

GEM España-Fundación Xavier de Salas para la Dirección  
General de Política de la Pyme

# Emprendimiento corporativo en España

Alicia Coduras, Maribel Guerrero, Iñaki Peña



11

# Emprendimiento Corporativo en España

Noviembre de 2011

Alicia Coduras, Directora Técnica del Proyecto GEM España

Fundación Xavier de Salas

Maribel Guerrero, Investigadora del Proyecto GEM CA del País Vasco

Instituto Vasco de Competitividad, Orkestra

Iñaki Peña, Director del Proyecto GEM CA del País Vasco

Instituto Vasco de Competitividad, Orkestra

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	5
EL CONCEPTO DE EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO O INTRAPRENEURSHIP .....	6
DEFINICIÓN DE EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO .....	7
DIMENSIONES DEL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO .....	11
ELEMENTOS CLAVE DEL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO .....	14
EL IMPACTO DEL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO .....	19
EL IMPACTO DEL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO en una organización .....	21
EL IMPACTO DEL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO A NIVEL ECONÓMICO Y SOCIAL .....	23
EL ESTUDIO DEL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO: ESTADO ACTUAL .....	24
CASOS REPRESENTATIVOS DE EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL ....	24
CASOS REPRESENTATIVOS DE EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO EN EL ÁMBITO EUROPEO .....	26
ESTUDIOS SOBRE EL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO EN EL ÁMBITO ESPAÑOL .....	28
INICIATIVAS PRIVADAS Y PÚBLICAS PARA FOMENTAR EL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO .....	30
EL ESTUDIO DEL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO EN EL ENTORNO GEM 2011.....	32
DIMENSIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO EN ESPAÑA .....	36
PREVALENCIA DEL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO EN ESPAÑA .....	36
CARACTERÍSTICAS DE LAS ACTIVIDADES DE EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO.....	40
TIPO DE EMPRESA U ORGANIZACIÓN QUE LAS ACOge .....	40
TIPO DE INICIATIVA QUE SE HA LLEVADO A CABO .....	42
EMPLEO POTENCIAL ASOCIADO A LAS ACTIVIDADES DE EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO EN GENERAL.....	43
CARACTERÍSTICAS SOCIO DEMOGRÁFICAS DE LOS EMPRENDEDORES CORPORATIVOS.....	44
PERCEPCIÓN DEL ENTORNO EN CUANTO A PROMOVER EL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO EN ESPAÑA: OPINIÓN DEL PANEL DE EXPERTOS GEM 2011.....	49
VALORACIÓN DE LOS EXPERTOS EUROPEOS SOBRE COMPORTAMIENTOS DETERMINANTES DEL DESARROLLO DEL EMPRENDEDOR CORPORATIVO .....	49
VALORACIÓN DE LOS EXPERTOS EUROPEOS SOBRE LAS CONDICIONES QUE FOMENTAN EL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO .....	53

CONCLUSIONES y recomendaciones .....	56
ANEXO METODOLÓGICO .....	60
EL PROYECTO GEM .....	60
FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA GEM 2011 .....	60
BIBLIOGRAFÍA.....	61

Actualmente, es muy común oír hablar de emprendedores (“entrepreneurs” en terminología anglosajona) y de la importancia del emprendimiento, y mucho menos común el oír hablar de emprendedores corporativos (“intrapreneurs”). Sin embargo, el “intrapreneur” es el empleado emprendedor, una figura que debería proliferar en toda empresa del siglo XXI y que sin embargo se percibe como todavía poco considerada en España.

Un empleado que sea creativo, que tenga ideas e iniciativa, es un bien para cualquier institución, sea privada o pública y, cuando se le detecta es mejor no dejarle escapar. En la historia reciente hay ejemplos tan contundentes como el de Steve Jobs que, descontento con su compañía, la dejó y fundó Apple. Por consiguiente, cuando un empleado tiene este tipo de talento, si se le deja marchar, lo que puede suceder es que lo canalice para crear su propia empresa y, dado que el “know-how” se suele aplicar al mismo sector, es habitual que un empleado de este tipo pueda llegar a constituir con el tiempo una importante competencia.

Un emprendedor corporativo se caracteriza por su búsqueda de nuevas alternativas o caminos para desarrollar el negocio. Asimismo, suelen llamarle la atención las oportunidades desatendidas, el diseñar nuevas formas de atención al cliente, las novedades en los productos o servicios que maneja la empresa o institución en la que trabaja, y el barajar posibilidades de innovación en las actividades en que está involucrado para lograr mayores beneficios. Una persona que reúne esas potencialidades no puede estar reñida con la creatividad, por lo cual es un activo de doble valor. De hecho, se da un círculo virtuoso que es importante considerar: la mayoría de los emprendedores corporativos son creativos y la mayoría de los creativos dentro de las compañías son emprendedores corporativos.

En la última década, la consideración y promoción de los empleados emprendedores va cobrando importancia en las compañías y también en las universidades.

Así, en el caso de las compañías se pueden citar los casos de Xerox, Sun Microsystems, IBM, Apple y otras que están desarrollando programas de incentivo emprendedor puertas adentro. El caso más resonante es el de Intel que, después de aplicar programas de esta índole, ha pasado de generar 400 ideas y promover poco más de 10, a reunir 5.000 ideas y llevar adelante cerca de 300.

Estos Programas de Incentivos de la Creatividad Aplicada han sido fundamentales para el “despertar” de los emprendedores corporativos que, al darse cuenta de su potencial intelectual, y una vez descubierta esa llama interior, inician una importante actividad de desarrollo de propuestas innovadoras. Esa llama deber ser atizada con frecuencia por parte de las empresas e instituciones, para mantener la motivación: en caso contrario, es probable que el “intrapreneur” devengue en “entrepreneur”.

Al igual que en las empresas, las universidades comienzan a desarrollar programas de este tipo. Un ejemplo de esta actividad lo proporciona el caso de la Universidad de Cema en Argentina, cuyos promotores señalan que: “la escuela Intrapreneur, ha surgido como respuesta a la falta de innovación y competitividad dentro de las organizaciones. Esta escuela sugiere que, si bien los individuos poseen limitada libertad de acción en las organizaciones, también es cierto que pueden comportarse y actuar como emprendedores dentro de las mismas, implementando sus ideas sin que necesariamente sean los propietarios de la empresa. La apertura hacia nuevas oportunidades es una de las dimensiones de la actividad emprendedora corporativa. Este comportamiento estratégico, da significado a la apertura de la organización hacia nuevos horizontes y al descubrimiento de nuevos negocios dentro de la misma

entidad, lo cual permite que organizaciones ya constituidas desarrollen y se diversifiquen en actividades de otras áreas o negocios” (Burgelman, 1983).

La Dirección General de Política de la Pyme en combinación con el observatorio del emprendimiento Global Entrepreneurship Monitor (GEM) que se realiza en España, ha mostrado su interés en cuanto a un conocimiento más profundo del emprendimiento corporativo y, especialmente, su prevalencia y características en nuestro país. Por ello, ha dedicado recursos a la realización de este estudio que proporciona la primera medición y análisis del comportamiento emprendedor corporativo en España. El interés que despierta esta ramificación del emprendimiento está plenamente justificado por los beneficios que apuntan las investigaciones que se llevan a cabo sobre el tema y que, de avanzar en nuestro país, pueden suponer un notable beneficio asociado al que ya se deriva del impulso del emprendimiento en general. Diversos autores han señalado que las organizaciones que son más emprendedoras muestran mayores niveles de compromiso, productividad, innovación y retornos financieros, todo lo cual es deseable y susceptible de promoción por parte de los diseñadores y ejecutores de políticas públicas. Conocer las claves de promoción del emprendimiento corporativo ayudará a extender el espíritu emprendedor más allá de la iniciativa privada, de forma que pueda aplicarse a la empresa y a la función pública.

La información que se proporciona en este monográfico, repasa los conceptos asociados al de emprendimiento corporativo, posiciona a España en el contexto internacional en cuanto al desarrollo de este tipo de emprendimiento y, finalmente, proporciona datos de la práctica de este tipo de acciones en nuestro país el año 2011.

El objetivo del estudio es el de contribuir al conocimiento de estas prácticas en España y de colaborar en la proporción de una información específica para el diseño de políticas públicas que fomenten su adopción en el ámbito de la pequeña, mediana y gran empresa, así como en la esfera pública, objetivo que puede tener un gran impacto social y económico en nuestra sociedad.

## EL CONCEPTO DE EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO O INTRAPRENEURSHIP

Actualmente, se acepta que el término “intrapreneur” fue acuñado por Gifford Pinchot, consultor en administración en Bainbridge Island, Washington, quien lo popularizó hace 20 años en su libro *Intrapreneuring*, editado por Harper & Row en 1985. En España, nos referimos a este tipo de personas como emprendedoras corporativas, dado que actúan como emprendedoras pero dentro de una organización o compañía ya establecida. El término popular “intraemprendimiento” se deriva de una combinación de “intra” o interno y emprendimiento, pero es menos técnico.

La investigación académica sobre el emprendimiento corporativo es compleja y, según se desprende de los estudios de Stevenson y Jarillo (1990), se ha nutrido de diversas disciplinas como: (i) la psicología y la sociología, que contribuyen a la reflexión sobre la importancia del individuo y de las variables de su entorno; (ii) la administración, que permite conocer las prácticas, las estrategias y los comportamientos organizacionales; y (iii) la economía, que evidencia la relevancia del emprendimiento en el crecimiento y de diferenciar los roles de los emprendedores y de los administradores. A continuación se presentan las generalidades del tema tales como su definición, dimensiones y elementos que determinan su puesta en marcha.

## DEFINICIÓN DE EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO

El interés de los investigadores sobre emprendimiento por todas aquellas actividades emprendedoras<sup>1</sup> que se desarrollan en el interior de empresas establecidas, tanto públicas como privadas, para explotar nuevas oportunidades que generen valor económico se inicia en los años 80. Sin embargo, al igual que sucede con la mayoría de conceptos derivados del emprendimiento, no hay hasta el momento presente una definición consensuada y única de emprendimiento corporativo. Así, diversos autores como Morris y Kuratko (2002), Hornsby et al. (2002), Phan et al. (2009) y Parker (2011) han señalado que no existe un consenso en la terminología, lo cual provoca que sea generalmente aceptado referenciarlo utilizando como sinónimas<sup>2</sup> las siguientes expresiones:

- Intraemprendimiento (Susbauer, 1973; Pinchot, 1985; Knight, 1987)
- Emprendimiento corporativo (Burgelman, 1983; Zahra, 1991; Covin y Slevin, 1991; Sharma y Chrisman, 1999; Ireland et al. 2003; Kuratko, 2007; Parker, 2011)
- Emprendimiento estratégico (Ireland y Webb, 2007; Kuratko, 2007)

Del mismo modo, tampoco existe una definición única sobre emprendimiento corporativo. En este sentido, la Tabla 1 muestra la evolución y la selección de algunos de los conceptos más representativos en la literatura sobre el tema. Como se puede observar, en la mayoría de dichas definiciones se advierten aspectos comunes, si bien, a través del tiempo se han ido incorporando nuevos elementos.

Así, en los años 70, el emprendimiento corporativo se relacionaba con el desarrollo de unidades independientes de una organización establecida en la cual el papel del empleado emprendedor era de vital importancia. En los años 80, se asocia con procesos de diversificación o renovación a través de una adecuada combinación de recursos que facilitan la entrada a nuevos mercados o desarrollar proyectos altamente innovadores.

En cambio, es en los años 90 cuando el emprendimiento corporativo se asocia, además, con el nacimiento de nuevos negocios que surgen a partir de la explotación de ideas innovadoras en el seno de organizaciones establecidas, lo cual permite obtener una rentabilidad así como lograr una posición estratégica y competitiva. Posteriormente, a principios del siglo XXI, se le adiciona al concepto la importancia de la cultura emprendedora dentro de las organizaciones en el desarrollo de innovaciones radicales o incrementales, en respuesta a los entornos cambiantes.

Por consiguiente, la evolución del concepto ha dado como resultado una transformación que lo convierte en un proceso más que atractivo para el progreso empresarial. Sin embargo, el estudio del fenómeno del emprendimiento corporativo, también ha venido identificando una serie de factores limitadores debido a que su aplicación se ha producido, en la mayoría de los casos, en las grandes empresas, en el desarrollo de actividades complementarias y en entornos altamente cambiantes (Niels et al., 1985). Asimismo, estas prácticas se han visto afectadas por los costes en que tienen que incurrir las organizaciones (Birkinshaw, 1997) y por los conflictos de intereses y oportunidades (Dess et al. 2003) entre otras variables.

---

<sup>1</sup> Se entiende como actividad emprendedora tanto a la creación de una nueva empresa, el desarrollo de *joint ventures* y en un término más laxo, el desarrollo de proyectos colaborativos para el lanzamiento de nuevos productos, nuevos procesos o nuevas unidades de negocio.

<sup>2</sup> Según la terminología anglosajona, *intrapreneurship*, *corporate entrepreneurship* o *corporate venture*

Tabla 1. Evolución de la definición de emprendimiento corporativo

Década	Referencia	Tipo	Definición
70s	Susbauer, 1973	Intra emprendimiento	Se entiende como el emprendimiento dentro de las organizaciones, el cual incluye el establecimiento de unidades relativamente independientes dentro de la organización en la que los miembros de la misma trabajan con el mismo nivel de libertad de actuación y compromiso.
	Burgelman, 1983	Emprendimiento corporativo	Se refiere al proceso mediante el cual las empresas pueden diversificarse mediante el desarrollo interno. Esta diversificación requiere la adecuada combinación de recursos para ampliar las actividades de la empresa en áreas no relacionadas, o relacionadas de manera marginal, a dominio de la competencia y conjunto de oportunidades correspondientes.
80s	Pinchot, 1985	Intra emprendimiento	Es el desarrollo de mercados en el interior de una organización y relativamente de unidades independientes diseñadas para crear, internamente, probar y ampliar mercados y/o servicios innovadores, tecnológicos o métodos en e interior de una organización.
	Knight, 1987	EC e Intra	Tiene lugar cuando un empleado de la empresa presenta y gestiona un proyecto innovador dentro del entorno corporativo, como si él o ella fuese un emprendedor independiente.
	Jennings y Lumpkin, 1989	Emprendimiento corporativo	Es un concepto multidimensional que incorpora actividades de una empresa dirigidas hacia un proyecto e innovación tecnológica, toma de riesgos y proactividad.
	Sathe, 1989	Emprendimiento corporativo	Se refiere al proceso de renovación organizacional.
	Guth y Ginsberg, 1990	Emprendimiento corporativo	Es (i) el nacimiento de nuevos negocios dentro de las organizaciones existentes (ejemplo, innovación o emprendimiento); y (ii) la transformación de una organización a través de la renovación de las ideas clave que la construyen (ejemplo, renovación estratégica).
	Stevenson y Jarillo, 1990	Emprendimiento corporativo	Es el proceso mediante el cual los individuos, ya sea por su cuenta o dentro de las organizaciones, aprovechan las oportunidades sin tener en cuenta los recursos que controlan en la actualidad; donde una oportunidad puede ser cualquier situación futura que sea conveniente y factible.
	Zahra, 1991	Emprendimiento corporativo	Es el proceso de creación de nuevos negocios dentro de las empresas establecidas para mejorar la rentabilidad de la organización y su posición competitiva o realizar la renovación estratégica de negocios existentes.
	Covin y Slevin, 1991	Emprendimiento corporativo	Consiste en extender el dominio de competencia de la empresa y áreas de oportunidad a través de una combinación de recursos internos.
90s	Churchill, 1992	Emprendimiento corporativo	Es el proceso de descubrimiento y de desarrollo de una oportunidad para crear valor a través de la innovación.
	Lumpkin y Dess, 1996	Emprendimiento corporativo	Es el acto esencial de generar un nuevo emprendimiento que puede entenderse como la introducción de mercados nuevos o ya establecidos mediante un producto nuevo o ya existente. Este nuevo emprendimiento puede ser una nueva empresa a través de una empresa establecida o vía emprendimiento corporativo en el seno de la misma.
	Zahra, 1996	Emprendimiento corporativo	Es el proceso que relaciona con la innovación (creación e introducción de productos, procesos de producción y métodos organizacionales), el emprendimiento (ampliación de operaciones existentes en nuevos mercados) y la renovación estratégica (cambiando el ámbito de los negocios y su posición competitiva)
	Birkinshaw, 1997	Emprendimiento corporativo	Es una iniciativa discreta y proactiva que representa una nueva forma para que una corporación avance mediante el uso y expansión de sus recursos.
	Stevenson et al. 1998	Emprendimiento corporativo	Es el proceso por el cual los individuos dentro de las organizaciones identifican oportunidades sin tener en cuenta los recursos que ellos controlan en la actualidad.
	Sharma y Chrisman, 1999	Emprendimiento corporativo	Es el proceso mediante el cual un individuo o grupo de personas, en asociación con una organización existente, crean una nueva empresa o incitan la renovación o innovación en el seno de dicha organización.

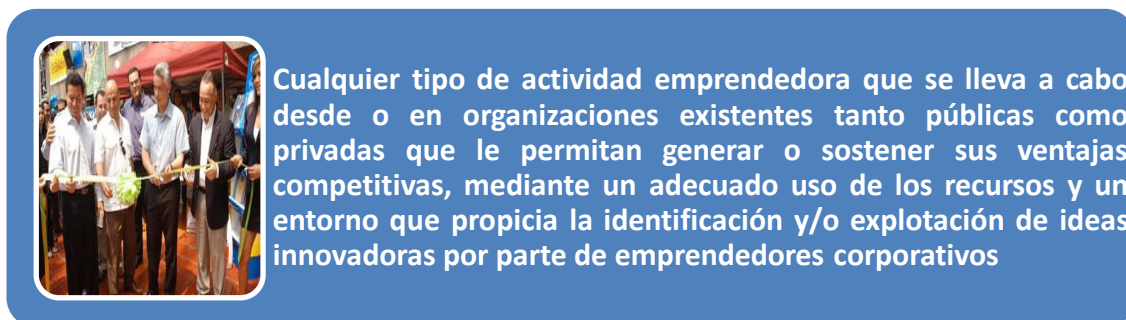


Década	Referencia	Tipo	Definición
00s	Liu et al 2000	Emprendimiento corporativo	Fomenta una cultura organizacional que produce la capacidad para entrar en nuevos mercados de manera proactiva e introducir nuevos productos en entornos turbulentos y cambiantes.
	Thornerry, 2001	Emprendimiento corporativo	Es la creación de nuevas empresas a través de una empresa madre y cuyos emprendedores son por lo general asociados a la misma.
	Antoncic y Hirish, 2001	Emprendimiento corporativo	Se define no sólo como un emprendimiento dentro de una empresa existente sino también como el desarrollo de otras actividades innovadoras y de nuevos productos, servicios, tecnologías, estrategias y posturas competitivas. Se refiere al proceso que ocurre dentro de dicha empresa independientemente de su tamaño.
	Kemelgor, 2002	Emprendimiento corporativo	Es un fenómeno en el que una organización tiene un compromiso serio con las innovaciones tanto incrementales como radicales importantes para su competitividad y tácticamente para sus operaciones y procesos.
	Antoncic y Hisrich, 2003	Emprendimiento corporativo	Se define como un emprendimiento dentro de una organización existente, incluyendo intenciones emergentes y comportamientos organizacionales relacionados con diversas dimensiones como emprender nuevos negocios, productos o servicios innovadores, procesos innovadores, auto-renovación, toma de riesgos, proactividad y agresividad competitiva.
	Morris y Kuratko, 2006	Emprendimiento corporativo	Es un término utilizado para describir el comportamiento emprendedor que puede desarrollarse en el seno de medianas y grandes organizaciones establecidas, que incluye términos como organizaciones emprendedoras, intraemprendimiento y capital riesgo.
	Wolcott y Lippitz, 2007	Emprendimiento corporativo	Es el proceso a través del cual equipos dentro de compañías establecidas coinciden, promueven, inician y gestionan nuevos negocios distintos a los de su empresa, pero aprovechando sus activos, posición en el mercado, capacidades y otros recursos.
	Ireland y Webb, 2007	Emprendimiento Estratégico	Término utilizado para capturar los esfuerzos de una empresa para simultáneamente explotar sus ventajas competitivas actuales mientras explora innovaciones que le permitan generar ventajas competitivas futuras.
	Frederiksen y Davies, 2008	Emprendimiento corporativo	A diferencia de un espíritu emprendedor tradicional, significa que una empresa se comporta de manera emprendedora y participa en el desarrollo de iniciativas empresariales (creación de empresas, inversiones externas, participación en alianzas o lanzamiento de proyectos internos) para lograr una serie de objetivos, gestionar el riesgo y la incertidumbre.
	Antoncic & Prodan, 2008	Emprendimiento corporativo tecnológico	Es el emprendimiento tecnológico que se desarrolla dentro de una organización existente para crear y gestionar una nueva empresa basada en la investigación, desarrollo, tecnología. Este proceso implica tomar riesgos, realizar esfuerzos financieros y generar redes con otros emprendedores o instituciones.
Kuratko et al. 2009	Emprendimiento corporativo	Es una iniciativa emprendedora originada dentro de una estructura organizacional (o dentro de un negocio existente en una corporación) y que se extiende desde su inserción como una nueva empresa para la corporación.	
Parker 2011	EC e Intra	Es una práctica para el desarrollo de nuevas empresas dentro de una organización existente, para explotar una nueva oportunidad y crear un valor económico.	

Fuente: elaboración propia.

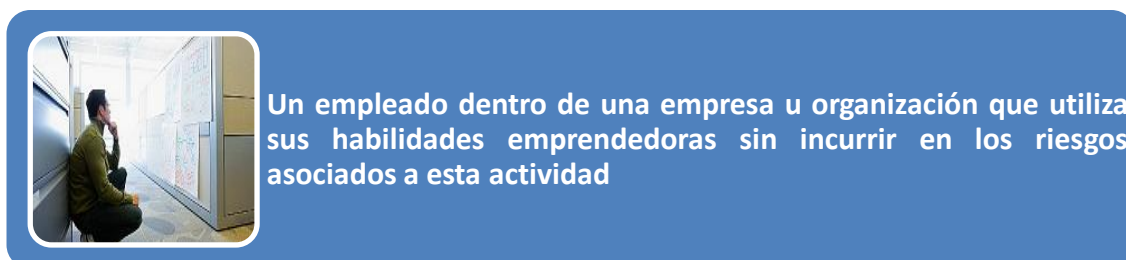
Teniendo en cuenta todo lo anterior, en términos generales, el emprendimiento corporativo puede ser definido tal y como se establece en la Figura 1. Esta definición, simplifica y aúna todos los matices y puntos de vista aportados por los autores a lo largo de la historia del estudio de este fenómeno.

Figura 1. Definición de emprendimiento corporativo



De la definición y del estudio del tema, se desprende que los emprendedores corporativos son, habitualmente, personas con una elevada motivación personal, proactivos y orientados a la acción, que se sienten cómodos tomando la iniciativa para perseguir la realización o desarrollo de un producto o servicio innovador dentro de las fronteras de su empresa. Su comportamiento, se caracteriza por la presencia de la capacidad de iniciativa, una habilidad que incluye el pensar de forma diferente al entorno inmediato, el tener capacidad de tomar riesgos y el mostrar dotes de liderazgo. Estas características son también comúnmente atribuidas a los emprendedores, por lo cual, la mayor diferencia que se da entre ambos tipos de sujetos, es que los frutos del éxito de las acciones de los corporativos revierten en la compañía para la cual trabajan en lugar de en la propia persona que las ha promovido. Por otro lado, el emprendedor corporativo goza de la tranquilidad que proporciona el saber que, en caso de fracaso, no va a tener que asumir un coste monetario personalmente, pues el resultado será absorbido por la compañía, cosa que sí que le sucede al emprendedor. Por todo ello, definimos al emprendedor corporativo como se establece en la Figura 2.

Figura 2. Definición de emprendedor corporativo



Los emprendedores corporativos son, habitualmente, empleados dentro de una empresa de mediano o gran tamaño que están asignados a una idea especial o proyecto y que son o están entrenados para desarrollar el proyecto como lo haría un emprendedor. Estos empleados utilizan frecuentemente los recursos y capacidades de la empresa que están a su disposición, siendo su principal trabajo, el lograr que esta idea especial o proyecto, se convierta en un negocio beneficioso para la misma.

## DIMENSIONES DEL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO

El emprendimiento corporativo presenta diversas dimensiones en función de los objetivos de las organizaciones en los que se desarrolla. Burgelman, que en 1983 asoció esta actividad con la diversificación, se planteó poco después un análisis más profundo y, en 1985, propuso un modelo que sirve para el diseño de diversas alternativas que podrían derivarse de la práctica del emprendimiento corporativo. Un aspecto particular de este modelo es la consideración de la importancia estratégica que representan las actividades emprendedoras dentro de una organización y la relación que tienen con las operaciones que habitualmente se llevan a cabo en la misma. El modelo, presentado en la Figura 3, propone una matriz, en la cual las actividades emprendedoras se pueden presentar desde la realización de una simple estrategia de integración directa (1) hasta llegar a constituir la creación de una nueva empresa (9).

Figura 3: Dimensiones organizacionales según el alcance de las prácticas de emprendimiento corporativo

<b>Relación con las operaciones</b>	Ninguna	3. Unidad de negocios especial	6. Unidad de negocios independiente	9. Spin-off
	Parcialmente	2. Nuevo producto, negocio o departamento	5. Nueva división de la empresa	8. Contratación
	Fuertemente	1. Integración directa	4. Nueva unidad departamental	7. Contratación
		Muy importante	Incierta	Nada importante
<b>Importancia Estratégica</b>				

Fuente: Burgelman (1985)

Posteriormente, otros autores han seguido desarrollando el análisis de las dimensiones derivadas del emprendimiento corporativo. Así, a principios de los noventa, Guth y Ginsberg (1990), destacaron la asociación entre estas actividades y los procesos internos de innovación, el desarrollo de alianzas, las adquisiciones y las renovaciones estratégicas.

