FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Doctorado en Negocios y Gestión de la Actividad Empresarial

con aplicación a Pymes, Emprendimiento y Empresa Familiar

TESIS DOCTORAL:

Emprendimiento Corporativo desde la Empresa Familiar en el Contexto Mexicano

Por: Luis Arturo Torres García

Directoras: Dra. María Concepción López Fernández

Dra. Ana María Serrano Bedia

Santander, 2016

AGRADECIMIENTOS

Quiero aprovechar estas líneas para expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a todas las personas que me han acompañado en la realización de esta Tesis Doctoral.

En primer lugar, quisiera agradecer de manera muy especial a mis directoras, la Dra. Ma. Concepción López Fernández y la Dra. Ana María Serrano Bedia por su orientación, seguimiento, supervisión y sobre todo por la motivación y apoyo recibido durante todos estos años. Su dirección y consejo fueron fundamentales para ver culminada esta meta. Conchi y Ana: he sido muy afortunado por contar con ustedes como mis directoras de tesis, pero sobre todo, por contar con su amistad.

Agradezco también a todos los profesores que nos impartieron los cursos de este programa doctoral por su experiencia y enseñanzas que fueron de gran valor en el proceso del desarrollo de este trabajo. Gracias a mis compañeros de equipo de investigación, Manuel Palma, Dante Castro y Rafael Tristán por todo su apoyo, colaboración y generosidad, así como a mis compañeros de estudio y amigos con quienes compartí grandes momentos, especialmente: Karla, Moisés, José Manuel, César y Pepe.

Agradezco también a los directivos del Tecnológico de Monterrey y de la Universidad de Cantabria por haber puesto en marcha este programa doctoral, muy en especial al Ing. Carlos Cruz Limón quien siempre me ha brindado su apoyo y confianza, así como a Sergio Ortiz, precursor de este programa.

A toda mi familia de quien estaré eternamente agradecido por su apoyo incondicional, su comprensión, sus sacrificios, su generosidad y sobre

todo, porque ellos han sido y serán siempre mi motivación. Gracias Rosy por tu amor y por ser la compañera de mi vida. Gracias Andy por transmitirme siempre tu energía y pasión, gracias Lucy por ser mi ejemplo de dedicación y perseverancia, gracias Luis Arturo por tu alegría y ejemplo al enfrentar grandes retos. ¡Este doctorado es un logro en familia!

Finalmente gracias a Dios Nuestro Señor porque todo lo que sucede en nuestras vidas es gracias a El, a su amor, a su enseñanza, a su ejemplo.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I: Emprendimiento y Empresa Familiar 11
1.1 El Emprendimiento 13
1.2 La Empresa Familiar 20
1.3 La Relación del Emprendimiento con la Empresa Familiar. 41

CAPÍTULO II: Emprendimiento Corporativo y *Corporate Venturing* en la Empresa Familiar 49
2.1 Emprendimiento Corporativo: Conceptualización y Principales Líneas de Investigación 51
2.2 Emprendimiento Corporativo en el Ámbito de la Empresa Familiar. 67

CAPÍTULO III: Determinantes del *Corporate Venturing* en la Empresa Familiar Mexicana 93
3.1 Justificación del Modelo 95
3.2 Formulación de las Hipótesis 99

CAPÍTULO IV: Metodología de la Investigación y Estudio Empírico 123
4.1 Objetivo del Estudio 125
4.2 Fuente de Datos y Muestra 126
4.3 Diseño y Validación del Cuestionario 136
4.4 Metodología de la Investigación 142
4.5 Análisis y Discusión de los Resultados 144

CAPÍTULO V: Conclusiones, Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación 150
5.1 Conclusiones 153
5.2 Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación 166

BIBLIOGRAFÍA 171

ANEXO A 191

ANEXO B 193

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Trabajos de revisión sobre Emprendimiento 15
Tabla 2. Definiciones de Empresa Familiar 22
Tabla 3. Datos demográficos al 2014 de una muestra de países Iberoamericanos. 27
Tabla 4. Distribución nacional de las unidades económicas por número de empleados y actividad económica. 29
Tabla 5. Distribución nacional de las unidades económicas por sector económico en cada uno de los estados de la República Mexicana. 30
Tabla 6. Líneas de investigación en Emprendimiento Corporativo basado en artículos de revisión 61
Tabla 7. Artículos con temática centrada en Emprendimiento Corporativo dentro de la Empresa Familiar, y clasificados con la línea de investigación de Orientación Emprendedora 73
Tabla 8. Artículos con temática centrada en Emprendimiento Corporativo dentro de la Empresa Familiar, y clasificados con la línea de investigación de Equipos Emprendedores 78
Tabla 9. Artículos con temática centrada en Emprendimiento Corporativo dentro de la Empresa Familiar, y clasificados con la línea de investigación de Emprendimiento Corporativo Global 84
Tabla 10. Artículos con temática centrada en Emprendimiento Corporativo dentro de la Empresa Familiar, y clasificados con la línea de investigación de *Corporate Venturing* 89
Tabla 11. Estadísticas de recolección de datos 131
Tabla 12. Distribución nacional de empresas por sector económico en los cuatro estados considerados en el estudio 133
Tabla 13. Distribución de empresas por sector económico en los cuatro estados que conforman la muestra final recolectada 133
Tabla 14. Distribución de las empresas por número de empleados de los cuatro estados considerados en el estudio 134
Tabla 15. Distribución de las empresas por número de empleados de las empresas que respondieron la encuesta 134
Tabla 16. Estructura general del cuestionario 137
Tabla 17. Elementos de los constructos y alfas de Cronbach 138
Tabla 18. Media, desviación estándar y correlaciones de Pearson entre las variables analizadas (n=161) 144
Tabla 19. Resultados de la regresión logística para *Corporate Venturing* en empresas familiares mexicanas (n=123) 145

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Terminología del "*Entrepreneurship*" 53
Figura 2. El Dominio del Emprendimiento Corporativo 57
Figura 3. Número de artículos sobre Emprendimiento Corporativo considerado en cada bloque temático 70
Figura 4. Factores determinantes del *Corporate Venturing* en la empresa familiar mexicana 100
Figura 5. Cuestionario en su versión en línea (Internet) 128
Figura 6. Respuestas de los cuestionarios recibidas en Qualtrics 129
Figura 7. Estadísticas de Qualtrics sobre la duración de la encuesta 130
Figura 8. Interacciones significativas del efecto moderador 148
Figura 9. Factores determinantes del *Corporate Venturing* en la empresa familiar mexicana 149

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El emprendimiento sin lugar a duda se ha convertido en el principal motor de las economías en todos los rincones del mundo. Las estrategias emprendedoras se han convertido en un elemento esencial tanto para las empresas nuevas como para las existentes ya que se han visto obligadas a competir y sobrevivir (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2011).

A pesar de lo anterior, el emprendimiento ha sido un fenómeno poco estudiado ya que su investigación tiene sus orígenes a inicio de los años 70 como consecuencia de los cambios drásticos en las economías de los países derivado de una importante recesión económica. Esto dio como resultado el surgimiento de la innovación y el emprendimiento en todos los sectores económicos como una respuesta ante la búsqueda de la competitividad y la supervivencia de las empresas, no sólo aquellas ancladas en economías en desarrollo, sino también en economías ya desarrolladas (Hitt, Ireland, Camp, & Sexton, 2001; Soriano & Montoro-Sanchez, 2011).

En sus inicios, el estudio del emprendimiento se dio como elemento de otras disciplinas como la Administración, hasta que fue tomando su propia identidad y se fue considerando como una línea de estudio *per se*.

El estudio del emprendimiento cobró mayor relevancia a partir de los años 90 (Wiklund, Davidsson, Audretsch, & Karlsson, 2010) en los que podemos apreciar un importante aumento en los investigadores interesados en el tema. Algunos de los principales temas que se han considerado en el estudio del emprendimiento han sido la definición de sus conceptos básicos, su relación con el desarrollo económico, el emprendimiento desde la

empresa, el emprendimiento social, su proceso y contexto, su relación con los procesos educativos y formativo y las características de los emprendedores (Serrano-Bedia, Pérez-Pérez, Palma-Ruiz, & López-Fernández, 2016).

Es importante reconocer que el emprendimiento no es sólo una actividad atribuible a las personas, sino que también se presenta este fenómeno dentro de las organizaciones con la intención de poner en marcha nuevas iniciativas emprendedoras en beneficio de la misma organización, lo que se conoce con el término de emprendimiento corporativo.

De esta forma podemos dejar clara la diferencia entre "emprendedor", que es la persona que realiza las actividades necesarias para crear un nuevo producto, proceso, servicio, y que innovan por sí mismos y el "emprendimiento", que se define como el proceso de creación de la nueva iniciativa emprendedora (Cogliser & Brigham, 2004). Por su lado, emprendimiento corporativo es el proceso mediante el cual un individuo o un grupo de personas, en asociación con una organización ya existente, crean una nueva organización o instigan la renovación o innovación dentro de dicha organización. El emprendimiento corporativo integra tres tipos de fenómenos que pueden o no estar relacionados entre sí (Sharma & Chrisman, 1999): el nacimiento de nuevos negocios dentro de una corporación, la transformación de las organizaciones existentes a través de la renovación estratégica o remodelación de las ideas fundamentales y la innovación dentro de la empresa.

El primero de ellos, "nacimiento de nuevos negocios dentro de la corporación", es el que despierta mayor interés para nuestro estudio y será

referido dentro de esta tesis doctoral bajo el concepto de *corporate venturing.*

El contexto específico en el que se estudiará el *corporate venturing* en esta tesis doctoral es el de la "Empresa Familiar". A pesar de las controversias con su definición podemos decir que una empresa familiar es aquella que reúne tres características: hay control familiar de la propiedad, hay implicación familiar en la gestión y hay voluntad familiar de transmitir la propiedad y gestión a la siguiente generación (Casillas, Diaz, & Vázquez, 2005). Es indiscutible la importancia que tienen las empresas familiares en todas las economías del mundo, ya que este tipo de empresas son la base de la economía de sus países si tomamos en cuenta que en promedio más del 90% de las empresas en todos los países son consideradas familiares (Cromie, Stephenson, & Monteith, 1995; Fritz, 1997) y aportan cerca del 60% del producto interno bruto (PIB) de esos países (Astrachan & Shanker, 2003; IEF, 2015; Shanker & Astrachan, 1996; Shepherd & Zacharakis, 2000). Haciendo referencia en particular a los Estados Unidos de Norteamérica, se considera que una tercera parte de las empresas que figuran en el listado del reporte "*Fortune 500*", son consideradas familiares (Lumpkin, Steier, & Wright, 2011) mientras que en España se estima que corresponden al 89 por ciento de las empresas, generando el 67 por ciento del empleo privado y el 57 por ciento del valor añadido bruto (IEF, 2015). Dado que la empresa familiar es la responsable de desarrollar el tejido empresarial, aportando la principal fuente de empleo y gran parte del producto interno bruto de las economías donde operan, es muy importante fortalecer estas empresas no sólo para asegurar su

permanencia y éxito a largo plazo, sino para promover en ellas una mayor actitud emprendedora que detone el emprendimiento corporativo.

En resumen, podemos afirmar que su prevalencia y relevancia explica que las empresas familiares se hayan convertido en los últimos años en un tema de estudio en auge, sobre todo por el interés que existe de conocer más sobre su gestión y las problemáticas que enfrentan.

Una característica de las empresas familiares es su deseo de perdurar en el tiempo con la llegada de las próximas generaciones y no desaparecer al momento que su fundador se retira del negocio (Fritz, 1997; Lee-Chua, 1997; Neubauer & Lank, 2003). Esta característica ha generado que para muchos investigadores la sucesión sea uno de los temas más comunes en el estudio de las empresas familiares seguido por algunos otros como gobierno corporativo o gobernanza, propiedad, dirección estratégica, cambio organizacional, comportamiento y conflictos dentro de la empresa familiar (Benavides-Velasco, Quintana-García, & Guzmán-Parra, 2013; Sorenson, Yu, & Brigham, 2010).

El estudio de estas dos líneas de investigación (el emprendimiento y la empresa familiar) se ha desarrollado por separado, existiendo muy pocos trabajos que hayan analizado la conjunción entre ambas. En una reciente publicación que revisa la investigación sobre emprendimiento en el ámbito de la empresa familiar empleando indicadores bibliométricos, las autoras López-Fernández, Serrano-Bedia, y Pérez-Pérez (2016) proponen una clasificación de estas temáticas en cinco clúster: toma de riesgo, emprendimiento, género, empresa familiar y gobernanza. Siendo el segundo de ellos "emprendimiento", que integra tanto temas de emprendimiento corporativo como de *corporate*

venturing el de mayor interés en el estudio de las empresas familiares al concentrar el mayor número de trabajos.

En este sentido, *corporate venturing* es utilizado para definir la generación de nuevas iniciativas emprendedoras dentro de la empresa familiar. Basado mayormente en la habilidad de detectar oportunidades, tal y como ha sido propuesto en algunos modelos (Kellermanns & Eddleston, 2006), el mismo permite a la empresa subsistir en el tiempo gracias a la revitalización de la empresa y su consecuente generación de riqueza, remanente, rentabilidad o crecimiento.

Una revisión de literatura basada particularmente en el emprendimiento corporativo en el ámbito de la empresa familiar pone en manifiesto que los trabajos están desarrollados mayoritariamente en el contexto norteamericano y europeo, y existe una escasez de trabajos cuantitativos por encontrarse ésta en una etapa muy naciente.

Por lo anterior, el objetivo de la presente tesis doctoral es identificar y analizar los factores determinantes de la decisión de abordar actividades de *corporate venturing* en las empresas familiares mexicanas, con la finalidad de lograr dos aportaciones principales. La primera aportación, desde un punto de vista práctico, es que sabemos que las familias crecen más rápido que sus negocios familiares por lo que generar nuevos emprendimientos dentro de la empresa familiar es de vital importancia.

La segunda aportación es de carácter académico, ya que el modelo empírico propuesto pretende cubrir algunos "gaps" identificados en la revisión de literatura. En concreto puede destacarse la escasez de estudios

empíricos cuantitativos así como la sencillez de los mismos. En concreto falta análisis multi-nivel en relación a las variables utilizadas, por lo que hemos incorporado en nuestro modelo la utilización de variables de tres niveles (empresa, empresa familiar e individuo) y lograr así un estudio más completo. Por otro lado, se echa en falta el análisis en lo que respecta a la heterogeneidad de la empresa familiar, por lo que hemos analizado si el CEO es un fundador solitario o bien está acompañado por otros miembros de su familia.

Para realizar la contrastación empírica de nuestro modelo nos apoyamos en un cuestionario dirigido a CEO´s o gerentes generales de empresas mexicanas, los cuales fueron recolectados por un período de 10 meses en cuatro diferentes ciudades de la República Mexicana.

Con el fin de dar cumplimiento al objetivo planteado, la presente tesis doctoral se estructura de la siguiente manera. En el capítulo uno se presenta una revisión de la literatura sobre emprendimiento, empresa familiar y le relación que existe entre emprendimiento y empresa familiar. En el capítulo dos se presenta la conceptualización del emprendimiento corporativo, la manera en que se ha propuesto describirlo, cuáles han sido sus elementos y motivantes y cuáles han sido las principales líneas de investigación sobre emprendimiento corporativo en los últimos años. Así mismo en este capítulo se desarrolla un análisis bibliográfico actualizado sobre el desarrollo de los trabajos sobre emprendimiento corporativo en el ámbito de la empresa familiar, clasificando estos hallazgos en cuatro bloques temáticos. Ello nos permite identificar los "gaps" en la literatura en relación al estudio del *corporate venturing* en la empresa familiar, enfoque de nuestro estudio.

En el capítulo tres se presenta nuestra justificación tanto práctica como académica del modelo a contrastar, así como la correspondiente formulación de hipótesis en relación a los determinantes del *corporate venturing* en la empresa familiar mexicana. En el capítulo cuatro se presentan la metodología de investigación y el estudio empírico, incluyendo la descripción de las fuentes de datos y muestreo, así como el correspondiente análisis y discusión de resultados.

Finalmente en el capítulo cinco se presentan las conclusiones finales de nuestro trabajo, sus limitaciones y las posibles líneas de investigación a ser consideradas en el futuro.

CAPÍTULO I: Emprendimiento y Empresa Familiar

CAPÍTULO I: Emprendimiento y Empresa Familiar

En este capítulo, se presenta una detallada revisión de la literatura sobre los trabajos que se han realizado en las temáticas emprendimiento, empresa familiar, incluyendo una revisión al contexto latinoamericano. Así como se presenta la relación que existe en el cruce de estas dos líneas de investigación.

1.1 El Emprendimiento

La consideración del emprendimiento como una potencial línea de investigación tiene sus inicios en los años 70 del siglo XX cuando se presentó un cambio drástico en la situación socioeconómica en todo el mundo. En ese momento la crisis del petróleo, la recesión económica, la obsolescencia generada por el progreso tecnológico unido a la creciente internacionalización de la economía generaron un gran desequilibrio e importante incertidumbre. Todo ello fue determinante para el surgimiento de la innovación y el emprendimiento en todos los sectores económicos como una herramienta básica para lograr la competitividad y la supervivencia empresarial. Inclusive se dice que el emprendimiento genera competencia entre las economías desarrolladas y por otro lado, apoya el bienestar social entre las economías en desarrollo (Soriano & Montoro-Sanchez, 2011). Esto dio lugar al creciente estudio del emprendimiento como una disciplina ***per se***.

Emprender no sólo es una actividad atribuible al individuo que la ejecuta de manera independiente buscando un interés o beneficio personal, sino que también podemos considerar que estas actividades pueden ser realizadas por organizaciones de cualquier tipo, como es el caso de las

empresas. En este caso deja de ser una actividad básicamente individual, para convertirse en un proceso corporativo. El proceso de emprender generalmente se describe como una actividad individual, realizada por el emprendedor para iniciar una nueva empresa, pero cuando esa iniciativa es detonada dentro de una empresa ya existente, a ese proceso se le denomina emprendimiento corporativo.

Es por ello que podemos diferenciar al "emprendedor", que es la persona que realiza las actividades necesarias para crear un nuevo producto, proceso, servicio, y que innovan por sí mismos (Cogliser & Brigham, 2004), y el "emprendimiento", que se define como el proceso de creación de la nueva iniciativa emprendedora.

Una de las consideraciones importantes en este trabajo es la de profundizar en el conocimiento de la relación que existe entre los estudios sobre emprendimiento y el posterior interés por estudiar este fenómeno dentro de la empresa o emprendimiento corporativo. Para identificar mejor esta relación se ha tomado en consideración una serie de artículos de revisión sobre la evolución de la investigación en emprendimiento que aparecen incluidos en la **Tabla 1.**

El primer trabajo de revisión sobre la literatura en esta área que se considera (Grégoire et al., 2006) analizó el contenido de 20.184 referencias bibliográficas contenidas en 960 artículos publicados entre los años 1981 y 2004 por *Frontiers of Entrepreneurship Research*.

