desempeña un papel relevante en la respuesta de la organización al entorno y en el resto de los elementos internos, ya que tanto la OE como el CE se hallan claramente condicionadas por la VEE de la organización. Asimismo, los resultados de la AI no son solo consecuencia de las propias acciones en este campo, sino de la influencia de la VEE en la OE y el CE de la empresa. El conocimiento de todos estos elementos permitirá a la organización alinear las acciones con su estrategia de tal manera que favorezca la consecución de los objetivos establecidos. En particular, el hecho de que no exista relación directa entre VEE y AI pone de manifiesto que la estrategia (VEE) sólo tiene sentido (para impulsar la AI) en la medida que se refleja con éxito en el desarrollo de una OE y un verdadero CE en la empresa.

Finalmente, también existen posibles implicaciones para los actores públicos implicados en el desarrollo y mejora del emprendimiento y la internacionalización de la empresa. En este trabajo se evidencia cómo son las interrelaciones entre los distintos elementos externos e internos de la organización los que tienen capacidad de influencia real en los resultados de la AI. De estos resultados se deriva la necesidad por parte de las Administraciones Públicas de proponer e implementar políticas no solo finalistas o de resultados, sino también aquellas que sean capaces de influir efectiva y positivamente sobre el resto de los elementos implicados en el ECE de una organización. Las medidas que favorezcan flexibilidad en la organización interna de la empresa (CE y OE) también son necesarias para favorecer la AI de la misma. Así mismo, el fomento de una VEE ambiciosa a largo plazo contribuirá (indirectamente, a través de la OE y el CE) al éxito de la AI de la empresa.



CAPÍTULO OCTAVO

CONCLUSIONES



8. CONCLUSIONES

La ampliación del concepto de emprendimiento respecto a su significado tradicional relacionado con la creación de empresas surge como una respuesta ante las nuevas necesidades de las organizaciones. Las acciones emprendedoras desarrolladas en el seno de estas, con el fin de mejorar su rendimiento, son ahora también formas de emprendimiento significativas en el contexto empresarial.

En concreto, este trabajo ahonda y profundiza en cuestiones teóricas y de carácter empírico no suficientemente abordadas aún en la comunidad científica. Es el caso de las relaciones e interrelaciones que se dan entre los elementos (externos e internos) en un modelo de ECE y su influencia en los resultados de la AI de las organizaciones. En un contexto como el actual se requieren transformaciones organizativas que incluyan procesos de renovación estratégica y la extensión de sus actividades a nuevos mercados (Pishbin et al., 2015; Simsek et al., 2015; Turner y Pennington, 2015; Yang, 2018).

El campo de estudio del emprendimiento está creciendo de forma muy intensa en los últimos años. El ECE constituye una de las diferentes líneas de investigación dentro de ese campo. Del mismo modo que la investigación en emprendimiento ha ido expandiendo su enfoque desde el individuo, al proceso, a los aspectos cognitivos (Landstrom, 2014), y a la influencia del entorno (Welter, 2011), lo mismo está ocurriendo en el caso del ECE. En este sentido, el modelo propuesto en esta tesis doctoral combina esos elementos para explicar la AI de la empresa. Así, la influencia del contexto se recoge en el entorno externo de la empresa. En cambio, los aspectos cognitivos y de proceso se recogen en el análisis de las variables internas del modelo. Con este modelo, por tanto, aplicamos y contribuimos a consolidar un enfoque integrador para el análisis de la relación existente entre ECE y AI de la empresa.

Este trabajo es, hasta donde hemos podido conocer, el primero en explorar de forma empírica la influencia de la estrategia de emprendimiento

corporativo (ECE) en la actividad internacional (AI) de la empresa. En relación con las contribuciones de este trabajo de investigación es importante recalcar que uno de sus objetivos principales es la aportación al conocimiento científico en el ámbito del ECE. Esta ampliación del conocimiento tiene lugar, tanto en el ámbito teórico como práctico, a partir de los resultados y las conclusiones más relevantes de su análisis. A modo de resumen, se pueden establecer las siguientes conclusiones principales:

Primera: La influencia del entorno se produce de forma indirecta, a través de la influencia que ejerce sobre los elementos internos VEE, OE y CE. En cambio, no influye de manera directa sobre la AI de la organización. En el caso de la VEE, un entorno más dinámico, en el que el cambio tecnológico posibilite una mejora de la competitividad de la empresa, junto con una mayor integración en su cadena de valor (clientes y proveedores) y un mejor soporte institucional para la empresa, tanto a nivel público como privado, resulta muy favorecedor para el desarrollo del ECE, y a través de este, de la AI de la empresa.

Segunda: la VEE ejerce una influencia fundamental en el desarrollo de los restantes elementos internos (OE y CE) a través de la flexibilización de los límites organizativos. Este hecho constata el papel especialmente relevante de la VEE sobre el resto de los elementos internos dentro de una estrategia de emprendimiento corporativo.

Tercera: La influencia positiva del entorno (a través del dinamismo competitivo y el cambio tecnológico) condiciona el desarrollo de la OE por parte de la empresa. En cambio, la integración de la empresa en su cadena de valor y el apoyo institucional solamente influyen de manera indirecta sobre la OE a través de la VEE y su papel modulador sobre la influencia de la estrategia en la internacionalización de sus actividades. La OE ocupa un lugar relevante dentro del ECE gracias a la influencia significativa y positiva sobre la AI.

Cuarta: la existencia de un CE en la organización está condicionada por la influencia de las variables ambientales sobre el mismo, así como por el efecto positivo generado por la OE sobre el estilo de dirección. El CE, a su vez, modula la influencia de la estrategia (VEE) en la AI de las pymes. La

estructura de procesos, tareas y resultados por puesto de trabajo reflejan los efectos de la visión estratégica sobre la AI de la empresa.

Quinta: existen interrelaciones relevantes entre los elementos del ECE. La VEE condiciona la OE y el CE. La flexibilidad, la claridad y el compromiso estratégico con el emprendimiento ejercen una importante influencia favorable sobre la definición de las reglas y procedimientos, el contenido de los puestos y sobre los límites organizativos. Asimismo, este trabajo también ha puesto de manifiesto la influencia del riesgo y la innovación en el estilo de dirección y en la flexibilización de los límites organizativos en las pymes emprendedoras.

Este trabajo de investigación, como todos, adolece de ciertas limitaciones. Primeramente, desde el punto de vista teórico. Aunque las bases de datos de carácter científico consultadas (WoS, Scopus y ABI-Inform) son las consideradas de mayor relevancia por el prestigio e impacto de sus trabajos, esta circunstancia ha limitado el número de investigaciones que potencialmente podían haber sido analizados. El acceso a otras bases de datos o fuentes podría haber supuesto la inclusión de más investigaciones relacionadas.

Desde el punto de vista empírico, la primera de las limitaciones está relacionada con su carácter exploratorio y la muestra. Si bien el tamaño de la muestra es estadísticamente representativo y adecuado -de tal manera que permiten establecer relaciones significativas entre las distintas variables- el número de relaciones analizadas entre estas variables podría considerarse elevado. Un mayor número de observaciones en la muestra ayudaría en parte a mitigar esta potencial limitación.