Por otro lado, Sharma y Chrisman (1999), destacaron la importante relación que existe entre el emprendimiento corporativo y los lugares en los que las ideas innovadoras logran ser transformadas en nuevas empresas, ya sea en el seno de las organizaciones o fuera del mismo. Por su parte, Covin y Miles (1999), establecieron la relación entre estas actividades y el desarrollo de nuevos productos, nuevos procesos e innovaciones administrativas, y proporcionaron su propio modelo acerca de las dimensiones del emprendimiento corporativo, que constituye el más utilizado en las investigaciones actuales sobre el tema. Este modelo se presenta en la Figura 4.

Figura 4. Las dimensiones del emprendimiento corporativo según Covin y Miles (1999)



A partir de este modelo, autores como Thornberry (2001) han propuesto matices a considerar en referencia a la definición de emprendimiento corporativo como los siguientes:

- **Emprendimiento corporativo:** se refiere a la creación de negocios dentro de la empresa y que usualmente está relacionada con sus principales competencias.
- **Intraemprendimiento:** se da cuando en la empresa se crea un entorno donde los empleados identifican y desarrollan spin-offs.
- **Transformación organizacional:** es una variación que se basa en la transformación interna de la organización, donde se reconocen y capturan nuevas oportunidades.
- **Cambio de reglas en la industria:** consiste en tratar de alterar las reglas entrando en mercados no explorados o desarrollando productos que la competencia aún no ha identificado.

Por otro lado, el año 2002, Miles y Covin profundizaron en la relación existente entre actividades de emprendimiento corporativo, el origen de la inversión que las impulsa y la posible relación de su desarrollo organizacional con los objetivos estratégicos y de obtención de retornos financieros rápidos de la empresa madre. Fruto de sus reflexiones, se añadió al conocimiento establecido hasta la fecha, el

que considera los aspectos de la financiación del emprendimiento corporativo. Los autores identificaron las siguientes fórmulas:

- **Forma Directa-Interna (D-I):** se trata de nuevas empresas que son fundadas sin intermediación financiera (directamente a través de los presupuestos existentes para el desarrollo de operaciones estratégicas), desarrolladas dentro de los límites de la organización madre y por los empleados emprendedores.
- **Forma Directa-Externa (D-E):** se refiere a que la organización, sin utilizar ningún fondo interno para el apoyo de emprendimientos corporativos, adquiere o forma parte del capital de un emprendimiento externo
- **Indirecta-Directa (I-D):** consiste en que una organización invierte un capital destinado al desarrollo de nuevas empresas internas por parte de sus empleados. Por lo tanto, en este caso, el capital es típicamente originado y operado dentro de la organización pero administrado por los empleados emprendedores.
- **Indirecta-Externa (I-E):** en este caso la organización invierte capital para apoyar emprendimientos externos en industrias específicas o sectores tecnológicos clave en su ámbito de operación. El capital puede ser obtenido fuera de la organización madre y administrado por personas externas, o puede ser tomado de la propia organización y ser administrado por empleados emprendedores dentro de la misma.

Finalmente, y más recientemente, Morris et al. (2008), han propuesto un modelo sobre las vías de creación de nuevas empresas derivadas de emprendimientos corporativos tal y como se describe en la Figura 5, es decir, relacionando el tipo de enfoque hacia el mercado, con el tipo de enfoque acerca del producto o servicio ofrecido por las empresas.

Figura 5. El emprendimiento corporativo vía creación de empresas

Enfoque hacia el mercado	Creación de un nuevo mercado	Nueva empresa	Nueva empresa	Nueva empresa	Nueva empresa
	Nuevo mercado para la empresa	Desarrollo de un mercado mayor	Nueva empresa	Nueva empresa	Nueva empresa
	Extensión del mercado actual	Desarrollo de un mercado menor	Desarrollo menor del producto	Nueva empresa	Nueva empresa
	Mercado actual	Penetración en el mercado	Desarrollo menor del producto	Desarrollo mayor del producto	Nueva empresa
		Producto actual	Extensión del producto actual	Nuevo producto/ misma industria	Nuevo producto/ nueva industria
<b>Enfoque de productos</b>					

Fuente: Morris et al. (2008)

## ELEMENTOS CLAVE DEL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO

El emprendimiento corporativo es un proceso complejo, que se produce en el seno de las organizaciones empresariales y, para que pueda ser llevado a la práctica, es necesaria la conjunción de una serie de condiciones y elementos clave. En este sentido, a partir de la evolución de las investigaciones sobre el tema, se han ido desarrollando una serie de modelos que explican los factores determinantes de esta actividad.

Así, en primer lugar, desde el punto de vista de la estrategia, Guth y Ginsberg (1990), propusieron un modelo en que se integra el emprendimiento corporativo con la **administración estratégica**. A partir de esta fusión se percibe cómo la estrategia contribuye a desarrollar una mejor comprensión del entorno, del comportamiento del mercado y cuantos agentes operan en él, así como de la utilidad del liderazgo estratégico y del desempeño organizacional asociado al emprendimiento corporativo, definido tanto por el desarrollo de nuevas empresas, como por la renovación estratégica de organizaciones ya consolidadas. En la Figura 6, se plasma el modelo que obedece a esta visión.

Figura 6. Emprendimiento corporativo y administración estratégica

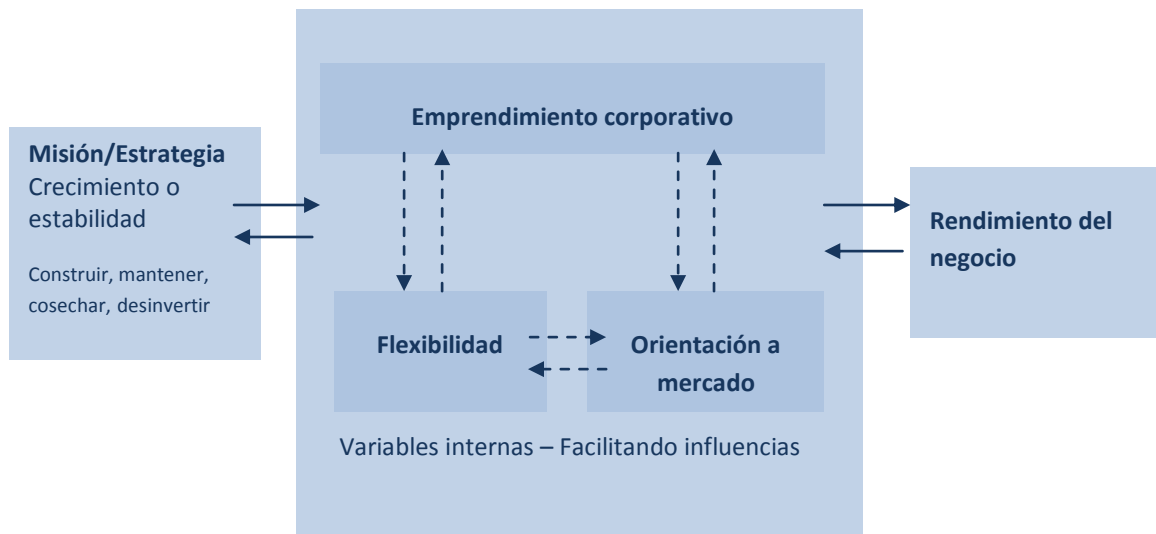


Fuente: Guth y Ginsberg, (1990).

En segundo lugar, Barret y Weinstein (1998), propusieron un modelo en el que combinan el desarrollo de emprendimientos corporativos con la implementación de estrategias de **orientación al mercado** (Figura 7). Este modelo argumenta que cuando la misión y la estrategia de una organización combinan actividades de emprendimiento corporativo, con una clara orientación al mercado y con un cierto grado de flexibilidad; se pueden producir sinergias que faciliten la puesta en marcha de actividades

emprendedoras en mercados (nuevos o existentes) que además generarán directamente un rendimiento económico para dicha organización.

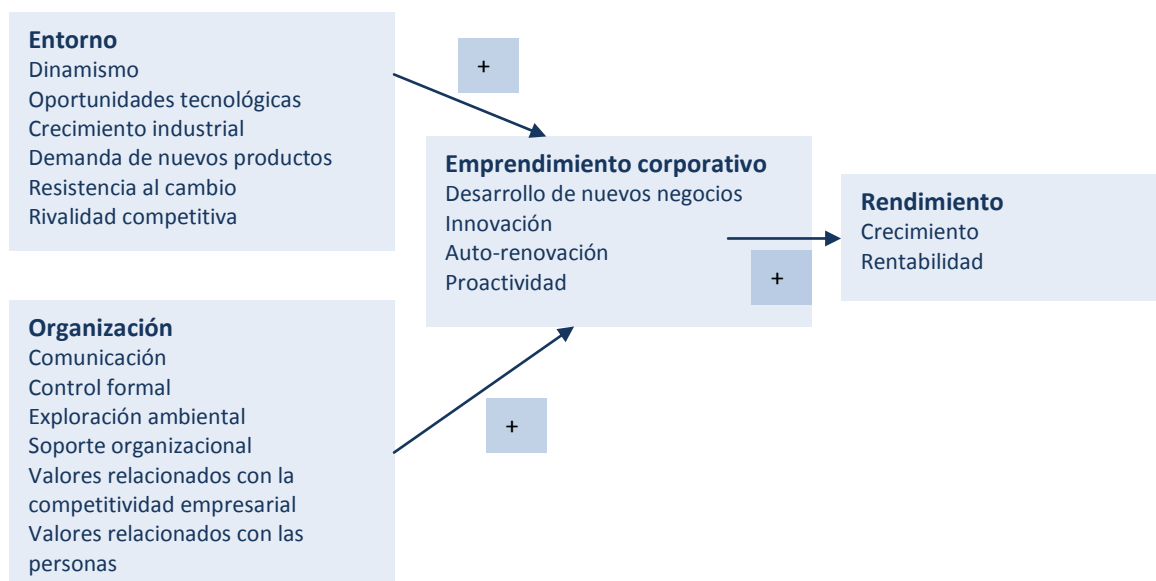
Figura 7: Modelo CEFMO (emprendimiento corporativo flexible orientado al mercado)



Fuente: Barret y Weinstein (1998)

En tercer lugar, desde el punto de vista económico, Antoncic e Hirish (2001) presentan un modelo que muestra los **factores del entorno** y organizaciones que pueden impulsar el desarrollo de algún tipo de emprendimiento corporativo. Asimismo, muestran que estas actividades emprendedoras tienen un impacto positivo en el desempeño organizacional ya sea a través del crecimiento y/u obtención de beneficios (Figura 8).

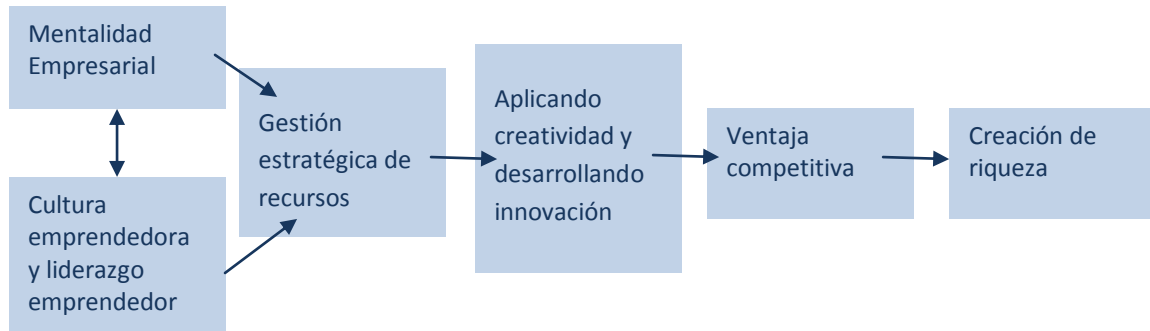
Figura 8: Emprendimiento corporativo y efectos directos



Fuente: Antoncic e Hirish (2001)

En cuarto lugar y con una perspectiva similar, Ireland et al. (2003) presentan un modelo de emprendimiento corporativo estratégico que tiene como origen una **cultura emprendedora**; la cual, mediante una administración adecuada de los recursos que posee la organización, puede ayudar en el desarrollo de ideas creativas e innovadoras que serán la base de una ventaja competitiva y por lo tanto de una creación de valor o rendimiento económico para la organización (Figura 9).

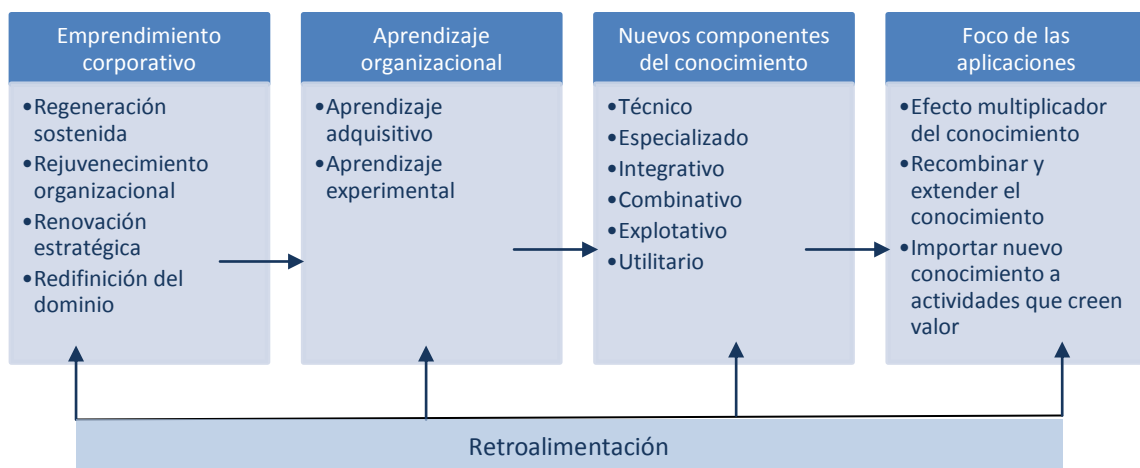
Figura 9:Emprendimiento corporativo estratégico



Fuente: Ireland et al. (2003)

En quinto lugar, desde el punto de vista de la **transferencia de conocimiento** al seno de las organizaciones, Dess et al. (2003) desarrollan un modelo (Figura 10) en el que se muestran las interrelaciones que puede tener cada una de las dimensiones del emprendimiento corporativo propuestas por Covin y Miles (1999) con cada uno de los tipos de aprendizaje organizacional y los componentes del conocimiento; así como, la aplicación de todos en general a nivel organizacional y su retroalimentación.

Figura 10: Emprendimiento corporativo y transferencia de conocimiento

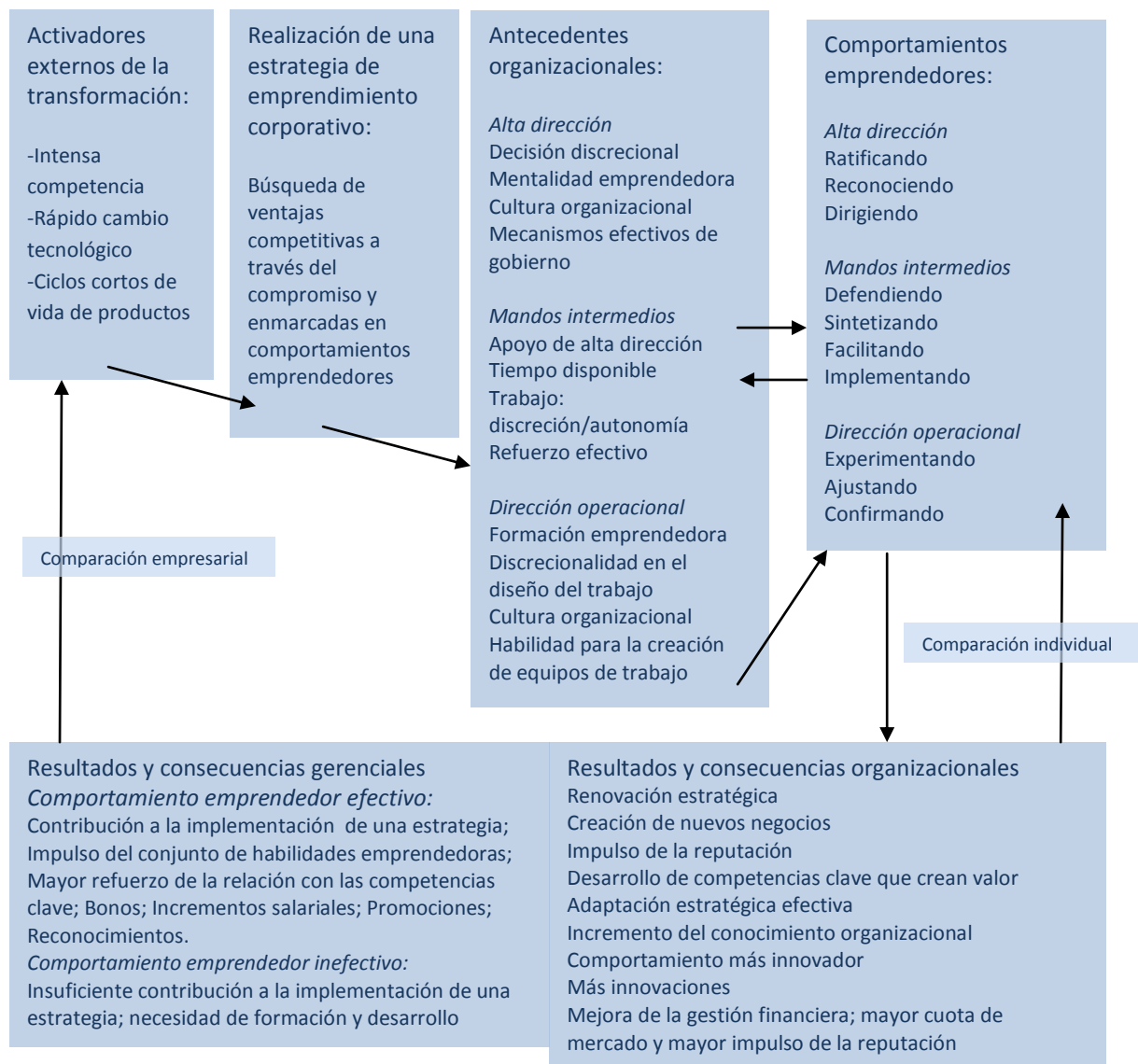


Fuente: Dess et al. (2003)



En sexto lugar, y desde un punto de vista más integral, Kuratko (2007) propone un modelo en el que se combinan tres aspectos fundamentales como son los **factores del entorno, los internos de la propia organización empresarial y las consecuencias asociadas al emprendimiento corporativo**. Según este modelo (Figura 11), existen ciertos factores externos como la intensidad de la competencia, los rápidos cambios tecnológicos y el ciclo de vida de un producto que pueden ser considerados como antecedentes o detonantes de cualquier dimensión del emprendimiento corporativo en la búsqueda de mantener o de fortalecer la ventaja competitiva. De igual manera, en el seno de la organización existen ciertas condiciones que pueden contribuir positivamente al desarrollo del emprendimiento corporativo. Entre ellas, destacan las vinculadas con: (i) las características generales de la organización (cultura organizacional, mecanismos de dirección, comportamiento emprendedor, etc.); (ii) con las de los administradores de todos los niveles, ya que son quienes lo podrían apoyar y reforzar y (iii), con el comportamiento emprendedor de todos los niveles de la organización. Finalmente, a partir de la conjunción de todos estos elementos se pueden llevar a cabo actividades emprendedoras desde o en la organización que podrán generar ciertas consecuencias administrativas y organizacionales.

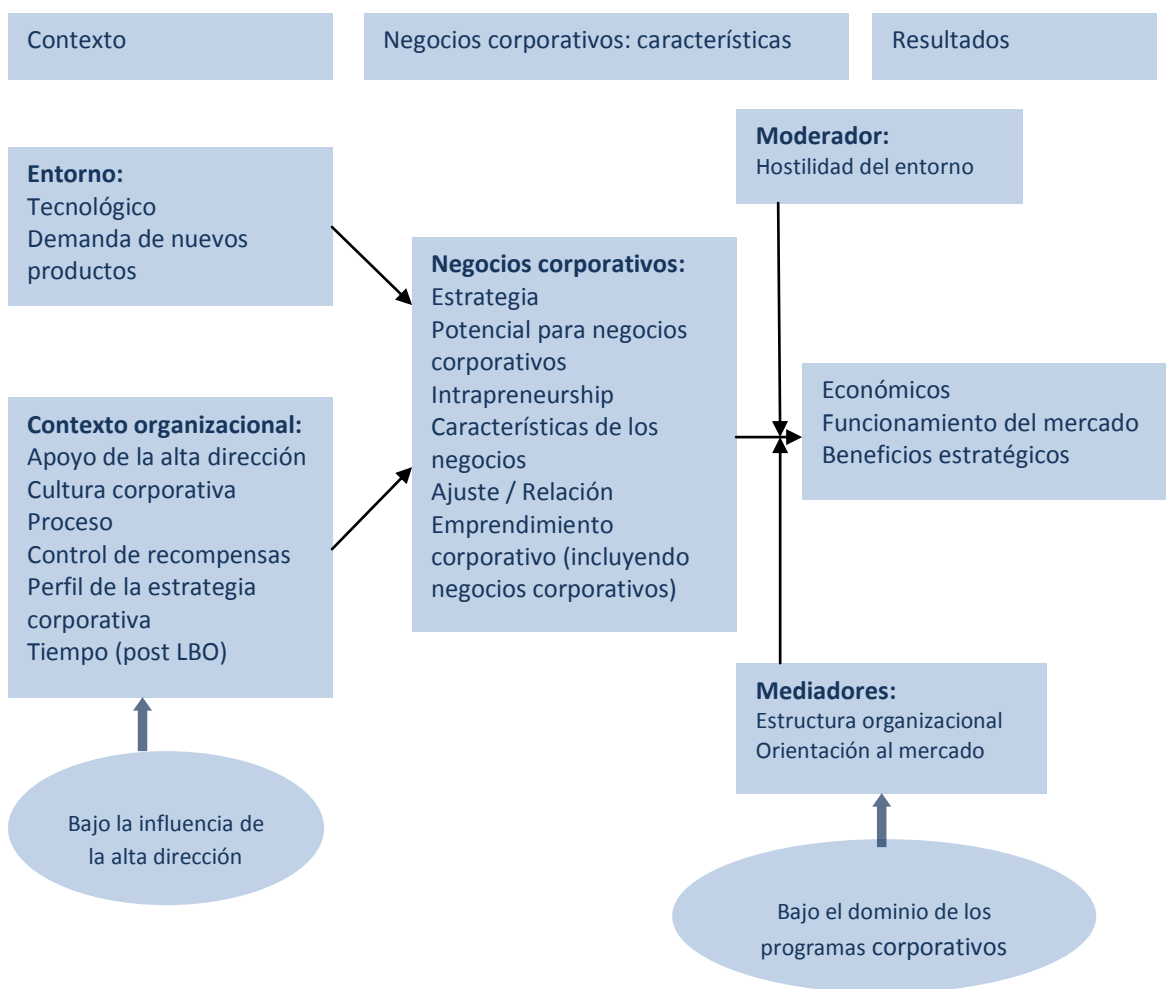
Figura 11. Emprendimiento corporativo y transferencia de conocimiento



Fuente: Kuratko (2007)

Más recientemente y, en séptimo lugar, de forma similar, Zahra y otros (2009) proponen un modelo en el que presentan los elementos del **contexto** (entorno y organizacionales) que combinados con una **estrategia de emprendimiento corporativo** pueden generar nuevas empresas que estarán moderadas por la hostilidad del entorno y que con la mediación de las estructuras organizacionales y las condiciones del mercado pueden ayudar a obtener resultados económicos, beneficios estratégicos e influir en el mercado (Figura 12).

Figura 12: Contexto, Características y Resultados del emprendimiento corporativo

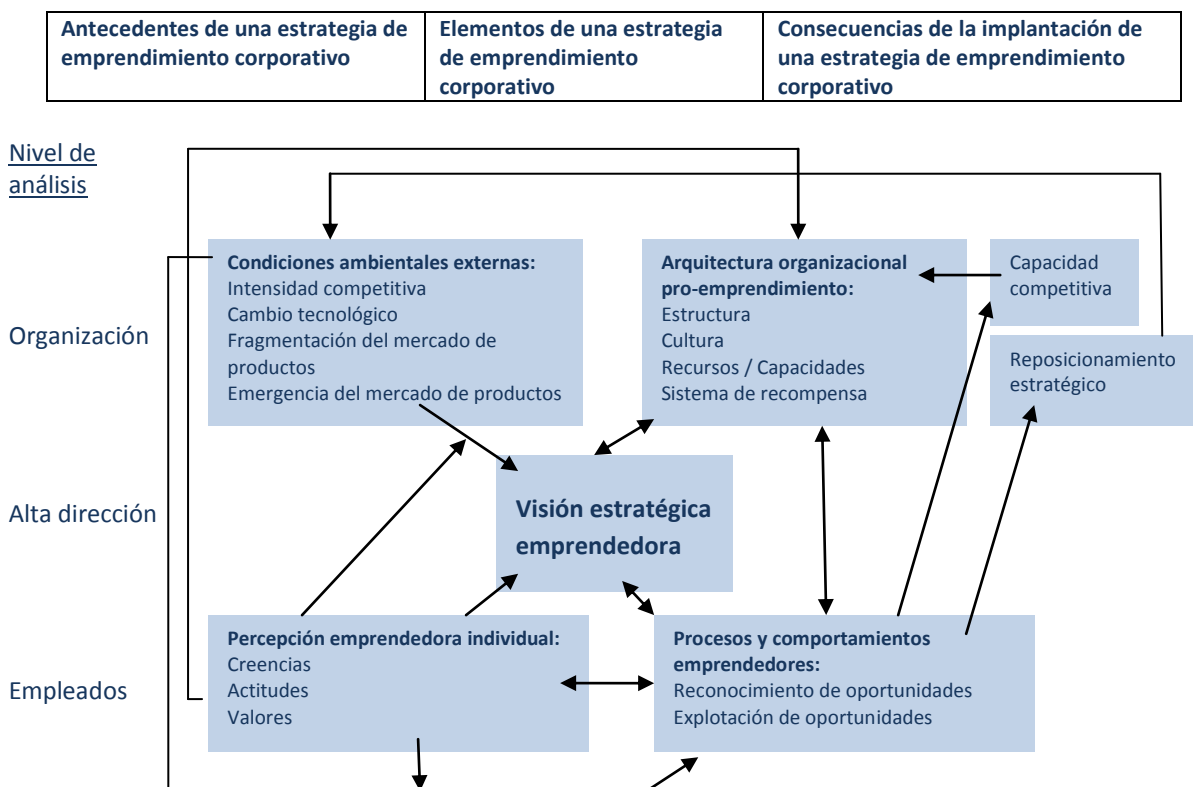


Fuente Zahra et al. (2009)

El modelo más reciente sobre emprendimiento corporativo ha sido desarrollado por Ireland y otros (2009). A diferencia de los anteriores, este modelo analiza los **antecedentes**, los **elementos** y las

**consecuencias** de cualquier estrategia de emprendimiento corporativo desde tres perspectivas de análisis: **la organización, la administración y el empleado emprendedor** (Figura 13).