Tabla 1. Trabajos de revisión sobre Emprendimiento

Autores	Alcance	Hallazgos/Resultados	Comentario
Grégoire et al. (2006)	Análisis del contenido en las redes de artículos co-citados entre los años 1981 y 2004	Diferentes niveles de convergencia que han caracterizado la investigación en emprendimiento	960 artículos publicados en *Frontiers of Entrepreneurship Research*
Cornelius et al. (2006)	Análisis bibliométrico que clasifica artículos en clúster considerando los años 1982-2004	Se identifican dos grupos de trabajos: uno de ellos que estudia el fenómeno del emprendimiento partiendo de la base general de administración y un segundo grupo enfocado al emprendimiento corporativo	3.951 artículos provenientes del *Social Sciences Citation Index*
Wiklund et al. (2010)	Conformación de "bloques" en los que se dividen los temas de investigación	Se presentan los diferentes temas que los autores consideran serán de mayor interés dentro del emprendimiento en los próximos años	Artículos sobre emprendimiento comprendidos entre 1998 y 2008
Hoskisson, Covin, Volberda, & Johnson (2011)	Propone que el emprendimiento puede ser estudiado desde la perspectiva de otras áreas (multi-nivel)	Áreas a considerar: cambios en la industria, cooperación inter-organizacional, emprendimiento universitario, financiamiento, diferencias institucionales, régimen legal	Describe cómo se han investigado cada una de esas áreas con la intención de motivar a que se considere integrarlas en el estudio del emprendimiento
Carlsson et al. (2013)	Presenta el desarrollo del dominio de la investigación en emprendimiento en el sector académico	Presentan un marco de referencia que considera varios niveles (individual y de equipo; nueva empresa o empresa existente y nivel macroeconómico)	Los autores presentan una definición del dominio de la investigación en emprendimiento
Hlady-Rispal & Jouison-Laffitte (2014)	Análisis de 111 trabajos cualitativos en el área de emprendimiento. En particular marcos epistemológicos y métodos de análisis de datos	Describen que el mayor número de trabajos cualitativos han utilizado el método de casos (42), seguidos por el de entrevistas (20), después mezclas entre cualitativos y cuantitativos (14), seguidos por narrativos (13), y varios métodos más (17)	Coinciden que el emprendimiento es una área de investigación cuyo diseño es consistente con el paradigma normal de otras ciencias
Serrano-Bedia et al. (2016)	Revisión de literatura de artículos sobre emprendimiento publicados en *Special Issues*	Conformación de10 líneas de investigación señalando tipologías, metodologías y consideraciones geográficas	Análisis de artículos publicados en el *Social Science Citation Index* entre 2011 y 2013

Fuente: Preparado por los autores

En el trabajo se aprecia una relación causal entre algunos factores como son: la estructura de la industria, el atractivo del mercado, la ventaja

competitiva, la ventaja estratégica, así como algunas otras mediciones del desempeño de las empresas. En particular, dentro de este mismo grupo de artículos los autores perciben una cercana relación entre las citas de Porter (1980), Porter (1985), Hobson y Morrison (1983), Miller y Camp (1985), y Macmillan y Day (1987) en las que identifican claramente un común denominador: el enfoque hacia el estudio del emprendimiento corporativo, muy en especial dentro del período comprendido entre los años 1987 a 1992.

En base a este estudio que caracteriza estas co-referencias podríamos decir que, a diferencia del periodo comprendido entre los años 1981 a 1986, en donde el enfoque de la investigación en emprendimiento estuvo en las características individuales del emprendedor, en la segunda mitad de los años 80 el interés en la investigación mostró interesantes conceptos adicionales como son el emprendimiento corporativo (o emprendimiento hacia dentro de la empresa), el desempeño de las nuevas empresas en general y el financiamiento hacia estos nuevos emprendimientos dentro de las mismas empresas.

Como consecuencia de lo ya mencionado, se puede apreciar el nacimiento de un pequeño grupo de trabajos de investigación en el período comprendido entre los años 1999 a 2004, centrados en estudiar la articulación dentro de la empresa de los esfuerzos de emprendimiento. Este esfuerzo de emprendimiento corporativo fue determinante para generar un creciente interés en esta línea de investigación, no sólo en extensión de la misma, sino sobre todo en su profundidad.

Este interés por la investigación en el área de emprendimiento corporativo, como se ha mencionado anteriormente, lo podemos corroborar

haciendo referencia a otro trabajo de revisión bibliométrica (Cornelius et al., 2006) en el cual se consideraron 3.951 artículos publicados entre 1982 y 2004 en revistas incluidas en el índice del *Social Sciences Citation Index* bajo la palabra clave "*entrep**", los cuales fueron clasificados en diferentes grupos o clúster. En este período se puede claramente identificar un clúster comprendido entre los años 1993 a 1997, denominado "grupo ecléctico" el cual a su vez, se divide en dos nuevos subgrupos o sub-clúster. El primero de ellos enfocado a estudiar el fenómeno del emprendimiento sin partir de una base de conocimiento específico o particular, sino de una base general de estudios del área de administración (dentro de este grupo se identifican autores como Vesper, Cooper, Hisrich, Birley y Sexton). El segundo subgrupo o sub-clúster está enfocado claramente al estudio del emprendimiento corporativo dentro del cual se encuentran autores como Burgelman, Kanter, Miller, Pinchot, Drucker, Stevenson y MacMillan. Dentro de este segundo grupo también podemos encontrar el estudio del emprendimiento relacionado a otras áreas de conocimiento pero vinculadas con el proceso emprendedor como pudiera ser: cambios en la industria, cooperación inter-organizacional, financiamiento, diferencias institucionales, régimen legal, etc. (Hoskisson et al., 2011), o bien inclusive dentro del sector universitario (Carlsson, 2013; Hlady-Rispal & Jouison-Laffitte, 2014).

En este período de tiempo es posible identificar claramente tres autores sobresalientes para los cuales las principales áreas de interés en sus investigaciones se centraron en el emprendimiento corporativo (*corporate entrepreneurship*) y al desempeño de la empresa (*performance*): Covin, Stevenson y Zahra. Sin embargo cabe hacer la mención que ninguno de estos tres autores se mantuvieron exclusivamente en esta línea de investigación, ya

que adicionalmente al emprendimiento corporativo continuaron sus trabajos incluyendo otras áreas de interés.

Para el período comprendido entre los años 2000 a 2004, la referencia a investigadores no considerados dentro del área de emprendimiento fue casi nula. Esto se debe a que empezó a distinguirse un reconocido grupo de investigadores en el área de emprendimiento que se convirtieron en las referencias más importantes en dicha materia.

Adicionalmente se presentó un incremento en el número de especialidades o clúster y al igual que en el período anterior el emprendimiento corporativo sigue siendo uno de los más importantes, pero en esta ocasión citando el emprendimiento corporativo en relación a otros conceptos como son emprendimiento estratégico, administración de los recursos, el desempeño de la empresa y la utilización de los recursos incluyendo el capital social. En este período podemos encontrar algunos autores que hoy siguen siendo referencia para este campo de investigación como son Autio, Deeds, Hohannisson, Lumpkin, Peng, Teece, Westhead, Wright y en forma muy sobresaliente Hitt y Zahra.

Otro importante indicador del interés que existe en la investigación sobre emprendimiento lo podemos tomar gracias a un estudio que analiza diversos artículos sobre emprendimiento comprendidos entre los años 1998 y 2008 (Wiklund et al., 2010) en el cual es claro el aumento de investigadores interesados en estudiar el emprendimiento en general, e inclusive podemos apreciar un aumento en el número de revistas indexadas dedicadas al tema de emprendimiento. En este artículo se presentan los diferentes temas que los autores consideraban serían de mayor interés dentro del emprendimiento en

los años posteriores. El primero de ellos se refirió a la definición de los conceptos básicos del emprendimiento; el segundo bloque se refirió a la relación y concordancia entre las definiciones conceptuales de los fenómenos clave del emprendimiento y las observaciones empíricas del mismo; el tercer bloque se centró en la razón de ser de la iniciativa emprendedora como un campo distinto de investigación por su relevancia, ya que las partes interesadas fuera del área de emprendimiento encontraron la investigación en emprendimiento realmente útil y aplicable.

El artículo más reciente que se integra en esta sección es un artículo de revisión (Serrano-Bedia et al., 2016)que hace una clasificación a partir de los artículos encontrados en los *Special Issues* sobre emprendimiento publicados en revistas incluidas en el *Social Science Citation Index* entre los años 2011 y 2013 proponiendo a partir de ello 10 líneas de investigación para el área de emprendimiento, las cuales son: (1) Análisis del campo en general e identificación de líneas futuras; (2) Emprendimiento corporativo; (3) Emprendimiento y desarrollo económico; (4) Emprendimiento social; (5) Emprendimiento: contexto y proceso; (6) Educación para el emprendimiento; (7) Características de los emprendedores; (8) Emprendimiento y empresa familiar; (9) Emprendimiento internacional; y (10) Emprendimiento académico.

En particular, la segunda línea de investigación -emprendimiento corporativo- propuesta por los autores (Serrano-Bedia et al., 2016), muestra el papel que tiene el emprendimiento corporativo en el panorama actual organizativo y económico a través de modelos que integran factores internos y externos que expliquen el emprendimiento corporativo, tales como: el comportamiento de los empleados, la experiencia intra-emprendedora, la

cultura y el género, los factores tecnológicos, las características específicas de los grupos de trabajo y, por último, las prácticas de gestión de recursos humanos que favorezcan más el fomento de innovaciones dentro de la empresa. Así mismo la octava línea de investigación -emprendimiento y empresa familiar- identifica los efectos de la propiedad de la familia sobre el espíritu emprendedor o el aprendizaje organizativo, así como la identificación de los factores internos o externos que pueden favorecer u obstaculizar la orientación emprendedora en la empresa familiar, el análisis de la efectividad del *venturing* dentro del contexto de las empresas familiares.

1.2 La Empresa Familiar

Es indiscutible la importancia que tienen las empresas familiares en todas las economías del mundo, ya que independientemente de la región a la que nos quisiéramos referenciar, en todas ellas el fenómeno es muy similar. Se sabe que las empresas familiares (Cromie et al., 1995; Fritz, 1997) constituyen la base de la economía ya que, en 1997, entre el 95 y el 98 por ciento de las empresas en los Estados Unidos eran familiares y en conjunto aportaron el 60 por ciento del producto interno bruto (PIB) de ese país (Astrachan & Shanker, 2003; Shanker & Astrachan, 1996; Shepherd & Zacharakis, 2000). Lee-Chua (1997), de manera más conservadora, señala que en ese mismo país el porcentaje de empresas familiares es del 90 por ciento y que aportan el 49 por ciento del producto interno bruto. De nuevo refiriéndonos a los Estados Unidos de Norteamérica, se considera que una tercera parte de las empresas incluidas en el informe "*Fortune 500*", se consideran empresas familiares (Lumpkin, Steier, & Wright, 2011). En países como Suecia e Italia, el 95 por ciento de las empresas se consideran familiares, mientras que el 85 por ciento

corresponde a Suiza, el 75 por ciento al Reino Unido y el 70 por ciento en Portugal por citar solo algunos ejemplos (Bjuggren, Johansson, & Sjögren, 2011; IFERA, 2003). En España, un estudio recién publicado (IEF, 2015) estima que las empresas familiares representan el 89 por ciento de las empresas privadas, generando el 67 por ciento del empleo privado y el 57 por ciento del Valor Añadido Bruto.

Las empresas familiares se han convertido en los últimos años en uno de los objetos de estudio más frecuentes en el mundo de los negocios, resaltando sus particularidades en la gestión, así como las problemáticas que éstas enfrentan. Al mismo tiempo, se ha tomado conciencia de que son instituciones de gran importancia para los diversos sistemas económicos en todas las economías del mundo (La Porta, Lopez-De-Silanes, & Shleifer, 1999). Este trabajo define qué es una Empresa Familiar, sabiendo de antemano la dificultad de llegar a un consenso en esta definición, precisamente porque la empresa familiar presenta realidades multidimensionales (Casillas et al., 2005) por su propia naturaleza, lo que nos da como consecuencia definiciones basadas en múltiples criterios. El poder aclarar estos conceptos tiene como intención el poder reflexionar sobre la empresa familiar, sus diferentes enfoques, los tipos de empresa familiar que existen y su importancia para el mundo en lo general y lo que representa para México en lo particular.

La gran diversidad que existe en las definiciones de la empresa familiar se ha convertido en uno de los principales obstáculos que hay para el desarrollo de la investigación en este ámbito, debido a que es difícil establecer relaciones entre los diversos estudios que hay sobre el tema. La

Tabla 2 presenta una recopilación de definiciones (Neubauer & Lank, 2003), la cual ha sido complementada para esta tesis doctoral.

Tabla 2. Definiciones de Empresa Familiar

Autor	Definición de Empresa Familiar
Bork (1986)	"Una empresa familiar es la que ha sido fundada por un miembro de la familia y se ha transmitido, o se espera que se transmita, a sus descendientes. Los descendientes del fundador o fundadores originales tendrán la prioridad y el control de la empresa. Además, trabajan y participan en la empresa y se benefician de ella miembros de la familia"
Lansberg, Perrow & Rogolsky (1988)	"Una empresa en la que los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad"
Barry (1989)	"Una empresa familiar es aquélla que, en la práctica, está controlada por una única familia"
Ward (1989)	"La empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o la controle"
Handler (1989)	"Organización en la que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidos por los miembros de la familia que forman parte de la dirección o del consejo de administración"
Gallo & Sveen (1991)	"Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes"
Carsrud (1996)	"Una empresa familiar es aquélla en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva"
Stern (1996)	"Una empresa en la que son propietarios y directores los miembros de una o dos familias"
Chua, Chrisman, & Sharma(1999)	"Una empresa familiar es aquélla que se caracteriza por tener la propiedad significativa bajo una sola familia, y más de un miembro de la familia (fundador o descendientes de los fundadores) participando en la empresa como agentes y/o directores".

Autor	Definición de Empresa Familiar
Casillas et al.(2005)	Propone 3 aspectos para definirla: › La propiedad o el control de la empresa: Se define a partir del porcentaje de participación de la familia en el capital de la empresa o del hecho de que un familiar admita que controla su empresa. › El poder que la familia ejerce sobre la empresa: Se define a partir del trabajo desempeñado en la empresa por algunos miembros de la familia. En muchos casos hace referencia a que la familia propietaria desempeña funciones ejecutivas en la empresa o a que el director general de la empresa es un miembro de la familia propietaria. › La Intención de transferir la empresa a generaciones venideras: Se define en relación con el deseo de mantener en el futuro la participación de la familia en la empresa, al número de generaciones de la familia propietaria que intervienen en la misma o al hecho de que los descendientes directos del fundador tienen el control sobre la gestión o propiedad de la empresa.
Vallejo-Martos(2005)	"Una empresa familiar es aquélla en la que los miembros de una misma familia tienen una participación suficiente en el capital para dominar las decisiones propias del órgano de representación de propietarios, tenga éste carácter formal o legal o por el contrario sea de naturaleza informal, y en la que, además, existe el deseo o la voluntad de continuidad del negocio en manos de la siguiente generación familiar"
GEEF & FBN (2008)	"Las empresas familiares se definen como empresas cuyo accionista principal es una familia o personas estrechamente vinculadas a un grupo familiar y en la que algún familiar está implicado en la gestión de la misma". (Definición más detallada en los siguientes párrafos)
Tung, Lo, Chung, & Huang(2014)	"Una empresa familiar se identifica como una entidad comercial que implica la influencia o el control de una o más familias"
MIller, Wright, Le Breton-Miller, & Scholes (2015)	"Empresas familiares son una colección diversa de organizaciones. Sin embargo, la mayoría se distinguen por sus preferencias socioemocionales, principalmente: los objetivos no económicos que se adaptan a los deseos de la familia, tales como el mantener la empresa dentro de la familia, proporcionando puestos de trabajo para los familiares y el establecimiento de la reputación dentro de la comunidad"

Fuente: Actualizado por los autores a partir de Neubauer & Lank, 2003

Algunas de estas definiciones, como se podrá apreciar, se centran en el contenido, otras en el objetivo de la empresa familiar, otras en la forma de las empresas familiares o se basan en sus características diferenciales en relación a otro tipo de empresas.

Existe una definición oficial de Empresa Familiar que fue adoptada en Bruselas por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y en Milán por el Consejo del *Family Business Network* (FBN) el 7 de abril de 2008 la cual indica que una compañía sin importar su tamaño es considerada familiar si:

1	La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).
2	La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
3	Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
4	A las compañías cotizadas se les aplica la definición de Empresa Familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social. Para este caso es importante considerar su fragmentación. El mayor accionista (o bloque de accionistas) en muchas ocasiones tiene menos del 50% de los derechos de voto. En dichas compañías un accionista (o bloque de accionistas) puede ejercer influencia decisiva sobre aspectos fundamentales de gobierno corporativo sin tener la mayoría de los votos. El punto cuarto de la definición se refiere a empresas en las que la familia no cuenta con la mayoría de los votos pero que, a través de su participación accionarial, puede ejercer influencia decisiva.

La mayoría de los autores se basan en uno o varios de estos conceptos para definir lo que es la empresa familiar, como por ejemplo en relación con la propiedad y el control se puede hacer referencia al porcentaje de participación en el capital poseído por una familia. Asimismo, en relación a la continuidad y su intención de mantener en el futuro la participación de la familia, se considera el número de generaciones de la familia propietaria que intervienen en la empresa, es decir, si la empresa es

propiedad solo de miembros de la primera generación o ya hay propietarios de la segunda, tercera o subsiguientes generaciones.

Estos tres elementos (propiedad, gestión y continuidad) pueden ser considerados definitorios para identificar una empresa como familiar. Hay autores que consideran que con que esté presente uno de estos elementos es suficiente para considerar a la empresa como familiar, pero hay otros autores que sugieren que se deben de incluir como mínimo dos o hasta los tres elementos para poder considerar a la empresa como familiar. Por esta razón se propone que lo correcto es hablar de un "nivel o grado en que la empresa está controlada por la familia" tal y como lo propusieron Shanker y Astrachan (1996) que hablan de un continuo de menos a más para definir el grado de empresa familiar – empresa no familiar. Es decir, se considera que las empresas son más o menos familiares. Es importante tener presente que las empresas familiares están constituidas por sistemas sociales complejos que comprenden por lo menos tres dimensiones (Tagiuri & Davis, 1996): los miembros de la familia, los propietarios de la empresa; y los empleados y directivos de la empresa. Las tres dimensiones pueden o no solaparse total o parcialmente por lo que las personas podrán formar parte de más de una dimensión.

Con la intención de clarificar aún más este concepto de "empresa familiar", se menciona (Casillas et al., 2005; IEF, 2015) que un número elevado de pequeñas y mediana empresas (PyMES) son familiares. Si bien esto es cierto, es importante tener el cuidado necesario de no identificar como un concepto similar o equivalente las empresas familiares con las pequeñas y medianas empresas (PyMES). De hecho hay un número importante de empresas grandes que siguen siendo consideradas como empresas familiares,

al igual que se comete el error de pensar que una empresa multinacional también ha dejado de ser familiar (acotando el término de familiar a una empresa local).