Otro aspecto importante está vinculado con la localización geográfica de la muestra. Todas las empresas participantes tienen como sede principal la comunidad autónoma de Andalucía. Esto conlleva la obligatoria cautela a la hora de hacer posibles extrapolaciones o generalizaciones de los resultados obtenidos respecto a otros lugares o territorios.

Se trata de empresas pequeñas en su gran mayoría, junto con alguna mediana. Hubiese sido deseable contar con una muestra más proporcionada en relación con el tamaño (mayor cantidad de empresas medianas). Sin embargo, en el tejido productivo de la región analizada, Andalucía,

escasean las empresas medianas. De cara al futuro, sería muy conveniente analizar muestras de empresas mayores, para comprender mejor como el tamaño (con lo que implica de disponibilidad de recursos) puede influir en la relación entre ECE y AI de la empresa.

Relacionado con esto, Andalucía se caracteriza por un menor nivel de renta per cápita que la media nacional, así como una menor especialización industrial (mayor especialización primaria y terciaria). Además, la presencia de sectores de alta tecnología es relativamente escasa. Todo esto ha podido influir en los resultados obtenidos. Para remediarlo, sería interesante repetir este estudio en empresas procedentes de otras regiones españolas, o de otros países desarrollados. De esta forma, se podría contrastar el modelo de relaciones ECE-AI en entornos más dinámicos. De la misma forma, sería interesante analizar estas relaciones en determinados enclaves modernizados de países en desarrollo, para contrastar la influencia de un entorno tan diferente.

El hecho de llevarse a cabo un estudio transversal da lugar a que ciertas relaciones entre variables deban ser abordadas con prudencia y no ser consideradas definitivas. La posibilidad de realizar estudios longitudinales sobre estas variables hubiera enriquecido e incorporado al trabajo una mayor capacidad de comprensión sobre el comportamiento y las interrelaciones entre algunas de ellas. La naturaleza dinámica de algunas de las variables analizadas recomienda que, de cara al futuro, se complemente este estudio con otro de carácter longitudinal o, incluso, con el formato de datos de panel.

En este trabajo se abren, también, nuevas líneas de investigación derivadas de los resultados obtenidos y su análisis. Así, la trascendencia del ECE en el ámbito organizativo es mayor si cabe en periodos de incertidumbre y de transformación digital como los vividos en los años 2020-2021. Esta circunstancia favorece que las empresas abran la visión de su actividad hacia nuevos mercados en nuevos lugares como vía de mejora de sus resultados y objetivos organizativos. Por ello, la AI debe considerarse como una realidad con entidad propia a la hora de abordar el ECE. Hasta ahora los modelos propuestos en la literatura han incluido la AI como uno más de los posibles resultados organizativos. En este trabajo, en cambio, se evidencia el lugar central de la internacionalización en la

actividad de la empresa. Estas circunstancias recomiendan profundizar sobre los tipos de resultados derivados de la AI y no solo en su vertiente económica con carácter general.

En este trabajo se ha evidenciado la relevancia de las relaciones de los elementos externos sobre los elementos internos de la organización en los resultados de la AI. Una línea de investigación de interés sería el estudio y análisis de los potenciales factores favorecedores y generadores de estos elementos (externo e internos) en la organización. Esto permitiría en las organizaciones poder abordar la ECE en sus fases previas y no solo a través de su implementación.



BIBLIOGRAFÍA



BIBLIOGRAFÍA

- Abrell, T., y Karjalainen, T. M. (2017). The Early Stage of Internal Corporate Venturing: Entrepreneurial Activities in a Large Manufacturing Company. *Journal of Enterprising Culture*, 25(1), 1–30. <https://doi.org/10.1142/S0218495817500017>
- Agapie, A., Vizitiu, C., Cristache, S. E., Nastase, M., Craciun, L., y Molanescu, A. G. (2018). Analysis of corporate entrepreneurship in Public R and D institutions. *Sustainability*, 10(7), 2297. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su10072297>
- Ahmed, U., Shah, S. A., Qureshi, M. A., Shah, M. H., y Khuwaja, F. M. (2018). Nurturing Innovation Performance Through Corporate Entrepreneurship: The Moderation of Employee Engagement. *Studies in Business and Economics*, 13(2), 20–30. <https://doi.org/10.2478/sbe-2018-0017>
- Ahsan, M., y Fernhaber, S. A. (2019). Multinational Enterprises: Leveraging a Corporate International Entrepreneurship Lens for New Insights into Subsidiary Initiatives. *Journal of International Management*, 25(1), 51–65. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2018.07.002>
- An, W., Zhao, X., Cao, Z., Zhang, J., y Liu, H. (2018). How Bricolage Drives Corporate Entrepreneurship: The Roles of Opportunity Identification and Learning Orientation. *Journal of Product Innovation Management*, 35(1), 49–65.
- Andersson, S. (2000). The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective. *International Studies of Management y Organization*, 30(1), 63–92. <https://doi.org/10.1080/00208825.2000.11656783>
- Andersson, S., Gabrielsson, J., y Wictor, I. (2004). International Activities in Small Firms: Examining Factors Influencing the Internationalization and Export Growth of Small Firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 21(1), 22–34. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2004.tb00320.x>
- Antonic, B. (2006). Impacts of Diversification and corporante
-

- entrepreneurship strategy making of on growth and profitability: a normative model. *Journal of Enterprising Culture*, 14(1), 49–63. <https://doi.org/10.1142/S0218495806000040>
- Audretsch, D. B., Kuratko, D. F., y Link, A. N. (2015). Making sense of the elusive paradigm of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 45(4), 703–712. https://doi.org/RePEc:ris:uncgec:2015_004
- Autio, E. (2005). Creative tension: The significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article 'toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 9–19. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400117>
- Autio, E. (2017). Strategic Entrepreneurial Internationalization: A Normative Framework. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(3), 211–227. <https://doi.org/10.1002/sej.1261>
- Autio, E., Sapienza, H., y Almeida, J. G. (2000). Effects of Age at Entry , Knowledge Intensity , and Imitability on International Growth. *The Academy of Management Journal*, 43(5), 909–924.
- Baskaran, S., Mahadi, N., Abdul-Rasid, S. Z., y Mohd-Zamil, N. A. (2018). Continuous Creation of Entrepreneurial Orientation: A Reward and Reinforcement Perspective. *Journal of Technology Management and Business*, 5(2), 29–42. <https://doi.org/10.30880/jtmb.2018.05.02.005>
- Baum, M., Schwens, C., y Kabst, R. (2013). International as opposed to domestic new venturing: The moderating role of perceived barriers to internationalization. *International Small Business Journal*, 31(5), 536–562. <https://doi.org/10.1177/0266242611428343>
- Bayarçelik, E. B., y Özşahin, M. (2014). How Entrepreneurial Climate Effects Firm Performance? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 823–833. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.091>
- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus Open*, 2, 8–14. <https://doi.org/10.1016/j.npls.2016.01.001>
- Benitez, J., Henseler, J., Castillo, A., y Schuberth, F. (2020). How to perform and report an impactful analysis using partial least squares: Guidelines for confirmatory and explanatory IS research. *Information and Management*, 57(2), 103168. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.05.003>
- Benito-Osorio, D., Colino, A., Guerras-Martín, L. A., y Zúñiga-Vicente, J. A. (2016). The international diversification-performance link in