Figura 13: Modelo Integral de emprendimiento corporativo



Fuente: Ireland et al. (2009)

## EL IMPACTO DEL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO

Al igual que sucede con el emprendimiento en general, el de tipo corporativo está viviendo un momento de expansión y es objeto del interés de diversos agentes relacionados con el desarrollo económico, así como del cuerpo de investigadores de la creación de empresas (Foley, S. 2011).

Así, en los últimos cinco años, se constata una intensificación en la redacción de artículos, investigación y discusión en torno al valor del emprendimiento corporativo, relacionado con el crecimiento empresarial y su consolidación a largo plazo. Firmas consultoras como Ernst & Young han publicado informes como Igniting Innovation, en los que se recomienda institucionalizar el emprendimiento e incorporarlo a la estrategia de los negocios en general. Para ello, advierten de la importancia de habilitar espacios para el desarrollo de los emprendedores internos.

En el artículo ¿Tiene usted los líderes adecuados para sus estrategias de crecimiento?, Hermann, Komm y Smit (2011), evidencian la existencia de una relación entre el crecimiento y los rasgos específicos del liderazgo, rasgos completamente alineados con los de los líderes de carácter emprendedor.

Por otro lado, la instauración de un nuevo premio, el Japan-US Intrapreneur Award, se está dando a grandes empresas que han proporcionado al mercado innovaciones desarrolladas internamente y que son significativas. El premio reconoce el proceso emprendedor mediante el cual se haya creado la innovación corporativa.

Asimismo, se ha creado un fondo monetario que invierte en compañías emprendedoras de todo el mundo: el EntrepreneurShares Global Fund, que considera 15 características que diferencian a las compañías emprendedoras de las que no lo son:

1. Identifican oportunidades de crecimiento orgánico
2. Muestran una participación promedio en la propiedad, por encima de la media de los principales agentes que interaccionan con o se interesan por la empresa
3. Gastos de operación bajos y controlados
4. Estar por encima de la media en cuanto a retorno del capital invertido
5. Crecimiento sostenible
6. Deuda manejable
7. Activas en cuanto a desarrollo de alianzas estratégicas, asociaciones y consecución de licencias
8. Tener paquetes de remuneración de los ejecutivos alineados con el sector
9. Baja rotación de ejecutivos
10. Dirección transparente
11. Larga duración de los administradores clave
12. Dividendos bajos o nulos
13. Involucración familiar
14. Alto margen del cash flow operacional
15. Otras relaciones significativas con los agentes que interaccionan con o se interesan por la empresa

Según esta entidad financiera, las organizaciones que hacen hincapié en la cultura emprendedora, el crecimiento orgánico y una compensación alineada, suelen triunfar por encima de aquellas que se limitan a operar bajo criterios burocráticos regulares. Los emprendedores son más dados a mantener sus costes de organización en niveles moderados, a incurrir en deudas manejables y a desarrollar proyectos de expansión a su alcance. A pesar de que no suelen tener acceso a deuda barata o a capital privado, compensan esta carencia con formas inteligentes de optimizar sus recursos. En consecuencia, se ven menos afectados que los no emprendedores, por las decisiones macro del mercado en cuanto a crédito, las cuales reducen la capacidad de endeudamiento. Los emprendedores suelen ser buenos controladores del balance de situación para poder soportar las difíciles condiciones del mercado de capitales y, además, suelen mostrar una buena experiencia en gestión, así como confianza y recursos para navegar ante situaciones inesperadas. Es por todo ello que se observa que el precio de las acciones de muchas empresas emprendedoras suelen impactar en el mercado en general y persistir durante largos períodos de tiempo.

También se observa el impacto que está teniendo el concepto de emprendimiento corporativo en las Escuelas de Negocio, que están ofreciendo en todo el mundo MBAs y Programas de Educación Ejecutiva en Emprendimiento Corporativo, Liderazgo Emprendedor y Creación de Nuevos Negocios dentro de organizaciones.

El número de libros sobre este tema no deja de crecer, pudiendo citarse entre los más recientes: *Grow from Within*, *Entrepreneurs Inside*, *Savvy Intrapreneur* y *Intrapreneurship*.

El artículo *Reinventing the Intrapreneur for the 21th Century*, habla de la necesidad de redefinir el papel del emprendedor corporativo y los foros y debates sobre esta figura y su comparación con el emprendedor, se suceden constantemente en Internet.

Toda esta actividad, que se desarrolla en diversos frentes, demuestra el impacto y la importancia del emprendimiento corporativo y el reconocimiento de que constituye un camino viable y demostrado para el crecimiento empresarial. En los siguientes epígrafes se profundiza en el análisis del impacto del emprendimiento corporativo en las organizaciones y a nivel económico y social.

## EL IMPACTO DEL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO EN UNA ORGANIZACIÓN

El emprendimiento corporativo puede impactar en la organización a través de diversos resultados relacionados con diversos ámbitos de la misma (Morris et al., 2009). Así, el impacto más evidente de este tipo de actividad es el desarrollo de nuevas empresas, ya sean de carácter interno o externo, siendo también muy relevante el diseño de nuevos modelos de negocio que suele generar valor y nuevos beneficios, así como el acceso a nuevos mercados (ya sea como ampliación del habitual, introducción en uno distinto o creación de uno nuevo). Pero, el emprendimiento corporativo, también impacta en otros aspectos de las organizaciones. Por ejemplo, considerando la estrategia de una corporación, ésta puede mostrar el impacto derivado del emprendimiento corporativo en una renovación, redefinición o rejuvenecimiento. Por otro lado, otro impacto que se deriva del emprendimiento corporativo es el desarrollo de nuevos productos o servicios, y las formas que puede adoptar son diversas: creación de nuevas líneas, extensión de las actuales o generar nuevas aplicaciones o reposiciones. Finalmente, también cabe resaltar otro tipo de impacto que, no por menos visible es menos importante. Se trata del desarrollo de nuevos procesos internos, que se plasma en la adopción de sistemas innovadores, nuevas metodologías, consideración de nuevos programas informáticos, técnicas y formas de realizar diversas operaciones.

Desde otra óptica, el emprendimiento corporativo se vincula a la generación y el sostenimiento de la ventaja competitiva, a través de la promoción de la innovación, del desempeño y crecimiento corporativo y del número de agentes que se relacionan con su actividad o “stakeholders”. Con un escenario de este tipo, se derivan del emprendimiento corporativo una serie de ventajas para las organizaciones tales como:

- La creación de ambientes propicios para la **innovación** (transformación de los empleados, de las personas ordinarias en emprendedores y sus alternativas de colocación en el mercado)
- Lograr crear **valor** (madurez del negocio, búsqueda de objetivos estratégicos, generación de ventaja competitiva, supervivencia, ventajas abiertas a nuevas tecnologías)
- Crear **riqueza** (sinergias para el crecimiento de las ventas, cuotas de mercado, rentabilidad)

- Lograr la **satisfacción** de los *stakeholders* (accionistas, empresas de capital riesgo, centros de investigación, empleados, directivos, entre otros)
- Constituir una **reputación e imagen** (cultura emprendedora que suele ser favorable en ambientes empresariales para atraer talento e incrementar la flexibilidad en la empresa)

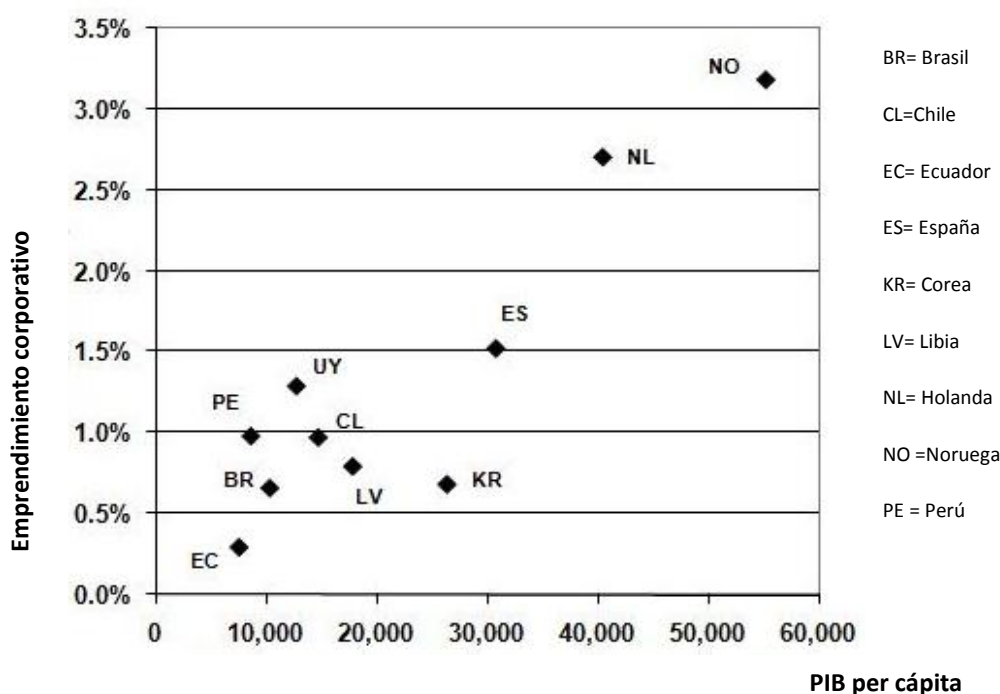
Tabla 2: Tipos de impacto que se derivan del emprendimiento corporativo a nivel organizacional

Impactos	Descripción	Referencia
Generación y sostenimiento de Ventaja competitiva	Desde una perspectiva del comportamiento de la firma, las principales ventajas asociadas al emprendimiento corporativo son: (i) un mejor entendimiento del comportamiento de la firma, su estrategia, su estructura y resultados; y (ii) una mejor medición de sus resultados y administración a través de recursos y estrategias	Slevin y Covin, 1994
	En las pequeñas y medianas empresas, el emprendimiento corporativo ayuda a un mejor aprovechamiento de los recursos en la búsqueda de ventajas competitivas	Borch et al. 1999
	En las grandes empresas, el emprendimiento corporativo, estimula la innovación, el aprovechamiento adecuado de los recursos y capacidades y en consecuencia, el logro de mejores resultados económico-financieros	Barret y Weinstein, 1998
	Impacta positivamente en el acceso a nuevos mercados nacionales e internacionales	Birkisnshaw, 1997
	Representa las acciones y esfuerzos estratégicos para la sostenibilidad de las ventajas competitivas determinantes de la creación de valor de una empresa	Ireland et al., 2003
	A través del emprendimiento corporativo, se reconoce la importancia de múltiples formas de capital (humano, social, intelectual) en la creación de ventajas que aporten valor y que sean raros, imperfectamente imitables y no sustituibles por sus competidores	Dess et al., 2003
Innovación	En términos generales, los impactos de utilizar formal o informalmente modelos de emprendimiento corporativo ayudan en el logro de una mejor integración de las actividades secundarias de la organización, una mayor flexibilidad, un incremento de la innovación y la persecución de nuevos compromiso	Niels et al., 1985
Desempeño corporativo	El emprendimiento corporativo está positivamente asociado con las medidas de desempeño financiero de la organización	Zahra, 1991; 1993
	Asimismo, se relaciona con la mejora del desempeño económico y de mercado de las organizaciones. Además las ayuda a ser más proactivas y asumir riesgos en mercados competitivos tratando de ser pioneros en el desarrollo de nuevos productos, procesos o servicios	Zahra et al., 1999
	Algunos indicadores están relacionados con la productividad laboral, ventas, ROI y EBIT	Zahra, 1995
	Su valor agregado es observable en el desempeño económico-financiero	Vozikis et al., 1999
	Afecta al desempeño corporativo de la organización establecida a través de la introducción de nuevos productos y la posible rentabilidad que puedan generar nuevas empresas	Guth y Ginsberg, 1990
	Ayuda en la obtención de diversos resultados económicos como la rentabilidad y el crecimiento en ventas. También en la inclusión de sofisticadas medidas financieras como el valor económico agregado (EVA) y valor de mercado agregado (MVA), que reconocen los costos de capital y riesgos inherentes a las operaciones	Dess et al., 2003
Stakeholders	Genera una serie de beneficios directos e indirectos tanto para los <i>stakeholders</i> externos (clientes, inversionistas) como internos (empleados y proveedores)	
	Genera un clima emprendedor que se relaciona con la satisfacción laboral y los compromisos organizacionales	Bulut y Alpkan, 2006
	En el largo plazo, contribuye al desarrollo y cambio de la cultura organizacional. En el medio plazo, se observan beneficios estratégicos y desarrollo de opciones reales. En el corto plazo, contribuye mediante retornos financieros	Miles y Covin, 2002
	A nivel administrativo, el emprendimiento corporativo tiene consecuencias relacionadas con incentivos (bonos, promociones, reconocimientos) y, a nivel individual, brinda independencia, autonomía, control y consideraciones financieras	Kuratko, 2007

La contribución de las iniciativas emprendedoras a la actividad económica y el valor que aportan a su estabilidad, ha sido reconocida por muchos economistas (Foba y Viliers, 2007). Así, por ejemplo, Antoncic e Hisrich (2003), reconocieron que las iniciativas emprendedoras tanto de las Pymes como en el seno de las grandes empresas, generan un valor agregado en la producción que estimula ventajas competitivas en entornos globales, además de contribuir al crecimiento de capitales y empleo. Por otro lado, David Audretsch (2004), declaraba que el emprendimiento es el motor del desarrollo económico y social. Sin embargo, en el caso particular del emprendimiento corporativo, las investigaciones que se han realizado acerca de su papel social y económico son escasas.

Entre ellas, cabe citar a Wennekers et al. (2008) que, a raíz de sus investigaciones, hallaron una relación positiva entre el emprendimiento corporativo y el PIB per cápita en un grupo de países<sup>3</sup>, destacando un elevado impacto en Holanda y Noruega; mientras que España se encuentra en estadio más retardado, si bien, manteniendo una posición por encima de otros países (Figura 14).

Figura 14. Relación entre el PIB per cápita y el emprendimiento corporativo en diversos países



Fuente: Wennekers et al. (2008)

Por otro lado, Antoncic y Prodan (2008) han argumentado que los emprendimientos internos en empresas tecnológicas favorecen el desarrollo de innovaciones relevantes críticas para el desempeño

<sup>3</sup> La escasez de datos sobre emprendimiento corporativo es un limitador de las investigaciones sobre el tema. GEM 2008 proporcionó los primeros datos piloto utilizados por Wennekers et al., pues el equipo GEM Países Bajos promovió los primeros intentos de recopilación de datos internacionales en que participaron los países del gráfico. En el 2011, la muestra se ha ampliado a todos los países GEM de la edición y, por consiguiente, será posible profundizar en estas investigaciones. El presente documento analiza los resultados para el caso de España.

económico y la revitalización de fases de transición económica. En este sentido, cuando en una región existen organizaciones que generan este tipo de iniciativas, se logra una contribución relevante en temas relacionados con el empleo y la productividad. En consecuencia, tanto el emprendimiento tradicional como el emprendimiento corporativo constituyen un factor clave en términos económicos y sociales (Parker, 2011).

## EL ESTUDIO DEL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO: ESTADO ACTUAL

Hasta la fecha, una de las metodologías más utilizadas en el análisis del emprendimiento corporativo han sido los casos de estudio. La falta de recopilación de datos sobre su práctica constituye una importante limitación que el observatorio GEM ha venido detectando. Por ello, en su edición 2011, se han incorporado elementos de recogida de información en sus instrumentos habituales: encuesta a la población adulta y encuesta a expertos en las condiciones de entorno para emprender, de forma que, gracias a su iniciativa, se ha llevado a cabo la primera medición internacional de la actividad emprendedora de empleados de empresas, una buena aproximación al desarrollo de emprendimiento corporativo.

## CASOS REPRESENTATIVOS DE EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL

A nivel internacional, los ejemplos más representativos de compañías exitosas que han incorporado prácticas de emprendimiento interno, orientadas tanto hacia el desarrollo de innovaciones radicales o incrementales, como hacia la renovación de las estrategias, rejuvenecimiento de la organización y/o creación de nuevas empresas asociadas han sido los de: 3M, Coca-Cola, General Electric, Ericsson, Intel, Ford, Sony y Toshiba, entre otros (Tabla 3).

Tabla 3: Ejemplos más representativos de compañías que practican el emprendimiento corporativo

Compañías	Aspectos analizados	Referencia
Merck, Motorola, 3M, Sony, Toshiba, Gillette, Whirlpool, Coca-Cola, Walt-Mart, Ford, General Electric, Intel, y otras	Orientación al Mercado	Barret y Weinstein, 1999
Microsoft, Ford, Amazon, y otras	Modelos internos de Emprendimiento corporativo	Thornsberry, 2001
3M, AT&T, B-business Partners, British Gas Technology, British Telecom, Cable & Wireless, Chevron, Ericsson, Intel, P&G, Saab AG, Saturn, Skandia, Telia, The Generics Group, Unilever, y otras	Prácticas de emprendimiento corporativo Formas organizacionales Emprendimiento estratégico Rentas económicas y modos de innovación	Miles y Covin, 2002, 2007

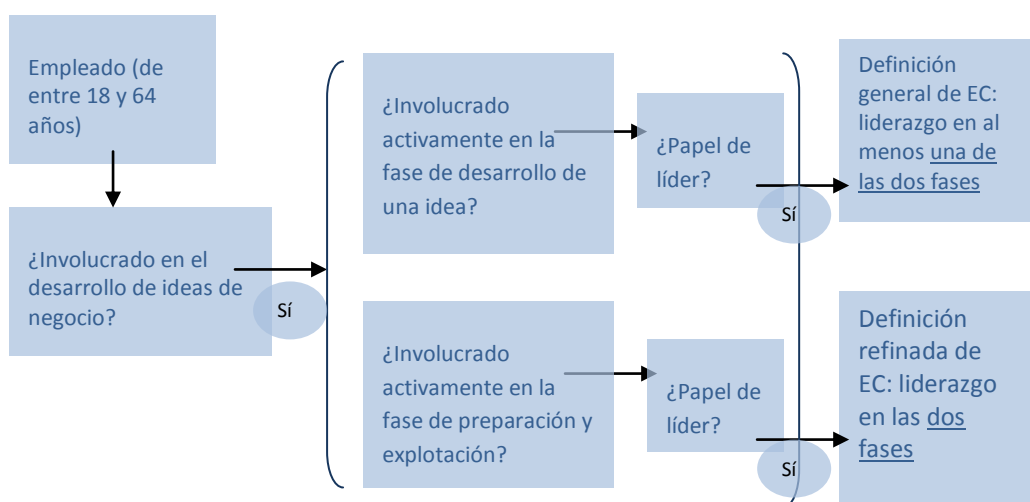
Fuente: Elaboración propia



En el desarrollo actual del estudio del emprendimiento corporativo a nivel internacional, es fundamental el papel jugado por el compromiso del equipo GEM de los Países Bajos. Así, utilizando información procedente del observatorio GEM y de la Organización para el desarrollo y cooperación económica (OCDE), Bosma et al. (2010), realizaron un estudio exploratorio, continuando los trabajos de Wennekers et al. (2008), de ámbito internacional sobre la prevalencia del emprendimiento corporativo en la población adulta de un conjunto piloto de países. Para la realización de este estudio se adoptó el siguiente concepto de emprendimiento corporativo: “actividad asociada al desarrollo de nuevas actividades de negocio por parte de los empleados de cualquier empresa para sus empleadores, en términos de crear un nuevo punto de venta, una filial, el lanzamiento de nuevos productos o servicios o cualquier otra iniciativa de carácter emprendedor”.

La Figura 15 muestra la instrumentalización del concepto de emprendimiento corporativo y es, al mismo tiempo, el esquema que ha proporcionado la base para la información que ha recogido el observatorio GEM en su edición 2011 para medir la prevalencia de su actividad entre la población adulta de las naciones participantes.

Figura 15. Instrumentalización del concepto de emprendimiento corporativo (EC)



Fuente: Bosma et al. (2010)

A partir de una muestra de once países que participaron en la encuesta GEM 2008, se logró identificar la prevalencia o porcentaje de emprendimiento corporativo, medido tanto sobre el colectivo de empleados como sobre la población adulta entre 18 y 64 años (Tabla 4). En términos generales, los resultados evidenciaron que el emprendimiento corporativo no es un fenómeno muy extendido, ya que en promedio, alrededor de un 5% de los empleados que integraban la muestra eran emprendedores internos. Además, en las primeras etapas la incidencia del emprendimiento corporativo en la población adulta se reveló como significativamente más baja que la actividad emprendedora naciente o en consolidación. Por otro lado, en promedio, la figura del empleado emprendedor apareció como dos veces más frecuente en países con altos ingresos (Corea, Noruega, Holanda, España) que en países con bajos ingresos (Brasil, Chile, Ecuador, Irán, Libia, Perú, Uruguay). Sin embargo en cuanto al emprendimiento independiente este patrón suele ser inverso ya que la actividad emprendedora es más abundante en países de bajos ingresos. Estos resultados pueden estar asociados al hecho de que en países de renta elevada un gran porcentaje de la población adulta trabaja en organizaciones; y también a que es menor el coste de oportunidad entre emprender y el ingreso per cápita. Por otro lado, el

número de empleados emprendedores en edades comprendidas entre los 18 y los 24 años apareció como más bajo en países de renta elevada. Finalmente, en función del género se observó que tanto en hombres como mujeres esta actividad era más discreta en países con rentas bajas respecto de la que se daba en países con rentas elevadas.

Tabla 4. Prevalencia del emprendimiento corporativo sobre el colectivo de empleados y sobre población de 18-64 años en 11 países GEM el año 2008

	Definición rigurosa de emprendimiento corporativo		Definición general de emprendimiento corporativo	
	% empleados	% población 18-64 años	% empleados	% población 18-64 años
<b>Rentas bajas</b>				
Brasil	1.1	0.7	1.5	0.9
Chile	3.4	2.2	5.2	3.5
Ecuador	1.0	0.3	2.1	0.6
Irán	0.6	0.1	1.2	1.4
Latvia	1.1	0.8	1.8	1.3
Perú	1.6	1.0	3.2	1.9
Uruguay	1.9	1.3	4.5	3.0
Promedio no ponderado	1.5	0.9	2.8	1.8
<b>Rentas elevadas</b>				
Corea	1.2	0.7	2.0	1.1
Holanda	3.5	2.7	7.2	5.5
Noruega	4.2	3.2	7.4	5.7
España	2.0	1.5	3.4	2.6
Promedio no ponderado	2.7	2.0	5.0	3.7
<b>Total promedio no ponderado</b>	<b>1.9</b>	<b>1.3</b>	<b>3.5</b>	<b>2.4</b>

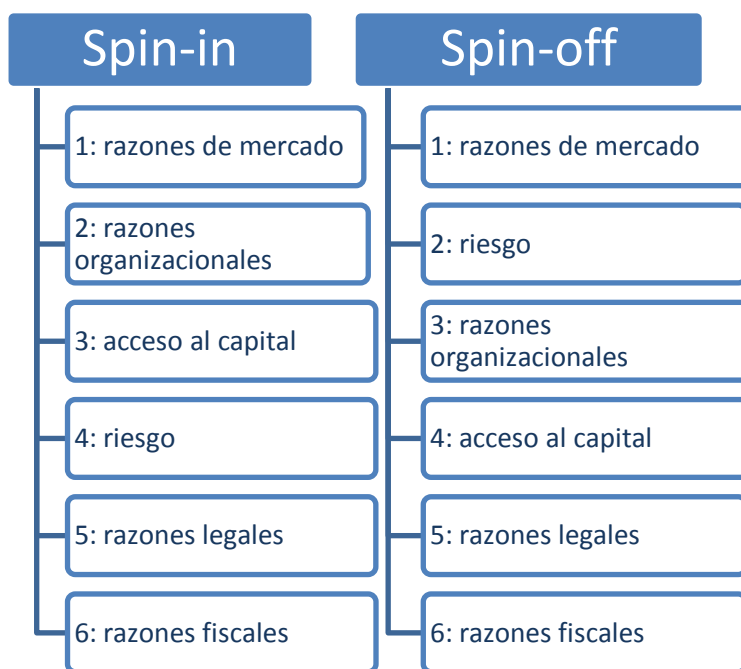
Fuente: GEM (2008)

## CASOS REPRESENTATIVOS DE EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO EN EL ÁMBITO EUROPEO

En Noruega, a petición del Departamento de Industria Económica y Gestión Tecnológica, en el 2001 se llevó a cabo un estudio exploratorio del emprendimiento corporativo en una selección de industrias noruegas (Stainer, 2001). En este estudio, se adoptó el concepto de emprendimiento corporativo propuesto por Pinchot (1985) que hace referencia a los emprendimientos que se llevan a cabo en el seno de las organizaciones; particularmente, en el análisis de nuevas empresas mantenidas en el seno de la organización (*spin-in*) y derivadas hacia el exterior (*spin-offs*). La metodología utilizada constituyó una combinación de técnicas cuantitativas (instrumentales) y cualitativas (entrevistas). En lo relativo a la selección, las empresas pertenecían a sectores concretos, como por ejemplo: producción de equipos y máquinas en general, de oficina o médicos y telecomunicaciones, y todas tenían una plantilla de 50 o más empleados.