Las empresas familiares suelen definirse también según el nivel generacional partiendo del fundador de la empresa, a la que se considera la primera generación. Posteriormente se hace referencia a las siguientes generaciones, a medida que se van incorporando los hijos del fundador (segunda generación), los nietos del fundador (tercera generación) y así sucesivamente. Un requisito para que se pueda considerar empresa familiar de segunda generación o subsiguiente es que precisamente los miembros de esa generación ya estén incorporados formalmente al negocio familiar, ya sea laboralmente (en la gestión) o bien como miembros del consejo de administración (en la propiedad).

Una característica esencial de las empresas familiares es su natural deseo de perdurar en el tiempo, y para esto es de vital importancia lograr la supervivencia del negocio en los procesos de sucesión del control de la empresa a la siguiente generación de la misma familia. Se dice que sólo entre el 5 y el 15 por ciento de las empresas familiares (Neubauer & Lank, 2003) siguen siendo familiares después de la tercera generación y (Fritz, 1997) que el 30 por ciento de estas empresas sobrevive el cambio a la segunda generación y sólo el 13 por ciento continúan cuando el control es transferido a la tercera generación de la familia empresaria. Tanto Lee (1997) como Fritz (1997) coinciden que el 70 por ciento de las empresas familiares mueren o son vendidas cuando el fundador de las mismas (primera generación) se retira del control de la empresa.

Antes de comentar sobre las empresas familiares en el contexto latinoamericano, consideramos importante proporcionar una muestra de datos demográficos sobre Iberoamérica con la finalidad de poder apreciar mejor las diferencias entre algunos de sus países y con Europa. En la **Tabla 3** podemos ver que hay una importante diferencia en el tamaño de los países en ambos continentes, destacando Brasil y México como los países más poblados (más de 202 y 119 millones de habitantes respectivamente) y por ende aquéllos en donde es más apremiante la generación de empleo. También podemos observar que, en general, los países de Latinoamérica tienen una "tasa de natalidad"(número de nacimientos al año por cada mil habitantes) mucho mayor que la tasa de natalidad de países europeos. Este se confirma si comparamos la tasa correspondiente al año 2014 en México (19) contra España (9). Esta realidad hace que sea una necesidad aún mayor la generación de nuevos empleos en Latinoamérica.

Tabla 3. Datos demográficos al 2014 de una muestra de países Iberoamericanos.

País	Tasa de Natalidad (nacim./1.000 hab)	Esperanza de vida	Población
Argentina	18	76	42.980.026
Bolivia	24	70	10.561.887
Brasil	15	74	202.769.000
Chile	13	81	17.762.647
Colombia	16	74	47.662.000
Ecuador	21	76	16.027.000
España	**9**	**83**	**46.439.864**
Guatemala	27	71	16.015.494
México	**19**	**77**	**119.715.000**
Perú	20	74	31.424.000
Portugal	8	81	10.394.000
Venezuela	20	74	30.693.827

Fuente: Preparado por los autores a partir de datos obtenidos en internet en el sitio de "Grupo Expansión", Datos Macro (2014) - http://www.datosmacro.com

Hacemos mención a la generación de empleo porque esa es una de las aportaciones más importantes, como ya hemos mencionado anteriormente, de las empresas familiares y también será mencionada a la hora de presentar la justificación de nuestro modelo de investigación en el capítulo tres de esta tesis doctoral.

Para tener un entendimiento más claro de lo que implica hablar del sector empresarial en México y poder posteriormente darle el contexto adecuado a los resultados de nuestra investigación, nos permitimos presentar la visión general de las empresas en México.

En México existe una oficina dependiente del gobierno federal encargada de la medición oficial de datos estadísticos nacionales (Instituto Nacional de Estadística y Geografía – INEGI), responsable de elaborar los censos económicos y es la principal fuente de datos estadísticos de la economía mexicana. Las empresas mexicanas están obligadas a presentar esta información oportunamente.

El último censo económico en México se llevó a cabo en el año 2014 y sus resultados fueron publicados en el año 2015. Eso permitió al INEGI poder publicar la sexta edición del "Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas" (empresas), el cual ofrece datos relativos a la identificación, ubicación, sector y tamaño de las empresas económicamente activas ubicadas en territorio mexicano, particularmente en zonas urbanas. Es importante mencionar que INEGI hace una distinción entre estas unidades económicas clasificándolas según su actividad económica incluidas en cada sector.

De acuerdo con los resultados presentados en el Censo Económico 2014 existen en México un total de 5.664.515 establecimientos registrados (públicos y privados), donde 5.256.884 (92,8%) de ellos tuvieron actividad económica durante el año 2013 y por consiguiente 407.631 de ellos (7,2%), fueron empresas creadas durante 2014. Las empresas del sector privado suman 4.201.162 entidades económicas (**Tabla 4**).

Tabla 4. Distribución nacional de las unidades económicas por número de empleados y actividad económica.

Actividad Económica	Menos de 10	11 - 50	51 - 250	Más de 250	Totales
Manufactura	451.401	19.995	7.308	3.543	482.247 (11,5%)
Comercio	1.965.895	50.379	11.190	829	2.028.293 (48,3%)
Servicios	1.525.490	63.442	9.963	2.230	1.601.125 (38,1%)
Otros	63.984	19.324	5.130	1.059	89.497 (2,1%)
Totales	4.006.770 (95,4%)	153.140 (3,6%)	33.591 (0,8%)	7.661 (0,2%)	4.201.162 (100%)

Fuente: INEGI (2015). Datos preliminares. Censo Económico 2014
Nota: Números en paréntesis muestran el porcentaje nacional

Como podemos apreciar en la **Tabla 4**, las unidades económicas con 10 o menos empleados (empresas micro) representan el 95,4% del total de las empresas en México, muy distante en proporción con las empresas de tamaño pequeño, medianas o grandes.

Por otro lado, si analizamos la **Tabla 5**, en la que hacemos una distribución de todos los estados de la República clasificados por sector de la

economía, podemos apreciar que el sector comercial es por mucho el principal sector de la economía mexicana con el 48,27%, seguido por el sector de servicios con un 38,12%, y el sector manufacturero con el 11,47%.

Adicionalmente a los datos demográficos de México en relación a los tipos y tamaños de empresas, sabemos que la proporción de empresas consideradas familiares tanto en México como en toda América Latina es superior a los mencionados anteriormente con tasas entre el 90 y 95 por ciento.

Tabla 5. Distribución nacional de las unidades económicas por sector económico en cada uno de los estados de la República Mexicana.

Estados	Manufactura	Comercio	Servicios	Otros	Total
Aguascalientes	4.611	21.234	20.657	879	47.381
Baja California	7.142	41.061	43.981	2.819	95.003
Baja Cali. Sur	2.349	10.983	12.306	1.690	27.328
Campeche	3.403	15.293	12.311	1.612	32.619
Coahuila	7.760	39.284	34.276	1.867	83.187
Colima	2.536	12.218	13.008	1.239	29.001
Chiapas	16.318	78.143	52.287	3.204	149.952
Chihuahua	8.087	44.619	40.260	2.437	95.403
Distrito Federal	30.881	209.914	166.912	5.602	413.309
Durango	4.879	23.778	20.498	1.095	50.250
Guanajuato	27.548	106.972	82.365	3.114	219.999
Guerrero	26.645	63.642	42.084	3.333	135.704
Hidalgo	11.762	49.254	36.177	1.461	98.654
Jalisco	32.937	150.717	121.537	5.092	310.283
Edo. México	51.444	289.656	188.948	3.798	533.846
Michoacán	30.048	91.666	70.402	3.316	195.432
Morelos	8.419	42.335	32.105	1.571	84.430
Nayarit	3.973	19.508	19.772	2.059	45.312
Nuevo León	12.158	59.630	55.760	3.486	131.034
Oaxaca	36.503	78.391	54.821	6.231	175.946

Estados	Manufactura	Comercio	Servicios	Otros	Total
Puebla	40.792	123.648	82.387	3.795	250.622
Querétaro	6.588	32.598	28.082	1.515	68.783
Quintana Roo	2.903	19.877	20.152	1.046	43.978
San Luis Potosí	8.756	41.717	36.006	1.661	88.140
Sinaloa	8.879	40.555	39.703	4.538	93.675
Sonora	10.228	37.502	38.553	3.499	89.782
Tabasco	5.028	27.146	24.463	3.374	60.011
Tamaulipas	8.216	48.048	44.377	3.988	104.629
Tlaxcala	9.473	29.925	18.069	639	58.106
Veracruz	24.341	114.429	94.879	5.517	239.166
Yucatán	22.462	38.663	34.072	2.972	98.169
Zacatecas	5.178	25.887	19.915	1.048	52.028
Total empresas	**482.247 (11,47%)**	**2.028.293 (48,27%)**	**1.601.125 (38,12%)**	**89.497 (2,14%)**	**4.201.162(100%)**

Fuente: INEGI (2015). Datos preliminares. Censo Económico 2014
Nota: Números en paréntesis muestran el porcentaje nacional

No obstante, tenemos que ser cautelosos ya que estos datos no parten de estudios formales sino de la apreciación de algunos especialistas, los cuales estiman que por lo menos nueve de cada diez empresas en América Latina son familiares (Belausteguigoitia-Rius, 2012).

En México específicamente esta relación también es consistente ya que entre el 90 y 95 por cierto de las empresas (Rodríguez Valencia, 1996) se encuentran bajo el control y propiedad de familias, razón por la cual se les reconoce su importante contribución al desarrollo económico, social y cultural de México. Estas empresas familiares mexicanas se encuentran principalmente distribuidas en el sector comercial, seguido por el sector servicios y posteriormente por los sectores industrial o manufacturero. Esta distribución de

las empresas familiares en México es similar a la de los Estados Unidos (Avendano-Alcaraz, Treviño-Rodríguez, & Madero-Gómez, 2009).

Según los datos de la revista Expansión 2014 (una de las revistas más reconocidas en México en el ámbito profesional), cinco de las diez empresas más grandes de México son familiares (América Móvil, Alfa, Cemex, Femsa y Bimbo). Las otras cinco empresas son Pemex y Comisión Federal de Electricidad (las cuales pertenecen al Gobierno Federal de México) y Walmart, General Motors y Chrysler que son empresas globales con sus oficinas corporativas en los Estados Unidos.

Es importante reconocer también que no hay información estadística válida en lo que respecta a la pequeña y mediana empresa familiar. Esto es así ya que no hay un censo que defina este tipo de empresas en México (familiares y no familiares), así como tampoco hay una agencia oficial especializada en este tipo de negocios. Por esta razón la investigación en este campo, tanto para México como para el resto de América Latina sigue siendo insuficiente, al igual que sucede con el resto del mundo (Bird, Welsch, Astrachan, & Pistrui, 2002).

La investigación que existe sobre empresas familiares considera algunos temas centrales como sucesión dentro de la empresa familiar, gobierno corporativo (Sorenson et al., 2010), dirección estratégica, cambio organizacional, comportamiento y conflicto dentro de la empresa familiar. Uno de los estudios de revisión del campo de investigación más recientes (Benavides-Velasco et al., 2013) sugiere la conformación de 6 clúster de investigación con la finalidad de clasificar y facilitar el estudio de la empresa familiar. Estos clúster son: (1) Sucesión: en donde se agrupan temas

relacionados al Director General de la empresa o CEO, liderazgo, relaciones intergeneracionales, así como la continuidad en el negocio familiar; (2) Gobernanza: en donde se integran temas como composición del consejo de administración, equipo en la alta gerencia, gobierno corporativo, administración de la propiedad privada y temas relacionados a la teoría de la agencia; (3) Teoría Organizacional: que comprende temas como tecnologías de información, inversión extranjera directa, toma de decisiones, internacionalización de la empresa, gestión de propiedad privada; (4) Pequeñas y medianas empresas: donde se consideran temas como estudios comparativos, medio ambiente y estrategia; (5) Propiedad: que incluye temas como control de la empresa, propiedad del negocio, ciclo de desarrollo de la empresa y estructura organizacional; (6) Recursos Humanos: que considera calidad en los recursos humanos, satisfacción en el trabajo e integración en la empresa de la familia fundadora o fundador dentro de la gestión de la empresa. Adicionalmente se estima que el 56,6% de las investigaciones que se han realizado en relación a las empresas familiares (Benavides-Velasco, Guzmán-Parra, & Quintana-García, 2011) han sido estudios empíricos apoyados principalmente por medio de encuestas. Desafortunadamente existen pocos estudios longitudinales y éstos se han enfocado principalmente a temas como sucesión, teoría organizacional, gobierno corporativo y dirección estratégica.

Como es claro, la investigación en el área de empresa familiar no es tarea hecha, sobre todo considerando que precisamente la empresa familiar es la responsable en la mayoría de las economías del mundo de desarrollar el tejido empresarial, aportando la principal fuente de generación de empleo y

generando una parte importante del producto interno bruto de esas economías. Es importante fortalecer las empresas familiares no sólo para asegurar su permanencia y éxito a lo largo del tiempo, sino para promover una mayor actitud emprendedora dentro de la misma, que posibilite generar emprendimiento corporativo en el que puedan involucrarse los miembros de las siguientes generaciones de la empresa familiar y permitir así que estas empresas puedan a lo largo del tiempo seguir cumpliendo con esta importante tarea.

Antes del año 2000 (Heck, Hoy, Poutziouris, & Steier, 2008), los diversos trabajos de investigación habían estado utilizando modelos tradicionales de investigación en cada una de sus disciplinas (comportamiento empresarial, finanzas, leyes, administración y algunas bases muy iniciales de la teoría de sistemas familiares), a pesar de estar estudiando empresas conceptualmente familiares e independientemente de que los investigadores han aceptado que este tipo de estudios debería ser tratado de forma diferente a la investigación tradicional.

En paralelo, en esas mismas épocas, asociaciones o instituciones enfocados a entender la dinámica de los negocios familiares (FFI –*Family Firm Institute* fundado en 1986; FBN - *Family Business Network* fundada en 1990; BFNI –*Family Business Network International* fundada en 1990 e IFERA –*International Family Enterprise Research Academy* fundada en 2001), comenzaron a organizar conferencias enfocadas a investigadores, educadores y consultores de empresas familiares. A partir de ahí comenzaron a surgir revistas de investigación de alto prestigio en el tema de empresas familiares como *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Journal of Business Venturing* y *Family*

Business Review. Todas ellas dentro del marco de referencia denominado "emprendimiento familiar" (*family entrepreneurship*).

Se comenta también que el estudio en la empresa familiar (Casillas & Acedo, 2007) está fragmentado y tiene ausencia de consensos sobre los fundamentos teóricos y conceptuales, por lo que sigue siendo un campo aún inmaduro que presenta una limitada calidad de fundamentación teórica y de metodologías de investigación, al tomar prestados de otras disciplinas los diferentes marcos teóricos (Zahra & Sharma, 2004).

Algunos de los marcos teóricos que previamente han sido utilizados para sustentar los modelos de empresa familiar son: la Teoría de la Agencia (considerando el *stewardship* dentro de ella); la Teoría de Recursos y Capacidades, y la Teoría de *Socioemotional Wealth* (SEW). En el trabajo de Chrisman, Kellermanns, Chan, & Liano (2010), se confirma lo antes dicho, ya que al analizarlos 25 artículos más relevantes publicados en el campo de la empresa familiar, se identificaron un gran número de marcos teóricos pero los más comunes fueron la Teoría de la Agencia y el de la Teoría de Recursos y Capacidades. Adicionalmente, en los estudios más recientes, ha emergido como un marco teórico dominante la teoría del *Socioemotional Wealth* (SEW).

A continuación se presenta un breve resumen de estos marcos teóricos.

Comenzando con la Teoría de la Agencia, se puede mencionar que la aplicación de dicha teoría dentro de la empresa familiar parece sugerir un menor coste de transacción en la relación propiedad-gerencia en estas empresas comparadas con las empresas no familiares (Audretsch, Lehmann, &

Plummer, 2009; Benavides-Velasco et al., 2011; Debicki, Matherne III, Kellermanns, & Chrisman, 2009). Esta ventaja puede ser motivada por un mayor alineamiento de intereses entre las partes o por la utilización de diferentes mecanismos de control (en mayor medida informales). Por otro lado el altruismo asimétrico y los problemas para el auto-control por parte de los familiares pueden crear problemas de agencia únicos y específicos de las empresas familiares (Lubatkin, Schulze, Ling, & Dino, 2005; Schulze, Lubatkin, Dino, & Buchholtz, 2001)como son la dificultad de unificar las preferencias en sus objetivos no económicos o caer en conflictos de interés debido a que los objetivos no económicos pueden poner en riesgo el bienestar de la empresa. Una condicionante para que no existan los problemas de agencia es que lo propuesto por la Teoría del *stewardship* (Breton-Miller & Millert, 2009) se cumpla en el caso de las empresas familiares, lo cual significa que los directivos familiares subordinan los objetivos personales a los familiares, persiguen objetivos no financieros y están sujetos por contratos relacionales que gobiernan el comportamiento familiar (implicaciones emocionales).

En relación a la Teoría de Recursos y Capacidades, la misma considera los recursos asociados al capital físico, capital humano y capital relacional (Barney, Ketchen, & Wright, 2011), los cuales son valiosos para implementar una estrategia que mejore la eficacia o eficiencia de una organización. Los mismos, serán más valiosos cuando sean escasos o raros, difíciles de imitar por los competidores y carentes de sustitutos. En este marco, se ha desarrollado una línea de investigación propia que analiza la peculiaridad de que algunos de los recursos y capacidades poseídos por las empresas familiares son propios y específicos de este tipo de empresas

(Randerson, Bettinelli, Fayolle, & Anderson, 2015; Xi, Kraus, Filser, & Kellermanns, 2015; Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006). Estos recursos propios de la empresa familiar pueden ser el origen de ventajas competitivas de las empresas familiares en relación con las no familiares. Esto da lugar al concepto de "*familiness*" (Habbershon & Williams, 1999; Randerson et al., 2015), al referirse al conjunto de recursos y capacidades que posee una empresa familiar como consecuencia de la interacción entre los sistemas familia y empresa.

En relación a la teoría del *Socioemotional Wealth* (SEW) (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes, 2007), ésta se define como el valor no económico que sustenta algunas de las decisiones que se toman en la empresa familiar, como: la habilidad de ejercer autoridad (Schulze et al., 2001); el satisfacer las necesidades de sentido de pertenencia, afecto o intimidad (Kepner, 1983); la perpetuación de los valores familiares hacia la empresa o mejor dicho su dinastía (Casson, 1999); la conservación del capital social de la empresa familiar (Arregle, Hitt, Sirmon, & Very, 2007); el cumplimiento de las obligaciones familiares, más debido a lazos de sangre que a criterios de competencias (Athanassiou, Crittender, Kelly, & Marquez, 2002); y la oportunidad de ser altruista con algún miembro de la familia (Schulze, Lubatkin, Dino, Buchholtz, & Gomez-mejia, 2003). Perder el *socioemotional wealth* implica perder la intimidad, reducir el estatus y fracasar en el cumplimiento de las expectativas familiares.