-
- Spain: Does firm size really matter? *International Business Review*, 25(2), 548–558. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.09.004>
- Bierwerth, M., Schwens, C., Isidor, R., y Kabst, R. (2015). Corporate entrepreneurship and performance: A meta-analysis. *Small Business Economics*, 45(2), 255–278.
- Biggadike, R. (1979). The risky business of diversification. *Harvard Business Review*, 57(3), 103–111.
- Blanka, C. (2019). An individual-level perspective on intrapreneurship: a review and ways forward. *Review of Managerial Science*, 13(5), 919–961. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0277-0>
- Block, Z., y MacMillan, I. C. (1993). *Corporate venturing-Creating new businesses within the firm*. Boston: Harvard Business School Press.
- Boone, C., Lokshin, B., Guenter, H., y Belderbos, R. (2019). Top management team nationality diversity, corporate entrepreneurship, and innovation in multinational firms. *Strategic Management Journal*, 40(2), 277–302. <https://doi.org/10.1002/smj.2976>
- Boso, N., Story, V. M., Cadogan, J. W., Micevski, M., y Kadić-Maglajlić, S. (2013). Firm innovativeness and export performance: Environmental, networking, and structural contingencies. *Journal of International Marketing*, 21(4), 62–87. <https://doi.org/10.1509/jim.13.0052>
- Braunerhjelm, P., Ding, D., y Thulin, P. (2018). The knowledge spillover theory of intrapreneurship. *Small Business Economics*, 51(1), 1–30. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9928-9>
- Brazeal, D. V., Schenkel, M. T., y Kumar, S. (2014). Beyond the Organizational Bounds in CE Research: Exploring Personal and Relational Factors in a Flat Organizational Structure. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 19(2), 78–106.
- Buckley, P. J., y Casson, M. (1976). *The future of the multinational enterprise*. London: Macmillan.
- Buckley, P. J., y Casson, M. (2009). The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1563–1580. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12344>
- Burgelman, R. A. (1983a). A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy. *The*
-

Academy of Management Review, 8(1), 61–70.

- Burgelman, R. A. (1983b). Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study. *Management Science*, 29(12), 1349–1364.
- Cabral, Â. M. R., Carvalho, F. M. P. O., y Ferreira, J. A. V. (2020). International Performance of SMEs' International Strategic Groups. *Administrative Sciences*, 10(3), 65. <https://doi.org/10.3390/admsci10030065>
- Calantone, R. J., Kim, D., Schmidt, J. B., y Cavusgil, S. T. (2006). The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: A three-country comparison. *Journal of Business Research*, 59(2), 176–185. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.05.001>
- Calisto, M. de L., y Sarkar, S. (2017). Innovation and corporate entrepreneurship in service businesses. *Service Business*, 11(3), 581–600.
- Callaway, S. K. (2004). Elements of infrastructure: Factors driving international entrepreneurship. *New England Journal of Entrepreneurship*, 7(1), 27–37. <https://doi.org/10.1108/neje-07-01-2004-b004>
- Calof, J. L., y Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115–131. [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(95\)00001-G](https://doi.org/10.1016/0969-5931(95)00001-G)
- Casillas, J. C., y Acedo, F. J. (2013). Speed in the Internationalization Process of the Firm. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 15–29. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00331.x>
- Cavusgil, S., y Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3–16. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.62>
- Cavusgil, S. T., y Zou, S. (1994). Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1–21. <https://doi.org/10.2307/1252247>
- Ceptureanu, E. G., Ceptureanu, S. I., y Popescu, D. I. (2017). Relationship between entropy, corporate entrepreneurship and organizational capabilities in Romanian medium sized enterprises. *Entropy*, 19(8),

412. <https://doi.org/10.3390/e19080412>
- Chandra, A., Paul, J., y Chavan, M. (2020). Internationalization barriers of SMEs from developing countries: a review and research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 26(6), 1281–1310. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-03-2020-0167>
- Chelliah, S., Sulaiman, M., y Munusamy, J. (2010). The role of corporate entrepreneurship in internationalization of small and medium manufacturing enterprises (SMEs). *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 5(9), 505–516. <https://doi.org/10.18848/1833-1882/cgp/v05i09/51865>
- Chen, S., y Tan, H. (2012). Region effects in the internationalization-performance relationship in Chinese firms. *Journal of World Business*, 47(1), 73–80. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.022>
- Chen, Y., Jiang, Y., Wang, C., y Hsu, W. C. (2014). How do resources and diversification strategy explain the performance consequences of internationalization? *Management Decision*, 52(5), 897–915. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2013-0527>
- Child, J., Hsieh, L., Elbanna, S., Karmowska, J., Marinova, S., Puthusserry, P., ... Zhang, Y. (2017). SME international business models: The role of context and experience. *Journal of World Business*, 52(5), 664–679. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.05.004>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In *Methodology for Business and Management. Modern methods for business research*. (pp. 295–336). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Cho, J., y Lee, J. (2018). Internationalization and longevity of Korean SMEs: the moderating role of contingent factors. *Asian Business and Management*, 17(4), 260–285. <https://doi.org/10.1057/s41291-018-0040-z>
- Chung, L. H., y Gibbons, P. T. (1997). Corporate Entrepreneurship: The Roles of Ideology and Social Capital. *Group y Organization Management*, 22(1), 10–30. <https://doi.org/10.1177/1059601197221004>
- Coduras, A., Guerrero, M., y Peña, I. (2011). Emprendimiento corporativo en España. In *Dirección General de Política de la Pyme*. GEM España: Fundación Xavier de Salas.
- Comisión Europea. (2013). *Plan de Acción sobre el Emprendimiento 2020*.

Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0795:FIN:ES:PDF>

- Contractor, F. J., Kundu, S. K., y Hsu, C. C. (2003). A three-stage theory of international expansion: The link between multinationality and performance in the service sector. *Journal of International Business Studies*, 34(1), 5–18. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400003>
- Covin, J. G., y Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Covin, J. G., y Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7–26.
- Crawford, G. C., y Kreiser, P. M. (2015). Corporate entrepreneurship strategy: extending the integrative framework through the lens of complexity science. *Small Business Economics*, 45(2), 403–423.
- Cuervo, M. (1993). Metodología de cuestionarios: Principios y aplicaciones. *Boletín de La Anabad*, 43(3), 263–272.
- Czarniewski, S. (2016). Small and Medium-Sized Enterprises in the Context of Innovation and Entrepreneurship in the Economy. *Polish Journal of Management Studies*, 13(1), 30–39.
- Dada, O. (Lola), y Fogg, H. (2016). Organizational learning, entrepreneurial orientation, and the role of university engagement in SMEs. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 34(1), 86–104. <https://doi.org/10.1177/0266242614542852>
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590. <https://doi.org/10.2307/256406>
- Darnall, N., Henriques, I., y Sadorsky, P. (2008). Do environmental management systems improve business performance in an international setting? *Journal of International Management*, 14(4), 364–376. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2007.09.006>
- Debrulle, J. (2012). Start-Up Absorptive Capacity: Does the Owner's Human and Social Capital Matter? *SSRN Electronic Journal*, 30, 1–36. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2285777>
-