Entre los resultados obtenidos a través de esta investigación, destacó la determinación de un conjunto de opciones críticas a considerar en el momento en que una empresa debe tomar la decisión entre crear una spin-off o una spin-in. Así, tal y como se muestra en la Figura 16, para crear una spin-in pesa más la consideración de la posición de la empresa dentro del mercado y su capacidad para acceder al mismo con la nueva iniciativa. En cambio, en el caso de considerar la creación de una spin-off, además del estado del mercado, es determinante la consideración del riesgo que la empresa esté dispuesta a asumir en el lanzamiento de una nueva entidad. Por otro lado, cuando se efectúa una comparación a nivel de emprendimiento interno de crear una spin-off frente a una spin-in, el análisis puso de manifiesto que no existían diferencias significativas en aspectos relacionados con la obtención de financiación, el esfuerzo de realización de proyectos innovadores o en aspectos relacionados con la gestión y desarrollo de apoyos para fomentar la innovación.

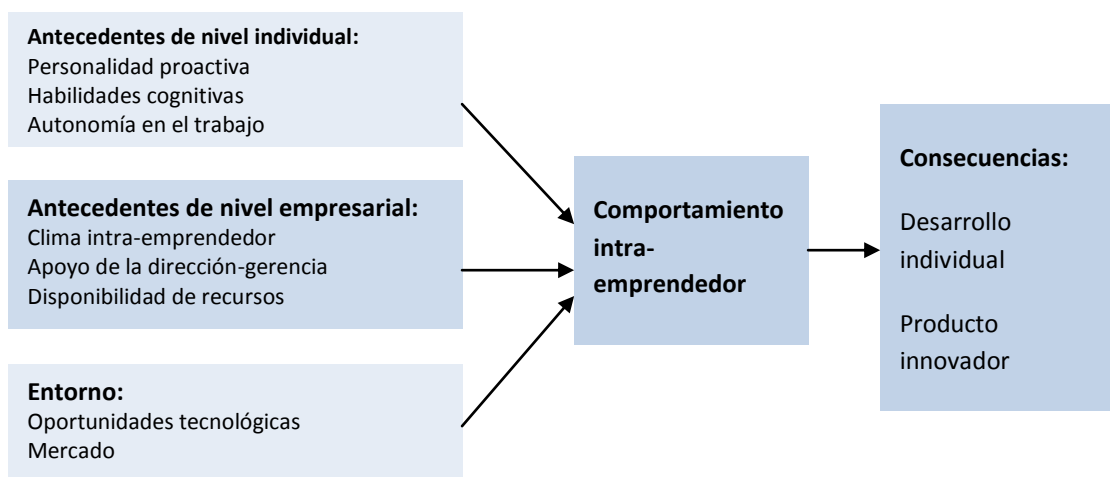
Figura 16: Principales aspectos que influyen en la decisión de selección entre una Spin-in o Spin-off por parte de un conjunto de empresas tecnológicas noruegas, ordenados según su peso en cada caso



Fuente: Stainer (2001)

Otro importante estudio de ámbito europeo, fue el realizado por Vanderbrande (2008) sobre un conjunto de casos de emprendimiento corporativo correspondientes a los siguientes países: Suecia, Finlandia, Francia y Bélgica. Para seleccionar a las empresas, este autor adoptó como definición de emprendimiento corporativo la siguiente: “suele ser una práctica en la que los empleados de una organización establecida utilizan sus habilidades emprendedoras sin tomar los riesgos o inversiones asociadas a las actividades emprendedoras que ellos desarrollen dentro o fuera del modelo de negocio”. Asimismo, se inspiró en el modelo conceptual presentado en la Figura 17, poniendo énfasis en los antecedentes de nivel empresarial.

Figura 17: Modelo conceptual para analizar el comportamiento emprendedor en el interior de las firmas



Fuente: Vandenbrande (2008), autores del modelo: De Jong; Wennekers, 2008; Antoncic; Hisrich, 2001

Al analizar las empresas, Vandenbrande (2008) descubrió la existencia de una serie de similitudes relacionadas con cuatro apartados. En primer lugar, con los modelos de innovación cultural adoptados por las mismas. En este sentido, en primer lugar, las empresas de la muestra se caracterizaban por la apertura de miras en cuanto a realizar sus actividades de manera “diferente”. En segundo lugar, los empleados solían obtener sus ideas a partir de herramientas tales como consultas de bases de datos, de anuncios, de revistas, ideas surgidas en reuniones y similares. En tercer lugar, en estas empresas era poco frecuente observar referencias a proyectos o equipos “especiales” y, en cuarto lugar, tampoco se observaba la existencia o práctica del trabajo multifuncional, predominando un buen control de tiempos y tareas asignadas. Otro aspecto relevante de este estudio fue la identificación de un conjunto de buenas prácticas que pueden ser de utilidad para empresas que muestren patrones similares a las de la muestra, por ejemplo:

- La importancia de gestionar iniciativas arriesgadas
- La importancia de recompensar ideas innovadoras
- La importancia de saber gestionar los tiempos de los empleados
- La importancia de desarrollar un número limitado de casos de emprendimiento interno
- La importancia de que exista autonomía en los procedimientos de trabajo
- La importancia de tener presente que los sindicatos no tienen ningún papel en las políticas de innovación

## ESTUDIOS SOBRE EL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO EN EL ÁMBITO ESPAÑOL

En España, hasta la fecha, los estudios realizados sobre el tema se limitan, en gran medida, a investigaciones académicas de ámbito estatal o centrado en algunas comunidades autónomas (Andalucía y Extremadura) y la información se ha obtenido a través de la aplicación de diversos tipos de cuestionarios (Tabla 5).

Tabla 5: Ejemplos más representativos de estudios sobre emprendimiento corporativo en España

Autores	Emprendimiento C.	Objetivo	Datos	Resultados
Entrialgo et al., 2000	Definido por indicadores de: innovación, riesgo, proactividad (Dess et al., 1997)	Analizar la influencia de la estrategia competitiva, las prácticas de análisis, flexibilidad, horizonte, planificación y atributos	Base de datos: <i>European Observatory of SME</i> 81 empresas españolas de no más de 250 empleados, retornos menores a 40 millones ECU e independencia.	La intensidad de emprender es influenciada por la naturaleza de sus prácticas estratégicas
Moreno y Castillas 2008	Definición de: (Covin y Slevin, 1999)	Entender la influencia de la orientación emprendedora de la firma en su crecimiento.	Base de datos: Central de Balances de Andalucía (1992 y 2002) Pequeñas y medianas empresas de Andalucía Cuestionario postal enviados a los altos directivos (434 recibidos).	Corroboran la complejidad en las relaciones entre la orientación emprendedora, estrategias, entorno, recursos y crecimiento
López y Martín, 2008	Definición legal basada en distribución accionaria de la organización madre y además de la creación de una entidad independiente	Proponen un modelo teórico que examina los antecedentes de <i>spin-offs</i> corporativas	Encuesta de Estrategias Empresariales <sup>4</sup> ( <i>Corporate Strategies Survey; ESEE</i> ) 166 <i>spin-offs</i> de 3462 empresas entre 1992-2002	Identifican que el origen de estas empresas ha sido la explotación de conocimiento y alianzas. Además responden a sus preferencias de gestión.
Romero-Martinez et al., 2010	Zahra: innovación producto, procesos, organizacional, nuevas empresas nacionales o internacionales y renovación estratégica	Analizar si las empresas propias de una organización incrementan su nivel de emprendimiento interno después de un proceso de privatización	Base de datos: Oferta pública y la oferta pública inicial Empresas públicas españolas Cuestionario (27 recibidos de 38 empresas identificadas)	Emprendimiento corporativo incrementa después de la privatización en industrias competitivas.
Hernández-Mogollon et al., 2010	Innovación organizacional: nuevos productos y servicios	Testar el rol de las barreras culturales en la relación entre mente abierta e innovación organizacional	Pequeñas y medianas empresas de Extremadura <i>Regional Strategy on Information Society</i> Cuestionario (133 válidas)	La relación entre mentalidad abierta e innovación puede verse afectada si no han sido identificadas las barreras
Farinós et al., 2011	Adquisiciones	Investigar la creación de valor para los <i>stakeholders</i> de empresas españolas	Empresas enlistadas en el Mercado Español (SIBE) 134 adquisiciones entre el periodo 1991-2006	La decisión de comprar depende de la creación de valor en relación a otras firmas o características
Benavides y Mohedano, 2011	Renovación estratégica, innovación y nuevas empresas (Sharma y Chrisman, 1999)	Contribuir al esfuerzo de integrar la literatura de emprendimiento y administración estratégica	Base de datos <i>ZEPHYR</i> de <i>Bureau van Dijk, Amadeus y Thomson One Banker</i> 74 <i>Joint ventures</i> Cuestionario	JV es utilizada por una organización para una renovación estratégica y crear nuevas empresas

Fuente: Elaboración propia

<sup>4</sup> [www.funep.es/esee/esee.asp](http://www.funep.es/esee/esee.asp).

Asimismo, se han estudiado casos. Por ejemplo, Canet-Giner et al. (2010) han analizado ocho empresas cooperativas para obtener una mejor comprensión acerca de las capacidades de los administradores durante el proceso de explotación de los recursos y promoción de nuevas oportunidades en el seno de las mismas. Por otro lado, Toledano et al. (2010) han analizado dos empresas familiares catalanas donde las alianzas estratégicas han sido un elemento crucial en el desarrollo de sus emprendimientos internos.

En términos generales, el emprendimiento corporativo en España ha sido analizado desde las siguientes perspectivas:

- **En pequeñas y medianas empresas** desde una visión estratégica para conocer su influencia sobre la intensidad de emprender en el seno de las organizaciones (Entrialgo et al., 2000); para comprender la complejidad en las relaciones existentes entre una orientación hacia el emprendimiento corporativo y el crecimiento de la organización (Moreno y Castilla 2008); o para entender el rol de las barreras culturales en el momento de llevar a cabo innovaciones organizacionales (Hernández-Mogollon et al., 2010).
- **En empresas públicas privatizadas** para conocer el impacto que pueden llegar a tener las prácticas de emprendimiento interno y los escenarios más propicios para realizarlas (Romero-Martínez et al., 2010).
- **En grandes empresas** se han analizado los antecedentes de la creación de spin-off corporativas (López y Martín, 2008); la creación de valor a partir de emprendimientos externos como las adquisiciones (Farinós et al., 2011); y el análisis del emprendimiento corporativo estratégico (Benavides y Mohedano, 2011).

Finalmente, es importante señalar que, en España, operan compañías multinacionales como ING Direct y HSBC Direct que pueden ser tomadas como ejemplos de buenas prácticas en el desarrollo de nuevos modelos de emprendimiento corporativo globales y en el ámbito de la internacionalización (Callaway, 2008). De igual manera, Tecnobis ha sido la empresa española que ha permitido entender la relación existente entre la gestión del conocimiento y el crecimiento bajo el contexto de diversas prácticas de emprendimiento corporativo (Guadamillas et al., 2008).

## INICIATIVAS PRIVADAS Y PÚBLICAS PARA FOMENTAR EL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO

La siguiente tabla resume las iniciativas que de manera directa o indirecta fomentan el emprendimiento corporativo en cada una de las comunidades autónomas en España. En este sentido, se observa que tan solo en Cataluña, Valencia y el País Vasco se han identificados programas que, particularmente, cubren este tema.

Tabla 6: Iniciativas que directa o indirectamente fomentan el emprendimiento corporativo en España

Región	Programas y Normativas de Apoyo		Promotor
	Directas	Indirectas	
<b>Andalucía</b>	Ninguna identificada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de promoción a la cultura emprendedora (planes provinciales, OMA, etc.)</li> <li>• Programa para emprendedores (redes de cooperación, programa seniors, etc.)</li> </ul>	Junta de Andalucía <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejería de Empleo</li> <li>• Consejería de Economía,</li> </ul>
<b>Aragón</b>	Ninguna identificada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de apoyo a las Pymes (cursos, servicios, ayudas a la inversión, investigación, propiedad intelectual )</li> </ul>	Gobierno de Aragón <ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de Economía y Empleo</li> </ul>
<b>Asturias</b>	Ninguna identificada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de fomento y consolidación del autoempleo</li> <li>• Programa emprendedores del principado de Asturias</li> </ul>	Gobierno del Principado de Asturias <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejería de Economía y Empleo</li> </ul>
<b>Cantabria</b>	Ninguna identificada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa emprecán plus</li> <li>• Programas internacionalización e innovación</li> </ul>	Gobierno de Cantabria <ul style="list-style-type: none"> <li>• Economía y Empleo</li> </ul>
<b>Castilla- La Mancha</b>	Ninguna identificada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de apoyo al emprendedor</li> </ul>	Gobierno de Castilla-La Mancha
<b>Castilla y León</b>	Ninguna identificada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de apoyo al emprendedor</li> </ul>	Gobierno de Castilla y León <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejería de Economía y Empleo</li> </ul>
<b>Cataluña</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa Genera: proyecto para empresas y personas emprendedoras que tiene como objetivo ayudar las empresas a acelerar su crecimiento mejorando y/o aumentando rentablemente su capacidad para emprender, desarrollando el emprendimiento corporativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de apoyo a las empresas en crecimiento y consolidación (ACC1Ó)</li> <li>• Programas de fomento del empleo (herramientas para las empresas contra la crisis)</li> </ul>	Generalitat de Cataluña <ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de Empresa y Ocupación</li> <li>• Programa Genera</li> </ul>
<b>Extremadura</b>	Ninguna identificada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes para el impulso a la competitividad empresarial (plan para la internacionalización, plan estratégico textil, programas de formación a empresarios, etc.)</li> </ul>	Junta de Extremadura <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejería de Economía y Hacienda</li> </ul>
<b>Galicia</b>	Ninguna identificada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de ayudas (innovación, investigación, comercio e industrias, etc.)</li> </ul>	Junta de Galicia <ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de Economía e Industria</li> </ul>
<b>Madrid</b>	Ninguna identificada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de impulso a la competitividad empresarial</li> </ul>	Gobierno de la comunidad de Madrid
<b>Murcia</b>	Ninguna identificada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficina del emprendedor</li> <li>• Programas de internacionalización, innovación, emprendimiento,</li> <li>• Plan emprendemos en la región de Murcia</li> </ul>	Gobierno de Murcia <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejería de Educación, Formación y Empleo</li> <li>• Instituto de Fomento de la Región de Murcia</li> </ul>

Región	Programas y Normativas de Apoyo		Promotor
Navarra	Ninguna identificada	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de Inversión y competitividad empresarial</li> <li>Programa emprendedores CEIN</li> </ul>	Gobierno de Navarra <ul style="list-style-type: none"> <li>Departamento de Desarrollo rural, industria, empleo y medio ambiente</li> </ul>
País Vasco	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de Competitividad empresarial (2010/2013): Iniciativas públicas que posibiliten o favorezcan la creación y desarrollo de intraemprendimientos en las empresas de la región. Esto a través de la actuación de los Centros Europeos de Empresas e Innovación (CEIs) pertenecientes a la Red Vasca (BOPV N 17/2011 y BOPV N 134/2011)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de apoyos a la creación de empresas (actividad emprendedora)</li> <li>Transformación competitiva (internacionalización, competencia, calidad, desarrollo industrial, etc.)</li> </ul>	Gobierno Vasco <ul style="list-style-type: none"> <li>Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo</li> </ul>
Rioja	Ninguna identificada	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de apoyos al emprendedor y empleo (Programa Emprenderioja, Programa para promover la creación de empleo)</li> </ul>	Gobierno de la Rioja <ul style="list-style-type: none"> <li>Agencia de desarrollo Económico (ADER)</li> <li>Programa Emprenderioja</li> </ul>
Valenciana	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa INNOempresa: apoyo a la innovación de las pequeñas y medianas empresas, se encuentra estructurado en tres actuaciones: Innovación organizativa y gestión avanzada, Innovación tecnológica e Innovación en colaboración, las cuales recogen distintas actuaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programas de ayudas a las empresas (I+D, financiación, exportación)</li> <li>Programa de empleo y formación</li> </ul>	Generalitat Valenciana <ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección de Educación y Empleo</li> <li>Instituto Valenciano de la PYME</li> <li>Real Decreto 1579/2006. DOCV nº 6238 de 01/04/2010. DOCV nº 6432 de 05/01/2011.</li> </ul>

De igual manera, el Ministerio de Industria y Comercio de España ha implementado una serie de programas que indirectamente fomentan el emprendimiento corporativo tales como los programas de apoyo a la competitividad empresarial, a la financiación, al fomento del empleo (Real Decreto-ley 13/2010, Fomentar la inversión y la creación de empleo). A nivel Europeo, se ha emitido un documento sobre emprendimiento que también incluye aspectos relacionados con el emprendimiento corporativo (Commission Green Paper of 21 January 2003 on Entrepreneurship in Europe [COM (2003) 27]).

## EL ESTUDIO DEL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO EN EL ENTORNO GEM 2011

El Proyecto Global Entrepreneurship Monitor, más conocido como GEM, es un observatorio internacional de la actividad emprendedora que inició su actividad el año 1999. Sus principales rasgos y metodología se describen en el Anexo I de esta publicación y, a efectos de este estudio, constituye la



principal fuente de información que ha proporcionado datos empíricos sobre el desarrollo del emprendimiento corporativo en España y resto de países participantes en su edición 2011.

La principal misión de GEM es elaborar datos acerca del emprendimiento y su relación con el desarrollo económico. Sin embargo, en cada edición del observatorio, se dedica una parte al estudio de temas de interés relevante en el ámbito de la creación empresarial. En la edición 2011, este interés se ha centrado en la medición y caracterización del emprendimiento corporativo, dado el interés creciente que se percibe acerca de esta parcela y que se ha documentado exhaustivamente en los apartados anteriores.

Para llevar a cabo esta tarea, GEM se ha basado en las exploraciones previas realizadas por el equipo de los Países Bajos, que incluye en sus filas al Director de Investigación del Proyecto GEM Niels Bosma. Es por ello que los datos recogidos obedecen a la conceptualización del emprendimiento corporativo recogida en el modelo de la Figura 17, al que se han aplicado ligeras modificaciones.

Por consiguiente, la encuesta GEM a la población adulta de los países participantes, ha identificado a las personas empleadas por cuenta ajena, ya fuese a tiempo completo o parcial, y ha determinado cuántas de ellas estaban involucradas en el desarrollo de ideas de negocio en el seno de las entidades para las que trabajan en los últimos tres años. Tras este paso, también se ha determinado cuántos empleados estaban activamente involucrados en la actualidad en la fase de desarrollo de una idea o en la fase de preparación y explotación de la misma, información que, junto con el desarrollo de un papel de liderazgo del empleado en una o ambas fases, ha permitido establecer una estimación de la prevalencia de emprendimiento corporativo en los países, distinguiendo entre los dos aspectos del concepto: el general (intervención en al menos una de las dos fases con un rol de liderazgo) y el refinado (intervención en ambas fases con un rol de liderazgo).

En la Figura 18, se muestra la tasa de emprendimiento corporativo bruta general registrada por GEM sobre la población de 18-64 años y sobre el colectivo de empleados de la misma edad para el conjunto de países participantes en esta parte del estudio el año 2011. Los países se han agrupado en función de su grado de competitividad según el índice de Competitividad Global del año 2011 en tres grupos: economías impulsadas por los factores de producción tradicionales; economías impulsadas por la eficiencia de los factores de producción y países impulsados por la innovación.

España, ubicada en el tercer grupo, muestra una tasa de actividad intraemprendedora bruta muy discreta y superada por el resto de países participantes de la UE salvo por Grecia, y sin comparación posible con el estado del tema en Italia, que no ha participado en GEM 2011. Dinamarca es el país del grupo que muestra la tasa, sobre población, más elevada y muy por encima de la media (5,32%) del mismo. Le sigue Finlandia y, aunque no se dispone de datos del resto de los países nórdicos, no hay duda de que, al igual que en otros aspectos relacionados con el fomento del emprendimiento, van un paso por delante del resto de países desarrollados.

Entre las economías impulsadas por la eficiencia de los factores, destaca Uruguay como el país con una tasa bruta más elevada de emprendimiento corporativo. La tasa media de este grupo de naciones, situada en un 2,27% y significativamente inferior a la registrada entre las economías impulsadas por la innovación. Este dato unido al que se percibe entre los países menos desarrollados, cuya media es del 0,34%, permite concluir que el emprendimiento corporativo aumenta a medida que lo hace el desarrollo y la competitividad, resultado opuesto al que se da en cuanto a la tasa de emprendimiento privado, que aumenta a medida que disminuye el PIB per cápita de las naciones. El resultado es coherente con la mayor presencia de empresas y entidades públicas en las naciones desarrolladas y, por consiguiente, con el hecho de que una mayor proporción de la población está empleada por cuenta ajena.

Figura 18. Tasa de población y tasa de empleados de 18-64 años involucrados en actividades de emprendimiento corporativo con roles de liderazgo en los tres últimos años

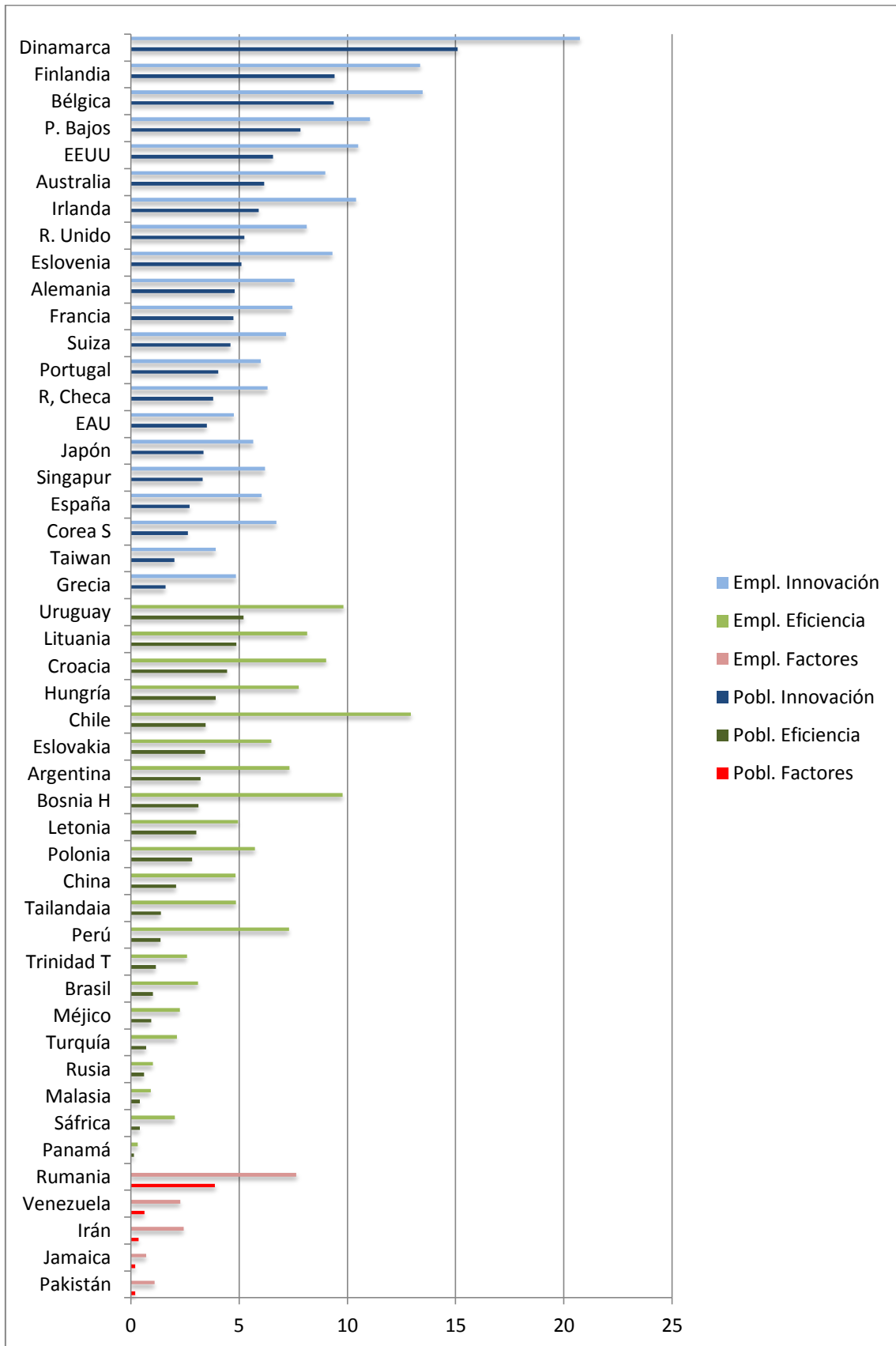
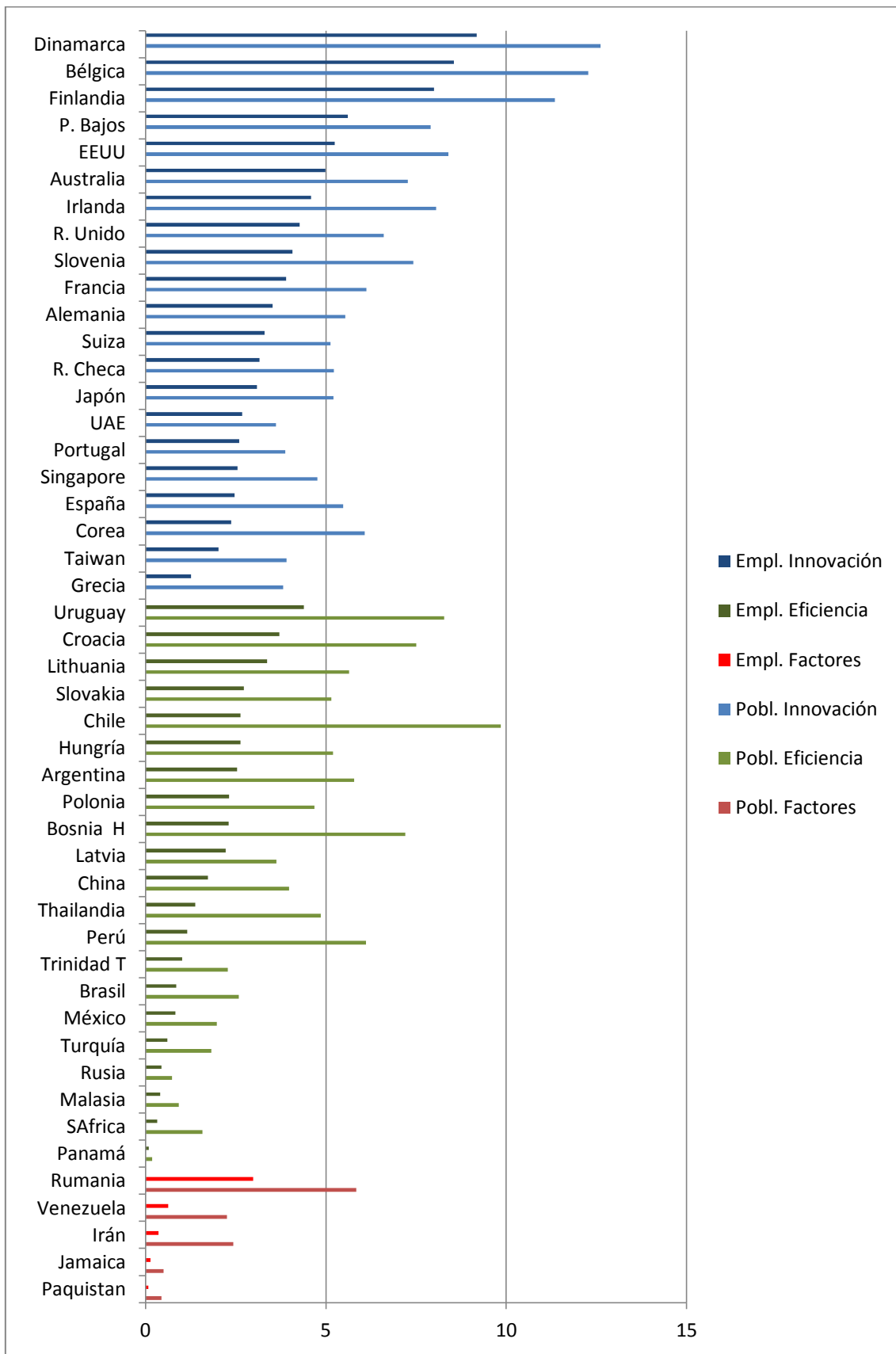