El uso de un punto de referencia socioemocional da a las familias una alta prioridad de mantener el control familiar incluso si esto significa la aceptación de una potencial disminución del desempeño de la empresa. El *socioemotional wealth* puede llevar a la empresa a ser más conservadora

para evitar decisiones que puedan poner en riesgo el éxito de la misma. Cuando los fundadores de la empresa buscan construir un legado a lo largo del tiempo pueden tender a ser más conservadores en sus decisiones debido al riesgo elevado de fracaso en los proyectos emprendedores o bien al riesgo de disminución o destrucción del patrimonio familiar (Zahra, Hayton, & Salvato, 2004). Al mismo tiempo, cuando los resultados (nivel de ingresos) reales son menores al esperado las empresas familiares son más activas que las no familiares para compensar esta diferencia (Chrisman & Patel, 2012).

En uno de los trabajos de referencia en la conceptualización del *Socioemotional Wealth como marco teórico para el estudio de la empresa familiar*, Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, y Moyano-Fuentes (2007), analizan cómo influye el *socioemotional wealth* en la toma de decisiones de riesgo. En su trabajo analizan cómo la familia es capaz de aceptar un grado discreto de riesgo si eso sirve para asegurar el *socioemotional wealth*. Sin embargo, si la decisión que se desea tomar es una decisión que pone en alto riesgo al negocio familiar, la búsqueda del *socioemotional wealth* lleva a la familia en la dirección contraria. Igualmente analizan cómo la influencia que puede ejercer el *socioemotional wealth* al enfrentar el riesgo dentro de la empresa estará sujeta al nivel de propiedad que mantenga la familia sobre la empresa.

El *socioemotional wealth* (Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012)es el principal diferenciador entre las empresas familiares y las que no lo son, por lo que esta teoría pudiera ser el marco teórico paraguas o sombrilla, dentro del cual puedan estudiarse el resto de las teorías que aplican a los diferentes aspectos relacionados con la empresa familiar. La misma permite evaluar las

diferentes preferencias en riesgo, considerar aspectos no financieros y tomar en cuenta las consecuencias positivas y negativas de estos aspectos no económicos.

La teoría del *socioemotional wealth* (Gomez-Mejia, Cruz, Berrone, & De Castro, 2011)puede ser utilizada para analizar un amplio rango de decisiones administrativas, como: procesos administrativos, estrategias de la empresa, gobierno corporativo, relación con los inversionistas, y el proceso de emprendimiento. Los autores analizan también cómo algunos aspectos, como la etapa el ciclo de vida de la empresa, el tamaño de la misma y la participación de inversionistas no familiares dentro de la empresa, moderan los resultados obtenidos.

Para cerrar esta sección, es importante resaltar que dentro de la investigación en empresa familiar los temas de emprendimiento e innovación sólo representan el 5,2% de los estudios considerados (Debicki et al., 2009), al igual que la incorporación de objetivos no económicos y procesos de formulación de objetivos dentro de este tipo de empresas.

Un reciente estudio bibliométrico en el ámbito de la empresa familiar (Xi et al., 2015) sobre las diferentes líneas de investigación en el ámbito de la empresa familiar, no identificó emprendimiento como una de las líneas de mayor relevancia a pesar de que la segunda fuente de artículos fue la revista *Entrepreneurship Theory and Practice*, seguida por la revista *Journal of Business Venturing* y sólo antecedida por la revista *Family Business Review*. Los temas más frecuentes en estos trabajos fueron: definición de empresa familiar, gobernanza en la empresa familiar, ventaja competitiva de la empresa

familiar, liderazgo y administración en la empresa familiar y sucesión de la empresa familiar.

Estos hallazgos coinciden con lo ya comentado previamente en relación a los trabajos de Benavides-Velasco et al., (2013), al coincidir en la mayoría de las líneas de investigación (sucesión, gobernanza, teoría organizacional, pequeñas y medianas empresas, propiedad de la empresa, y recursos humanos), consistente a su vez con el estudio de Debicki et al., (2009) en el que las áreas de investigación más comunes fueron: gobierno corporativo, liderazgo y propiedad, sucesión, recursos y ventaja competitiva, y comportamiento y conflicto.

El emprendimiento se ha venido investigado más por la relación que tiene con el proceso de detección o identificación de oportunidades, la creación de nuevos negocios, y la renovación de los negocios existentes. Por su lado, la empresa familiar se ha venido investigado más en relación a su gobernanza o gobierno corporativo, al desempeño de la misma y a sus procesos de sucesión o transición. Inclusive se han señalado que existe una falta de estudio a mayor profundidad sobre la capacidad emprendedora actual y potencial de las familias, así como sus iniciativas u orientación emprendedora y la forma en que se organiza ésta.

Los estudios se han limitado a aplicar teorías ya existentes del área de emprendimiento a los negocios familiares o bien simplemente se han limitado a examinar el impacto del contexto familiar en las actividades emprendedoras y sus procesos. La revisión de los trabajos que han analizado esta relación entre emprendimiento y empresa familiar se aborda a continuación.

1.3 La Relación del Emprendimiento con la Empresa Familiar.

Basados en la revisión de la literatura, hemos podido identificar las principales líneas de investigación en el tema de Empresa Familiar, así como también las principales líneas de investigación en el tema de emprendimiento. En esta sección vamos a revisar las líneas de investigación en la intersección entre ambos campos que, como se acaba de comentar, constituye un ámbito de investigación aún en etapa temprana.

El desarrollo de la línea de investigación en emprendimiento se ha ido aproximando al desarrollo de investigaciones en temas de empresa familiar sobre todo enfocándose al estudio de la creación de valor (*wealth creation*) y la fortaleza económica (*economic strength*) de las empresas familiares (Lumpkin, Steier, & Wright, 2011). Por eso es importante considerar el rol que juega el emprendimiento dentro del contexto de la empresa familiar, ya que han sido pocos los investigadores que se han dedicado a estudiar este fenómeno al subestimar la contribución del sistema familiar para el éxito de las iniciativas emprendedoras.

Los investigadores se han enfocado más en estudiar "la conservación de la riqueza", en vez de estudiar los factores o actividades que "crean riqueza" como son: el reconocimiento de las oportunidades; la innovación, la estrategia, y el crecimiento. Es importante enfocar los estudios en el rol que juegan las familias en la generación de nuevos emprendimientos, así como la importancia del emprendimiento para mantener la fortaleza y viabilidad de las empresas familiares ya establecidas a lo largo de varias generaciones.

Como ya hemos visto, el estudio del emprendimiento y de la empresa familiar se han desarrollado predominantemente por separado, pero hay una línea de investigación del emprendimiento en la empresa familiar que ha sido investigada por un pequeño número de artículos.

Uno de los primeros trabajos que analiza el emprendimiento en el ámbito de la empresa familiar (Nordqvist & Melin, 2010), propone un marco de referencia basado en tres grandes temas: Actor (familia), Actividad (acciones emprendedoras) y Actitud (orientación emprendedora) en donde se considera la familia como la unidad de análisis en el estudio del emprendimiento y no sólo en el contexto social u organizacional como se había considerado anteriormente. Sin embargo queda sin cubrir el estudio de las diferentes dimensiones como son: el emprendimiento transgeneracional; la confusión o solapamiento de los roles entre la familia y el negocio; si estas nuevas iniciativas empresariales son públicas o privadas; y el rol de las condiciones institucionales y culturales (Almeida-Couto & Borges-Tiago, 2009; Boissin, Branchet, Emin, & Herbert, 2009) al comparar emprendimiento familiar en diferentes regiones o países del mundo.

Posteriormente, y apoyados en un estudio especialmente diseñado para aplicar indicadores bibliométricos a los trabajos que han estudiado el emprendimiento dentro de la empresa familiar y que están publicados en revistas indexadas en la base de datos de SSCI (*Social Sciences Citation Index*), López-Fernández, Serrano-Bedia, y Pérez-Pérez (2016) sostienen que el estudio del emprendimiento dentro de la empresa familiar es un área de estudio relativamente nueva, ya que el documento más antiguo analizado es de 1990. Las autoras dividieron los resultados obtenidos en dos períodos de

tiempo, el primero comprendido entre 1992-2002 y el segundo de 2003 a la fecha.

López-Fernández et al. (2016) proponen una clasificación de 5 clúster denominados: (1) toma de riesgo, (2) emprendimiento, (3) género, (4) empresa familiar y (5) gobernanza (los clúster fueron nombrados de esa forma basados en las *keywords* de los artículos).

Estos clúster, a su vez fueron clasificados en cuatro cuadrantes dependiendo del avance y madurez de los temas de estudio que los componen. Estos cuatro cuadrantes son: (1) temas ampliamente desarrollados y estructurados (dentro de este cuadrante se ubicaron los clúster de toma de riesgo y emprendimiento); (2) temas emergentes e importantes para el desarrollo del área; (3) temas periféricos pero bien desarrollados y (4) temas periféricos y poco desarrollados (dentro de este cuadrante las autoras ubicaron los clúster de género, empresa familiar y gobernanza).

Las principales líneas de investigación en cada uno de estos clúster son:

Clúster de Toma de Riesgo (26,4% de los trabajos, primordialmente publicados en el segundo período).En el mismo se consideran aspectos relevantes en la orientación emprendedora como son el involucramiento generacional; el involucramiento familiar; la estructura de la propiedad; el contexto de la empresa familiar en el comportamiento emprendedor; la cultura organizacional de la empresa familiar en su comportamiento innovador; así como el rol de la identidad en el conflicto entre el negocio y la familia durante el proceso emprendedor.

Clúster Emprendimiento (49,6% de los trabajos, primordialmente publicados en el segundo período). Las líneas de investigación comprendidas en este clúster son: etapa de nacimiento; éxito; continuidad de la empresa familiar; procesos de capital relacional en la empresa familiar; creación de redes de colaboración y grupo de empresas; influencia de padres con experiencia emprendedora en el éxito educativo de los hijos; el rol del fundador en aspectos como la estrategia, el financiamiento y los resultados del negocio; reconocimiento e identificación de oportunidades de negocio; confianza interpersonal; y diferentes tipos de estructura de la propiedad.

Clúster de Género (6,2% de los trabajos, la mayoría publicados en el segundo período). Las líneas de investigación en este clúster son el rol de la mujer en la creación de empresas familiares; la influencia de las estructuras sociales y los cambios en la economía; las diferencias entre hombres y mujeres en el apoyo que le dan al cónyuge emprendedor; la incidencia del género del propietario en el desempeño de la empresa; y la influencia del género en el liderazgo y el rol del CEO.

Clúster de Gobernanza (11,6% de los trabajos, primordialmente publicados en el segundo período). En el cual se estudia el soporte que le da la propiedad e involucramiento familiar al proceso de toma de decisiones en nuevos emprendimientos; relación entre el grado de propiedad familiar del negocio con las decisiones estratégicas emprendedoras; innovación, internacionalización y participación en adquisiciones; control de la compañía; y características del CEO (edad, antigüedad, y generación).

Clúster Empresa Familiar (6,2% de los trabajos, primordialmente publicados en el segundo período). En él se estudian: el efecto de los factores

macroeconómicos en el proceso de internacionalización de la empresa familiar; el tipo de estrategia según las diferentes perspectivas en relación al proceso de toma de decisiones y los efectos del origen de la familia fundadora (etnia).

Las autoras concluyen su trabajo proponiendo algunas posibles líneas de investigación para futuros trabajos como son el análisis de: la influencia de la cultura organizacional en el comportamiento innovador de la empresa familiar; las características sociales e individuales en el proceso emprendedor; el efecto del ambiente cultural y socio-económico en el proceso de creación; éxito y continuidad de la empresa familiar en contextos aún no analizados (América Latina, norte de África, países Árabes); el rol de la empresa familiar en la creación de redes de colaboración y grupos de empresas; la influencia del género en el liderazgo del CEO; y la relevancia de factores internos de la empresa familiar como son su dotación de recursos y capacidades.

En otro estudio de revisión reciente sobre el emprendimiento en las empresas familiares, Randerson et al., (2015) clasifican los trabajos previos en tres temas: la familia, el negocio familiar y el emprendimiento. Los autores mencionan que cada una de estas líneas de investigación ha generado una cantidad importante de conocimiento y que, a pesar de existir cierta intersección entre ellas, aún quedan muchas preguntas por resolver. Randerson et al., (2015) proponen una categoría para agrupar los temas a ser estudiados, así como los subtemas que la componen:

- La intersección entre familia y emprendimiento: El arraigo familiar, la elección ocupacional y los co-emprendedores o equipo emprendedor familiar;
- La intersección entre emprendimiento y negocio familiar: Identidad organizacional, el emprendimiento transgeneracional y creación de valor y la teoría de recursos y capacidades;
- La intersección entre familia y negocio familiar: Las teorías de agencia y de *stewardship*, la teoría del *socioemotional wealth* y la *interface* trabajo-familia;
- La intersección de las tres áreas, familia, negocio familiar y emprendimiento: La teoría organizacional, la teoría de co-evolución, la teoría de inter-cohesión, la teoría de capital social, la teoría de redes, la teoría de modelos de ecosistemas y la teoría de efectuación.

Una vez propuestas estas líneas de investigación, Randerson et al., (2015) sugieren un conjunto de preguntas con el fin de avanzar en la investigación en emprendimiento familiar. Estas preguntas son:

¿Cómo son conciliados los diferentes horizontes de tiempo y el comportamiento emprendedor entre el negocio familiar y la familia empresaria?
¿Cómo se desarrolla el emprendimiento en las empresas familiares y cómo influye en ello el sistema familiar? ¿Qué otros sistemas influyen en este proceso?
¿Cómo puede la cultura organizacional de la familia ayudar a entender el comportamiento emprendedor? Considerando que los comportamientos emprendedores difieren de esa cultura.
¿Cuál es el efecto de la familia en la identificación o creación de oportunidades?
¿Cómo el concepto "*familiness*" da sentido al comportamiento emprendedor en las empresas familiares y en las familias emprendedoras?
¿Cuáles son los factores (individuales, familiares u organizacionales) que afectan el emprendimiento transgeneracional?
¿Cuáles son las causas y efecto de la orientación emprendedora en la familia?
¿Cuáles son las implicaciones de la aplicación de la perspectiva de arraigo familiar en la creación de nuevos negocios y en el comportamiento emprendedor en general? ¿Qué otro sistema social debe ser considerado?

¿Cómo el comportamiento emprendedor influencia el sistema familiar?
¿Cómo el control de los recursos familiares influencia el proceso emprendedor?
¿Cuál es la oportunidad y costo del capital humano familiar en términos de comportamiento emprendedor?
¿Cuál es la reacción emprendedora de la familia ante eventos en su negocio familiar? ¿y a eventos críticos en la familia?
¿Qué significado tiene la familia en diferentes culturas y contextos y cómo afecta esto al emprendimiento?
¿Cómo puede el comportamiento emprendedor, reconciliar las aspiraciones de la familia (educativas, de logros, etc.) y las aspiraciones del negocio familiar?
¿Cuáles son las razones del emprendimiento social familiar y cómo se manifiesta?
¿Cuáles son las características del emprendimiento en la familia, empresa, y nivel individual en las empresas familiares y en los grupos de empresas familiares?
¿Cómo el *stewardship* afecta el comportamiento emprendedor de los miembros de la familia en la empresa? ¿En la familia? ¿Cuál es la interacción entre las teorías de la agencia y de *stewardship* a nivel individual, de la familia, del negocio familiar o del grupo de empresas familiares?

Como conclusión de este capítulo podemos afirmar que el emprendimiento corporativo es una línea emergente dentro del ámbito de investigación del emprendimiento. La misma tiene un ámbito específico de investigación que es la problemática del emprendimiento corporativo en el contexto de las empresas familiares. Este es un tema aún no agotado, por lo que la siguiente sección, precisamente, explica qué es lo que hasta el momento se ha estudiado en relación a la conjunción de estos dos temas, el emprendimiento corporativo y la empresa familiar.

CAPÍTULO II: Emprendimiento Corporativo y *Corporate Venturing* en la Empresa Familiar

CAPÍTULO II: Emprendimiento Corporativo y *Corporate Venturing* en la Empresa Familiar

La presente sección comprende desde la conceptualización del emprendimiento corporativo, la manera en que se ha propuesto describirlo, cuáles son sus elementos, qué es lo que lo motiva y sobre todo, cuáles han sido las líneas de investigación sobre emprendimiento corporativo en los últimos años.

2.1 Emprendimiento Corporativo: Conceptualización y Principales Líneas de Investigación

2.1.1 Conceptualización del Emprendimiento Corporativo

Ye hemos definido anteriormente qué es el emprendimiento. Pero es importante mencionar que estas actividades no sólo son realizadas por personas en lo individual (emprendimiento independiente) ni tampoco por intereses personales, sino que también se puede presentar el emprendimiento como una iniciativa dentro de la empresa, o mejor dicho como un proceso corporativo. El proceso de emprendimiento generalmente se describe como la actividad individual realizada por el emprendedor para iniciar un nuevo negocio el cual será de su propiedad, pero cuando esta actitud por emprender, y la puesta en marcha de nuevas iniciativas emprendedoras, son parte de las actividades desarrolladas dentro de una empresa, a eso se le denomina emprendimiento corporativo. Es importante resaltar la diferencia entre el "emprendedor" que es la persona que realiza las actividades necesarias para crear un nuevo producto, proceso, servicio, y que innovan por

sí mismos (Cogliser & Brigham, 2004), y el "emprendimiento" que se define como el proceso de creación de la nueva iniciativa emprendedora.

Es así como se consigue diferenciar lo que "es" o "define" al emprendedor versus lo que el emprendedor "hace" o "logra" por medio del involucramiento del intraemprendedor (emprendedor corporativo o bien empleado de la empresa existente responsable de este emprendimiento) en donde los esfuerzos son realizados desde la misma organización o empresa. Varios autores han utilizado diversos términos para describir el emprendimiento corporativo, lo cual ha generado confusión ya que al tener diferentes términos para describir un mismo fenómeno, se complica la definición clara de las diferentes líneas de investigación sobre este tema.

Algunos términos que se han utilizado para este fenómeno son: emprendimiento corporativo, nuevos negocios corporativos, intraemprendimiento, emprendimiento corporativo interno, renovación estratégica y nuevos negocios desde la empresa.

Este concepto presenta gran ambigüedad sobre todo porque el término "emprendedor" está más asociado a una actividad individual o personal comúnmente desvinculada a una institución establecida. Es por eso que son muchas las formas en que se describe la actividad emprendedora dentro de una institución establecida como es el caso del emprendimiento corporativo.

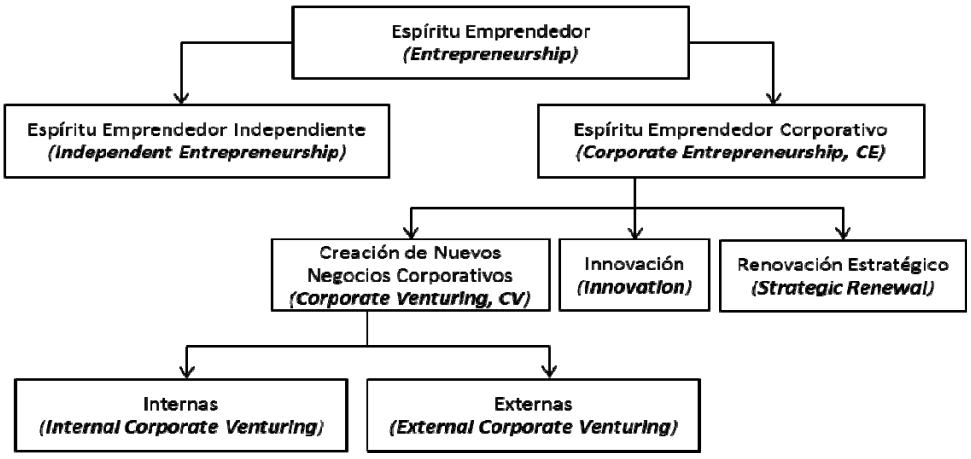
Para fines del presente trabajo podemos concluir que el emprendimiento corporativo es el proceso mediante el cual un individuo o un grupo de personas, en asociación con una organización ya existente, crean

una nueva organización o instigan la renovación o innovación dentro de dicha organización.