-
- Demil, B., Lecocq, X., Ricart, J., y Zott, C. (2015). Introduction to the SEJ Special Issue on Business Models: Business Models within the Domain of Strategic Entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 1–11. <https://doi.org/10.1002/sej.1194>
- Dikert, K., Paasivaara, M., y Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 119, 87–108. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.06.013>
- Dogan, N. (2015). The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management: Strategic Entrepreneurship. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 1288–1294.
- Dominguez, N., y Mayrhofer, U. (2017). Internationalization stages of traditional SMEs: Increasing, decreasing and re-increasing commitment to foreign markets. *International Business Review*, 26(6), 1051–1063. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.03.010>
- Ekingen, E., Ekemen, M. A., Yildiz, A., y Korkmazer, F. (2018). The effect of intrapreneurship and organizational factors on the innovation performance in hospital. *Revista de Cercetare Si Interventie Sociala*, 62(9), 196–219. <https://doi.org/Corpus ID: 202361924>
- Elbanna, S., Hsieh, L., y Child, J. (2020). Contextualizing Internationalization Decision-making Research in SMEs: Towards an Integration of Existing Studies. *European Management Review*, 17(2), 573–591. <https://doi.org/10.1111/emre.12395>
- Elia, G., y Margherita, A. (2018). Assessing the maturity of crowdventuring for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 61(2), 271–283.
- Ellis, R. J., y Taylor, N. T. (1987). Specifying entrepreneurship. In N. C. Churchill, J. A. Hornaday, B. A. Kirchhoff, O. J. Krasner, y K. H. Vesper (Eds.), *Frontiers of entrepreneurship research* (pp. 527–541). Wellesley, MA: Babson College.
- Entrialgo, M., Fernández, E., y Vázquez, C. J. (2000). Linking entrepreneurship and strategic management: Evidence from Spanish SMEs. *Technovation*, 20(8), 427–436.
- Falahat, M., Knight, G., y Alon, I. (2018). Orientations and capabilities of born global firms from emerging markets. *International Marketing Review*, 35(6), 936–957. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IMR-01-2017-0021>
-

- Ferreira, J. J. M., Fernandes, C. I., y Ratten, V. (2016). A co-citation bibliometric analysis of strategic management research. *Scientometrics*, 109(1), 1–32.
- Fornell, C., y Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Freiling, J., y Lütke-Schelhowe, C. (2014). The Impact of Entrepreneurial Orientation on the Performance and Speed of Internationalization. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 10(4), 169–199.
- Ganvir, M. B., y Dwivedi, N. (2017). Internationalization and performance of Indian born globals: Moderating role of presence of foreign equity. *International Journal of Emerging Markets*, 12(1), 108–124. <https://doi.org/10.1108/IJoEM-12-2014-0207>
- García-Sánchez, E., García-Morales, V. J., y Martín-Rojas, R. (2018). Analysis of the influence of the environment, stakeholder integration capability, absorptive capacity, and technological skills on organizational performance through corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(2), 345–377. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0436-9>
- Genc, E., Dayan, M., y Genc, O. F. (2019). The impact of SME internationalization on innovation: The mediating role of market and entrepreneurial orientation. *Industrial Marketing Management*, 82(Dec), 253–264. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.01.008>
- Gerschewski, S., Rose, E. L., y Lindsay, V. J. (2015). Understanding the drivers of international performance for born global firms: An integrated perspective. *Journal of World Business*, 50(3), 558–575. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.09.001>
- Gomez-Haro, S. (2010). *Influencia de los factores institucionales sobre la actividad emprendedora corporativa: un análisis causal*. Universidad de Granada (España).
- Gulati, R., Nohria, N., y Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203–215.
- Gupta, R., y Pandit, A. (2012). Strategic entrepreneurial orientation: Development of a multi-dimensional construct based on literature review. *South Asian Journal of Management*, 19(4), 89–110.
- Guth, W. D., y Ginsberg, A. (1990). Guest Editors' Introduction: Corporate

- Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 5–15.
- Hair, J. F., Babin, B., Anderson, R., y Black, W. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). New Delhi: Cengage Learning.
- Hair, J. F., Hult, G., Ringle, C., y Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2ª). SAGE Publications Inc.
- Hair, J. F., Hult, G., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Castillo, J., Cepeda-Carrión, G. A., y Roldan, J. L. (2019). *Manual de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2ª). Sage. <https://doi.org/10.3926/oss.37>
- Hair, J. F., Ringle, C.M., y Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., y Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414–433. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6>
- Hamel, G., y Prahalad, C. K. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, 67(3), 67–76.
- Henseler, J., Hubona, G., y Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management and Data Systems*, 116(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>
- Henseler, J., Ringle, C. M., y Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Henseler, J., Ringle, C. M., y Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20(2009), 277–319. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Hilmersson, M., y Johanson, M. (2016). Speed of SME Internationalization and Performance. *Management International Review*, 56(1), 67–94. <https://doi.org/10.1007/s11575-015-0257-4>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., y Sexton, D. L. (2001). Guest editors' introduction to the special issue on public sector ethics.

- Strategic Management Journal*, 22(6/7), 479–491.
- Hornsby, J. S., Holt, D. T., y Kuratko, D. F. (2008). The Dynamic Nature of Corporate Entrepreneurship: Assessing the CEAI. *Academy of Management Proceedings*, 2008(1), 1–6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2008.33716544>
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Holt, D. T., y Wales, W. J. (2013). Assessing a measurement of organizational preparedness for corporate entrepreneurship. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 937–955.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Shepherd, D. A., y Bott, J. P. (2009). Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 236–247.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., y Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253–273. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00059-8](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00059-8)
- Hosseini, M., y Dadfar, H. (2012). Network-based theories and internationalization of firms: applications to empirical studies. *The Business y Management Review*, 3(1), 182–191.
- Hosseini, M., Dadfar, H., y Brege, S. (2018). Firm-level entrepreneurship and international performance: A simultaneous examination of orientation and action. *Journal of International Entrepreneurship*, 16(3), 338–368. <https://doi.org/10.1007/s10843-018-0235-6>
- Hughes, M., y Mustafa, M. (2017). Antecedents of Corporate Entrepreneurship in SMEs: Evidence from an emerging economy. *Journal of Small Business Management*, 55(3), 115–140.
- Ireland, R. D., Covin, J. G., y Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 19–46. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00279.x>
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., y Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963–989.
- Ireland, R. D., Kuratko, D. F., y Covin, J. G. (2003). Antecedents, elements and consequences of corporate entrepreneurship strategy. *Academy of Management Proceedings*, (1), L1–L6. Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2003.13793054>