Figura 19. Tasa de población y tasa de empleados de 18-64 años involucrados en actividades de emprendimiento corporativo con roles de liderazgo en el año actual



De forma similar al análisis anterior, en la Figura 19 se muestran la tasa de los empleados y de la población entre 18-64 años involucrados en actividades de emprendimiento corporativo con roles de liderazgo en la actualidad. Dentro del grupo de los países impulsados por la innovación la tasa media de emprendimiento corporativo sobre la población de 18-64 años es del 4,16% y sobre el colectivo de empleados es del 6,70%. En este escenario, España también muestra una tasa de actividad intraemprendedora muy discreta, por debajo del promedio (2,7% sobre población y 6,0% sobre colectivo de empleados) y superada por el resto de países con excepción de Corea, Taiwán y Grecia. Asimismo, en este grupo, países como Dinamarca (9,18% vs. 12,61%), Bélgica (8,55% vs. 12,28%) y Finlandia (8,0% vs. 11,35%) encabezan la lista con las tasas más altas de intraemprendimiento por parte de la población adulta y de los empleados respectivamente.

Las economías impulsadas por la eficiencia de los factores, muestran tasas promedio ligeramente inferiores a las obtenidas en las economías impulsadas por la innovación: 1,79% sobre población y 4,28% sobre colectivo de empleados. Al igual que en el análisis realizado acerca de los últimos tres años, en el 2011 destacan Uruguay (4,39% vs. 8,28%) y Chile (2,63% vs. 8,28%) como los países de este grupo con tasas brutas más elevadas de emprendimiento corporativo. Es importante señalar que, a pesar de tratarse de países en transición hacia el tipo de economía en que se incluye a España, incluso estas tasas son más elevadas que las que se presentan en nuestro país.

Finalmente, en el grupo de las economías impulsadas por los factores, el país con tasas más elevadas es Rumania con 2,98% de emprendedores corporativos sobre población y con un 5,84% sobre el colectivo de empleados.

## DIMENSIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO EN ESPAÑA

En este apartado se proporcionan datos acerca de la estimación de la prevalencia del emprendimiento corporativo en España el año 2011, y se analizan sus principales rasgos en función de diversas variables.

## PREVALENCIA DEL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO EN ESPAÑA

El principal objetivo de este estudio es el de proporcionar información empírica acerca de las actividades emprendedoras de los empleados por cuenta ajena, tras la exploración llevada a cabo el año 2008 en el seno del observatorio GEM español.

Basándose en la literatura presentada en los apartados anteriores, GEM ha considerado tres importantes elementos en el diseño del cuestionario en que sustenta su investigación. Estos elementos son: la magnitud del emprendimiento corporativo, las fases del proceso emprendedor y el papel de los empleados emprendedores en cada una de dichas fases (Bosma et al., 2010).

En relación a la magnitud del emprendimiento corporativo, GEM ha escogido conceptualizarlo como porcentaje de empleados que desarrollan nuevas actividades para sus empleadores principales,

incluyendo el establecimiento de nuevas empresas, sedes subsidiarias, nuevos productos o servicios u otras combinaciones de actividades. Este tipo de aproximación responde a la que desarrolla el concepto de emprendimiento corporativo como nueva introducción de productos en el mercado y es mucho más amplia que la que lo entiende solamente como la creación de una nueva empresa. Sin embargo, la definición sigue siendo algo parcial al no contemplar iniciativas de los empleados desarrolladas con el principal objetivo de optimizar procesos internos de trabajo y que, algunos autores, también consideran como otras formas de emprendimiento incluidas en el dominio del “comportamiento laboral innovador” (De Jong, 2007).

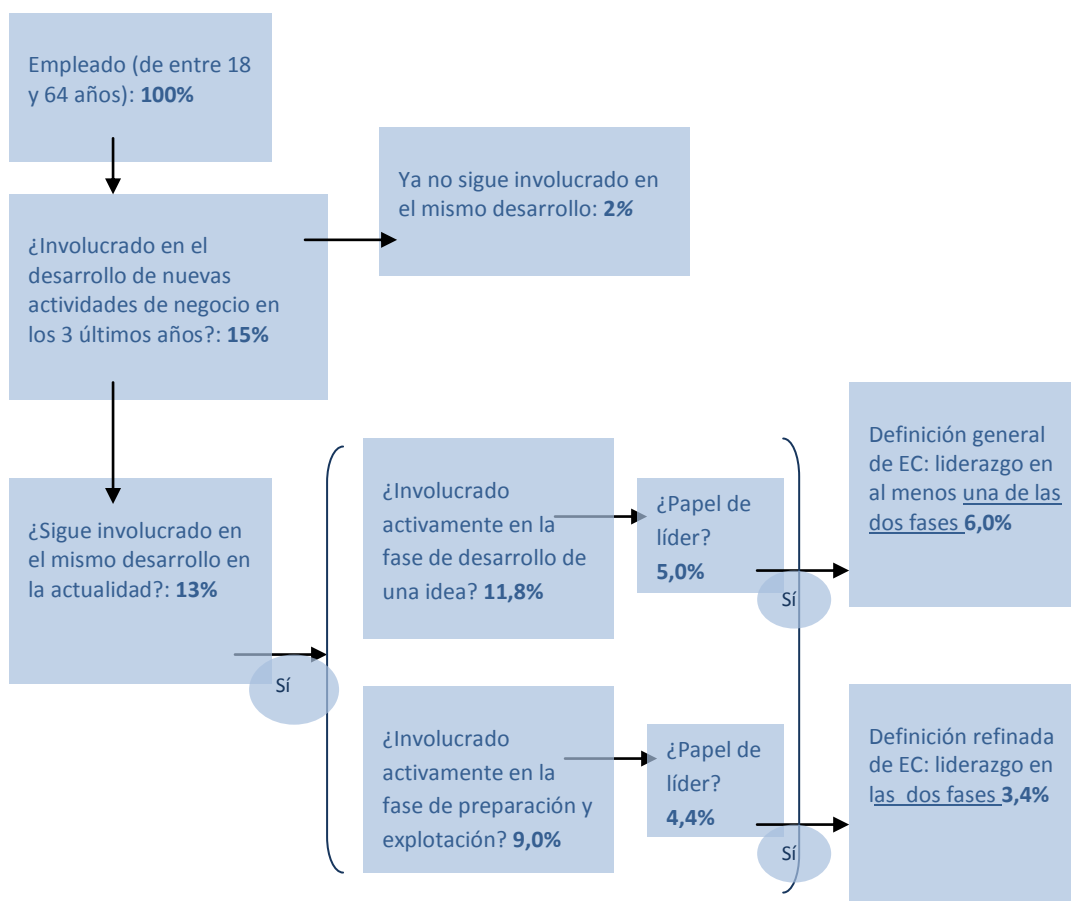
Por otro lado, en cuanto a las fases del proceso emprendedor, GEM distingue entre dos, que consisten en el desarrollo de ideas para poner en marcha nuevas actividades de negocio por un lado, y en la preparación y explotación de nuevas actividades por el otro. Finalmente, en cuanto al rol de los empleados emprendedores en cada una de estas fases, se distingue entre los papeles de liderazgo y de apoyo de las actividades.

Teniendo en cuenta estos tres elementos, GEM considera dos definiciones de emprendimiento corporativo: una de carácter más amplio o general y otra más rigurosa o refinada. Así, en la definición general, los emprendedores corporativos son aquellos empleados por cuenta ajena que, en los tres últimos años se han visto involucrados y han jugado un papel de liderazgo, en al menos una de las dos fases antes comentadas y que siguen activas en el momento de la medición, mientras que en la definición refinada, los emprendedores corporativos son aquellos empleados que han jugado un papel de liderazgo en las dos fases del proceso emprendedor. En la Figura 19 se proporciona el esquema que representa este proceso de medición y los porcentajes que lo nutren a partir de los cálculos realizados en la muestra de empleados de la población de 18-64 años correspondiente a la edición GEM España 2011.

Los datos sobre prevalencia del emprendimiento corporativo, pueden presentarse de dos formas: estimados sobre la población española de 18-64 años, o estimados sobre el colectivo de empleados por cuenta ajena de 18-64 años. En la Figura 20, se pueden ver las tasas calculadas sobre este segundo grupo de población, de forma que, en España, un 15% de los empleados por cuenta ajena declaran, el año 2011, haber estado involucrados en los últimos tres años en el desarrollo de nuevas actividades de negocio para su empleador principal. Este porcentaje se compone a su vez de un 13% de emprendedores corporativos que siguen involucrados en la misma iniciativa en el 2011 y de un 2% que ya no lo está, sea por abandono u otro tipo de finalización del proyecto. Por otro lado, un 11,8% está involucrado en el desarrollo de la idea, mientras que el 9% lo está en la fase de preparación y explotación de la misma. El rol de líder se ha dado en un 5% de los que han participado en la primera fase y en un 4,4% de los que han participado en la segunda. Finalmente, efectuada la estimación pertinente, el 6% ha estado involucrado en al menos una de las dos fases con un rol de liderazgo, lo que nos da la tasa de emprendimiento corporativo de tipo general en España para el año 2011, mientras que un 3,4% de los empleados responden a la definición refinada de emprendimiento corporativo, por lo que han desarrollado un papel de liderazgo en las dos fases o, en otras palabras, han asumido la responsabilidad de la iniciativa emprendedora desde su concepción hasta su puesta en marcha efectiva.

En definitiva, la tasa de emprendimiento corporativo general en España en el 2011 es del 6%, compuesto por un 3,4% de iniciativas que tienen un responsable de diseño y explotación y por un 2,6% de iniciativas que tienen al menos un responsable ya sea en diseño o en explotación.

Figura 20. La magnitud del emprendimiento corporativo en España, 2011



Fuente: Bosma et al., calculada a partir de los datos del observatorio GEM España 2011.

Nota: la base de cálculo de cada porcentaje de la figura es el colectivo de empleados de 18-64 años, habiendo iniciativas que están en más de una fase simultáneamente.

En la Tabla 7, se resumen las tasas estimadas de emprendimiento corporativo sobre población española de 18-64 años y sobre el colectivo de empleados por cuenta ajena.

Tabla 7. Prevalencia del emprendimiento corporativo en España: sobre población y sobre el colectivo de empleados, ambos de 18 a 64 años de edad

Base de cálculo	% de emprendedores corporativos: definición general	% de emprendedores corporativos: definición rigurosa
Empleados por cuenta ajena 18-64 años	6%	3,4%
Población de 18 a 64 años	2,76%	1,56%

Fuente: GEM España 2011

Los resultados obtenidos acerca de la prevalencia del emprendimiento corporativo en España, ponen de manifiesto que éste es más discreto, proporcionalmente hablando que el emprendimiento que se lleva a cabo de forma independiente o fuera de las organizaciones y corporaciones, pues si se comparan los porcentajes anteriores sobre población con la tasa de emprendimiento del 2011, que es del 5,81% de la población, la diferencia es obvia. No obstante, también es cierto que, comparando esta medición con la llevada a cabo el año 2008, aunque muy discretamente, se advierte un cierto avance en las cifras, lo que es un síntoma positivo teniendo en cuenta el recrudescimiento de la crisis en los dos últimos años. Así, tomando el colectivo de empleados como base, en la definición general, se ha pasado de un 3,4% de participación en actividades de emprendimiento corporativo a un 6%, y en la definición rigurosa, se ha pasado de un 2% a un 3,4%. En cambio, este impacto tiene muy escasa trascendencia si se toma como base la población española pues, en la definición general supone un cambio del 2,6% al 2,7% y apenas varía en centésimas el 1,5% registrado el año 2008 en la definición rigurosa.

Sin embargo, también es cierto que, atendiendo a los distintos porcentajes que se obtienen en relación a la estimación rigurosa de la tasa de emprendimiento corporativo descrita en la Figura 19, se advierte un notable porcentaje de iniciativas que invita a la reflexión. Así, un 13% del colectivo de empleados está involucrado de alguna forma en el desarrollo de nuevas actividades de negocio para su organización en el 2011. Del total de estas iniciativas, un 30,2% está en la fase inicial o de desarrollo de la idea, mientras que un 60,7% ya ha alcanzado un estadio más avanzado en que, además del desarrollo de la idea, se está llevando a cabo la preparación para su explotación y, en un 9,1% de los casos, ya se está en fase de plena explotación. El hecho de reportar un rol de liderazgo en el proceso, aporta, sin duda, una solidez al mismo en el sentido de garantizar que se ha identificado a un responsable de la ejecución de la iniciativa, pero ello no impide especular acerca de que el resto de iniciativas en que se reporta un papel de apoyo también puedan estar ejecutándose con éxito.

Por todo ello, si se considera una definición más relajada de emprendimiento corporativo en que se contemplen todas las acciones que se están llevando, ya sean reportadas por un responsable o por otro tipo de empleado involucrado, entonces, las tasas a considerar serían las que se muestran en la Tabla 8.

En este caso, los resultados proporcionan una visión más optimista del desarrollo del emprendimiento corporativo y que, por otro lado, estaría prácticamente equiparado a la tasa de emprendimiento privado. Así, atendiendo a los porcentajes sobre población, tendríamos una tasa del 5,96%, de la cual se podría considerar en gestación un 1,8% y, en consolidación o consolidada un 4,16%. Este último dato pone de manifiesto que el año 2011 existe una proporción más elevada de iniciativas que tienen cierta madurez frente a las que comienzan a perfilarse.

Tabla 8. Prevalencia del emprendimiento corporativo en España: sobre población y sobre el colectivo de empleados, ambos de 18 a 64 años de edad, considerando una definición relajada del concepto

Base de cálculo	Todo tipo de iniciativas reportadas sin distinción de roles	Iniciativas que se hallan en fase inicial o desarrollo de la idea	Iniciativas que han alcanzado la fase de preparación o de explotación
Empleados por cuenta ajena 18-64 años	13,0%	3,9%	9,1%
Población de 18 a 64 años	5,96%	1,8%	4,16%

Fuente: GEM España 2011

La conclusión final acerca de la prevalencia del emprendimiento corporativo en España es que, se contemple de forma rigurosa o más relajada, presenta cifras muy moderadas sobre el conjunto de la población y, también sobre el colectivo de empleados por cuenta ajena, siendo deseable y aconsejable su promoción e impulso, pues constituye un importante recurso para el incremento de la competitividad del tejido empresarial y de la función pública. Como se verá más adelante, el entorno para el desarrollo de este emprendimiento es considerado por los expertos GEM como más bien precario en cuanto a la mentalidad que debería de haber para fomentarlo. Por consiguiente, la labor a afrontar desde la óptica de las políticas públicas y las acciones privadas es la de promover el conocimiento de los beneficios de una gerencia que apoye las iniciativas de los empleados, desde su consideración y valoración hasta su desarrollo cuando se concluya que pueden, efectivamente, aspirar a aportar valores concretos, ya sea en la creación de negocios derivados o en la mejora de los procesos internos.

## CARACTERÍSTICAS DE LAS ACTIVIDADES DE EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO

### TIPO DE EMPRESA U ORGANIZACIÓN QUE LAS ACOGE

El emprendimiento corporativo se desarrolla en más de un 60% de los casos en empresas o entidades privadas y cuya actividad se desarrolla con ánimo de lucro, siendo también notable su presencia en organizaciones públicas, donde la proporción supera el 30% del total. Mucho menos significativa es la participación por parte de empleados de organizaciones sin ánimo de lucro, que se sitúa en torno al 3-3,5% y en otras entidades, en que se sitúa en torno a un 1-1,5% del total. La Figura 21 permite visualizar estos datos.

Por otro lado, en cuanto al tamaño de las organizaciones o empresas en que se dan estas actividades, como se aprecia en la Figura 22, la mayoría de los casos se localizan en empresas pequeñas, resultado que es coherente con el tamaño medio de nuestro tejido empresarial. Así, alrededor de un 20% tiene lugar en empresas de hasta 9 empleados (dimensión micro), mientras que cerca del 50% lo hace en Pymes de entre 10 y 249 empleados. Sin embargo, no deja de ser notable la proporción de casos que tienen lugar en entidades y organizaciones mayores de 250 empleados, donde se hallan englobadas muchas instituciones públicas.

Como se ve más adelante, las actividades registradas y descritas por los intraemprendedores del ámbito público se desarrollan especialmente en centros de atención sanitaria y en centros de educación. Ambos tipos de organismos responden, habitualmente, a plantillas que fácilmente superan los cien puestos de trabajo, especialmente los grandes hospitales y las universidades. La mejora de procesos asistenciales y el desarrollo de los programas en función de los criterios de los acuerdos de Bolonia en materia de enseñanzas universitarias están contribuyendo de forma muy notable al impulso del emprendimiento corporativo público en la actualidad.



Figura 21. Tipo de empresa u organización en que se desarrollan actividades de emprendimiento corporativo

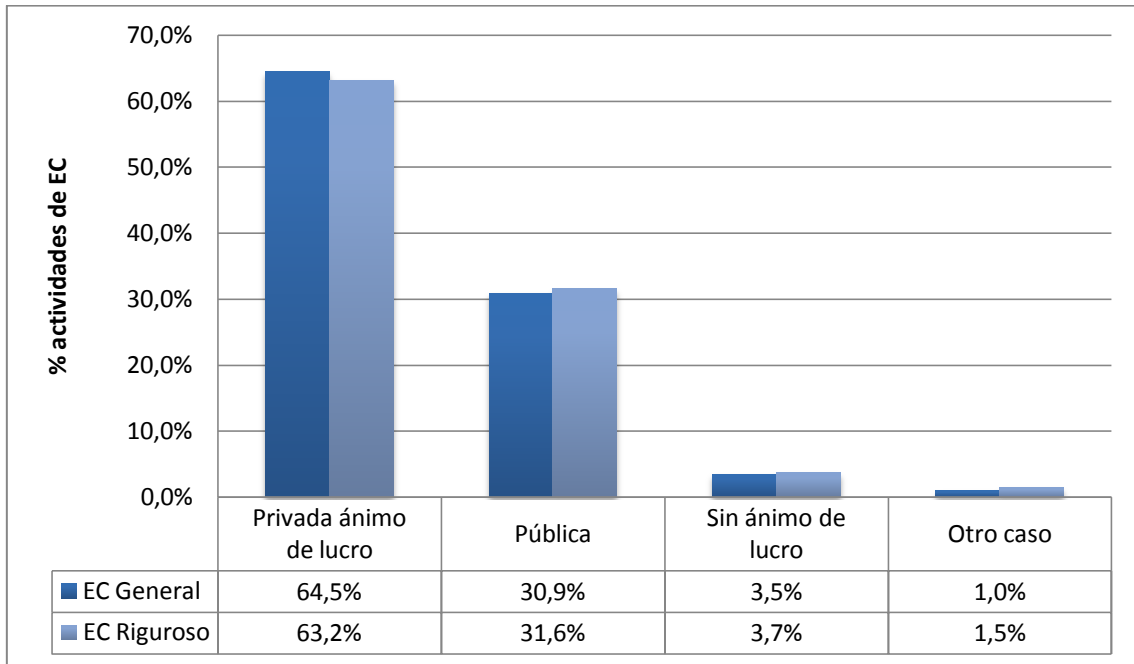
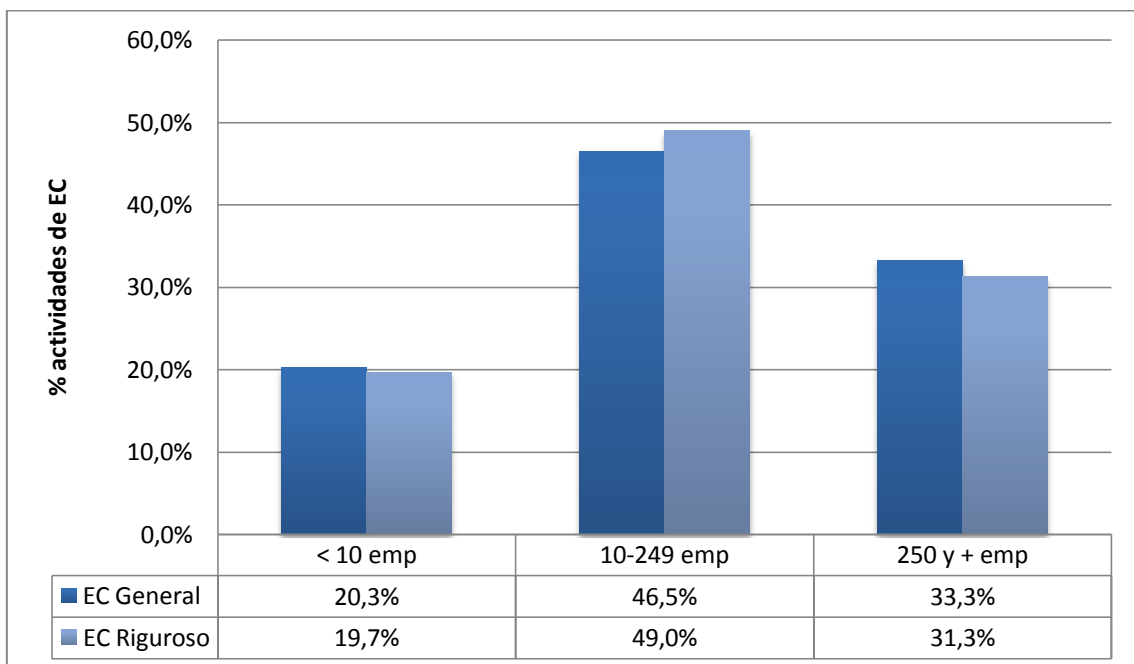


Figura 22. Dimensión de la plantilla de las empresas u organizaciones en que tienen lugar actividades de emprendimiento corporativo



## TIPO DE INICIATIVA QUE SE HA LLEVADO A CABO

Las personas identificadas como empleados emprendedores y que actualmente participan en alguna actividad nueva de negocio para su principal empleador y que han actuado como líderes de la misma en alguna de sus fases (concepción o desarrollo), han proporcionado una descripción de la misma en un 94,3% de los casos. A partir de dicha descripción, se ha efectuado una clasificación por tipologías, que ha dado lugar a la distribución que se presenta seguidamente.