Esta actividad emprendedora integra tres tipos de fenómenos que pueden o no estar relacionados entre sí (Sharma & Chrisman, 1999): (a) el nacimiento de nuevos negocios dentro de una corporación, (b) la transformación de las organizaciones existentes a través de la renovación estratégica o remodelación de las ideas fundamentales y (c) la innovación dentro de la empresa (Guth & Ginsberg, 1998; Wong, Chang, & Chen, 2010).

Sharma y Chrisman (1999) utilizan el concepto de *corporate venturing* como una de las formas que puede adoptar el emprendimiento corporativo junto con la innovación y la renovación estratégica. De tal forma que *corporate venturing* es utilizado para referirse a la creación de nuevos negocios dentro de la misma empresa. (**Figura 1**).

Figura 1. Terminología del "*Entrepreneurship*"



Fuente: Sharma y Chrisman (1999)

En la **Figura 1,** se puede apreciar que existen dos subdivisiones del concepto *corporate venturing* que presentan condiciones muy específicas. El emprendimiento corporativo externo (*external corporate venturing*) se refiere

a la creación de una organización semiautónoma o autónoma que reside fuera de la organización original, por ejemplo: *joint venture* (creación de una nueva empresa por medio del esfuerzo de dos o más empresas independientes), *spin-offs*, licencias (acceder al conocimiento de otras empresas a cambio de un pago), adquisiciones (la compra de una empresa) o inclusive asociaciones emanadas de una inversión económica (*corporate venture capital*), mientras que el emprendimiento corporativo interno (*internal corporate venturing*) se refiere a la creación de una nueva entidad organizacional o negocio que reside dentro de la estructura o dominio de la organización original incluyendo la incubación de empresas (Morris, Kuratko, & Covin, 2010; Narayanan, Yang, & Zahra, 2009; Sharma & Chrisman, 1999).

En esta misma figura se define la innovación según la tipología de Schumpeter (1934, 1942): introducción de una invención o idea original en un producto o servicio comercializable nuevo para el mercado. Por último se entiende como renovación estratégica (*strategic renewal*) el esfuerzo del emprendimiento corporativo que resulta en un cambio significativo en la estrategia de la empresa ya sea a nivel del negocio o a nivel corporativo. Estos cambios afectan la relación previamente existente entre la empresa y el entorno externo de la empresa lo que trae como consecuencia un cierto grado de innovación.

En consecuencia, se concluye que el *corporate venturing* es el conjunto de sistemas organizacionales, procesos y prácticas que se centran en la creación de estos nuevos emprendimientos tanto en mercados existentes como en mercados emergentes. Las empresas suelen utilizar fuentes internas y externas para tener acceso a esas nuevas ideas, descubrimientos,

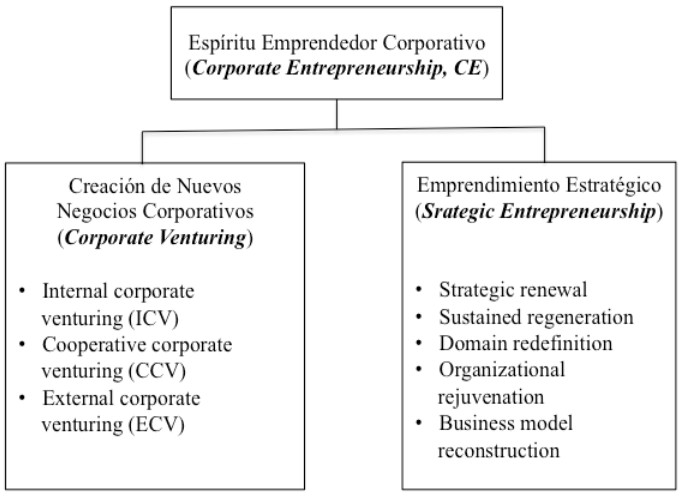
tecnologías, innovaciones, prácticas comerciales, e incluso acceso a las empresas que pueden impulsar el crecimiento y mejorar la rentabilidad.

El definir aquellos emprendimientos que pueden considerarse "*corporate venturing*" no es siempre sencillo. La creación de nuevos negocios corporativos internos a la empresa (*internal corporate venturing*) o bien la creación de nuevos negocios corporativos externos a la misma (*external corporate venturing*) puede implicar ya sea acceder a un nuevo mercado, a una nueva tecnología o bien a un nuevo producto o servicio. Sin embargo la diferenciación entre un *corporate venturing* y la extensión del negocio existente, base de la empresa, no es siempre muy clara por lo que es importante determinarla. Para ello podemos apoyarnos en 6 características (Block & MacMillan, 1993) que nos sirven para definir el *corporate venturing*: (1) implica una actividad nueva para la organización; (2) es iniciado o detonado internamente; (3) implica un mayor riesgo de fracaso o bien una eventual mayor pérdida para el negocio original; (4) incorpora una mayor incertidumbre que el negocio original; (5) en algún momento de su vida su gestión será separada a la de la organización; y (6) se desarrollan con el propósito de incrementar las ventas, beneficios, productividad, calidad o rentabilidad de la empresa.

Narayanan et al. (2009) nos presentan un ejercicio en donde describen las diferentes características del *corporate venturing* y sus vínculos con el contexto de la organización. Las principales características mencionadas en el estudio son: actividades del *corporate venturing*, capital para el *corporate venturing*, y comercialización de la tecnología en el *corporate venturing*.

Las conceptualizaciones más recientes de emprendimiento corporativo han extendido su alcance tal y como lo presentan Morris, Kuratko y Covin (2010) al igual que Phan, Wright y Tan (2009) al proponer dos categorías que reflejan el dominio del emprendimiento corporativo: *corporate venturing* y *strategic entrepreneurship*, este último agrupando a su vez a la renovación estratégica, la regeneración sostenida, la redefinición del dominio, el rejuvenecimiento organizacional y la reconstrucción del modelo de negocio -todos ellos con innovaciones consecuentes que son adoptadas para conseguir una ventaja competitiva-. Adicionalmente, Kuratko y Audretsch (2013) proponen una modificación al modelo original de Morris et al. (2010) en donde para describir el *corporate venturing* además de considerar los dos elementos previamente descritos (*internal corporate venturing* y *external corporate venturing*) adicionan un tercer elemento, como podemos apreciar en la **Figura 2**, denominado emprendimiento corporativo cooperativo (*cooperative corporate venturing*) que se refiere a la creación de un nuevo negocio por medio de la cooperación de dos o más empresas "padres" generalmente por medio de la participación accionarial.

Figura 2. El Dominio del Emprendimiento Corporativo



Fuente: Adaptación de Kuratko & Audretsch (2013) del modelo de Morris et al. (2010)

Es importante resaltar que en esta propuesta (Kuratko & Audretsch, 2013), se eliminó uno de los elementos originales, la "innovación", y esto se debe, tal y como comentan los autores, a que en todas estas opciones la innovación está presente y no hay razón para incluirla por separado.

Este dominio del emprendimiento corporativo ha ido incorporando elementos adicionales a lo largo del tiempo. Algunos de ellos son: el capital necesario para el emprendimiento (*corporate venture capital*) y la orientación emprendedora (*entrepreneurial orientation*) (Corbett, Covin, O'Connor, & Tucci, 2013) los cuales también han sido considerados como predictores del desempeño de la empresa.

Una vez definido qué es el emprendimiento corporativo es importante analizar, aunque sea brevemente, cuáles son algunos de los elementos que la componen. Entre ellos se encuentran: la estructura organizacional, la cultura, los recursos y los sistemas de incentivos.

La estructura organizacional (Ireland, Covin, & Kuratko, 2009) es básicamente el arreglo de las posiciones de autoridad dentro de la empresa incluyendo su comunicación en las relaciones de las responsabilidades o tareas. Los ejecutivos con una visión estratégica emprendedora favorecerán estructuras con cualidades y atributos que promueven el cumplimiento de esa visión. La cultura, por su parte, refleja el apoyo que la alta gerencia puede dar al aceptar las consecuencias de las iniciativas emprendedoras independientemente de los resultados de la misma y brindar los recursos necesarios para ello. Los recursos por su lado representan lo que la organización tiene y pone a disposición del emprendimiento. Por último los sistemas de reconocimiento o incentivos pueden promover la toma de riesgo e innovación en la tendencia al comportamiento emprendedor, sobre todo en los primeros niveles gerenciales.

Reforzando estos conceptos, Ireland et al., (2009), sostienen que la presencia de una estrategia clara de emprendimiento corporativo se ve reflejada en la existencia de tres elementos claves: una visión de estrategia emprendedora; una arquitectura organizacional en pro del emprendimiento y un comportamiento y proceso emprendedor presente en la organización.

A pesar de lo ya mencionado, existen controversias sobre si este emprendimiento corporativo está o no relacionado con la actividad básica de la empresa original o con sus mercados existentes (Zahra, 1996) y si conduce a esta empresa hacia la innovación (Sharma & Chrisman, 1999).

Habiendo presentado lo que es emprendimiento corporativo y los elementos que lo componen es importante abordar los motivos que llevan a la empresa a incursionar en emprendimiento corporativo, siendo uno de los más

evidentes el de renovar a las organizaciones existentes (Corbett et al., 2013), facilitándoles su viabilidad y competitividad por medio de la implementación de iniciativas basadas en la innovación. Las empresas dependen cada vez más del emprendimiento corporativo para que de forma simultánea desarrollen y nutran la ventaja competitiva actual y futura de la empresa, muy en especial en las empresas basadas en innovación (Kuratko & Audretsch, 2013). Algunos motivos adicionales que conducen a la empresa por este camino incluyen (Guth & Ginsberg, 1998) la rentabilidad, la renovación estratégica, la innovación y el éxito internacional. La innovación tiene un efecto positivo de mayor impacto en las iniciativas de alta tecnología en comparación con las de baja tecnología (Bierwerth, Schwens, Isidor, & Kabst, 2015).

Existen otros motivos menos evidentes para incursionar en el emprendimiento corporativo como son las relacionadas con el ciclo de vida de la empresa (Hoy, 2006)(nacimiento, crecimiento, madurez, envejecimiento o muerte). Cuando la empresa esté llegando a la etapa de madurez o envejecimiento, será más necesario el generar otras iniciativas (multi-ciclos) que le permitan estar siempre en crecimiento y lograr, a lo largo del tiempo, la subsistencia de la misma para no llegar a la etapa de muerte de la empresa (Hoy, 2006). Considerar estos ciclos de vida de la empresa permite a la misma enfrentar de mejor manera algunos de los siguientes problemas:

- Necesidad de cambios e innovaciones en el mercado para evitar el estancamiento y la decadencia.
- Debilidades percibidas en los métodos tradicionales de gestión de negocios.

- El cambio en los empleados hacia una mentalidad innovadora debido a que vienen de organizaciones burocráticas.

El estudio de estos ciclos además puede ayudar a tener un mejor entendimiento del funcionamiento del gobierno corporativo, ya que el mismo puede variar según las etapas de la vida de la empresa (Phan et al., 2009).

Hay otros autores que presentan algunos motivos adicionales para el emprendimiento corporativo (Covin & Miles, 2007; Tidd & Taurins, 1999) como el obtener un mayor resultado de sus competencias actuales (*leveraging*/apalancamiento) al ser aprovechadas en otros productos o servicios, o bien, para generar nuevas competencias (*learning*/aprendizaje) dentro de la empresa que pueden utilizarse para ampliar el alcance de la misma. Algunos ejemplos de estos, pudieran ser, en el caso del "apalancamiento": explotar recursos sub-utilizados; obtener mayor valor de los recursos existentes; ejercer presión competitiva a proveedores internos; distribuir el riesgo y costo del desarrollo de productos y despojarse de actividades no esenciales de la empresa. En el caso del "aprendizaje" se pueden mencionar: aprender el proceso de generación de iniciativas emprendedoras; desarrollar nuevas competencias dentro de la empresa o bien como estrategia para el desarrollo o entrenamiento de nuevos cuadros gerenciales.

2.1.2 Líneas de investigación en Emprendimiento Corporativo

En relación a las principales líneas de investigación sobre el emprendimiento corporativo, podemos mencionar que su estudio es relativamente nuevo, y ha estado limitado a cubrir ciertos aspectos del mismo

(**Tabla 6**), incluyendo: el proceso de emprendimiento reflejando los diversos tipos de emprendimiento corporativo; el involucramiento gerencial y sus estructuras de gobierno; la intencionalidad del emprendimiento corporativo y el estudio del capital o financiamiento necesario para el mismo.

Tabla 6. Líneas de investigación en Emprendimiento Corporativo basado en artículos de revisión

Autores	Objetivo del estudio	Línea de investigación
Sharma & Chrisman (1999)	Define el EC como un proceso que crea una nueva organización o promueve la renovación o innovación dentro de la misma	- *Corporate venturing* - *Strategic renewal* - Innovación (según la definición de Schumpeter, 1934)
Miles & Covin (2002)	Diferentes enfoques alineados a su conceptualización	- *Diferentes formas del emprendimiento y la intervención del financiamiento*
Narayanan et al. (2009)	Examina la literatura en *corporate venturing* buscando sintetizar e integrar los resultados	- *Actividades del corporate venturing* - *Capital para el corporate venturing* - *Comercialización de la tecnología en el corporate venturing.*
Phan et al. (2009)	Relación entre el emprendimiento corporativo y el gobierno corporativo	- Iniciativa emprendedora puede ser costosa - Relación entre los diversos niveles de gestión - Interdependencia de niveles organizativos
Kuratko (2010)	Revisión de enfoques en la investigación en EC durante los años 70´s, 80´s, 90´s y 00´s	- Estudio de personas enfocadas al emprendimiento - Desarrollo del emprendimiento dentro de las organizaciones - Encarnación del comportamiento emprendedor dentro de las organizaciones - Compromiso de recursos institucionales - Empresas redefiniendo sus negocios y aprovechando sus recursos existentes - Estudio del comportamiento emprendedor (constructo: orientación emprendedora)
Ginsberg, Hasan, & Tucci (2011)	Estudio del capital o financiamiento para el emprendimiento corporativo (*corporate venture capital*)	- *Corporate venture capital* no sólo concebido como una forma de financiar iniciativas emprendedoras dentro de la empresa sino más bien definido como una estrategia para las adquisiciones en propiedad total o parcial de las nuevas empresas.

Autores	Objetivo del estudio	Línea de investigación
Fini, Grimaldi, Marzocchi, & Sobrero (2012)	Intencionalidad del emprendimiento corporativo	- La actitud hacia el comportamiento emprendedor - Las normas subjetivas - Control del comportamiento emprendedor percibido
Kuratko & Audretsch (2013)	Diferentes niveles de involucramiento del equipo gerencial en los procesos emprendedores	- Alta Gerencia (*senior*) - Mandos Medios (*middle*) - Gerencia de primer nivel (*first-level*)
Corbett et al. (2013)	Articulo de revisión donde presenta los principales objetos de estudio en relación al emprendimiento corporativo	- El papel que los miembros del equipo de la alta dirección tienen sobre el desempeño de los nuevos emprendimientos internos - El efecto de los fracasos de los nuevos emprendimientos sobre los individuos responsables de sus lanzamientos o ejecuciones - La relación de la empresa original con la nueva empresa en relación a la perspectiva financiera y estratégica - Los factores críticos que influencian la actividad emprendedora de la organización - El fenómeno del capital riesgo corporativo
Kuratko, Hornsby, & Hayton (2015)	Artículo de revisión sobre trabajos realizados en emprendimiento corporativo, así como sus líneas futuras de investigación	- Definición del concepto de emprendimiento corporativo - Personal enfocado a los emprendimientos corporativos - Implementación del emprendimiento corporativo - Métricas y evaluación del emprendimiento corporativo - Corporate venturing y emprendimiento estratégico (*strategic entrepreneurship*)
Nason, McKelvie, & Lumpkin(2015)	Artículo de revisión de 157 artículos en el campo del emprendimiento corporativo del año 2000 al 2013 (47 teóricos y 110 empíricos)	- Heterogeneidad en el Emprendimiento Corporativo en función del tamaño de la empresa.

Fuente: Preparado por los autores

Como se ha explicado en el capítulo 1, el emprendimiento corporativo no estaba inicialmente considerado como una línea de investigación bien definida o bien no estaba diferenciada claramente con otros fenómenos que también consideran el estudio de la innovación dentro de la organización, como por ejemplo el desarrollo de nuevos productos.

El concepto de emprendimiento corporativo ha evolucionado en las últimas cuatro décadas y su definición ha variado significativamente a lo largo de este tiempo. De forma paralela, la investigación en este ámbito también ha evolucionado (Kuratko, 2010).A principios de la década de los 70´s, la investigación se centró en el estudio del equipo de personas enfocados el emprendimiento y cómo ese emprendimiento dentro de las organizaciones existentes se podría desarrollar. En la década de los 80, los investigadores conceptualizan emprendimiento corporativo como la encarnación de comportamiento emprendedor que demandaba el compromiso de recursos institucionales con el fin de desarrollar diferentes tipos de innovaciones generadoras de valor. Un cambio importante en la percepción de la importancia del comportamiento emprendedor de las organizaciones tuvo lugar durante la década de los 90, este fue un tiempo en el que las empresas estaban redefiniendo sus negocios, pensando en la forma de aprovechar al máximo sus recursos humanos y aprendiendo a competir en la economía global, a través precisamente de acciones emprendedoras.

Durante la década del 2000 se inició el estudio de la relación entre emprendimiento corporativo como un esfuerzo de las empresas para establecer sus ventajas competitivas en la búsqueda de un crecimiento rentable sostenido. La investigación del Emprendimiento Corporativo (Corbett et al., 2013), lleva tiempo en desarrollo desde los trabajos de Sharma & Chrisman (1999) como ya ha sido señalado al inicio de esta sección, así como su posterior división en dos grandes categorías: "*corporate venturing*", entendido como el nacimiento de nuevos negocios dentro de organizaciones existentes, y la renovación estratégica, entendida como la transformación de

la organización por medio de la renovación de las ideas clave en que fue originada. Este estudio se complementa con un segundo trabajo de revisión (Kuratko et al., 2015) en el que se resumen las principales líneas de investigación en emprendimiento corporativo en las últimas décadas, las cuales son: definición del concepto, enfoque en la gerencia, implementación, métricas y evaluación del *corporate venturing* y del emprendimiento estratégico. En relación a las actividades de *corporate venturing*, éstas generalmente han sido categorizadas en dos actividades dominantes como ya se ha expuesto anteriormente. El esfuerzo emprendedor creado dentro de la empresa al cual denominamos *internal corporate venturing* y el esfuerzo emprendedor creado fuera de la empresa y al que denominamos *external corporate venturing* (Covin & Miles, 2007).