-
- Ireland, R. D., y Webb, J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, 50(1), 49–59. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2006.06.002>
- Ismail, N. A., y Kuivalainen, O. (2015). The effect of internal capabilities and external environment on small- and medium-sized enterprises' international performance and the role of the foreign market scope: The case of the Malaysian halal food industry. *Journal of International Entrepreneurship*, 13(4), 418–451. <https://doi.org/10.1007/s10843-015-0160-x>
- Jafari-Sadeghi, V., Nkongolo-Bakenda, J. M., Dana, L. P., Anderson, R. B., y Biancone, P. Pietro. (2019). Home Country Institutional Context and Entrepreneurial Internationalization: The Significance of Human Capital Attributes. *Journal of International Entrepreneurship*, 18, 165–195. <https://doi.org/10.1007/s10843-019-00264-1>
- Jantunen, A., Nummela, N., Puumalainen, K., y Saarenketo, S. (2008). Strategic orientations of born globals-Do they really matter? *Journal of World Business*, 43(2), 158–170. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.11.015>
- Javalgi, R. G., y Todd, P. R. (2011). Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India. *Journal of Business Research*, 64(9), 1004–1010. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.11.024>
- Jaworski, B. J., y Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(1), 53–70.
- Jennings, D. F., y Lumpkin, J. R. (1989). Functioning Modeling Corporate Entrepreneurship: An Empirical Integrative Analysis. *Journal of Management*, 15(3), 485–502. <https://doi.org/10.1177/014920638901500310>
- Jin, B., Jung, S., y Jeong, S. W. (2018). Dimensional effects of Korean SME's entrepreneurial orientation on internationalization and performance: the mediating role of marketing capability. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(1), 195–215. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0457-4>
- Johanson, J., y Vahlne, J. E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
-

- Johanson, J., y Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Johanson, J., y Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–323. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- Jones, G. R., y Butler, J. E. (1992). Managing Internal Corporate Entrepreneurship: An Agency Theory Perspective. *Journal of Management*, 18(4), 733–749. <https://doi.org/10.1177/014920639201800408>
- Jones, M. V., Coviello, N., y Tang, Y. K. (2011). International Entrepreneurship research (1989-2009): A domain ontology and thematic analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 632–659.
- Kantur, D. (2016). Strategic entrepreneurship: mediating the entrepreneurial orientation-performance link. *Management Decision*, 54(1), 24–43. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2014-0660>
- Kearney, C., y Meynhardt, T. (2016). Directing Corporate Entrepreneurship Strategy in the Public Sector to Public Value: Antecedents, Components, and Outcomes. *International Public Management Journal*, 19(4), 543–572.
- Kim, H. J. (2018). Reconciling Entrepreneurial Orientation and Dynamic Capabilities: A Strategic Entrepreneurship Perspective. *Journal of Entrepreneurship*, 27(2), 180–208. <https://doi.org/10.1177/0971355718781252>
- Kim, H. J., y Kim, B. K. (2016). An entrepreneurial paradox: the moderating effect of the external environment. *Asian Journal of Technology Innovation*, 24(2), 222–233. <https://doi.org/10.1080/19761597.2016.1207414>
- Knight, G., y Cavusgil, S. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8(June), 11–26.
- Knight, G., y Cavusgil, S. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
- Knight, G., y Liesch, P. W. (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51(1), 93–102.

- <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.011>
- Knight, J. (2015). Updated Definition of Internationalization. *International Higher Education*, (33), 2–3. <https://doi.org/10.6017/ihe.2003.33.7391>
- Kraus, S., y Rigtering, C. (2017). Strategic corporate entrepreneurship: a configuration approach-based case study. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 9(2), 101–121. <https://doi.org/10.1504/IJEV.2017.086481>
- Kreiser, P. M., Kuratko, D. F., Covin, J. G., y House, J. M. (2011). Operationalizing Corporate Entrepreneurship Strategy (CES): A Configurational Approach. *Presented at the Academy of Management Meetings, San Antonio, TX, August*, 12–16.
- Kreiser, P. M., Kuratko, D. F., Covin, J. G., Ireland, R. D., y Hornsby, J. S. (2019). Corporate entrepreneurship strategy: extending our knowledge boundaries through configuration theory. *Small Business Economics*, 56(739–758). <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00198-x>
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Puumalainen, K., y Cadogan, J. (2004). The Effect of Environmental Turbulence and Leader Characteristics on. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 35–50.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Saarenketo, S., y McNaughton, R. (2012). Internationalization patterns of small and medium-sized enterprises. *International Marketing Review*, 29(5), 448–465. <https://doi.org/10.1108/02651331211260331>
- Kuratko, D. F. (2007). Corporate Entrepreneurship. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 3(2), 151–203. <https://doi.org/10.1561/0300000015>
- Kuratko, D. F., y Audretsch, D. B. (2009). Strategic entrepreneurship: Exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(1), 1–17.
- Kuratko, D. F., y Audretsch, D. B. (2013). Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 323–335.
- Kuratko, D. F., Covin, J. G., y Hornsby, J. S. (2014). Why implementing corporate innovation is so difficult. *Business Horizons*, 57(5), 647–655. <https://doi.org/doi.org/10.1016/j.bushor.2014.05.007>

- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., y Covin, J. G. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57(1), 37–47.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., y Hayton, J. (2015). Corporate entrepreneurship: the innovative challenge for a new global economic reality. *Small Business Economics*, 45(2), 245–253. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9630-8>
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., y Hornsby, J. S. (2001). Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. *Academy of Management Perspectives*, 15(4), 60–71. <https://doi.org/10.5465/ame.2001.5897658>
- Kuratko, D. F., McMullen, J. S., Hornsby, J. S., y Jackson, C. (2017). Is your organization conducive to the continuous creation of social value? Toward a social corporate entrepreneurship scale. *Business Horizons*, 60(3), 271–283.
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V., y Hornsby, J. S. (1990). Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment. *Strategic Management Journal*, 11, 49–58.
- Kuratko, D. F., y Morris, M. H. (2018). Corporate Entrepreneurship: A Critical Challenge for Educators and Researchers. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 1(1), 42–60. <https://doi.org/10.1177/2515127417737291>
- Kuratko, D. F., Morris, M., y Schindehutte, M. (2015). Understanding the dynamics of entrepreneurship through framework approaches. *Small Business Economics*, 45(1), 1–13. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9627-3>
- Kyrgidou, L. P., y Hughes, M. (2010). Strategic entrepreneurship: Origins, core elements and research directions. *European Business Review*, 22(1), 43–63. <https://doi.org/10.1108/09555341011009007>
- Landstrom, H. (2014). A History of Entrepreneurship Research. In Fayolle, A. (Ed.). *Handbook of research on entrepreneurship: What we know and what we need to know*. Edward Elgar Publishing. pp. 23-62.
- Larrinaga, V. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: Una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestion*, 5(2), 55–73.