Tabla .9 Distribución de las actividades de emprendimiento corporativo que responden a la definición general del mismo, según su clasificación en función del propósito principal por el que se desarrollan

	Porcentaje
Mejora procesos	9,8
Orientada a incremento de ventas y/o mkt	8,2
Educación formación	8,0
Nueva línea de negocio, proyecto o producto	6,5
Transformaciones internas de diversos tipos: imagen, organización, procesos	6,5
Servicios sociales	5,7
Relacionada con TICs o Internet	4,7
Relacionada con cultura o arte	3,5
Mejora de procesos asistenciales en sanidad	3,3
Investigación, I+D	3,1
Desarrollos diversos dentro del negocio	3,1
Energías renovables, medioambiente, reciclaje	2,5
Nuevos productos industriales	2,2
Nuevas sedes, oficinas, puntos de venta, unidades de producción	2,2
Técnicas de motivación, fomento de empleo, formación interna	2,2
Apertura de nuevos mercados, internacionalización	2,2
Innovación	2,2
Relacionada con financiación/obtención de recursos	2,0
Servicios de ocio o deportivos	1,8
Servicios legales, fiscales, asesoría, contabilidad	1,6
Tecnologías	1,4
Nuevas tecnologías o productos tecnológicos	1,4
Mejorar subsistencia, resistencia, concienciación	1,2
Mejorar condiciones de los RRHH	1,2
Farmacia, biotech, salud	1,0
Expansión de negocio	1,0
Proyectos públicos	1,0
Nuevos negocios de restauración hostelería	,8
Otros servicios	,8
Logística y distribución	,6
Sanidad pública	,4
Nuevas estrategias de venta	,4
Relacionado con servicio inmobiliario	,4
Proyectos para otras empresas	,4
Nuevos servicios de atención personal	,4
No descrito	5,7
Total	100,0

Fuente: GEM España 2011

Como ha podido observarse, existen múltiples tipos de iniciativas de emprendimiento corporativo, pudiendo hacerse una distinción entre la esfera pública y la privada, así como una segunda distinción

entre actividades que dan lugar a nuevos negocios y actividades que suponen mejoras de diversos ámbitos dentro de una corporación. Teniendo en cuenta estos matices, no hay duda de que, en la esfera privada destaca, en primer lugar, la proporción de casos que deriva en la mejora de procesos internos, seguida de las acciones orientadas a lograr un incremento de ventas y el desarrollo del marketing de las firmas, apareciendo en tercer lugar el desarrollo de nuevas líneas de negocio, producto o proyectos empresariales. Por otro lado, en el entorno público, aparecen como más destacadas las acciones que guardan relación con la educación y la formación, los servicios sociales y, con menor volumen la mejora de procesos de atención sanitaria.

La importancia de los tipos más destacados de emprendimientos corporativos no presenta variaciones significativas entre aquellos casos que corresponden a la definición rigurosa del concepto, por lo que se concluye que, en España, actualmente, los desarrollos más habituales corresponden a mejoras de procesos internos, que pueden afectar tanto a las formas de producción, como a la organización y administración de la empresa, seguidos de acciones novedosas para lograr una mayor captación y también fidelidad de clientes y que consisten en nuevas formas de aproximación, interés, publicidad, distribución y, en definitiva, de enfocar todo aquello que guarde relación con las ventas y el marketing. En el entorno público predominan las acciones relacionadas con el desarrollo del sector educativo en múltiples vertientes.

#### EMPLEO POTENCIAL ASOCIADO A LAS ACTIVIDADES DE EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO EN GENERAL

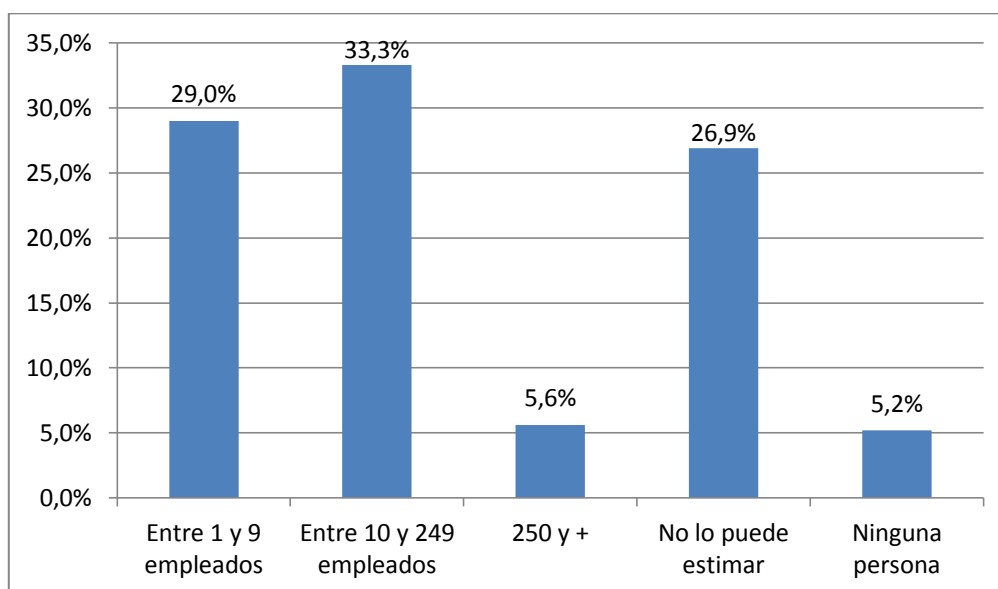
El análisis de los datos cuantitativos aportados por los emprendedores internos acerca del empleo que piensan que se podrá asociar a su nueva iniciativa, cuando ésta lleve cinco años en funcionamiento, arroja una media de 537 personas (Tabla 10), indicador que no puede tomarse como representativo por la elevada dispersión que le acompaña, ya que la desviación típica es de 5626 personas. La mediana de 10 empleados es, en cambio, el indicador robusto y representativo de esta estimación. Sin embargo, la moda o caso más frecuente, es de 5 empleados, cifra que, a pesar de ser modesta, supera a la que se obtiene habitualmente al analizar este mismo tema en el emprendimiento ajeno a las corporaciones.

Tabla 10. Características de la distribución del empleo asociado al emprendimiento corporativo general

Media	537,21	
Mediana	10,00	
Moda	5	
Desv. típ.	5626,473	
Mínimo	0	
Máximo	100000	
Percentiles	10	1,00
	20	3,00
	30	4,60
	40	5,80
	50	10,00
	60	14,00
	70	20,00
	80	60,00
	90	124,00

Por otro lado, agrupando los datos en intervalos, la distribución del número de empleados que los emprendedores estiman que podrían estar trabajando en las nuevas iniciativas desarrolladas en el seno de empresas al cabo de cinco años de su lanzamiento, se presenta en la Figura 23 y es bastante dispersa. Así, el caso más habitual, sería el de aspirar a involucrar entre 10 y 249 empleados, es decir, la dimensión de una pyme. A este caso le sigue el de dimensión micro y, a mucha distancia, el de gran empresa con un 5,6% de los casos. Asimismo, destaca el 26,9% de emprendedores empleados que no puede estimar actualmente el impacto de la iniciativa en cuanto a involucración de empleo.

Figura 23. Empleo potencial asociado a las iniciativas de emprendimiento corporativo en general al cabo de cinco años de su inicio

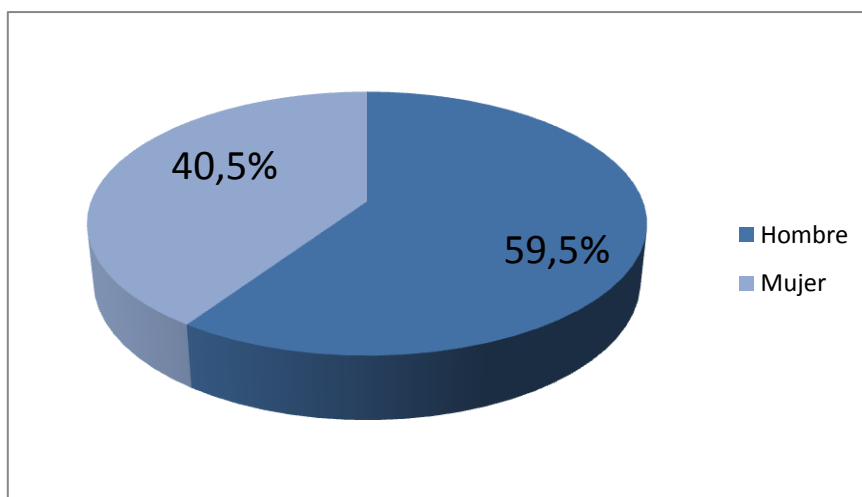


Fuente: GEM España 2011

## CARACTERÍSTICAS SOCIO DEMOGRÁFICAS DE LOS EMPRENDEDORES CORPORATIVOS

Al analizar las características de los emprendedores corporativos, tomando como este colectivo el que responde a la definición general, lo primero que llama la atención es que, también en este apartado predomina la proporción de hombres sobre la de mujeres, pero con una diferencia significativamente menos acusada que la que se da en torno al emprendimiento no corporativo. Este resultado sugiere una mayor facilidad para la mujer empleada, de mostrar y aplicar sus habilidades emprendedoras en el seno de corporaciones, acerca de las cuales no hay que olvidar que se está analizando tanto la esfera privada como la pública, mientras que parecen encontrar más dificultades (siempre hablando proporcionalmente), para desarrollarlas como creadoras independientes de negocios.

Figura 24. Distribución del emprendimiento corporativo de definición general en función del género



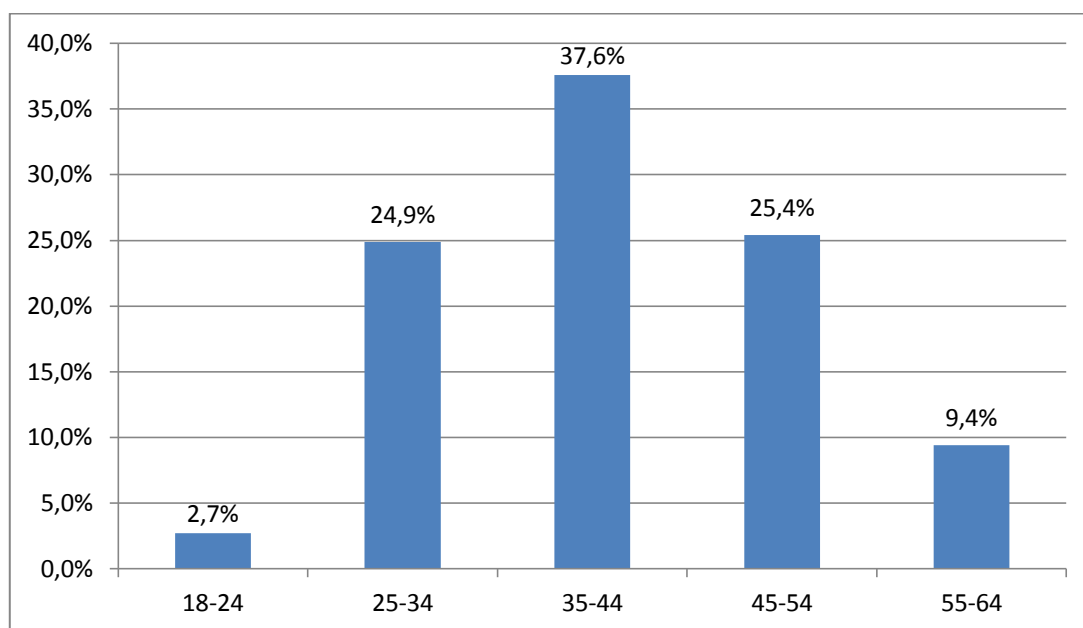
Por otro lado, la edad media del emprendedor corporativo se sitúa en torno a los 40 años: la media es algo más elevada (41,2 años), con tan sólo un 10% de personas de 29 y menos años.

Tabla 11. Distribución de la edad de los emprendedores corporativos de carácter general

Media		41,2
Mediana		40,0
Moda		40
Desv. típ.		9,6
Mínimo		18
Máximo		64
Percentiles	10	29,0
	20	33,0
	30	36,0
	40	38,0
	50	40,0
	60	43,0
	70	47,0
	80	50,0
	90	54,0

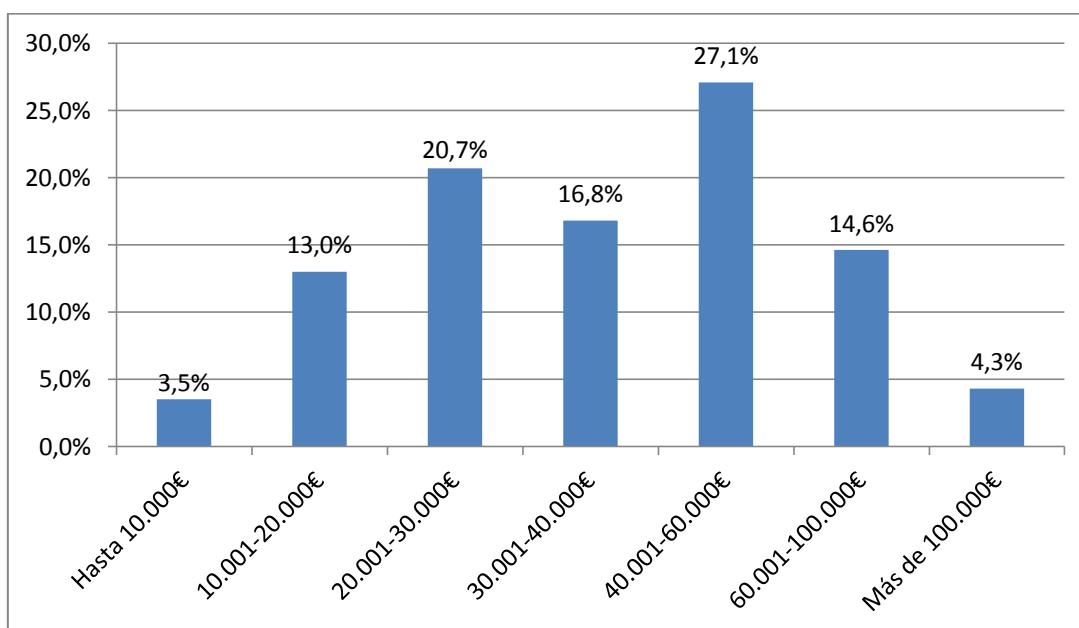
De los datos anteriores se desprende que el emprendimiento corporativo está, mayoritariamente, en manos de empleados con cierta madurez y experiencia, extremo que ratifica la distribución por tramos de edad que se presenta a continuación, en que predominan los casos de entre 35 y 44 años.

Figura 25. Distribución del emprendimiento corporativo de carácter general en función del tramo de edad de los líderes de las actividades



Los empleados emprendedores residen en hogares que tienen por término medio tres o cuatro miembros, y su nivel de renta tiende a ser elevado dentro de la escala considerada, si bien, en esta variable se aprecia una notable dispersión (Figura 26).

Figura 26. Distribución del emprendimiento corporativo de carácter general en función del tramo de renta de los líderes de las actividades

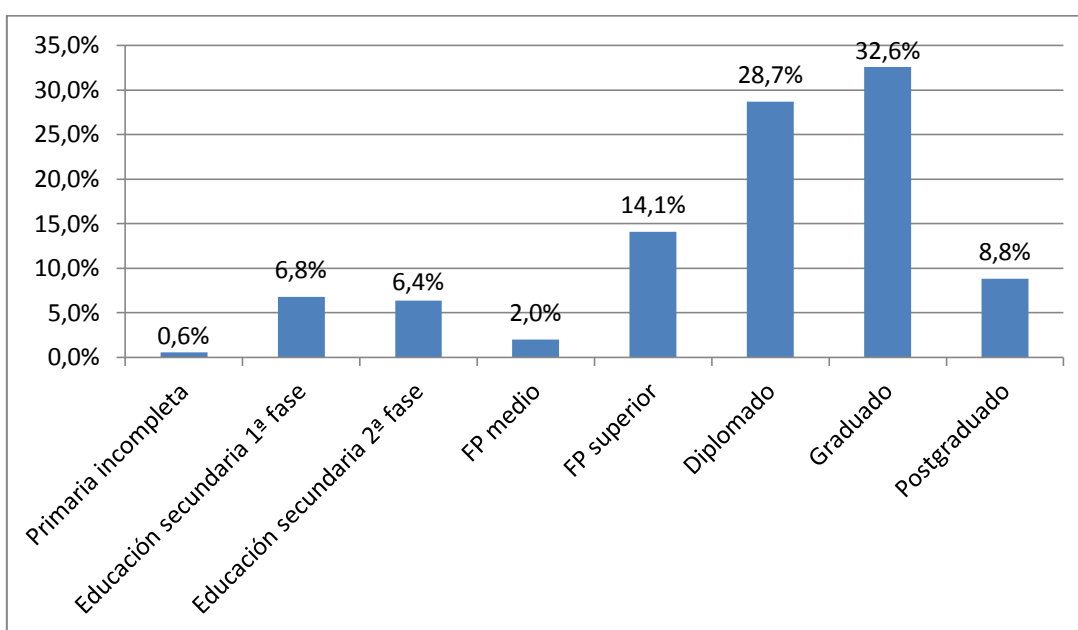


Fuente: GEM España 2011

Acorde con la tendencia mostrada por la renta, el perfil educacional de una parte muy significativa de estos emprendedores es estar en posesión de un grado universitario, lo que, al igual que sucede en el entorno emprendedor no corporativo, impulsa el logro de mayor calidad, diversificación e innovación en buena parte de la creación de nuevas iniciativas. En este sentido, no hay espacio en este informe para

incorporar las más de mil descripciones recibidas de actividades, pero en el listado, y bajo la experiencia que otorga a los investigadores el haber observado los datos GEM de doce años, se advierte un notable incremento de desarrollo de ideas innovadoras, relacionadas con TICs e Internet, con los sectores biotecnológico y socio-sanitario, nuevos productos industriales, creación de actividades culturales y de ocio y muchos más que se van alejando de las descripciones de principios del nuevo siglo en que abundaban los casos de restauración, hostelería, comercios tradicionales, estética, construcción e inmobiliarios. Por consiguiente, se puede intuir que se está produciendo un progreso hacia la renovación del tejido empresarial, la diversificación y la renovación tecnológica, extremos muy ansiados y recomendados por los Informes GEM España durante casi una década. Asimismo, no hay duda de que, a pesar de sus efectos negativos, la crisis ha actuado como impulsora de esta renovación.

Figura 27. Distribución del emprendimiento corporativo de carácter general en función del nivel educativo de los líderes de las actividades

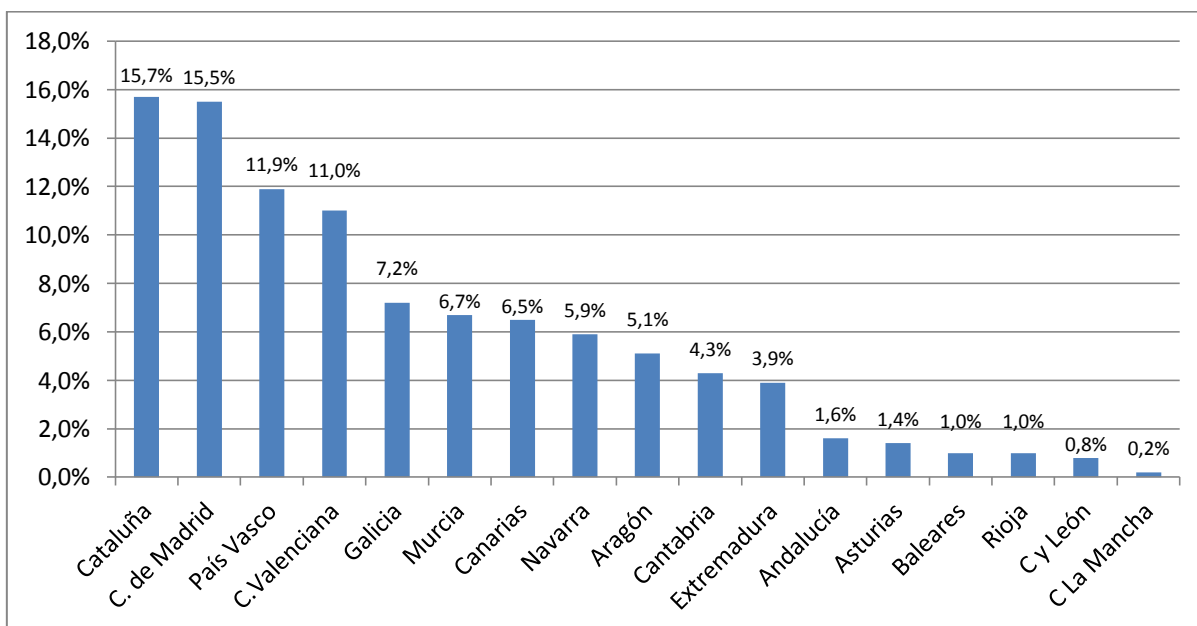


Completa la descripción socio-demográfica de los emprendedores corporativos, la distribución acerca de su ubicación en el abanico de Comunidades Autónomas que forman la geografía española. Como se puede ver en la Figura 28, destacan las regiones de Cataluña y Madrid prácticamente equiparadas, seguidas a poca distancia por el País Vasco y la Comunidad Valenciana. Este resultado es de la mayor importancia, por cuanto concuerda con la visión ofrecida en el apartado sobre iniciativas públicas y privadas para fomentar esta actividad, lo que permite sugerir, que allí donde se están realizando acciones de impulso del emprendimiento corporativo, éste, efectivamente, presenta una mayor prevalencia que bien puede estar respondiendo al mayor interés demostrado por propiciar su crecimiento y consolidación. Asimismo, este resultado debe ser considerado por los casos del resto de las Comunidades Autónomas más desarrolladas para mejorar y equiparar su situación con la de las regiones europeas más adelantadas y sensibles a una tendencia que se vislumbra como clave del nuevo avance en cuanto a crecimiento y competitividad: emprender, no sólo de forma independiente, sino en las corporaciones y organizaciones que forman el tejido empresarial e industrial de las naciones punteras.

El Proyecto GEM ya ha puesto de manifiesto la existencia de un ciclo del emprendimiento y, como se ha comentado en secciones precedentes, el estadio de desarrollo de los países determina el tipo de características de su actividad emprendedora. Los países desarrollados tienen una mayor tasa de empresas que ofrecen empleo a una parte muy importante de la población y menor tasa de emprendimiento no corporativo, por lo que, para tomar un nuevo impulso ante la crisis y el desafío de seguir creciendo e innovando, actualmente ya se está viendo que no bastará con fomentar el emprendimiento no corporativo, sino que será fundamental impulsar y generar el espíritu emprendedor dentro de las empresas y organizaciones. Cuanto antes se adopte esta premisa y se diseñen acciones para cambiar la mentalidad que, como se verá en el apartado siguiente, frena la iniciativa de los empleados, mejores resultados cabrá esperar en el proceso de modernización de la economía española: los países nórdicos demuestran haberlo comprendido más rápidamente y siempre aparecen, junto con Suiza, un paso por delante en emprendimiento y, ahora, también en emprendimiento corporativo.

España, viene a reproducir en buena parte, aunque en una escala menos crítica, las diferencias de comportamiento emprendedor que se dan entre países más y menos desarrollados. Disponer de esta información es crucial para efectuar correcciones, pero también es cierto que hay que evaluar las necesidades de cada caso. Así, los territorios menos desarrollados tienen menos empresas y ofrecen, proporcionalmente, menos empleo público. Por todo ello, es normal que aparezcan con unas tasas mucho más discretas de emprendimiento corporativo. El resultado no es negativo, sino acorde con la posición que ocupan actualmente en el ciclo del emprendimiento, es decir, al igual que sucede en los países menos desarrollados, todavía no han llegado a un estadio en que sea necesario abordar con premura el salto hacia un nuevo nivel de crecimiento, mientras que en los territorios más desarrollados, no dar ese paso sí que comprometería su competitividad respecto de los que sí lo han hecho.

Figura 28. Distribución del emprendimiento corporativo de carácter general en función de la ubicación geográfica de los líderes de las nuevas actividades



Fuente GEM España 2011



## PERCEPCIÓN DEL ENTORNO EN CUANTO A PROMOVER EL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO EN ESPAÑA: OPINIÓN DEL PANEL DE EXPERTOS GEM 2011

Además de la encuesta a la población de 18-64 años, el observatorio GEM se nutre de otra fuente de información de elaboración propia, como es la encuesta de expertos que evalúan anualmente el estado de las condiciones de entorno para emprender. Por consiguiente, un importante contingente de expertos europeos ha sido entrevistado por cada uno de los equipos GEM en sus respectivos países. En general, estos expertos son seleccionados según su experiencia y vinculación con distintos factores del entorno específico que influyen en la actividad emprendedora (como emprendedores, inversores, diseñadores o ejecutores de políticas públicas, personas de apoyo a la creación de apoyo, profesores e investigadores, diversas combinaciones de esos perfiles y otros casos).

Los expertos proporcionan sus diagnósticos respondiendo a un cuestionario en que valoran cada ítem en una escala de 5 puntos en que, el valor 1 significa que consideran completamente falsa la propuesta a valorar y 5 completamente cierta. A diferencia de años anteriores, en 2011 se han incorporado dos bloques de preguntas relacionadas con el comportamiento emprendedor de los empleados y con las condiciones para fomentar el emprendimiento corporativo en las Pymes y Grandes empresas. Particularmente, 351 expertos europeos han participado este año y su perfil se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 12. Perfil de los Expertos GEM Europeos el año 2011

País	Emprendedor	Inversor	Diseñador y/o ejecutor de políticas	Proveedor de servicios empresariales	Profesor e investigador	Total
Grecia	8	0	9	5	2	24
Francia	15	1	1	6	7	30
España	24	0	4	8	0	36
Suiza	24	3	1	4	3	35
Reino Unido	11	1	3	12	7	34
Suecia	18	1	5	6	6	36
Noruega	11	11	6	1	11	40
Alemania	12	4	6	24	1	47
Irlanda	15	1	7	8	3	34
Finlandia	13	0	9	8	5	35
Total	151	22	51	82	45	351
Porcentaje	43%	6%	15%	23%	13%	100%

Fuente: NES (GEM, 2011)

## VALORACIÓN DE LOS EXPERTOS EUROPEOS SOBRE COMPORTAMIENTOS DETERMINANTES DEL DESARROLLO DEL EMPRENDEDOR CORPORATIVO

En términos generales, la Tabla 13 presenta Los indicadores de estadística descriptiva para cada una de las cinco preguntas sobre el comportamiento emprendedor que han sido incorporadas en el cuestionario de expertos europeos en relación a su desarrollo en el seno de corporaciones. A continuación se presenta una breve descripción de cada una de ellas a partir de las valoraciones

promedio emitidas por los expertos europeos respecto a las posibles restricciones formales del comportamiento emprendedor en corporaciones.