Otro análisis importante es el estudiar cómo la variación en el tamaño de la empresa influye directamente en la heterogeneidad del emprendimiento corporativo. Los autores Nason et al., (2015) coinciden que revisando la literatura, existe una tendencia por estudiar las dimensiones del emprendimiento corporativo dentro del contexto de grandes empresas, principalmente las cotizadas, aún y cuando éstas representan una minoría entre todas las empresas que incursionan en emprendimiento corporativo. Los autores destacan que las pequeñas empresas son más propensas a utilizar el emprendimiento corporativo para lograr crecimiento y solventar la desventaja de ser pequeñas, mientras que las grandes empresas se inclinan más al emprendimiento corporativo con la finalidad de aprender a superar las desventajas que les genera la inercia.

La literatura, además, ha estudiado la influencia en el comportamiento emprendedor de diferentes aspectos. Entre ellos destaca el estudio de la influencia del constructo de orientación emprendedora (Casillas & Moreno, 2010; Covin & Lumpkin, 2011) con trabajos que emplean tanto la aproximación holística de tres dimensiones (innovatividad/*innovativeness*, toma de riesgo/*risk taking*, proactividad/*proactiveness*) desarrollada por Miller (1983) y Covin & Slevin (1989)como en la visión ampliada con dos dimensiones más (autonomía y competitividad agresiva) desarrollada por Lumpkin & Dess (1996) en la que no se contempla la necesidad de que todas las dimensiones covaríen para que exista una orientación emprendedora en la empresa. Además se considera la intensidad de estas dimensiones (*entrepreneurial intensity*). Por consiguiente, algunas empresas pueden tener una alta intensidad en sus iniciativas emprendedoras pero no todas ellas son de alta pro-actividad, innovación o riesgo, mientras que otras empresas, pueden detonar iniciativas de alto riesgo, innovación o pro-actividad pero con una intensidad baja (baja frecuencia).

Otro importante aspecto en el estudio del emprendimiento corporativo es la forma en la que éste ha sido examinado en base a los diferentes niveles de involucramiento del equipo gerencial en los procesos emprendedores. Kuratko y Audretsch (2013) proponen una clasificación en relación al equipo gerencial al dividirlo en tres niveles: alta gerencia (*senior*), mandos medios (*middle*) y gerencia de primer nivel (*first-level*) en donde cada uno de estos niveles del equipo gerencial aportan lo necesario para el desarrollo del emprendimiento corporativo. Esta relación entre el emprendimiento corporativo y la estructura directiva (Phan et al., 2009) puede

verse afectada debido en parte a que las iniciativas emprendedoras pueden ser muy costosas y tienen un efecto importante en el futuro de las empresas, de ahí el importante papel que los miembros del equipo de la alta dirección tienen sobre el desempeño de los nuevos emprendimientos internos (Crockett, McGee, & Payne, 2013; Heavey & Simsek, 2013; Van Doorn, Jansen, Van den Bosch, & Volberda, 2013). Adicionalmente este estudio revela la gran relación e interdependencia que existe entre los diversos niveles de gestión dentro de la empresa.

Corbett (2013), en su artículo de revisión, muestra otra serie de temas que se han investigado recientemente en relación al emprendimiento corporativo, como son: el efecto de los fracasos de los nuevos emprendimientos sobre los individuos responsables de sus lanzamientos o ejecuciones (Shepherd, Haynie, & Patzelt, 2013); la relación de la empresa original con la nueva empresa en relación a la perspectiva financiera (Wadhwa & Basu, 2013) y estratégica (Garrett & Neubaum, 2013); los factores críticos que influencian la actividad emprendedora de la organización (Hornsby, Kuratko, Holt, & Wales, 2013); el fenómeno del capital de riesgo corporativo (inversión en *corporate venturing*) utilizado en la renovación estratégica en relación a consideraciones de la industria (Basu & Wadhwa, 2013).

Otros factores que también se han estudiado en relación al emprendimiento corporativo son la "intencionalidad del emprendimiento corporativo" (Fini et al., 2012), el cual se determina por: (1) la actitud hacia el comportamiento emprendedor, conformado por la motivación específica de la situación junto con las habilidades individuales; (2) las normas subjetivas y

(3) control del comportamiento emprendedor percibido: conformado por la percepción del apoyo del ambiente junto con la percepción del dinamismo del ambiente.

Complementariamente, el estudio del emprendimiento corporativo en años recientes ha incorporado diferentes enfoques alineados a su conceptualización, teniendo un papel destacado el estudio del capital o financiamiento para el emprendimiento corporativo (*corporate venture capital*) (Ginsberg et al., 2011; Miles & Covin, 2002). El *corporate venture capital* no sólo concebido como una forma de financiar iniciativas emprendedoras dentro de la empresa sino más bien definido como una estrategia para las adquisiciones en propiedad total o parcial de las nuevas empresas.

Todos estos estudios han aportado importante información en relación al emprendimiento corporativo, sin embargo a nuestra consideración faltaría profundizar sobre cómo pueden variar estos resultados o hallazgos al considerar el contexto de que el emprendimiento corporativo se dé dentro del seno de una empresa familiar. Es importante analizar este cruce ente emprendimiento corporativo y empresa familiar.

2.2 Emprendimiento Corporativo en el Ámbito de la Empresa Familiar.

Es evidente la importancia de analizar la relación que hay entre el emprendimiento y la empresa familiar y no considerar estos dos temas por separado (Nordqvist & Melin, 2010).

El emprendimiento corporativo se ha reconocido como un factor muy importante para el éxito de la empresa familiar (Eddleston, Kellermanns, &

Zellweger, 2012) ya que tiene la capacidad de revitalizar la empresa por medio del cambio en su perfil competitivo (Sharma & Chrisman, 1999). El emprendimiento corporativo le permite a la empresa, primeramente explotar al máximo su ventaja competitiva actual (Kuratko & Audretsch, 2013), pero al mismo tiempo ir detectando su ventaja competitiva futura y desarrollar las competencias necesarias para obtenerla. Sin embargo hasta ahora se han presentado conceptos y desarrollos teóricos relacionados a los temas de empresa familiar, por un lado, y emprendimiento en general y en emprendimiento corporativo en lo particular, por otro. En la presente sección se presenta el cruce entre estos dos campos de investigación: el emprendimiento corporativo y la empresa familiar, y para tal propósito, se realizó una búsqueda bibliográfica en el *ISI Web of Knowledge* (*Institute for Scientific Information*) adicionando también el *Journal of Family Business Strategy*, con los siguientes criterios:

- Emprendimiento corporativo (*corporate entrepreneurship*)
- Intra-emprendimiento (*intra-entrepreneurship*)
- Nuevas iniciativas corporativas (*corporate venturing*)
- Emprendimiento interno (*internal entrepreneurship*)
- y el tópico "*famil**" para que dentro de este se incluyan los diversos conceptos como son, *familiness*, *family*, *families*, etc.

A partir de estos artículos, se procedió a eliminar los artículos no directamente centrados en el emprendimiento corporativo. Igualmente, y siguiendo las conceptualizaciones más recientes de emprendimiento corporativo (Kuratko & Audretsch, 2013) no se han considerado los trabajos relacionados con la innovación puesto que la misma está implícita en

cualquier actividad de emprendimiento corporativo. Además, la literatura sobre innovación, tanto en general como en el ámbito de la empresa familiar, constituye una corriente con sus propias referencias y dinámica. Complementariamente se realizó un rastreo de citas de los trabajos identificados.

Como resultado de esta búsqueda sistemática, identificamos una lista de 34 artículos que estudian el emprendimiento corporativo en el ámbito de las empresas familiares publicados desde el año 2001 al año 2015. Es de destacar que la gran mayoría de estos artículos -26- han sido publicados muy recientemente –del año 2010 a la fecha- y sólo 8 artículos fueron publicados en los primeros 10 años de este período de tiempo. Esto indica que es un tema de reciente interés para los investigadores. Otro factor importante a destacar es que 26 de los 34 artículos están concentrados en seis revistas (*Family Business Review* con 7 trabajos; *Entrepreneurship Theory & Practice* con 6 artículos; *Entrepreneurship & Regional Development* con 4 artículos y, finalmente, *Journal of Family Business Strategy*, *Small Business Economics* y *Strategic Entrepreneurship Journal* con otros 3 artículos cada una).

Las líneas de investigación que han sido identificadas en relación a estos 34 trabajos se pueden agrupar en cuatro bloques temáticos: (1) la influencia familiar en los diferentes aspectos de la orientación emprendedora, (2) la influencia y el papel de la familia en la conformación de los equipos emprendedores, la alta dirección, y el emprendimiento transgeneracional. El bloque (3) considera temas de emprendimiento corporativo globalmente considerado, y el bloque (4) incluye temas particulares del *corporate venturing* considerado éste como una de las modalidades del emprendimiento

corporativo que en particular se enfoca a la creación de nuevos negocios dentro de la organización existente.

Previo a presentar con mayores detalles los conceptos y autores incluidos en cada uno de los cuatro bloques temáticos, nos permitimos presentar la **Figura 3** en donde se describe el número de artículos incluidos en cada uno de estos bloques.

Figura 3. Número de artículos sobre emprendimiento corporativo considerado en cada bloque temático

	Número de artículos
Bloque 1. Orientación Emprendedora	12
Bloque 2. Equipo Emprendedor	10
Bloque 3. Emprendimiento Corporativo Global	6
Bloque 4. *Corporate Venturing*	6

Fuente: Preparado por los autores

A continuación, se describen con mayor detalle las características dentro de cada uno de los bloques de temas de investigación.

Bloque 1: Orientación Emprendedora:

En este bloque (**Tabla 7**) se consideran aquellos artículos cuya temática está centrada en la influencia que tiene la familia emprendedora sobre aspectos relacionados a la orientación emprendedora de la empresa. Este interés es sumamente relevante ya que este bloque alberga el mayor número de artículos reflejando el interés de los investigadores sobre el tema. En este bloque se pueden identificar varios sub-grupos.

En el primero de ellos se agrupan los trabajos que usan orientación emprendedora como variable explicada. Es el caso del trabajo pionero en

este grupo (Zahra et al., 2004) que apoyado en la teoría de recursos y capacidades, explica cómo la cultura organizacional influye en la orientación emprendedora, haciendo una comparación entre las empresas familiares con las no familiares, encontrando que las que son familiares tienen una mayor orientación hacia el emprendimiento, lo que en cierta medida se debe a que la orientación grupal tiene mayor fuerza que la individual y por eso el factor familia lo hace más sobresaliente. Otro estudio (Cruz & Nordqvist, 2010) también considera evaluar factores internos y externos que influyen en la orientación emprendedora de la familia tomando en consideración qué generación de la empresa familiar se encuentra al control de la empresa. Los factores externos son los que propician la existencia de esta orientación emprendedora en la primera generación (fundador), pero a medida que las generaciones de la empresa familiar se van incorporando los factores que determinan su orientación emprendedora son más de orden interno. Al igual que el trabajo de Cruz & Nordqvist (2010), Casillas et al. (2011) sostienen que, a partir de la segunda o tercera generación, la incorporación de CEO´s no familiares sirve como factor externo a la familia para fortalecer la orientación emprendedora. Es importante siempre considerar cuál generación es la que en el momento se encuentra en el control del negocio familiar.

Contrarrestando la influencia que ejerce la orientación emprendedora hacia la generación de emprendimiento, también se ha expuesto (Zellweger & Sieger, 2012) que considerando las cinco dimensiones de la orientación emprendedora no todas ellas necesariamente son condicionantes del emprendimiento, sobre todo en el largo plazo como

buena parte de la literatura tradicional de emprendimiento y de orientación emprendedora han afirmado.

Dentro también de este mismo bloque de orientación emprendedora, hay otro grupo de trabajos que han estudiado la orientación emprendedora como un determinante de los resultados de la empresa, considerando en algunos casos aspectos adicionales dentro de sus modelos de estudio. Uno de estos trabajos (Naldi, Nordqvist, Sjöberg, & Wiklund, 2007), toma en consideración la heterogeneidad del entorno lo cual genera que la dimensión "toma de riesgo" de la orientación emprendedora sea la de mayor influencia hacia los resultados de la empresa (*performance*), concluyendo también que en la empresa familiar la toma de riesgo está negativamente relacionada con el desempeño de la empresa. También se ha estudiado la incorporación de otros factores que moderan esta relación entre orientación emprendedora y desempeño de la empresa (Casillas, Moreno & Barbero, 2010; Casillas & Moreno, 2010) como son el involucramiento familiar; hostilidad y dinamismo del entorno. O bien el incorporar otros factores como la estrategia participativa con el fin de coordinar el adecuado involucramiento de las siguientes generaciones de la empresa familiar (Chirico, Sirmon, Sciascia, & Mazzola, 2011; Sciascia, Mazzola, & Chirico, 2013); la internacionalización de las empresas (Tung et al., 2014); el *socioemotional wealth* como factor moderador (Schepers, Voordeckers, Steijvers, & Laveren, 2014); o la utilización de otros recursos familiares en pro del nuevo emprendimiento sobre todo a lo largo del tiempo (Zellweger et al., 2012)

Tabla 7. Artículos con temática centrada en emprendimiento corporativo dentro de la empresa familiar, y clasificados con la línea de investigación de Orientación Emprendedora

Autores (año)	Tipo de Estudio	Variables Independientes y Moderadoras	Variable explicada
(Zahra et al., 2004)	Estudio empírico cuantitativo, 536/2.379 encuestas a CEO´s	· Orientación Individual vs Grupo · Orientación Externa · Control Descentralizado · Control Estratégico · Control Financiero · Variables de Control: o Liquidez o Edad empresa o Tamaño empresa o Retorno de Inversión o Alta tecnología o % de propiedad	Orientación Emprendedora con 3 dimensiones
Naldi, Nordqvist, Sjöberg, & Wiklund (2007)	Estudio empírico cuantitativo, 696/2.455 encuestas a PyMES	· Orientación Emprendedora · Variables de Control: o Desempeño pasado o Heterogeneidad del ambiente o Sector empresa o Edad empresa o Empleados o Gobierno corporativo	Desempeño de la empresa
Casillas & Moreno (2010)	Estudio empírico cuantitativo, 449/4.735 encuestas a PyMES españolas en un periodo de 4 años	· Orientación Emprendedora (3 dimensiones) · Variables moderadoras: o Involucramiento familiar o Dinamismo del Entorno o Hostilidad del Entorno · Variables de control: o Tamaño de la empresa o Edad de la empresa o Sector	Crecimiento de la empresa
Casillas, Moreno, & Barbero (2010)	Estudio empírico cuantitativo, 317/4.734 encuestas a PyMES españolas en un periodo de 4 años	· Orientación Emprendedora (5 dimensiones) · Involucramiento familiar (moderadora) · Variables de control: o Tamaño de la empresa o Edad de la empresa o Sector	Crecimiento de la empresa

Autores (año)	Tipo de Estudio	Variables Independientes y Moderadoras	Variable explicada
Cruz & Nordqvist (2010)	Estudio empírico cuantitativo, 882 encuestas telefónicas a CEO´s españoles en el año 2005	· Factores Externos: o Dinamismo del Entorno o Oportunidades. Tecnol. o Crecimiento de la Industria · Factores Internos: o Administradores No-familiares o Inversionistas No-familiares · Generaciones en control del negocio (moderadora) · Variables de control: o Tamaño de la empresa o Empresa diversificada o Edad de la empresa o Genero del CEO o Sector	Orientación Emprendedora con 3 dimensiones
Casillas, Moreno, & Barbero (2011)	Estudio empírico cuantitativo, 317/4.734 encuestas a PyMES españolas en un periodo de 4 años	· Administradores No-familiares · Involucramiento de la siguiente generación · Generación en control · Variables Moderadoras: o Dinamismo del entorno o Hostilidad del entorno · Variables de control: o Tamaño de la empresa o Edad de la empresa o Sector	Orientación Emprendedora con 3 dimensiones
Chirico, Sirmon, Sciascia, & Mazzola (2011)	Estudio empírico cuantitativo, 199/592 encuestas a CEO´s y al segundo empleado más importante	· Orientación Emprendedora (3 dimensiones) · Involucramiento Generacional · Estrategia Participativa · Variables de Control: o Tamaño o Edad o Industria	· Desempeño de la Empresa
Zellweger & Sieger (2012)	Estudio cualitativo basado en 3 casos a profundidad en Suiza entre el 2006 y el 2007 como parte del programa STEP enfocándose en las 5 dimensiones de la OE	· Empresas familiares longevas · Nivel de innovación interna o externa · Cambios generacionales · Nivel de riesgo en la propiedad · Nivel de proactividad · Nivel de preocupación sobre la reputación de la familia propietaria	Orientación Emprendedora con 5 dimensiones

Autores (año)	Tipo de Estudio	Variables Independientes y Moderadoras	Variable explicada
Zellweger, Nason, & Nordqvist (2012)	Estudio empírico cuantitativo, 118/1.600 cuestionarios a empresas familiares	· Orientación Emprendedora (5 dimensiones) · Recursos familiares	Desempeño de la empresa Emprendimiento Financieros Sociales Creación de valor a lo largo de las generaciones
Sciascia, Mazzola, & Chirico (2013)	Estudio empírico cuantitativo, 199/592 (misma base de datos del estudio de Chirico, 2011)	· Involucramiento generacional · Variables de Control: o Edad o Tamaño o % de Familiares en la gestión o Dinamismo del entorno o Inversión en I&D o Sector o *Performance*	Orientación Emprendedora con 3 dimensiones
Schepers, Voordeckers, Steijvers, & Laveren (2014)	Estudio empírico, utilizando la información de 232 empresas Belgas familiares privadas de los años 2002-2003	· Orientación Emprendedora (3 dimensiones) · SEW (moderadora) · Variables de Control: o Tamaño de la empresa o Edad de la empresa o Sector o Ciclo de vida de la empresa	Desempeño financiero
Tung, Lo, Chung, & Huang (2014)	Estudio teórico en el campo del emprendimiento corporativo	· Orientación Emprendedora (5 dimensiones) · Involucramiento Generacional · Internacionalización · % de propiedad	Desempeño de la empresa Supervivencia de los negocios

Fuente: Preparado por los autores

Bloque 2: Equipo Emprendedor

Nuestro segundo bloque (**Tabla 8**) tiene la intención de agrupar trabajos que incluyen una serie de líneas de investigación que abarcan la influencia y el papel de la familia en los equipos emprendedores, la alta dirección y el emprendimiento transgeneracional.