-
- Lee, S. M., y Peterson, S. J. (2000). Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness. *Journal of World Business*, 35(4), 401–416. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(00\)00045-6](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(00)00045-6)
- Li, X., y Gammelgaard, J. (2014). An integrative model of internationalization strategies the corporate entrepreneurship–institutional environment–regulatory focus (EIR) framework. *Critical Perspectives on International Business*, 10(3), 152–171. <https://doi.org/10.1108/cpoib-01-2012-0004>
- Lin, Z., Cao, X., y Cottam, E. (2020). International networking and knowledge acquisition of Chinese SMEs: the role of global mind-set and international entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship and Regional Development*, 32(5–6), 449–465. <https://doi.org/10.1080/08985626.2019.1640459>
- Liñán, F., Paul, J., y Fayolle, A. (2020). SMEs and entrepreneurship in the era of globalization: advances and theoretical approaches. *Small Business Economics*, 55(3), 695–703. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00180-7>
- Liu, Y., Li, Y., y Xue, J. (2011). Ownership, strategic orientation and internationalization in emerging markets. *Journal of World Business*, 46(3), 381–393. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.07.012>
- Lomberg, C., Urbig, D., Stöckmann, C., Marino, L. D., y Dickson, P. H. (2017). Entrepreneurial Orientation: The Dimensions’ Shared Effects in Explaining Firm Performance. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 41(6), 973–998. <https://doi.org/10.1111/etap.12237>
- Lu, J. W., y Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 565–586. <https://doi.org/10.1002/smj.184>
- Lumpkin, G. T., y Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <https://doi.org/10.2307/258632>
- Luo, X., Zhou, L., y Liu, S. S. (2005). Entrepreneurial firms in the context of China’s transition economy: An integrative framework and empirical examination. *Journal of Business Research*, 58(3), 277–284. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00159-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00159-0)
- Mahringer, C. A., y Renzl, B. (2018). Entrepreneurial initiatives as a microfoundation of dynamic capabilities. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 14(1), 61–79.
-

- Marcoulides, G. A., y Saunders, C. (2006). PLS: A silver bullet? *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 30(2), 3–9. <https://doi.org/10.2307/25148727>
- Marques, C. S., Valente, S., y Lages, M. (2018). The influence of personal and organisational factors on entrepreneurship intention: An application in the health care sector. *Journal of Nursing Management*, 26(6), 696–706.
- Martiarena, A. (2013). What’s so entrepreneurial about intrapreneurs? *Small Business Economics*, 40, 27–39.
- Martin, S. L., y Javalgi, R. G. (2016). Entrepreneurial orientation, marketing capabilities and performance: The Moderating role of Competitive Intensity on Latin American International New Ventures. *Journal of Business Research*, 69(6), 2040–2051. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.149>
- Martínez-Ávila, M., y Fierro-Moreno, E. (2018). Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: un enfoque técnico práctico. In *Revista iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo* (Vol. 8). <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.336>
- Martínez-Román, J. A., Gamero, J., Delgado-González, M. de L., y Tamayo, J. A. (2019). Innovativeness and internationalization in SMEs: An empirical analysis in European countries. *Technological Forecasting and Social Change*, 148, 119716. <https://doi.org/doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119716>
- Mazzei, M. J. (2018). Strategic entrepreneurship: Content, process, context, and outcomes. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(3), 657–670.
- Mazzei, M. J., Ketchen, D. J., y Shook, C. L. (2017). Understanding strategic entrepreneurship: a “theoretical toolbox” approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(2), 631–663.
- McKenny, A. F., Short, J. C., Ketchen, D. J., Payne, G. T., y Moss, T. W. (2018). Strategic entrepreneurial orientation: Configurations, performance, and the effects of industry and time. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(4), 504–521.
- Mele, C., Russo-Spena, T., y Kaartemo, V. (2021). The impact of coronavirus on business: developing service research agenda for a post-coronavirus world. *Journal of Service Theory and Practice*,

- 31(2), 184–202. <https://doi.org/10.1108/JSTP-07-2020-0180>
- Mintzberg, H. (1987a). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24.
- Mintzberg, H. (1987b). The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. *California Management Review*, 30(1), 25–32.
- Nason, R. S., McKelvie, A., y Lumpkin, G. T. (2015). The role of organizational size in the heterogeneous nature of corporate entrepreneurship. *Small Business Economics*, 45(2), 279–304. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9632-6>
- Nielsen, R. P., Peters, M. P., y Hisrich, R. D. (1985). Intrapreneurship strategy for internal markets — corporate, non-profit and government institution cases. *Strategic Management Journal*, 6(2), 181–189. <https://doi.org/doi.org/10.1002/smj.4250060207>
- Niemann, C. C., Dickel, P., y Eckardt, G. (2019). The interplay of corporate entrepreneurship, environmental orientation, and performance in clean-tech firms—A doubled-edged sword. *Business Strategy and the Environment*, 20, 180–196. <https://doi.org/10.1002/bse.2357>
- Nkongolo-Bakenda, J. M., y Chrysostome, E. V. (2013). Engaging diasporas as international entrepreneurs in developing countries: In search of determinants. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(1), 30–64. <https://doi.org/10.1007/s10843-012-0098-1>
- Ortega-Cachón, I., de Pablo, I., Salanueva, P., Guerrero, M., Tena, L., Andrés, I., ... Marron, L. (2017). *Emprendimiento corporativo en España. Elefantes y gacelas bailan sin pisarse*. Santander: Centro Internacional Santander Emprendimiento: CISE. <https://doi.org/https://doi.org/10.13140/RG.2.2.27847.70560>
- Oviatt, B. M., y McDougall, P. P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537–553. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x>
- Parris, D. L., y Peachey, J. W. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377–393. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1322-6>
- Pashakhanlou, A. H. (2017). Fully integrated content analysis in international relations. *International Relations*, 31(4), 447–465.

<https://doi.org/10.1177/0047117817723060>

- Paul, J., y Gupta, P. (2014). Process and intensity of internationalization of IT firms - Evidence from India. *International Business Review*, 23(3), 594–603. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.10.002>
- Paul, J., y Sánchez-Morcilio, R. (2019). Toward A New Model For Firm Internationalization: Conservative, Predictable, and Pacemaker Companies and Markets. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 36(3), 336–349. <https://doi.org/10.1002/cjas.1512>
- Peltola, S. (2012). Can an old firm learn new tricks? A corporate entrepreneurship approach to organizational renewal. *Business Horizons*, 55(1), 43–51.
- Perks, K. J., y Hughes, M. (2008). Entrepreneurial decision-making in internationalization: Propositions from mid-size firms. *International Business Review*, 17(3), 310–330. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2007.10.001>
- Pinchot III, G. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Pisani, N., Muller, A., y Bogățan, P. (2018). Top Management Team Internationalization and Firm-level Internationalization: The Moderating Effects of Home-region Institutional Diversity and Firm Global Focus. *Journal of International Management*, 24(3), 239–256. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2018.01.002>
- Pishbin, S. A. R., Alambeigi, A., y Irvani, H. (2015). Investigation of the role of structural, leadership, and strategy factors in cooperatives entrepreneurship. *Journal of Agricultural Science and Technology*, 17(5), 1115–1125.
- Pittaway, L., Holt, R., y Broad, J. (2014). Synthesising knowledge in entrepreneurship research - the role of systematic literature reviews. In E. Chell y M. Karataş-Özkan (Eds.), *Handbook of Research on Small Business and Entrepreneurship* (pp. 83–105).
- Priem, R. L., Li, S., y Carr, J. C. (2012). Insights and new directions from demand-side approaches to technology innovation, entrepreneurship, and strategic management research. *Journal of Management*, 38(1), 346–374.
- Razminien, K., y Tvaronavičienė, M. (2017). Economic globalization and