En promedio, los expertos Españoles (2,13) y del Reino Unido (2,21) coinciden en que en sus países las personas se encuentran con restricciones formales cuando quieren iniciar un negocio utilizando los recursos, conocimientos y contactos obtenidos en un trabajo en el que están empleadas por cuenta ajena. En cambio, expertos de Grecia (3,96), Noruega (3,55) y Finlandia (3,76) reconocen que en sus países no existen amplias restricciones formales de esta naturaleza; mientras que en el resto de países europeos, los expertos muestran una tendencia neutral al respecto.

Tabla 13. Estadística Descriptiva sobre los determinantes del Comportamiento Emprendedor Corporativo en Europa

Comportamientos determinantes del EC		N	Media	Desviación Estándar	Error	Mediana
En general, las personas no se encuentran con restricciones formales cuando quieren iniciar un negocio utilizando los recursos, conocimiento y contactos obtenidos en un trabajo en que están empleadas por cuenta ajena	Grecia	23	3,96	0,93	0,19	4,00
	Finlandia	34	3,76	0,89	0,15	4,00
	Noruega	38	3,55	1,11	0,18	4,00
	Francia	28	3,07	1,18	0,22	3,00
	Suiza	35	2,94	0,94	0,16	3,00
	Irlanda	32	2,91	1,35	0,24	2,50
	Alemania	46	2,83	1,04	0,15	3,00
	Suecia	33	2,82	1,31	0,23	2,00
	Reino Unido	33	2,21	1,11	0,19	2,00
	España	31	2,13	0,85	0,15	2,00
	<b>Media Europea</b>	<b>333</b>	<b>3,00</b>	<b>1,20</b>	<b>0,07</b>	<b>3,00</b>
En las grandes empresas domina más la estrategia de decisión desde la cúpula hacia los mandos intermedios que la contraria, es decir que la escala inferior sugiera la toma de decisiones a la cúpula	Francia	27	4,41	0,64	0,12	4,00
	Grecia	26	4,31	0,79	0,15	4,00
	Suiza	34	4,21	0,69	0,12	4,00
	Reino Unido	36	4,19	0,62	0,10	4,00
	Noruega	35	4,03	0,98	0,17	4,00
	Finlandia	36	4,03	0,81	0,14	4,00
	Suecia	34	3,97	1,09	0,19	4,00
	Irlanda	30	3,97	0,89	0,16	4,00
	Alemania	40	3,80	0,61	0,10	4,00
	España	34	3,76	1,02	0,17	4,00
	<b>Media Europea</b>	<b>332</b>	<b>4,05</b>	<b>0,84</b>	<b>0,05</b>	<b>4,00</b>
En las Pymes domina más la estrategia de decisión desde la cúpula hacia los mandos intermedios que la contraria, es decir que la escala inferior sugiera la toma de decisiones a la cúpula	Grecia	26	4,35	0,94	0,18	5,00
	Francia	27	3,70	1,07	0,21	4,00
	Irlanda	31	3,61	1,05	0,19	4,00
	Suiza	35	3,51	1,09	0,19	4,00
	Reino Unido	34	3,47	1,11	0,19	4,00
	Finlandia	35	3,46	0,85	0,14	4,00
	Suecia	34	3,44	0,96	0,16	4,00
	España	35	3,43	1,12	0,19	4,00
	Alemania	42	3,29	0,92	0,14	3,00
	Noruega	37	2,89	1,02	0,17	3,00
	<b>Media Europea</b>	<b>336</b>	<b>3,48</b>	<b>1,05</b>	<b>0,06</b>	<b>4,00</b>

Comportamientos determinantes del EC		N	Media	Desviación Estándar	Error	Mediana
Los empleadores proporcionan apoyo a los empleados que vienen con nuevas ideas para desarrollar	Suiza	34	3,47	0,71	0,12	3,00
	Finlandia	36	3,36	0,93	0,16	4,00
	Noruega	39	3,23	0,81	0,13	3,00
	Suecia	33	3,09	0,95	0,16	3,00
	Irlanda	32	3,06	0,95	0,17	3,00
	Alemania	43	2,98	0,80	0,12	3,00
	Francia	28	2,89	0,79	0,15	3,00
	Reino Unido	36	2,83	0,74	0,12	3,00
	Grecia	25	2,80	0,76	0,15	3,00
	España	34	2,50	0,83	0,14	2,00
	<b>Media Europea</b>	<b>340</b>	<b>3,03</b>	<b>0,86</b>	<b>0,05</b>	<b>3,00</b>
Los empleados apoyan a sus colegas cuando les vienen con nuevas ideas para desarrollar	Suiza	34	3,29	0,94	0,16	3,00
	Noruega	39	3,28	0,76	0,12	3,00
	Irlanda	31	3,13	0,81	0,14	3,00
	Reino Unido	35	2,94	0,73	0,12	3,00
	Suecia	33	2,94	0,79	0,14	3,00
	Finlandia	36	2,92	0,97	0,16	3,00
	Francia	28	2,75	1,04	0,20	3,00
	España	33	2,61	0,75	0,13	3,00
	Alemania	42	2,60	0,70	0,11	3,00
	Grecia	25	2,36	0,76	0,15	2,00
	<b>Media Europea</b>	<b>336</b>	<b>2,90</b>	<b>0,86</b>	<b>0,05</b>	<b>3,00</b>

Fuente: NES (GEM, 2011)

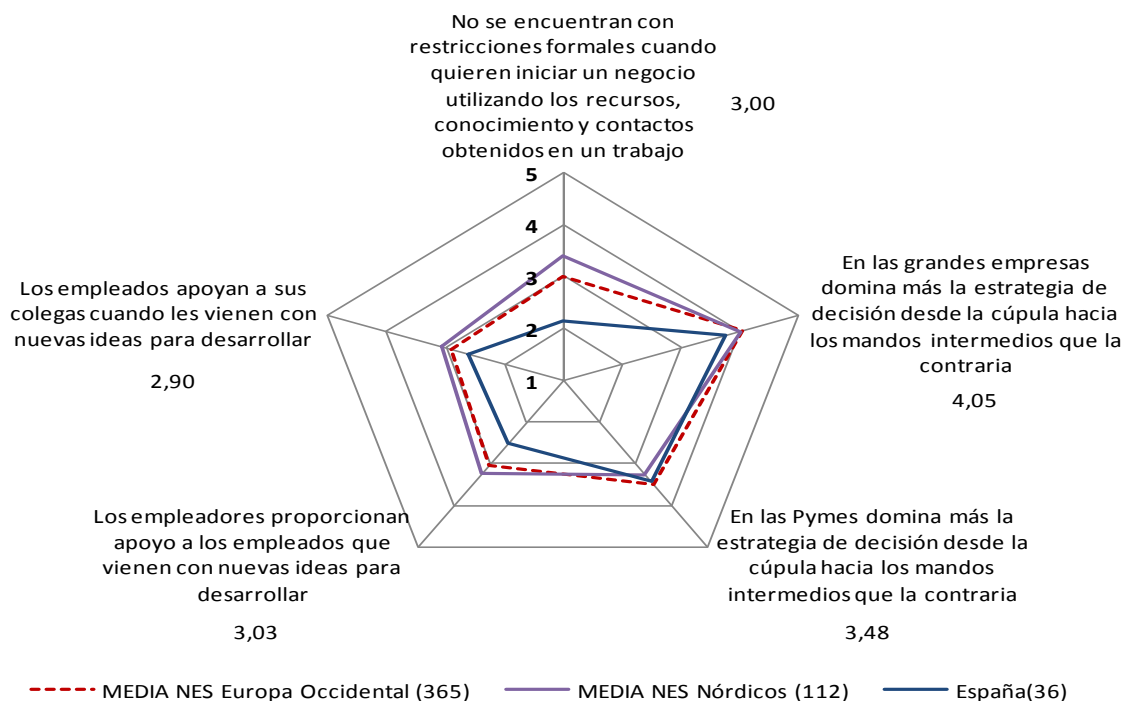
En lo que respecta a la existencia de apoyos a los empleados con ideas emprendedoras por parte de los empleadores, la mayoría de los expertos europeos presentan una postura neutral sobre el tema ya que sus valoraciones presentan poca variación (entre 2,80 de España y 3,36 de Finlandia). Salvo en el caso de los expertos Suizos que valoran mejor este punto (3,47) respecto al resto de países. Una explicación posible es que los expertos europeos no cuenten con la evidencia suficiente que les permita confirmar que los empleadores en sus países apoyen nuevas ideas propuestas por sus empleados intraemprendedores. Por otro lado, respecto a la pregunta de que si los empleados apoyan a sus colegas cuando les vienen con nuevas ideas para desarrollar, los resultados también muestran poca variación en la valoración promedio de los expertos entre países europeos. Sin embargo, se observa que, en países como Suiza (3,29), Noruega (3,28) e Irlanda (3,13) existe una valoración más positiva.

Acercas de la pregunta sobre el emprendimiento corporativo en las grandes empresas, en promedio, la mayoría de los expertos entrevistados coincide en que las grandes empresas existentes en Europa tiende a haber un dominio de estrategias de decisión por parte de la cúpula (entre 3,76 puntos en España y 4,41 en Francia). Bajo esta perspectiva, en este tipo de empresas se podría intuir que, de existir cualquier práctica de emprendimiento corporativo, sería promovida desde la alta dirección con pocas probabilidades de participación de los mandos medios o inferiores. En forma similar a las grandes empresas, en promedio, gran parte de los expertos europeos considera que en las Pymes europeas también existe un dominio de la cúpula en las estrategias de decisión. Aunque con una ligera excepción por parte de los expertos Noruegos (2,89) y Alemanes (3,29) quienes muestran una valoración más

neutral. Intuitivamente, en este caso puede estar explicado por las dimensiones de las mismas empresas ya que al ser pequeñas y medianas pudieran incluso no existir mandos intermedios y el control de las mismas en su mayoría reside en una sola persona que sería la cúpula. Aunque, de igual manera, esto argumentaría que de existir iniciativas de emprendimiento corporativo serían por parte de la cúpula.

Al analizar en conjunto el bloque de preguntas relacionadas el comportamiento emprendedor de los empleados, se observa que las valoraciones de los expertos españoles suelen ser inferiores respecto de la media de los expertos de países europeos entrevistados. Al mismo tiempo, se corrobora que los expertos de los países nórdicos (Noruega, Suecia y Finlandia) presentan valoraciones superiores a la media evidenciando que en este tipo de países existen comportamientos que favorecen el emprendimiento corporativo (apoyo a los intraemprendedores tanto por sus empleadores como por sus colegas y además, que no existen restricciones en la utilización de los recursos o capacidades de dichas organizaciones). A priori, con las valoraciones de los expertos españoles, se podría intuir que el emprendimiento corporativo en España es un fenómeno que, a pesar de tener presencia en el seno de las organizaciones, ha sido un tema poco explorado. A diferencia, en los países nórdicos existe más evidencia en el estudio tanto de los comportamientos como de los beneficios que puede traer consigo este tipo de prácticas en las organizaciones (Stainer, 2001; Vanderbrande, 2008). Por ejemplo, en Noruega estudios de esta naturaleza han sido promovidos por el Departamento de Industria Económica y Gestión Tecnológica (Stainer, 2001).

Figura 29: Valoración media de los expertos españoles respecto a la valoración media de los expertos europeos



Fuente: NES (GEM, 2011)

## VALORACIÓN DE LOS EXPERTOS EUROPEOS SOBRE LAS CONDICIONES QUE FOMENTAN EL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO

En términos generales, la Tabla 14 presenta la estadística descriptiva para cada una de las cuatro preguntas que han sido incorporadas en el cuestionario de expertos europeos sobre las condiciones que fomentan el emprendimiento corporativo. A continuación se presenta una breve descripción de cada una de ellas.

En lo referente a las condiciones favorables para el emprendimiento corporativo promovidas en el seno de las organizaciones, en promedio, los expertos españoles (2,29), griegos (2,40), franceses (2,50) y alemanes (2,55) coinciden en que los empleadores de sus países no estimulan el comportamiento proactivo de sus empleados. El caso de los expertos suizos (3,41), presenta una ligera variación en la valoración a favor; mientras que el resto de los expertos presentan una postura neutral al respecto. Estas valoraciones son reforzadas con la evidencia de los comportamientos sobre el emprendimiento corporativo que se han presentado en el apartado anterior. Complementariamente, en lo relativo al impacto del sistema de protección del empleo en el fomento del emprendimiento corporativo, tanto los expertos suecos (4,38) como el resto de expertos (3,03) coinciden en que el actual nivel de protección del empleo en sus países desmotiva a los empleados en cuanto al desarrollo de negocios propios; es decir, que éste tipo de condiciones no son muy favorables al emprendimiento corporativo ya que influye en el deseo en los empleados de convertirse en emprendedores. Sin embargo, los expertos alemanes (2,73) y finlandeses (2,59) se muestran más en desacuerdo que en acuerdo acerca de considerar que el actual sistema de protección del empleo desmotiva el emprendimiento de los empleados: la mentalidad y cultura empresarial puede estar tras esta diferencia de opinión.

En lo relativo al condicionante que representa el acceso a las prestaciones de la seguridad social para el desarrollo del emprendimiento en general y del emprendimiento corporativo en particular, a excepción de la valoración de los expertos de Grecia (2,58) y de Suiza (2,97), la mayoría de los expertos europeos consideran que los emprendedores tienen mucho menos acceso a los beneficios de la seguridad social respecto que las personas que son empleadas por cuenta ajena (3,38 de España y 4,58 de Suecia). En este sentido, se puede intuir la necesidad de incentivos en temas de seguridad social que brinden beneficios a los emprendedores europeos.

Por otro lado, en cuanto al impulso del emprendimiento corporativo promovido por los patrones del sistema educativo actual, se observan importantes variaciones en las valoraciones promedio por parte de los expertos europeos. Particularmente, los expertos suizos (2,94), finlandeses (2,83), ingleses (2,56) y noruegos (2,65) tienden a brindar una valoración neutral sobre el papel del sistema educativo en el desarrollo de comportamientos innovadores y proactivos en el individuo. En cambio, el resto de los expertos de países como Grecia (1,75), España (1,85), Francia (1,97), Suecia (2,11), Alemania (2,13), e Irlanda (2,41) coinciden en que los sistemas educativos de sus países no ponen mucho énfasis en el desarrollo de este tipo de condiciones favorables para el desarrollo del emprendimiento corporativo en el seno de las organizaciones.

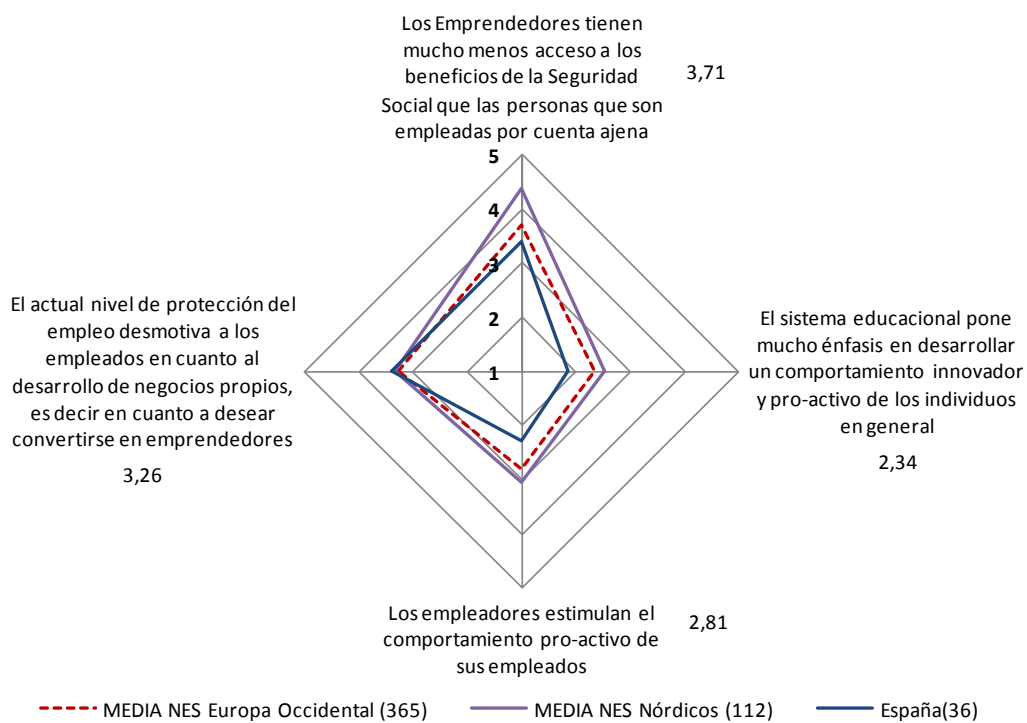
Tabla 14. Estadística Descriptiva sobre las Condiciones del emprendimiento corporativo en Europa

Condiciones		N	Media	Desviación Estándar	Error	Mediana
Los Emprendedores tienen mucho menos acceso a los beneficios de la Seguridad Social que las personas que son empleadas por cuenta ajena	Suecia	36	4,58	0,55	0,09	5,00
	Finlandia	35	4,46	0,89	0,15	5,00
	Irlanda	34	4,12	1,17	0,20	5,00
	Noruega	40	4,10	1,19	0,19	5,00
	Francia	31	3,84	1,24	0,22	4,00
	Reino Unido	31	3,48	1,29	0,23	4,00
	España	34	3,38	1,23	0,21	4,00
	Alemania	44	3,23	1,14	0,17	3,00
	Suiza	35	2,97	1,44	0,24	3,00
	Grecia	24	2,58	1,06	0,22	2,50
	<b>Media Europea</b>	<b>344</b>	<b>3,71</b>	<b>1,28</b>	<b>0,07</b>	<b>4,00</b>
El sistema educacional pone mucho énfasis en desarrollar un comportamiento innovador y pro-activo de los individuos en general	Suiza	36	2,94	0,86	0,14	3,00
	Finlandia	35	2,83	0,95	0,16	3,00
	Noruega	40	2,65	0,92	0,15	2,00
	Reino Unido	36	2,56	0,91	0,15	2,50
	Irlanda	32	2,41	1,13	0,20	2,00
	Alemania	46	2,13	0,75	0,11	2,00
	Suecia	35	2,11	0,90	0,15	2,00
	Francia	31	1,97	0,75	0,14	2,00
	España	34	1,85	0,82	0,14	2,00
	Grecia	28	1,75	0,65	0,12	2,00
	<b>Media Europea</b>	<b>353</b>	<b>2,34</b>	<b>0,95</b>	<b>0,05</b>	<b>2,00</b>
Los empleadores estimulan el comportamiento pro-activo de sus empleados	Suiza	34	3,41	0,66	0,11	3,00
	Finlandia	36	3,22	0,68	0,11	3,00
	Irlanda	34	3,03	0,87	0,15	3,00
	Noruega	37	3,00	0,71	0,12	3,00
	Suecia	36	2,94	0,92	0,15	3,00
	Reino Unido	35	2,69	0,68	0,11	3,00
	Alemania	44	2,55	0,79	0,12	2,00
	Francia	30	2,50	0,90	0,16	3,00
	Grecia	25	2,40	0,76	0,15	2,00
	España	35	2,29	0,83	0,14	2,00
	<b>Media Europea</b>	<b>346</b>	<b>2,81</b>	<b>0,85</b>	<b>0,05</b>	<b>3,00</b>
El actual nivel de protección del empleo desmotiva a los empleados en cuanto al desarrollo de negocios propios, es decir en cuanto a desear convertirse en emprendedores	Suecia	34	4,38	0,70	0,12	4,00
	Francia	30	3,73	0,87	0,16	4,00
	Reino Unido	31	3,42	0,99	0,18	4,00
	España	35	3,40	1,33	0,23	4,00
	Irlanda	32	3,25	0,98	0,17	4,00
	Grecia	28	3,11	1,07	0,20	3,00
	Noruega	36	3,06	0,98	0,16	3,00
	Suiza	31	3,03	1,22	0,22	3,00
	Alemania	41	2,73	0,92	0,14	2,00
	Finlandia	34	2,59	1,08	0,18	3,00
	<b>Media Europea</b>	<b>332</b>	<b>3,26</b>	<b>1,13</b>	<b>0,06</b>	<b>3,00</b>

Fuente: NES (GEM, 2011)

En síntesis, la Figura 30 compara la valoración media de los expertos españoles respecto de la media de los expertos europeos en su conjunto. Como se puede apreciar, las valoraciones de los expertos españoles se encuentran por debajo de la media europea y de la de los países nórdicos. De esta manera, se puede intuir que en España a pesar de que los emprendedores pudieran tener acceso a los beneficios de seguridad social y a pesar de que los sistemas de protección del empleo lo desmotiven, ni el sistema educativo ni los empleadores proveen las condiciones en las que el capital humano pueda desarrollar, al menos de forma impactante para la economía, comportamientos innovadores y pro-activos en el seno de las corporaciones.

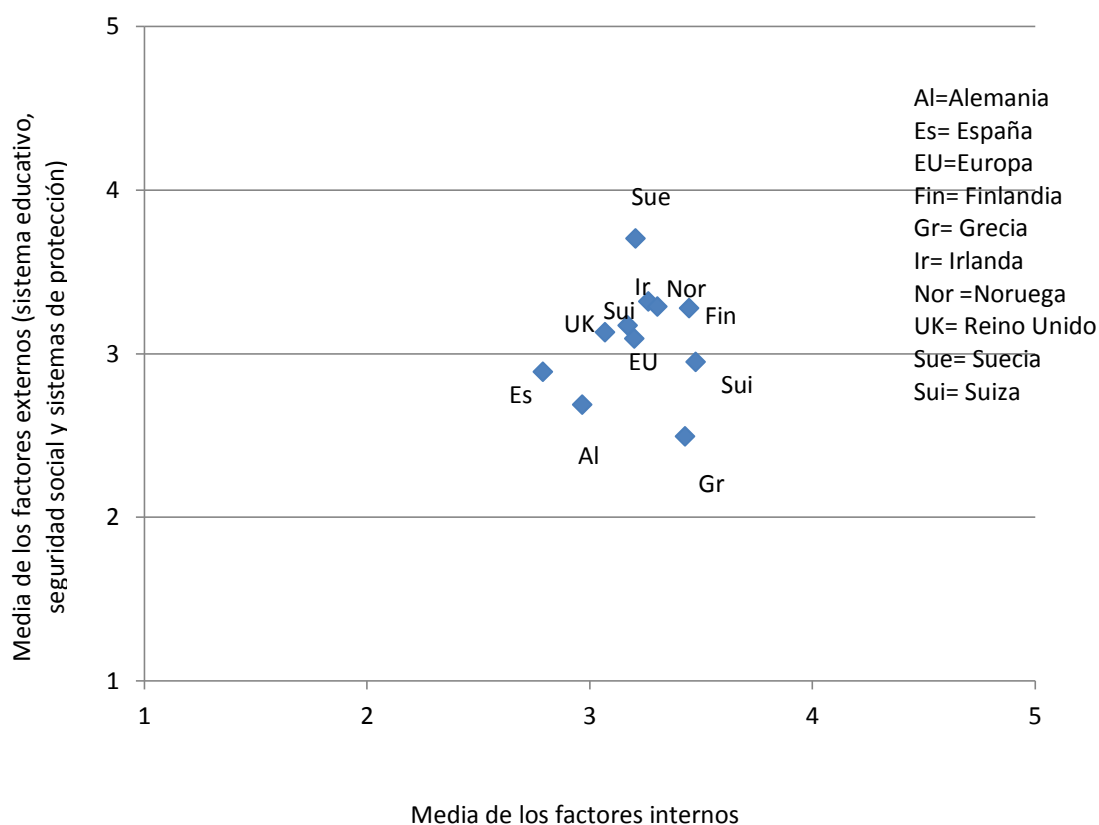
Figura 30: Valoración media de los expertos españoles respecto a la valoración media de los expertos europeos



Fuente: NES (GEM, 2011)

A partir de lo anterior, en la siguiente figura se clasifican tanto los comportamientos como las condiciones en factores internos (x) o externos (y) que fomentan el emprendimiento corporativo. De esta manera, a partir de las valoraciones medias de los expertos europeos se ha identificado la posición de cada uno de los países participantes para cada uno los factores. En este sentido, la dispersión corrobora la posición de España en este tema y la posición de los países nórdicos respecto a la media Europea.

Figura 31: Valoración media de los expertos españoles respecto a los factores internos y externos relacionados con el emprendimiento corporativo



(apoyo del empleador, de los colegas, aprovechamiento de los recursos, origen de las estrategias)  
 Fuente: NES (GEM, 2011)

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al igual que el estudio, conocimiento e impulso del emprendimiento independiente o privado se ha revelado como una necesidad a abordar, primero en las economías desarrolladas y, posteriormente, a nivel global, recientemente se ha puesto de manifiesto que otras vertientes del fenómeno como el emprendimiento corporativo, constituyen asimismo una derivación que engloba un potencial cuando menos similar en cuanto a creación de innovación, empleo y riqueza. Es por este motivo que la difusión de la información en torno de estos fenómenos se manifiesta como relevante e incluso urgente para propiciar la modernización y el avance del tejido empresarial de cualquier nación.

Gracias a la implantación del observatorio GEM, se ha avanzado ostensiblemente en la descripción y análisis del proceso emprendedor y la determinación de su ciclo. Ahora se sabe que la magnitud de la tasa de emprendimiento independiente depende del estadio de desarrollo y competitividad de los países, así como de su mayor o menor trasfondo cultural emprendedor entre otros factores. La medición de la tasa de actividad emprendedora constituye un ejercicio complejo en el cual los analistas



no pueden conformarse sólo con la cifra, sino que ésta debe ser matizada en función del entorno que la genera y en función de sus múltiples características internas: motivación (oportunidad o necesidad), sector, dimensión (número de empleados, de propietarios, volumen de facturación), internacionalización, innovación, competitividad y otros rasgos. Por consiguiente, no sólo es importante la cantidad, sino que aún es más importante la calidad.