Una parte importante de ellos se enfoca al estudio de la influencia de la familia en la conformación de sus equipos, con la finalidad de maximizar

el desempeño de la empresa. Uno de estos estudios (Habbershon & Pistrui, 2002) presta particular interés al desempeño a lo largo del tiempo sobre todo considerando el desempeño como la conservación o generación de riqueza transgeneracional para lo cual es importante analizar muy bien al grupo familiar propietario (grupo familiar en la gestión del negocio), y si este grupo familiar, tiene una mentalidad "inversionista" para que independientemente de los cambios del entorno, se logre en el largo plazo la generación de riqueza. De forma similar, otro estudio (Singal & Singal, 2011) también considera el desempeño de la empresa en el largo plazo pero con indicadores más específicos, como el retorno en el valor de las acciones de la empresa o bien el retorno en el valor de los activos fijos para lo cual es muy importante también el análisis del porcentaje de propiedad que la familia tiene sobre la empresa. El tema del porcentaje de propiedad es importante, ya que, cuando el momento de sucesión de la empresa llega, algunos negocios familiares no necesariamente son transferidos a otro miembro de la misma familia sino a un propietario no familiar (Wennberg, Wiklund, Hellerstedt, & Nordqvist, 2011) y esto puede generar diferencias en los resultados de desempeño del empresa tanto en el corto como en el largo plazo. En ocasiones, los cambios de mando en estas empresas son necesarios (Salvato, Chirico, & Sharma, 2010), sobre todo porque estos cambios dan la posibilidad de inyectar un nuevo espíritu emprendedor que brinde la posibilidad a la empresa de mantenerse competitiva a lo largo del tiempo. Muchas veces los inhibidores de estos cambios pueden ser transformados en los facilitadores del cambio.

Cambio organizacional, es otro de los temas a investigar dentro de este bloque. Todas las empresas familiares tienen una cultura familiar (Hall,

Melin, & Nordqvist, 2001) que las identifica e inclusive les da cierta unidad. Pero con frecuencia esta cultura organizacional impide la incorporación de innovaciones y le quita a la empresa la posibilidad de reinventarse. Es importante generar una cultura de apertura para que las siguientes generaciones constantemente se cuestionen la cultura organizacional original y puedan así generar nuevos emprendimientos. Respecto al tema de la cultura, un trabajo cualitativo realizado a partir de entrevistas en profundidad en 21 empresas grandes (Jaskiewicz, Combs, & Rau, 2015) generó la suficiente información para identificar aquellas palabras clave que durante las entrevistas reflejaron una clara existencia de una cultura emprendedora, así como de una motivación por el emprendimiento en las siguientes generaciones (emprendimiento transgeneracional).

Un tema importante para la generación de emprendimiento es el acceso a recursos (Lumpkin et al., 2011) los cuales pueden ser individuales, familiares o hasta organizacionales. Entre ellos, destaca el capital social de la empresa y de sus integrantes. La familia es el principal repositorio del capital social (Discua-Cruz, Howorth, & Hamilton, 2013) ya que la conformación de los equipos emprendedores dentro de la empresa familiar están altamente determinados por la combinación de recursos (capital social) que cada uno de estos miembros pueda poner sobre la mesa. Esta composición de equipos emprendedores también es muy relevante para la buena composición del portafolio emprendedor (Sieger, Zellweger, Nason, & Clinton, 2011) el cual permite integrar una amplia opción de nuevos emprendimientos (portafolio emprendedor).

Por último, dentro de este bloque también tenemos un trabajo teórico enfocado al análisis de los diferentes nexos emocionales (Labaki, Michael-Tsabari, & Zachary, 2013) que la familia tiene con la empresa entre los que se consideran: el capital emocional, el intercambio de emociones, las normas de disonancia emocional, y su orientación cultural. Todo esto permite generar una diferenciación en la empresa.

Tabla 8. Artículos con temática centrada en emprendimiento corporativo dentro de la empresa familiar, y clasificados con la línea de investigación de Equipos Emprendedores

Autores (año)	Tipo de Estudio	Variables Independientes y Moderadoras	Variable explicada
Hall, Melin, & Nordqvist (2001)	Estudio empírico longitudinal de dos casos de estudio que presentaron cambios estratégicos radicales en los últimos 3 años y que se caracterizan por tener una fuerte cultura de negocios influenciada por miembros de la familia	· Cultura Organizacional · Un miembro dominante de la familia · Varios miembros de la familia · Grado de explicitud cultural · Grado de apertura cultural	Actividades emprendedoras, por medio de la observación de patrones culturales que reflejen la presencia de cambios radicales dentro de la empresa
Habbershon & Pistrui (2002)	Presenta los parámetros en los que las familias pueden influenciar la creación de valor transgeneracional	· Grupo Familiar propietario · Mentalidad de Familia-inversionista · Grupo Familiar en la gestión · Dinamismo del entorno (moderadora)	La creación de valor medida en base a: · Desempeño Longitudinal · Riqueza Transgeneracional
Salvato, Chirico, & Sharma (2010)	Estudio empírico basado en el análisis de un caso (empresa en el sector energético) apoyados por información secundaria correspondiente a 2 décadas. Así como entrevistas a colaboradores de la empresa (familiares y no familiares)	· Analizan las razones por las que la empresa se sale de una industria · Desempeño pasado · Compromiso de continuar	La salida del fundador y su consecuente renovación emprendedora por parte de la siguiente generación de la empresa familiar

Autores (año)	Tipo de Estudio	Variables Independientes y Moderadoras	Variable explicada
Lumpkin, Steier & Wright (2011)	Estudio teórico sobre aspectos relacionados al emprendimiento estratégico y negocios familiares (Introducción special Issue)		Cómo influye la familia en el emprendimiento estratégico Contribución del emprendimiento estratégico en el entendimiento y fortalecimiento de la empresa familiar Orientación emprendedora
Sieger, Zellweger, Nason, & Clinton (2011)	Estudio longitudinal de 4 casos de empresas familiares en Europa y América Latina donde se entrevistaron a 26 personas	· Meta-Industria · Reputación de Meta-Industria · RH de Meta-Industria · Capital social de la Industria específica · Reputación de la industria especifica · RH de la industria especifica	Portafolio emprendedor en empresas familiares
Singal & Singal (2011)	Estudio empírico cuantitativo y longitudinala partir de información secundaria de 4.382 empresas entre 2001 y 2009	· Tipo de empresa · % de propiedad familiar · Variables de Control: o Sector o Estatus del consejo o Titular de la acción	Desempeño de la empresa (retornos en acciones y en activos)
Wennberg, Wiklund, Hellerstedt, & Nordqvist (2011)	Estudio empírico, cuantitativo y longitudinala partir de información secundaria de 3.280 empresas en Suiza entre 1997 y 2007	· Transferencia de la propiedad · Variables de Control (antes de transferir): o Tamaño de deuda o Tamaño de empresa o Ventas o Inversiones en capital	Desempeño de la empresa Supervivencia de la empresa
Discua-Cruz, Howorth, & Hamilton (2013)	Estudio empírico cualitativo basado en el análisis de 12 casos (equipos emprendedores en las empresas familiares) en Honduras	· Diferencias en la composición de los equipos emprendedores dentro de las familias	Entendimiento del capital social de las familias

Autores (año)	Tipo de Estudio	Variables Independientes y Moderadoras	Variable explicada
Labaki, Michael-Tsabari, & Zachary (2013)	Estudio teórico sobre los diferentes tipos de conexión emocional entre la familia y la empresa familiar (Capital Emocional)	· Sistemas Familiares y de negocios: o Diferenciación o Existencia de fronteras o Cohesión o Adaptabilidad · Características emocionales: o Capital emocional o Intercambio de emociones o Normas de disonancia emocional o Orientación cultural	Características emocionales
Jaskiewicz, Combs, & Rau (2015)	Estudio empírico basado en el análisis de 21 casos de empresas en el sector de producción de vino en Alemania a grandes empresas familiares que por lo menos estuvieran en la tercer generación dela EF y con CEO´s mayores de 55 años de edad. Apoyados por información secundaria	· Identificaron palabras claves durante las entrevistas para identificar aquellas que consideraran el emprendimiento transgeneracional · Variables de Control: o Título profesional o Experiencia laboral o Unidad familiar o Sucesión o Involucramiento de niños o Legado emprendedor	Motivación para generaciones futuras de seguir emprendiendo

Fuente: Preparado por los autores

Bloque 3: Emprendimiento Corporativo Global

Nuestro tercer bloque (**Tabla 9**), desarrolla el tema de emprendimiento corporativo de manera general, siendo determinante uno de esos trabajos, el primero en la lista, ya que puede decirse que ese trabajo fue el detonador de toda esta línea de investigación sobre todo para investigaciones cuantitativas. Este trabajo es el de Kellermanns & Eddleston (2006) el cual propone un modelo por medio del cual analiza cómo una serie de factores (el involucramiento generacional, el deseo por el cambio y la habilidad para reconocer habilidades tecnológicas) impactan el

emprendimiento corporativo, estando esta relación entre los tres factores y el emprendimiento corporativo moderada por la planeación estratégica.

El segundo trabajo en este bloque (Kellermanns, Eddleston, Barnett, & Pearson, 2008) se enfoca primordialmente en las características del CEO de la empresa, así como en algunos otros factores de control, con la finalidad de estudiar cómo estos factores influyen en el comportamiento emprendedor del CEO y como consecuencia en el crecimiento de la empresa medido en este caso por el incremento en empleo. Los factores que consideran en este estudio en relación al CEO son: (a) la edad del director general de la empresa (CEO), ya que con el paso del tiempo su esfuerzo emprendedor disminuye y se enfoca cada vez más en los procesos de sucesión y en la conservación de la riqueza de la empresa; (b) los años en la posición de director general (CEO *tenure*), aunque hay opiniones contrapuestas, en general se concluye que las empresas familiares donde el director general lleva un largo tiempo en esa posición presentan una actitud menos emprendedora por su resistencia al cambio y el deseo de mantener su "*status quo*"; (c) involucramiento generacional en la empresa familiar, cuando hay varias generaciones de la empresa familiar participando en el negocio permite que la organización cuente con un mayor número de perspectivas individuales, lo que se considera muy valioso para el proceso emprendedor; (d) también hay algunos aspectos de control que pueden ser considerados en el estudio como el tamaño de la organización o el género del director general de la empresa. Es importante mencionar que los autores no encontraron ninguna significancia entre la edad del CEO y el crecimiento de las empresas, medido éste por medio del número de empleos generados, pero no considerando otras formas

de medir entre las que mencionamos los resultados financieros, valor de las acciones, retorno a la inversión etc. Es importante validar si estas características tienen un efecto positivo o negativo sobre el comportamiento emprendedor y el crecimiento de la empresa. Un ejemplo de esto es el impacto que tiene el tamaño de la empresa en el tipo de emprendimiento corporativo (Nason et al., 2015).

El tercer trabajo (Nordqvist & Melin, 2010) es la introducción a un número especial que presenta la integración entre las áreas de emprendimiento y empresa familiar en el cual se genera un marco de referencia en torno a tres temas particulares: actor, actividad y actitud. Al referirse al "actor" los autores hacen referencia a la familia como un actor que lleva a cabo actividades empresariales; es decir, una familia emprendedora, ubicando a la familia como la unidad de análisis y no sólo como parte de un contexto social u organizacional. Por "actividad" se refieren a la acción específica que la familia toma y que indica la importancia del emprendimiento para dicha familia y por último, "actitud" como la mentalidad y enfoque que toma la familia en el proceso emprendedor y refleja a su vez, una noción cognitiva; una forma de pensar o bien una orientación basada en acción por parte de la familia.

El cuarto trabajo (Webb, Ketchen, & Ireland, 2010) se enfoca en particular al estudio de los procesos emprendedores pero considerando de manera muy importante el rol que tiene la familia en el proceso del emprendimiento corporativo. El involucramiento familiar influye de muy diversas maneras en este proceso para lo cual los autores nos presentan un marco teórico basado en las diferentes dimensiones del involucramiento

familiar. Estas dimensiones son: identidad, justicia, nepotismo y conflicto. Basados en estas cuatro dimensiones, los autores desarrollaron un conjunto de proposiciones que describen posibles implicaciones (positivas y negativas) del emprendimiento corporativo dentro de la empresa familiar comparando estos resultados con las empresas no familiares.

El quinto trabajo de este bloque (Weismeier-Sammer, 2011) es una réplica del trabajo de Kellermanns & Eddleston (2006), considerando el mismo modelo a contrastar empíricamente, pero desarrollando este estudio con 413 empresas austriacas en comparación con la muestra original que fue aplicado en dos ciudades del noreste de Estados Unidos. Los resultados de esta réplica coinciden con los resultados del estudio original con la única diferencia que considerando el tamaño de las empresas, la planeación estratégica modera de manera más importante el emprendimiento corporativo en empresas de menor tamaño.

Otro de los trabajos en este bloque (Eddleston et al., 2012) tiene como punto de partida la utilización de la Teoría de *Stewardship* para investigar el emprendimiento dentro de las empresas familiares. Considerando que en ellas los determinantes culturales del *stewardship*: la toma de decisiones estratégicamente adoptadas, una orientación hacia el largo plazo, un gobierno participativo, y el capital humano, se comportan de manera muy diferente en el entorno de la empresa familiar siendo los dos primeros los más determinantes para el emprendimiento corporativo pero considerando también que una fuerte unión familiar modera el efecto negativo de los otros dos componentes.

Tabla 9. Artículos con temática centrada en emprendimiento corporativo dentro de la empresa familiar, y clasificados con la línea de investigación de Emprendimiento Corporativo Global

Autores (año)	Tipo de estudio	Variables Independientes y Moderadoras	Variable explicada
Kellermanns & Eddleston (2006)	Estudio empírico cuantitativo, 74/232 encuestas a miembros de la familia	- Deseo por el cambio - Involucramiento Generacional - Detección de oportunidades tecnológicas - Planeación estratégica (moderadora)	Emprendimiento Corporativo en la empresa Familiar
Kellermanns, Eddleston, Barnett, & Pearson (2008)	Estudio empírico cuantitativo, 50/232 encuestas a CEO´s	- Edad del CEO - Antigüedad del CEO - Generaciones en la empresa - Variables de control: o Tamaño de la empresa o Género del CEO	Comportamiento emprendedor y su efecto en el crecimiento del empleo
Nordqvist & Melin(2010)	Estudio teórico realizado a partir de una revisión de literatura	- Define un marco de análisis en tres temas: actor, actividad y actitud.	Analizar el papel de las familias y de las empresas familiares en el proceso emprendedor
Webb, Ketchen, & Ireland(2010)	Estudio teórico de diversos trabajos con la finalidad de definir el marco teórico y sus dimensiones	- Dimensiones que teorizan el involucramiento familiar: identidad, justicia, nepotismo y conflicto	Teorización del involucramiento familiar
Weismeier-Sammer (2011)	Réplica del estudio empírico cuantitativo de Kellermanns y Eddleston (2006), aplicado en Australia (413 empresas)	- Deseo por el cambio - Involucramiento Generacional - Oportunidades Tecnológicas - Planeación Estratégica (moderadora) - Variables de control: o Tamaño de la empresa	Emprendimiento Corporativo en la empresa Familiar
Eddleston, Kellermanns & Zellweger (2012)	Estudio empírico cuantitativo, 179/1.250 empresas en Suiza, dirigidas a los CEO´s	- Estrategia integral de toma de decisiones - Gobierno participativo - Orientación a largo plazo - Nivel educativo del empleado - Unidad en la familia (moderadora) - Variables de Control: o Sector o Edad de la empresa o Tamaño de la empresa o Edad del CEO o % de propiedad o Desempeño anterior	Emprendimiento Corporativo

Fuente: Preparado por los autores

Bloque 4: Corporate Venturing

Nuestro cuarto bloque (**Tabla 10**) tiene la intención de agrupar aquellos trabajos que incluyen una serie de líneas de investigación que abarcan en particular uno de los componentes del emprendimiento corporativo, esto es el *corporate venturing*, identificado con el esfuerzo que existe dentro de la empresa para generar nuevos emprendimientos.

El *corporate venturing* ha sido ya mencionado en secciones anteriores del presente trabajo como uno de los componentes del emprendimiento corporativo (Sharma & Chrisman, 1999). Este componente en particular, al tratarse de la generción de nuevas iniciativas emprendedoras dentro de la empresa familiar, permite a la misma subsistir en el tiempo gracias a la revitalización de la empresa y su consecuente generación de riqueza, remanente, rentabilidad o crecimiento basado mayormente en la habilidad de detectar oportunides tecnológicas asistidos por un proceso de planeacón estratégica tal y como ha sido presentado por el modelo de Kellermanns & Eddleston (2006).

Sin embargo este planteamiento no considera el "ciclo de vida" de la empresa (Hoy, 2006) el cual influye determinantemente en la posibilidad de mantener en buen estado y siendo competitiva a la empresa familiar con el paso del tiempo. El ciclo de vida de la empresa considera las diferentes etapas de existencia de una empresa, las cuales van en orden cronológico desde el nacimiento de la empresa, siguiendo con su crecimiento, maduración, declinación y por último, su muerte. Es por esta razón que es importante estar alertas sobre la etapa particular que vive la empresa para que gracias a los procesos de planeación estratégica se promuevan nuevos

emprendimientos (*corporate venturing*) de tal suerte que siempre tengamos empresas o iniciativas emprendedoras en procesos de nacimiento, crecimiento, y maduración, para que contrarresten a aquellas iniciativas que se encuentren en etapas de declinación o muerte.

En este mismo bloque tenemos otros 5 artículos empíricos de los cuales dos de ellos son cualitativos. El de Marchisio et al., (2010), basado en el estudio longitudinal de tres casos de estudio de empresas familiares que han incursionado en *corporate venturing*, destaca que las empresas familiares son un sistema social complejo conformado por tres componentes: la familia que controla el negocio familiar, el negocio como tal y los individuos miembros de la familia. Es por ello que cualquier actividad que involucre al negocio familiar debe ser estudiada en relación a los efectos que estas actividades tengan sobre la familia o en los miembros de la familia, ya que esto puede influir en el desempeño de la empresa.

El *corporate venturing* nos brinda además ventajas importantes a nivel individual (Marchisio et al., 2010), ya que puede ayudar a las personas a incrementar sus capacidades gerenciales y sirve para que los otros miembros de la familia den buen juicio al responsable del *corporate venturing* al ponerlo a prueba sin poner en riesgo el negocio principal, lo cual a su vez es una buena forma de entrenar a los sucesores del negocio familiar. Esta experiencia adicionalmente les ayuda a desarrollar habilidades emprendedoras y por ende a ganar credibilidad ante su propia familia. Es una forma de realización para aquellas personas en las que emprender es su pasión. Contrarrestando estos aspectos positivos, no hay que dejar de considerar que el *corporate venturing* puede generar una pérdida de interés en el negocio original, ya que

reduce la posibilidad de que el negocio original busque sus propias nuevas iniciativas, y por consecuencia puede influir en la relación familiar con aquellos miembros de la familia que no participan en el nuevo emprendimiento.

El segundo trabajo cualitativo de Greidanus y Mark, (2012), estudia las metas del *internal corporate venturing* de las empresas familiares, las cuales, según las conclusiones de los autores, son consistentes con las metas financieras tradicionales de los negocios no familiares pero con la salvedad de que en las empresas familiares existe un número adicional de metas que en las empresas tradicionales no existen.