- its impacts on clustering. *Terra Economicus*, 15(2), 109–121. <https://doi.org/10.23683/2073-6606-2017-15-2-109-121>
- Reuber, A. R., Knight, G. A., Liesch, P. W., y Zhou, L. (2018). International entrepreneurship: The pursuit of entrepreneurial opportunities across national borders. *Journal of International Business Studies*, 49(4), 395–406. <https://doi.org/10.1057/s41267-018-0149-5>
- Ripollés-Meliá, M., Menguzzato-Boulard, M., y Sánchez-Peinado, L. (2007). Entrepreneurial orientation and international commitment. *Journal of International Entrepreneurship*, 5(3–4), 65–83. <https://doi.org/10.1007/s10843-007-0016-0>
- Rodríguez, F. (2015). Estudio de la intención emprendedora en el ámbito científico público. El caso de las ciencias de la vida en España. Universidad Politécnica de Valencia.
- Rua, O. L. (2018). From intangible resources to export performance: Exploring the mediating effect of absorptive capabilities and innovation. *Review of International Business and Strategy*, 28(3–4), 373–394. <https://doi.org/10.1108/RIBS-02-2018-0012>
- Rueda, G., Gerdri, P., y Kocaoglu, D. F. (2007). Bibliometrics and Social Network Analysis of the Nanotechnology Field. *PICMET '07 - 2007 Portland International Conference on Management of Engineering y Technology*, 2905–2911.
- Ruigrok, W., Amann, W., y Wagner, H. (2007). The internationalization-performance relationship at Swiss firms: A test of the S-shape and extreme degrees of internationalization. *Management International Review*, 47(3), 349–368. <https://doi.org/10.1007/s11575-007-0020-6>
- Sahi, G. K., Gupta, M. C., Cheng, T. C. E., y Lonial, S. C. (2019). Relating entrepreneurial orientation with operational responsiveness: Roles of competitive intensity and technological turbulence. *International Journal of Operations and Production Management*, 39(5), 739–766. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2018-0411>
- Santangelo, G. D., y Meyer, K. E. (2017). Internationalization as an evolutionary process. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1114–1130. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0119-3>
- Sarstedt, M., Hair, J. ., Ringle, C. ., Thiele, K. ., y Gudergan, S. P. (2016). Estimation issues with PLS and CBSEM: Where the bias lies! *Journal of Business Research*, 69(10), 3998–4010.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.06.007>

- Sarstedt, Marko, Hair, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., y Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, 27(3), 197–211. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>
- Schendel, D. (1990). Introduction to the special issue on corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11(Summer), 1–3.
- Schindehutte, M., Morris, M. H., y Kuratko, D. F. (2000). Triggering Events, Corporate Entrepreneurship and the Marketing Function. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8(2), 18–30. <https://doi.org/10.4337/9781781009055.00023>
- Schollhammer, H. (1982). Internal Corporate Entrepreneurship. In K. H. Kent, D., Sexton, L. and Vesper (Ed.), *Enciclopedia of Entrepreneurship* (pp. 209–223). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Segaro, E. L., Larimo, J., y Jones, M. V. (2014). Internationalisation of family small and medium sized enterprises: The role of stewardship orientation, family commitment culture and top management team. *International Business Review*, 23(2), 381–395. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.06.004>
- Senik, Z. C., Isa, R. M., Scott-Ladd, B., y Entekin, L. (2010). Influential factors for SME internationalization: Evidence from Malaysia. *International Journal of Economics and Management*, 4(2), 285–304.
- Setiawan, H., y Erdogan, B. (2020). Key factors for successful corporate entrepreneurship: a study of Indonesian contractors. *International Journal of Construction Management*, 20(3), 252–268. <https://doi.org/10.1080/15623599.2018.1484849>
- Sharma, P., y Chrisman, J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective*, 23(3), 11.
- Simsek, Z., Jansen, J. J. P., Minichilli, A., y Escriba-Esteve, A. (2015). Strategic leadership and leaders in entrepreneurial contexts: A nexus for innovation and impact missed? *Journal of Management Studies*, 52(4), 463–478. <https://doi.org/10.1111/joms.12134>
- Sosik, J. J., Kahai, S. S., y Piovosio, M. J. (2009). Silver bullet or voodoo statistics?: A primer for using the partial least squares data analytic technique in group and organization research. *Group and Organization Management*, 34(1), 5–36.

- <https://doi.org/10.1177/1059601108329198>
- Stopford, J. M., y Baden-Fuller, C. W. F. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15(7), 521–536. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.4250150703>
- Sukamolsen, S. (2007). Fundamentals of quantitative research. In *Language Institute*. Chulalongkorn University.
- Swoboda, B., y Olejnik, E. (2016). Linking Processes and Dynamic Capabilities of International SMEs: The Mediating Effect of International Entrepreneurial Orientation. *Journal of Small Business Management*, 54(1), 139–161. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12135>
- Taherdoost, H. (2016). Validity and Reliability of the Research Instrument; How to Test the Validation of a Questionnaire. *International Journal of Academic Research in Management*, 5(3), 28–36.
- Tavassoli, S., Bengtsson, L., y Karlsson, C. (2017). Strategic entrepreneurship and knowledge spillovers: spatial and aspatial perspectives. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(1), 233–249.
- Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8–37. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.54>
- Teece, D. J., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. <https://doi.org/10.1093/0199248540.003.0013>
- Thanos, I. C., Dimitratos, P., y Sapouna, P. (2017). The implications of international entrepreneurial orientation, politicization, and hostility upon SME international performance. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 35(4), 495–514. <https://doi.org/10.1177/0266242616641749>
- Trudgen, R., y Freeman, S. (2014). Measuring the Performance of Born-Global Firms Throughout Their Development Process: The Roles of Initial Market Selection and Internationalisation Speed. *Management International Review*, 54(4), 551–579. <https://doi.org/10.1007/s11575-014-0210-y>
- Turner, T., y Pennington, W. W. (2015). Organizational networks and the process of corporate entrepreneurship: how the motivation, opportunity, and ability to act affect firm knowledge, learning, and