El observatorio GEM ha puesto de manifiesto que las tasas de actividad emprendedora pueden llegar a ser bastante bajas en países muy desarrollados y, lógicamente, se han considerado múltiples preguntas acerca de este resultado que, al principio de las investigaciones, parecía incongruente. Sin embargo, la respuesta es simple: en países muy desarrollados, las grandes corporaciones públicas y privadas aglutinan la mayor parte del empleo y, por consiguiente, en un entorno de bonanza económica y de pleno empleo, es normal esperar tasas bajas, pues no existe necesidad de una mayor implicación de la población en el emprendimiento independiente nutrido especialmente por el vocacional. Todo ello, teniendo en cuenta que el análisis regional interno de un país, tiende a reproducir lo que se ha observado globalmente, es decir, que también las zonas menos desarrolladas de una nación o las que tienen un mayor trasfondo cultural emprendedor, pueden destacar en el conjunto con tasas superiores de emprendimiento. Es así como se explican resultados extremos como el de Japón, uno de los países que durante más de ocho años ha arrojado una tasa poco por encima de un 2%. Las excepciones contrarias se dan en países como los Estados Unidos, con tasas por encima del 10% por término medio, pero donde la población tiene arraigado el mensaje de “hacerse a uno mismo” y otras normas culturales de competitividad. Entre ambos extremos, se sitúan el resto de naciones desarrolladas.

Una vez constatado este conocimiento y analizados los cómo y los porqués, surge una nueva inquietud en referencia al emprendimiento y, de nuevo, parte de las economías desarrolladas. Esta inquietud puede expresarse de la siguiente forma: si el estudio del emprendimiento ha revelado que es deseable contar con personas que tengan o desarrollen las benéficas actitudes atribuidas al emprendedor, tales como capacidad innovadora, habilidades de liderazgo, de detectar oportunidades y buscar y organizar recursos para desarrollar proyectos empresariales, entre otras, ¿no sería igualmente importante impulsar ese mismo espíritu en el seno de las corporaciones dado que son las que dan ocupación a un porcentaje mucho más elevado de la población?

Es de este tipo de inquietud y de la observación de cómo muchas personas con ese espíritu acaban escindiendo su actividad de la corporación para crear la suya propia y competir, de donde surge el interés por el emprendimiento corporativo. Sin embargo, al igual que sucedió en su momento con el emprendimiento independiente, las preguntas y la constatación de falta de información se aglutinan. ¿Qué se sabe del emprendimiento corporativo? ¿Qué magnitud tiene en los países? ¿Es diferente en función del tipo de economía? ¿Cuáles son los mecanismos por los cuáles se puede impulsar? ¿Qué impacto tiene y cuál es su potencial? Y muchas otras.

Para responder a estas preguntas y también, al igual que en el caso del emprendimiento, la investigación académica estableció un cuerpo teórico y el análisis de los modelos de comportamiento emprendedor de los empleados. Como se ha descrito en la primera parte de este informe, la investigación académica sobre el emprendimiento corporativo ha tenido sus inicios en los años 70s y se ha ido nutriendo de diversas disciplinas como la psicología, la sociología, la administración de empresas, y la economía, entre otras. Incluso debido a su complejidad y a la dificultad de acceder a información, aún existe un debate académico que involucra desde su conceptualización hasta sus dimensiones. Un ejemplo de ello es que en este informe se han presentado más de veinte definiciones utilizadas en las diversas investigaciones que se han identificado sobre el tema. Si bien no existe una definición universal, a partir de ellas podemos entender el emprendimiento corporativo como una actividad emprendedora que se lleva a cabo desde o en organizaciones existentes, tanto públicas como privadas, por parte de un

emprendedor corporativo (empleado) y que permite generar ventajas competitivas sostenibles mediante un adecuado uso de los recursos organizacionales.

En este sentido, uno de los principales debates se centra en la definición de “actividad intraemprendedora” ya que diversos investigadores la han conceptualizado como: una diversificación mediante innovaciones o desarrollo de nuevos productos, la entrada en nuevos mercados, una mejora de procesos internos, nuevas estrategias de negocios, hasta la generación de una nueva empresa. Esta diversidad de dimensiones es comprensible ya que en la mayoría de las ocasiones se determina en función del tipo de información y enfoque de análisis. Aunque, en un sentido estricto, debiéramos entender la actividad emprendedora corporativa es la puesta en marcha de una nueva idea de negocio (*spin-off*, *start-up*), generada y explotada por parte de un intraemprendedor (empleado), desde o en una organización existente que puede apoyar o dotar parcial o totalmente de recursos, capacidades y conocimientos.

El observatorio GEM, atento a las necesidades de información relacionadas con todos aquellos temas que atañen al emprendimiento, ha observado la falta de una medición internacional de la magnitud del emprendimiento corporativo. Por este motivo, en su edición 2011 ha destinado recursos para efectuar una primera aproximación de la misma. Los resultados, como se ha visto en los apartados anteriores, ponen de manifiesto que las tasas de emprendimiento corporativo son mayores en los países cuya economía está impulsada por la innovación que en aquellos en que está impulsada por la eficiencia de los factores o por los factores de producción tradicionales. En otras palabras, a más desarrollo, más emprendimiento corporativo. El resultado es lógico por cuanto en las economías impulsadas por la innovación hay una mayor proporción de empleados corporativos, pero aún así, en este grupo de economías, se dan importantes y significativas diferencias en cuanto a esta tasa.

Con base en la información recabada por GEM, en este informe para definir emprendimiento corporativo en general se ha considerado como indicador más adecuado el porcentaje de empleados por cuenta ajena de 18-64 años declaran que desarrollan nuevas actividades para sus empleadores principales. En España ha arrojado una cifra del 15% en los últimos tres años y de ellos, un 13% continúa involucrado en la actualidad en el mismo proyecto. A partir de ahí y considerando las fases del proceso emprendedor (desarrollo de la idea y puesta en la práctica efectiva), se han refinado los resultados adoptando dos consideraciones acerca del emprendimiento corporativo: (a) una general que identifica a los empleados que han liderado este tipo de iniciativas ya sea en la fase de desarrollo de la idea o en la fase de explotación que en España se cifra en un 6 % y (b) una más refinada que identifica a los que han liderado ambas fases que es un 3,4%.

Para valorar este resultado, es necesario tener en cuenta diversos aspectos. Así, por un lado, los estudios acerca de las características del tejido empresarial español, han puesto de manifiesto en repetidas ocasiones, que la dimensión media de la empresa española es micro o pequeña. Por consiguiente, la discreta tasa que se obtiene para el país en cuanto a emprendimiento corporativo de definición refinada, sugiere que puede existir una relación entre el tamaño medio de nuestras empresas y la menor presencia de empleados emprendedores. Sin embargo, también existen otras variables que parecen jugar un papel relevante en la determinación de esta tasa. Así, por un lado, el tipo de corporación, pública o privada, marca una diferencia, pues algo más de un 30% de las actividades intraemprendedoras tienen lugar en la esfera pública frente a un 64% en la privada. Por otro lado, los expertos GEM españoles advierten acerca de la falta de cultura emprendedora en el seno de nuestras empresas en general, pues tanto en la gran empresa como en las Pymes, domina la toma de decisiones y el impulso de nuevos desarrollos desde la cúpula gerencial hacia los mandos intermedios y trabajadores, siendo menos probable que una sugerencia hecha desde abajo sea escuchada en la cúpula. Asimismo, ni los empleadores ni los empleados como colegas de trabajo, tienden a apoyar nuevas ideas y proyectos

forjados por los empleados y, finalmente, éstos tampoco suelen arriesgarse a considerar sus ideas y el bagaje adquirido en una empresa para escindirse y apostar por ellas emprendiendo por su cuenta.

Estos resultados y valoraciones de los expertos, aunque un tanto subjetivos, no hay duda de que muestran una tendencia general en España de falta de un entorno o contexto adecuado para motivar e impulsar el emprendimiento corporativo y, por eso, no se obtiene una tasa comparable con la de aquellos países en que se trabaja para la creación de un ambiente que lo favorezca. La modernización de la economía española depende, por consiguiente, de muchos aspectos relacionados con la mentalidad y la cultura empresarial. Para agilizarla, no hay duda de que, además de interiorizar el espíritu emprendedor independiente, nuestra sociedad tiene que aprender los mecanismos que fomenten el espíritu emprendedor en el seno de las corporaciones. Éste parece vislumbrarse como el nuevo reto a considerar en el medio plazo.

En este sentido, resulta de vital importancia la puesta en marcha de políticas nacionales encaminadas a reforzar prácticas de emprendimiento corporativo en el seno de las empresas españolas. Si bien es cierto que en las distintas comunidades autónomas existen esfuerzos para apoyar el crecimiento, internacionalización y competitividad de las empresas establecidas, es evidente la necesidad de seguir trabajando conjuntamente con las diversas esferas institucionales (los sistemas educativos, sistemas de seguridad social y de protección laboral) para encontrar mecanismos que refuercen el comportamiento innovador y pro-activo del capital humano. Aunque, también es cierto que se requieren esfuerzos por parte de las propias organizaciones para construir ambientes internos propicios para este tipo de actividades de emprendimiento.

En los próximos años, al despliegue de acciones que se viene llevando a cabo para impulsar el emprendimiento privado o independiente, es deseable que se una un movimiento de concienciación e impulso del emprendimiento corporativo y, al igual que se considera que el espíritu emprendedor debe iniciarse desde la escuela, en el caso del emprendimiento corporativo, uno de los colectivos que necesita reciclarse es el empresarial y el directivo de todo tipo de instituciones, incluyendo las públicas. El trabajo de fondo en el caso de esta rama del emprendimiento es el de mentalizar a los empresarios, directivos y mandos intermedios de los beneficios derivados de la motivación hacia los empleados en cuanto a generar y promover nuevas ideas y proyectos, así como mejoras internas de los procesos. Aprender a llevar a cabo esa motivación y disponer de mecanismos para canalizarla, se vislumbra como el primer reto para crear un entorno favorable al emprendimiento corporativo.

Tras esta primera exploración del tema, GEM España advierte de la importancia de seguir analizando este fenómeno al mismo nivel que lo viene haciendo acerca del emprendimiento privado o independiente. Seguir la evolución de los indicadores iniciados el año 2011 puede aportar una valiosa información en este poco explorado terreno desde el punto de vista empírico. El observatorio es consciente de que, además de medirlo, el tema tiene un gran potencial en cuanto al logro de su caracterización y análisis en profundidad. Con este informe, se abre una nueva e importante línea de actuación para el observatorio GEM español.

## ANEXO METODOLÓGICO

### EL PROYECTO GEM

El Proyecto GEM es el observatorio más ambicioso que se ha creado a nivel internacional para medir y caracterizar anualmente la actividad emprendedora de las naciones que en él participan. Iniciado por London Business School y Babson College a partir de una idea del profesor Michael Hay (LBS), actualmente cuenta con la participación de más de setenta naciones.

El año 1999 se realizó la edición piloto con la participación de diez naciones y el año 2000 se abrió a todas las naciones del mundo, habiéndose logrado la participación regular de más de cuarenta y la creación de más de ochenta equipos de investigación nacionales. Tras doce años de andadura, el observatorio se está consolidando como la fuente de información más completa y rigurosa sobre emprendimiento.

España entró en el Proyecto el año 2000 a través del Instituto de Empresa, Business School, y en la actualidad es desarrollado por la Fundación Xavier de Salas, socio que representa a España en la Global Entrepreneurship Research Association (GERA), el organismo al que están asociadas todas las naciones participantes en el Proyecto. España lidera el observatorio GEM más desarrollado del mundo, al haber implantado la metodología GEM en sus Comunidades y Ciudades Autónomas mediante la creación de equipos de investigación en cada una de ellas formando una Red asociada a la Fundación Xavier de Salas. Gracias a este desarrollo, España aporta la muestra más grande en el conjunto de naciones GEM, de las encuestas a la población adulta y a expertos en las principales condiciones de entorno que influyen en la tasa de emprendimiento, que son las dos herramientas fundamentales de recogida de información del Proyecto.

GEM España, se caracteriza por el desarrollo de informes nacionales, regionales y de productos derivados de las bases de datos GEM que, al ser tan amplias, permiten profundizar en temas específicos de interés para la administración, como en el presente caso, o para otros agentes relacionados con el emprendimiento y la empresa consolidada. Más de un 90% de las personas entrevistadas bajo el sello del Proyecto GEM, proporcionan anualmente su consentimiento para ser re-entrevistadas en caso necesario para aportar nuevos detalles sobre su actividad emprendedora o sus opiniones, lo cual añade un valor importante al observatorio en España, pues dispone de un panel que puede ser activado en cualquier momento. Para más información, se recomienda visitar: [www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org).

### FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA GEM 2011

Los datos utilizados en la redacción de este informe proceden de las encuestas a la población adulta GEM 2011.

En la Tabla xx se presentan los indicadores técnicos referentes al tamaño muestral, período de encuestación, fiabilidad de las estimaciones y resto de información relativa a los datos utilizados. Los trabajos de campo han sido realizados en todos los casos por la empresa Opinòmetre S.L., con sede en Barcelona, Madrid, Valencia y Palma de Mallorca, y que ganó el concurso de adjudicación de realización

del Proyecto GEM en España el año 2001, lo que garantiza su pleno dominio de la metodología asociada al mismo.

Tabla 15. Ficha técnica de la encuesta en que se basa el informe:

Universo: Población residente en España de 18 a 64 años, estimada en 30.310.785 personas por el INE

Muestra: 17.500 individuos

Margen de confianza: 95,5%

Error muestral:  $\pm 0,74\%$  para el conjunto de la muestra.

Varianza: máxima indeterminación ( $p=q=50\%$ )

Período realización de encuestas: Abril-Septiembre de 2011

Trabajo de campo: Instituto Opinómetro

Grabación y creación de bases de datos: Instituto Opinómetro

La explotación estadística de los datos para la obtención de los resultados, tablas y gráficos del informe, se ha llevado a cabo mediante el software estadístico SPSS en su versión 19, acerca del cual GEM España posee la correspondiente licencia de uso.

## BIBLIOGRAFÍA

Kumpe, T. & Bolwijn, P. T., "Towards the innovative firm -- a challenge for R&D management", *Research-Technology Management*, Jan-Feb Issue, pp. 38-44. 1994

Drejer, A., *The Innovative Firm*, (In Danish), Børsens Forlag, 2001.

Rosenkopf, L. & Tushman, M. L., *The Co-evolution of Technology and Organisation*, in Joel et al. (eds); *Evolutionary Dynamics of Organisations*, Oxford University Press, pp. 403 - 424, 1994

Porter, M.E., "What is strategy?", *Harvard Business Review*, November-December, pp. 33-47, vol. 17, 1996

March, J., "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, vol 2 nr. 1, 1991

Stacy, R., *Strategic Management and Organizational Dynamics*, Prentice Hall, 1993

Galbraith, J., *Organization Design*, The Free Press, 1979

Mintzberg, H., *Structure In Five - Designing Effective Organizations*, Prentice-Hall, 1983.

Drucker, P. F., *Innovation and Entrepreneurship*, Harper & Row, 1985

Stewart, T.A. 1991. Brainpower: how intellectual capital is becoming America's most valuable asset, *Fortune*, June 3<sup>rd</sup>, pp. 44-60.

Stewart, T.A. 1994. Your company's most valuable asset: intellectual capital, *Fortune*, October 3<sup>rd</sup>, pp. 68-74.

Drejer, A. Christensen, K.S., Ulhoi, J.P. Understanding intrapreneurship by means of state-of-the-art knowledge management and organizational learning theory

Herrmann, K.; Komm, A.; Smit, S. (2011). Do you have the right leaders for your growth strategies?. *Organization Practice*.

Antoncic, B. and Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.

Antoncic, B. and Prodan, I. (2008). Alliances, corporate technological entrepreneurship and firm performance: Testing a model on manufacturing firms. *Technovation*, 28, 257-265

Antoncic, B., and Hisrich, R.D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10 (1), 7-24.

Audretsch, D. (2004). Sustaining Innovation and Growth: Public Policy Support for Entrepreneurship. *Industry and Innovation*, 11(3), 167-191.

Barrett, H. and Weinstein, A. (1998). The Effect of Market Orientation and Organizational Flexibility on Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(1), 57-70.

Benavides, M. and Mohedano, A. (2011). Corporate entrepreneurship through joint venture. *International Entrepreneurship and Management Journal*. DOI 10.1007/s11365-011-0203-2

Birkinshaw, J. 1997. Entrepreneurship in multinational corporations. The characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic management journal*, 18(3), 207-229

Borch, O.J., Huse, M. and Senneseth, K. (1999). Resource configuration, competitive strategies, and corporate entrepreneurship: An empirical . *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 24, 1, 51-72.

Bosma, N., Stam, E. y Wennekers, S. (2010). Intrapreneurship. An International Study. Research Report from the Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs. Netherlands.

Bulut, C. and Alpkın, L. (2006). Behavioral Consequences of an Entrepreneurial Climate within Large Organizations: An Integrative Proposed Model. *SEE Journal*, 64-70.

Burgehnan, R. (1985). Managing Corporate Entrepreneurship: New Structures for Implementing Technological Innovation. *Technology in Society*, 7, 91-103

Burgelman, R.A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study. *Management Science*, 29(12), 1349-1364.

Callaway, S. (2008). Global Corporate Ventures: A New Trend of International Corporate Entrepreneurship. *Multinational Business Review*, 16(3), 1-22.

Canet-Giner, M., Fernández-Guerrero, R. and Peris-Ortiz, M. (2010). Changing the strategy formation process in a service cooperative. *Journal of Organizational Change Management*, 23(4), 435-452.

- Churchill, N.C. (1992) Research Issues in Entrepreneurship, In Sexton, D.L. and Kasarda, J.D. (eds.), *The State of the Art of Entrepreneurship*. Boston: PWS Kent, 579-596.
- Covin, J. and Miles, M. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(3), 47-63.
- Covin, J.G. and Slevin, D.P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior', *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.
- Dess, G.G., Ireland, R.D., Zahra, S.A., Floyd, S.W., Janney, J.J. and Lane, P.J. (2003) 'Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship', *Journal of Management*, 29(3), 351-378.
- Entrialgo, M., Fernández, E. and Vázquez, C.J. (2000). Linking entrepreneurship and strategic management: evidence from Spanish SMEs. *Technovation*, 20, 427-436.
- Farinós, J., Herrero, B. and Latorre, M. (2011). Corporate entrepreneurship and acquisitions: creating firm wealth. DOI 10.1007/s11365-011-0201-4
- Foba, T. and Villiers, D. (2007). The integration of intrapreneurship into a performance management model. *SA Journal of Human Resource Management*, 5 (2), 1-8.
- Frederiksen, L., and Davies A. (2008). Vanguard and ventures: Projects as vehicles for corporate entrepreneurship. *International Journal of Project Management*, 26, 487-496.
- Guadamillas, F., Donate, M. and Sánchez de Pablo, J. (2008). Knowledge Management for Corporate Entrepreneurship and Growth: A Case Study. *Knowledge and Process Management*, 15(1), 32-44.
- Guth, W.D. and Ginsberg, A. (1990). Guest Editors Introduction: Corporate Entrepreneurship, *Strategic Management Journal*, 11(5), 5.
- Hernández-Mogollon, R. Cepeda-Carrión, G., Cegarra-Navarro, J. and Leal-Millán, A. (2010). The role of cultural barriers in the relationship between open-mindedness and organizational innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 23(4), 360-376.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F. and Zahra, S.A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale', *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253-274.
- Ireland, D.R. and Webb, J.W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, 50(1).
- Ireland, R., Covin, J., and Kuratko, D. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 19-46.
- Ireland, R.D., Hitt, M.A. and Simon, D.G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989.
- Jennings, D.F. and Lumpkin, J.R. (1989). Functioning Modeling Corporate Entrepreneurship: An Empirical Integrative Analysis. *Journal of Management*, 15(3), 485-503.
- Kemelgor, B.H. (2002). A comparative analysis of corporate entrepreneurial orientation between selected firms in the Netherlands and the USA. *Entrepreneurship & Regional Development*, 14(1), 67-87.

- Knight, R. (1987). Corporate Innovation and Entrepreneurship: A Canadian Study. *Journal of Product Innovation Management*, 4, 284-297
- Kuratko, D., Covin, J., Garrett, R. (2009). Corporate venturing: Insights from actual performance. *Business Horizons*, 52, 459-467.
- Kuratko, D.F. (2007). Corporate Entrepreneurship. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 3(2), 1-51.
- Lindholm, Å., 1994. The Economics of technology-related ownership changes: a study of innovativeness and growth through acquisitions and spin-offs, Doctoral dissertation. Department of Industrial Management and Economics, Chalmers University of Technology, Gothenburg, Sweden.
- Liu, S. S., Dubinsky, A. J., & Shi, Y. (2000). Change to survive: China's new state-owned enterprise. *Global Focus: An International Journal of Business, Economics, and Social Policy*, 12(2), 87– 97.
- López, F. and Martín, N. (2008). Antecedents of corporate spin-offs in Spain: A resource-based approach. *Research Policy*, 37, 1047-1056
- Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Miles, M.P. and Covin, J.G. (2002). Exploring the practice of corporate venturing: Some common forms and their organizational implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(3), 21–40.
- Miles, M.P. and Covin, J.G. (2007). Strategic use of corporate venturing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(2), 183–207.
- Moreno, A. and Casillas, J. (2008). Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: A Causal Model. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 32(3), 507-528.
- Morris, M. and Kuratko, D.F. (2006). *Corporate Entrepreneurship - Entrepreneurial Development within Organizations*, Mason, OH, Thomson/South-Western.
- Morris, M., Kuratko, D.F. and Covin, J. (2008). *Corporate Entrepreneurship and Innovation*, South-Western/Thompson., Mason.
- Morris, M., Vuuren, J., Cornwall, J., Scheepers, R. (2009). Properties of balance: A pendulum effect in corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 52, 429—440.
- Morris, M.H. and Kuratko, D.F. (2002). *Corporate Entrepreneurship*, Dallas, TX, USA, Harcourt Press.
- Nielsen, R., Peters, M. and Hisrich, R. (1985). Intrapreneurship Strategy for Internal Markets—Corporate, Non-profit and Government Institution Cases. *Strategic Management Journal*, 6, 181-189.
- Parker, S. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship?. *Journal of Business Venturing*, 26, 19–34.
- Phan, P., Wright, M., Ucbasaran, D., and Tan, W. (2009). Corporate entrepreneurship: Current research and future directions. *Journal of Business Venturing*, 24, 197–205.
- Pinchot, G. (1985) *Intrapreneuring*, New York, Harper & Row.
- Romero-Martínez, A., Fernández-Rodríguez, Z. and Vázquez-Inchausti, E. (2010). Exploring corporate entrepreneurship in privatized firms. *Journal of World Business*, 45, 2–8.



- Sathe, V., 1989. Fostering entrepreneurship in a large diversified firm. *Organ. Dyn.* 18, 20–32.
- Sharma, P. and Chrisman, J.J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23(3), 11-27.
- Slevin, D. P., and Covin, J. G. (1994). Entrepreneurship as firm behavior: A research model. In J. E. Katz & R. H. Brockhaus (Eds.), *Advances in firm emergence, growth and entrepreneurship*, 2. Greenwich, CT: JAI Press.
- Steinar, A. (2001). Intrapreneurship. An exploratory study of selected Norwegian Industries. Report for the Department of Industrial Economics and Technology Management. Funded by the Norwegian Research Council.
- Stevenson, H H; Roberts, M J and Grousbeck, H I (1998). *New Business Ventures and the Entrepreneur*, Homewood, IL: Irwin.
- Stevenson, H.H. and Jarillo, J.C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11.
- Susbauer, J. 1973. *Intracorporate Entrepreneurship: Programs in American Industry*. Cleveland: Cleveland State University
- Thornberry, N. (2001). Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron?. *European Management Journal*, 19(5), 526-534.
- Toledano, N., Urbano, D. and Bernadich, M. (2010). Networks and corporate entrepreneurship A comparative case study on family business in Catalonia. *Journal of Organizational Change Management*, 23(4), 396-412.
- Vanderbrande, T. (2008). Intrapreneurship. A trade union strategy for innovation in European companies. *StartPro Eurocadres*.
- Vozikis, S., Bruton, S., Prasad, D., and Merikas, A. (1999). Linking Corporate Entrepreneurship to Financial Theory through Additional Value Creation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 24, 33-44.
- Wennekers, A.R.M., Hessels, S.J.A., Hartog, C.M. (2008). *Global Entrepreneurship Monitor Report Netherlands*.
- Wolcott, R.C. and Lippitz, M.J. (2007). The Four Models of Corporate Entrepreneurship. *MIT Sloan Management Review*, 49(1), 75-82.
- Zahra, S. A. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 39, 1713–1735.
- Zahra, S., Filatotchev, I. and Wright, M. (2009). How do threshold firms sustain corporate entrepreneurship? The role of boards and absorptive capacity. *Journal of Business Venturing* 24, 248–260.
- Zahra, S., Kuratko, D.F. and Jennings, D.F. (1999). Entrepreneurship and the acquisition of dynamic organizational capabilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 5-10.
- Zahra, S.A. (1991). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-286.

Zahra, S.A. (1993). Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach. *Journal of Business Venturing*, 8(4), 319-341.

Zahra, S.A. (1995). Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: The Case Of Management Leveraged Buyouts. *Journal of Business Venturing*, 10(3), 225-248.

**Números monográficos especiales publicados sobre el tema:**

<b>Año</b>	<b>Revista o publicación</b>
1990	Strategic Management Journal
1999	Entrepreneurship Theory & Practice
2003	Journal of Management
2009	Journal of Business Venturing
2010	Journal of Organizational Change Management
2011	Journal of Operations Management