- innovation. *Small Business Economics*, 45(2), 447–463. <https://doi.org/jstor.org/stable/43553787>
- UE, D. 2013/34/. (2013). *Directiva 2013/34/ UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de junio de 2013, sobre los estados financieros anuales, los estados financieros consolidados y otros informes afines de ciertos tipos de empresas*. Bruselas.
- Urban, B., y Streak, M. (2013). Product innovation of private health insurers in South Africa and the impact of entrepreneurial orientation. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 16(3), 298–315.
- Urbano, D., Alvarez, C., y Turró, A. (2013). Organizational resources and intrapreneurial activities: an international study. *Management Decision*, 51(4), 854–870.
- Vahlne, J. E., y Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1087–1102. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0107-7>
- Van Wyk, R., y Adonisi, M. (2011). An eight-factor solution for the Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument. *African Journal of Business Management*, 5(8), 3047–3055. <https://doi.org/10.5897/AJBM09.445>
- Vesper, K. H. (1984). Three faces of corporate entrepreneurship. In J. A. Hornaday, F. J. Tarpley, J. A. Timmons, y K. H. Vesper (Eds.), *Frontiers of entrepreneurship research* (pp. 294–326). Wellesley, MA. Babson College.
- Vesper, K. H. (1990). *New venture strategies*. Prentice Hall.
- Vissak, T., y Francioni, B. (2013). Serial nonlinear internationalization in practice: A case study. *International Business Review*, 22(6), 951–962. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.01.010>
- Von Hippel, E. (1987). The sources of innovation. In C. Boersch y R. Elschen (Eds.), *Das Summa Summarum des Management* (p. 230). Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9320-5_10
- Wales, W. J. (2016). Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 34(1), 3–15. <https://doi.org/10.1177/0266242615613840>

-
- Welter, F. (2011). Contextualizing entrepreneurship—conceptual challenges and ways forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 165-184.
- Westhead, P., Wright, M., y Ucbasaran, D. (2001). The internationalization of new and small firms: A resource-based view. *Journal of Business Venturing*, 16(4), 333–358. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00063-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00063-4)
- Williams, L. J., Vandenberg, R. J., y Edwards, J. R. (2009). Structural equation modeling in management research: A guide for improved analysis. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 543–604. <https://doi.org/10.1080/19416520903065683>
- Wolff, J. A., y Pett, T. L. (2006). Small-Firm Performance: Modeling the Role of Product and Process Improvements. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 268–284. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2006.00167.x>
- Yang, M. (2018). International entrepreneurial marketing strategies of MNCs: Bricolage as practiced by marketing managers. *International Business Review*, 27(5), 1045–1056. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.03.004>
- Zahra, S. A. (1993). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique and Extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(4), 5–21. <https://doi.org/10.1177/104225879301700401>
- Zahra, S. A. (2003). International expansion of U.S. manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 495–512. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00057-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00057-0)
- Zahra, S. A. (2015). Corporate entrepreneurship as knowledge creation and conversion: the role of entrepreneurial hubs. *Small Business Economics*, 44(4), 727–735. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9650-4>
- Zahra, S. A., y Garvis, D. M. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance. *Journal of Business Venturing*, 15(5–6), 469–492. [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(99\)00036-1](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(99)00036-1)
- Zahra, S. A., y George, G. (2002). International Entrepreneurship: The Current Status of the Field and Future Research Agenda. In y M. C. M. Hitt, D. Ireland, D. Sexton (Ed.), *Strategic Entrepreneurship:*
-

- Creating an Integrated Mindset. Strategic Management Series* (Vol. 53, pp. 255–288). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Zahra, S. A., Ireland, R. D., y Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms : International diversity, mode of market entry, technological learning and performance. *Academy of Management Journal*, 43(5), 925–950.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., y Huse, M. (1997). The Effect of the Environment on Export Performance among Telecommunications New Ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(1), 25–46. <https://doi.org/10.1177/104225879702200102>
- Zahra, S. A., Wright, M., y Abdelgawad, S. G. (2014). Contextualization and the advancement of entrepreneurship research. *International Small Business Journal*, 32(5), 479–500. <https://doi.org/10.1177/0266242613519807>
- Zajac, E. J., Golden, B. R., y Shortell, S. M. (1991). New Organizational Forms for Enhancing Innovation: The Case of Internal Corporate Joint Ventures. *Management Science*, 37(2), 170–184. <https://doi.org/10.1287/mnsc.37.2.170>
- Zhang, H. (2017). Complexity absorption: A processual strategic approach to corporate entrepreneurship strategy. *Frontiers of Business Research in China*, 11(1), 1–20.
- Zhang, M. M., Zhu, C. J., De Cieri, H., Dowling, P. J., y Chen, Z. (2019). A corporate entrepreneurship perspective of pre-entry strategies for internationalization: A case study of a Chinese business conglomerate. *Thunderbird International Business Review*, 61(2), 243–254. <https://doi.org/10.1002/tie.22030>
- Zhou, C. (2018). Internationalization and performance: evidence from Chinese firms. *Chinese Management Studies*, 12(1), 19–34. <https://doi.org/10.1108/CMS-04-2017-0098>
- Zucchella, A., Palamara, G., y Denicolai, S. (2007). The drivers of the early internationalization of the firm. *Journal of World Business*, 42(3), 268–280. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.008>



A N E X O S



ANEXOS

Anexo 1. Solicitud de participación a empresas y organizaciones en el trabajo de investigación. (*Correo electrónico*)

Estimado Sr/a

En el marco de una tesis doctoral de la Universidad de Sevilla estamos realizando un estudio sobre la realidad del Emprendimiento Corporativo Estratégico en empresas andaluzas con actividad internacional. El objetivo es obtener una fotografía lo más “panorámica” posible del tejido empresarial andaluz, dando cabida a empresas y personas empresarias relevantes en este ámbito.

El perfil de empresa participante es el siguiente:

- Empresas de todos los sectores*
- Empresa con sede social en la comunidad autónoma andaluza*
- Con personal empleado*
- Actividad internacional en el año actual y anterior.*

Este estudio está coordinado por D. Francisco Liñán, Vicedecano de Investigación, Transferencia y Emprendimiento de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Sevilla, Profesor Titular de esta universidad y Professor in Entrepreneurship and Innovation en la Anglia Ruskin University. School of Management de Cambridge (UK) y D. Juan A. Martínez-Román Profesor Titular de la Universidad de Sevilla.

La participación se realiza a través de una entrevista on line de 15 minutos de duración. Se lleva a cabo en una sala virtual de la Universidad de Sevilla. No se hace ningún uso individual de la información ni se distribuye a terceros la información abordada.

Para colaborar y participar en el estudio puede escribir al correo pbaenaluna@us.es (Pedro Baena Luna) y contactaremos para cuadrar una fecha y hora con usted

Un cordial saludo
Pedro Baena Luna

Anexo 2. Agradecimiento a las empresas y personas participantes.
(Correo electrónico)

Estimado/a Sr/a.

A través de este correo electrónico queremos agradecerle a usted y a la empresa que representa su disposición y participación en nuestro estudio.

Sin duda, sus respuestas serán de gran valor para la investigación que estamos realizando y servirán para profundizar en el ámbito del Emprendimiento Corporativo Estratégico vinculado a la actividad internacional de la empresa en el contexto andaluz.

Tal y como le indicamos en la entrevista mantenida, en ningún caso se hará uso individual de la información facilitada. Tampoco será cedida a terceros.

Una vez la información sea tratada y analizada podrá recibir un resumen de las conclusiones más relevantes si así lo autorizó.

Muchas gracias por su colaboración

*Un cordial saludo
Pedro Baena Luna*



fceye) Facultad
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

TESIS DOCTORAL

PEDRO BAENA LUNA | 2021