Finalmente se han identificado tres artículos empíricos cuantitativos. El primero de ellos (Toledano et al., 2010) realiza un análisis detallado del proceso de colaboración que nace de las interacciones individuales durante el proceso de generación del *corporate venturing* dentro de un empresa familiar previamente establecida, sin embargo esto lo realiza de manera muy tangencial al no analizar con mayor profundidad las implicaciones inherentes a la empresa familiar. El segundo de estos estudios cuantitativos (Wong et al., 2010) se basa en el análisis de la reacción que tienen los inversionistas en el mercado de valores al anunciarse iniciativas emprendedoras (327 anuncios de 155 empresas) provenientes de empresas familiares que cotizan en el mercado de valores de Taiwán. Este trabajo identificó que las reacciones en el movimiento del mercado son negativas al sugerir que los inversionistas perciben que el control familiar de esas empresas genera *corporate venturing* en beneficio de las familias y no en beneficio de los intereses del mercado, razón por la cual la existencia de inversionistas no familiares o institucionales

proporciona un contrapeso que mitiga en forma favorable la permanencia de la familia en control de la empresa.

Por último, Zahra (2005) utiliza una encuesta aplicada a 209 empresas manufactureras en los Estados Unidos con el propósito de identificar la razón por la cual estas empresas, que inicialmente fueron detonadas gracias a la actividad emprendedora de sus fundadores, con el paso del tiempo se vuelven conservadoras y menos dispuestas a tomar los riesgos asociados al *corporate venturing.* Esto demuestra que las empresas familiares también pueden optar por estrategias conservadoras, sobre todo cuando el fundador sigue tomando la función de CEO a lo largo del tiempo. Como resultado de su cultura organizacional, definida como los valores perdurables que dan forma a la personalidad de la empresa y cómo se adapta ésta al entorno externo, la cultura también refleja las tradiciones de la familia propietaria de la empresa por lo que es importante examinar la relación entre la cultura de la empresa familiar y el emprendimiento. La cultura de la empresa familiar es un recurso importante que le da a la empresa una ventaja competitiva con otras empresas no familiares al promover nuevos emprendimientos de manera más natural.

En el trabajo de Zahra (2005), se muestra también que en las etapas iniciales de las empresas existía un alto involucramiento de la familia en el control, lo cual promovía el emprendimiento. Los dueños o directores generales de esas mismas empresas, con el paso del tiempo, presentaban un comportamiento opuesto. Esta situación genera una "competencia" permanente entre dos opciones: la empresa familiar como emprendedora vs. la empresa familiar como conservadora (tradicional y adversa al riesgo), y se

plantea que para evitar la pérdida del *corporate venturing* dentro de las empresas es importante involucrar a los miembros de las siguientes generaciones de la empresa familiar.

Tabla 10. Artículos con temática centrada en emprendimiento corporativo dentro de la empresa familiar, y clasificados con la línea de investigación de *Corporate Venturing*

Autores (año)	Tipo de Estudio	Variables Independientes y Moderadoras	Variable explicada
Zahra (2005)	Estudio empírico cuantitativo, 209/2.000 encuestas a CEO´s o ejecutivos de alto nivel. Se utilizó información de fuentes secundarias para validar los resultados	- Características que influyen en la toma de riesgo de emprendimientos dentro de la empresa: o Dualidad del CEO y Fundador o Duración del fundador como CEO o Propiedad de la familia en la empresa - Involucramiento de la familia - Variables de Control: o Edad de la empresa o Tamaño de la empresa o Desempeño pasado o Crecimiento de la industria	Toma de riesgo emprendedor o Alianzas o Nuevos mercados o Inversión
Hoy (2006)	Estudio teórico de diversos ciclos de vida de las empresas	- Emprendimiento corporativo: o Deseo por el cambio o Involucramiento generacional o Oportunidades Tecnológicas o Influencia del ciclo de vida de la empresa (moderadora)	Generación de diversos emprendimientos en diferentes etapas de la empresa
Marchisio, Mazzola, Sciascia, Miles, & Astrachan (2010)	Estudio empírico cualitativo, longitudinal basado en estudio de 3 casos	- Impacto del *corporate venturing* en empresa familiar - A nivel individual: o Presencia de un proceso de sucesión. o Implicación del *corporate venturing* en la estrategia de empresa familiar - A nivel familiar: o Miembros no implicados en la empresa familiar o Impacto financiero del *corporate venturing*	Desempeño de la empresa

Autores (año)	Tipo de Estudio	Variables Independientes y Moderadoras	Variable explicada
Toledano, Urbano, & Bernadich (2010)	Estudio empírico en el que se utiliza perspectiva exploratoria, en particular análisis de varios casos de estudio. Posteriormente se analizan 2 casos en particular para poderlos comparar	- Información variada de las entrevistas	Creación de actividades emprendedoras a consecuencia de la interacción entre los individuos
Wong, Chang & Chen (2010)	Estudio empírico cuantitativo basado en noticias publicadas en los diarios de Taiwán, considerando 155 empresas entre los años 1998-2005	- Control de la familia en la empresa - Participación de Inversionistas institucionales - Variables de Control: o Desempeña pasado o Intensidad de I&D o Tamaño de la empresa o Edad de la empresa o Tipo de emprendimiento	Reacción de los inversionistas ante el anuncio de *corporate venturing*
Greidanus & Mark (2012)	Estudio empírico cualitativo de 6 casos de empresas familiares que han generado 24 emprendimientos internos	- Diferentes preguntas asociadas a investigar las razones por las cuales las empresas incursionan en *corporate venturing*	Determinar las razones por las cuales las empresas familiares incursionan en el *corporate venturing*

Fuente: Preparado por los autores

Como conclusión, existe aún mucha tarea por hacer, en la actualidad hay pocos trabajos en donde se analice en profundidad el proceso de emprendimiento corporativo considerando los diferentes tipos de emprendimiento que lo componen, en particular el *corporate venturing* que es el de mayor interés para este trabajo.

Algunos de los trabajos aquí considerados tienen algunas limitaciones lo cual nos impide tomar estos resultados y considerarlos válidos para otros contextos, sobre todo el mexicano. Algunas de estas limitaciones son que los estudios previos se han realizado en contextos muy específicos como pudiera ser los Estados Unidos, España, Australia, Suiza o Taiwán

(Eddleston et al., 2012; Kellermanns, Eddleston, Sarathy, & Murphy, 2010; Kellermanns & Eddleston, 2006; Weismeier-Sammer, 2011; Wong et al., 2010), sobre todo si se hace referencia a los estudios cuantitativos. Algunos se apoyan en la metodología de casos lo cual sirve para situaciones muy particulares de empresas que se encuentran en contextos muy diferentes, por lo que no es posible generalizar estos hallazgos y decir que son aplicables a otros contextos.

Se analiza también que existen muy diversas estructuras familiares, como por ejemplo si el control de la empresa familiar es público o privado, o bien si es multi-generacional o sólo participa la generación fundadora; el sector en el que se encuentra dicha empresa también puede generar implicaciones importantes, como por ejemplo, si la empresa pertenece al sector manufacturero o al de servicios lo cual influye en forma importante en la cultura o disposición de la familia hacia iniciar procesos emprendedores como el *corporate venturing*.

La investigación en *corporate venturing* dentro de la empresa familiar se encuentra en un etapa naciente al no existir muchos estudios que permitan comprender "cómo" la familia se puede ir haciendo más emprendedora. A ciencia cierta no se conoce con seguridad si la familia agrega valor o no al proceso de *corporate venturing* independientemente de la etapa del ciclo de vida en que se encuentre la empresa. Razón por la cual es muy importante seguir profundizando más en el tema y generar mayores estudios que pudieran servir para conocer más sobre esta línea de investigación.

Hay mucha tarea por hacer para lograr conocer más sobre el proceso de *corporate venturing*, considerando los aspectos que la detonan o inhiben, y sobre todo, teniendo en cuenta los diversos contextos en las que estas familias y sus negocios están presentes.

CAPÍTULO III: Determinantes del *Corporate Venturing* en la Empresa Familiar Mexicana

CAPÍTULO III: Determinantes del *Corporate Venturing* en la Empresa Familiar Mexicana

En esta sección se presentará el objetivo de nuestra investigación, el cual justifica la formulación de nuestro modelo. Así mismo se presentan las aportaciones tanto académicas como prácticas de la contrastación del mismo. También se presenta la formulación de las hipótesis y la justificación del porqué se utiliza cada una de las variables del modelo.

3.1 Justificación del Modelo

El objetivo de la presente tesis doctoral es identificar y analizar los factores determinantes de la decisión de abordar actividades de *corporate venturing* en las empresas familiares mexicanas. El presente trabajo realiza dos aportaciones principales, por un lado desde el punto de vista práctico, sabemos que en Latinoamérica en general y México no es la excepción, las familias crecen más rápido que sus negocios familiares, y esto no es sostenible en el tiempo, razón por la cual el generar nuevos emprendimientos dentro de la empresa familiar es muy importante. Recordemos que en el primer capítulo, apoyados por la **Tabla 3**, se hizo mención sobre el crecimiento de la población basado en la tasa de nuevos nacimientos al año por cada 1.000 habitantes. Recordemos que en México esta tasa es de 19 en comparación con la de España que es de 9 o la de Portugal que es de 8. Esto nos dice claramente que la población crece de forma acelerada en Latinoamérica en comparación con otras regiones y por consecuencia las familias crecen más rápido que los negocios y eso despierta nuestro interés en tratar de conocer cuáles son los factores determinantes para que las empresas familiares incursionen en actividades de *corporate venturing*. Es importante resaltar que

nuestra propuesta tienen un interés diferente al de un estudio (Hornsby et al., 2013) que presenta un instrumento (*Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument – CEAI*) por medio del cual se identifican y miden las condiciones necesarias dentro de la empresa para apoyar el *corporate venturing*, más sin embargo, no identifica los factores que llevan a la misma hacia las actividades de *corporate venturing* que es lo que propone nuestro modelo.

Por otro lado tiene una aportación de carácter académico, ya que es el primer estudio, hasta donde tenemos conocimiento, que trata de ofrecer una visión de la influencia de factores de tres diferentes tipos (empresariales, propios de la empresa familiar e individuales) sobre la realización de *corporate venturing* en las empresas familiares mexicanas, así como el estudio del comportamiento emprendedor de estas empresas, lo cual está alineado a lo expuesto po rIreland et al., (2009) quienes sostienen que una estrategia de emprendimiento corporativo se ve reflejada al existir tres elementos: una visión de estrategia emprendedora, una arquitectura organizacional en pro del emprendimiento y un comportamiento o proceso emprendedor en la organización.

Desde el punto de vista académico el modelo empírico propuesto pretende cubrir una serie de "*gaps*" que se han identificado a partir de la revisión de la literatura que hemos expuesto en el capítulo dos del presente documento.

De una forma más precisa, el primero de los *gaps* que hemos identificado es que existe una necesidad importante de realizar estudios "multinivel" ya que según los trabajos revisados, éstos en su gran mayoría carecen de este tipo de enfoque, y proponen dentro de sus modelos variables

de un solo nivel, siendo los más comunes de ellos: el estudio del efecto que tiene la orientación emprendedora sobre el desempeño de la empresa (Casillas et al., 2010; Casillas & Moreno, 2010; Chirico et al., 2011; Naldi et al., 2007; Schepers et al., 2014; Tung et al., 2014; Zellweger et al., 2012); o bien el efecto que alguna(s) otra(s) variable(s) tiene(en) sobre la orientación emprendedora (Casillas et al., 2011; Cruz & Nordqvist, 2010; Sciascia & Bettinelli, 2013; Zahra et al., 2004; Zellweger & Sieger, 2012). Por lo que nuestra propuesta es incorporar tres niveles de variables como son: la empresa, la empresa familiar y el individuo (CEO) y lograr así tener una perspectiva multinivel.

Hacer estudios multinivel es algo que algunos autores han recomendado como es el caso de Shepherd (2011), quien dice que es importante crear los puentes entre el estudio del individuo y el contexto del que forma parte, sobre todo porque somos conscientes de que el emprendimiento es multifacético (Audretsch, Kuratko, & Link, 2015)y debe ser estudiando desde diversas perspectivas. Inclusive, algunos autores (Randerson et al., 2015), proponen que el estudio multinivel debe también influir en la consideración del uso de diversos marcos teóricos (*multiply theoretical perspectives*) e inclusive se menciona que el análisis multinivel se recomienda para identificar aquellos efectos que se generan de forma combinada entre los individuos y su contexto (Snijders & Bosker, 2012). Son ya varios los autores que hacen un llamado a la producción de investigación que incorpore este tipo de diseños (Davidsson, & Wiklund, 2001; Low & McMillan, Ian, 1988). El combinar perspectivas contextuales e individuales nos permite tener una comprensión más integral del emprendimiento (Audretsch et al., 2015; Baker,

Gedajlovic, & Lubatkin, 2005; McMullen & Shepherd, 2006; Murphy, Liao, & Welsh, 2006; Sarason, Dean, & Dillard, 2006; Zahra & Wright, 2011).

Otro gap importante encontrado también en esta revisión de la literatura es la poca existencia de estudios empíricos en los cuales se han empleado un reducido número de variables; por tal motivo, nosotros proponemos la incorporación de nuevas variables en el estudio de *corporate venturing* dentro de la empresa familiar como son: el aprendizaje de las experiencias previas de emprendimiento; la evidencia de que en las empresas se hayan ejecutado actividades de innovación, lo cual es mucho más importante que sólo tener la intención de innovar; la orientación emprendedora como variable explicativa y no explicada; si el CEO es el único miembro de la familia implicado en la dirección de la empresa, o si hay más miembros de familia en la gestión de la misma.

Así mismo, nuestro modelo propone el uso de algunas otras variables que ya se han utilizado anteriormente en otros trabajos de emprendimiento corporativo en la empresa familiar como son: la capacidad de detectar oportunidades y el deseo por el cambio.

También hemos detectado que hay una coexistencia de estudios de corte cualitativo y cuantitativo, sin embargo estos últimos son todavía muy escasos y simples por lo que se hace precisa la realización de estudios con metodologías más robustas de corte cuantitativo que permitan una mayor generalización de los resultados. Así mismo se observa que en los estudios cuantitativos existentes no se han explorado posibles variables que puedan moderar las relaciones identificadas. Es este sentido, nuestro trabajo incluye un

efecto moderador de la variable "deseo por el cambio", la cual se considera para moderar particularmente al bloque de variables de la empresa.

La mayoría de los estudios que conocemos son sobre el emprendimiento corporativo. Sólo un número muy reducido de estos estudios han sido enfocados al *corporate venturing*, y éstos han tenido un fuerte énfasis en el contexto de los Estados Unidos, con muy pocas excepciones que ya hemos mencionado, pero ninguno de ellos en el contexto latinoamericano. Nuestra aportación es precisamente el proponer un modelo empírico cuantitativo con una muestra importante de empresas y realizado dentro del contexto latinoamericano, en particular, el de México.

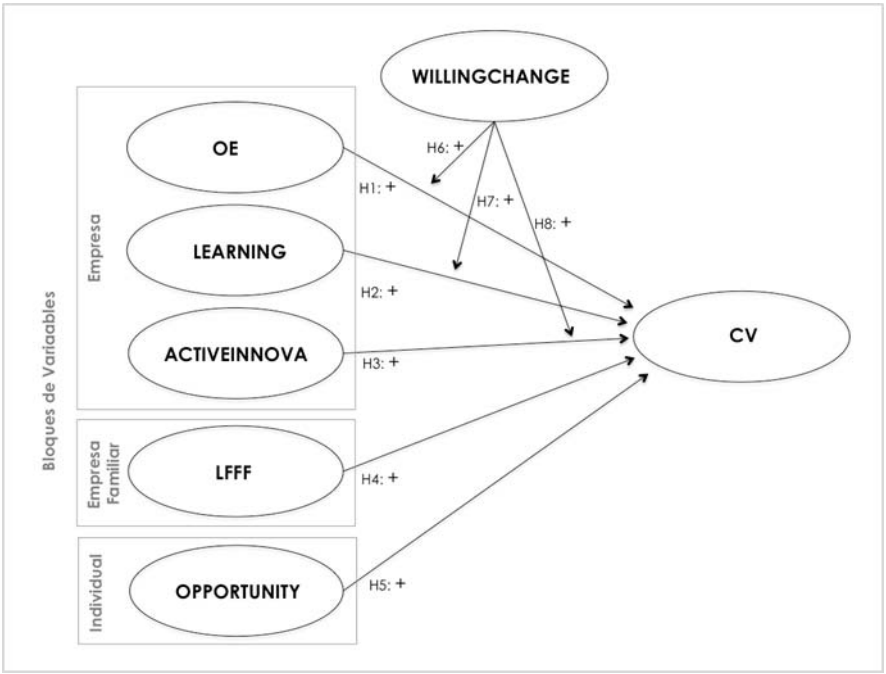
Con estos planteamientos metodológicos, consideramos que hemos podido lograr un modelo que nos brinde información muy valiosa para estudios futuros. Para conocer este modelo, iniciaremos primeramente con la formulación de nuestras hipótesis como se describe en la siguiente sección.

3.2 Formulación de las Hipótesis

Los trabajos que abordan el emprendimiento corporativo, incluyendo el estudio del *corporate venturing*, se han centrado fundamentalmente en la consideración de variables familiares que influyen en el comportamiento y resultados de las empresas familiares, siendo inexistentes, hasta donde alcanza nuestro conocimiento, los trabajos que abordan una perspectiva más amplia e integradora en la que se consideren variables propias de la empresa, la empresa familiar y variables individuales del CEO como máximo responsable del *corporate venturing*.

La inclusión de los tres bloques de variables se justifica porque el *corporate venturing* es una decisión estratégica del más alto nivel y en la misma interaccionan tanto las características del máximo responsable de la empresa y su habilidad para interpretar las señales del entorno e identificar oportunidades de negocio como las características de la empresa en términos de su cultura, experiencia previa y capacidad de aprendizaje de esa experiencia (Burgelman, 1983; Floyd & Lane, 2000; Kor & Mesko, 2013). Igualmente, si nos centramos en el caso de la empresa familiar, la heterogeneidad (Chrisman, Chua, Pearson, & Barnett, 2012; Nordqvist, Sharma, & Chirico, 2014) de las mismas nos lleva a pensar que determinadas decisiones, como el *corporate venturing*, puedan estar condicionadas por el tipo de empresa familiar. Por lo anterior, para nosotros fue muy importante la consideración de un modelo multinivel.

Figura 4. Factores determinantes del *Corporate Venturing* en la empresa familiar mexicana



Fuente: Modelo propuesto por los autores

En consecuencia, nuestro modelo, presentado en la **Figura 4**, considera la incorporación de tres bloques de variables que reflejan las actitudes y valores que se espera determinen el *corporate venturing*. El primer bloque de variables lo definimos como "Empresa" (*Company Variables*), dentro del cual consideramos las variables: "Orientación Emprendedora" (OE); "Aprendizaje organizativo" (LEARNING); y "Empresas Activas en Innovación" (ACTIVEINNOVA). En el segundo bloque explicativo denominado "Empresa Familiar" (*Family Variable*), se considera la variable "Empresa Familiar con Fundador Solitario"(*Lone Founder Family Firm*- LFFF) y el tercer bloque es denominado"Individuo" (*Individual Variable*) el cual considera la variable "Detección de Oportunidades" (OPPORTUNITY).

Adicionalmente dentro de nuestro modelo, estamos considerando el bloque "Moderador" (*Moderator Variable*) el cual considera la variable "Deseo por el cambio" (WILLINGCHANGE) que facilita o modera particularmente la relación entre las variables del bloque "Empresa" (OE, LEARNING y ACTIVEINNOVA) con la explicada CV.

Nuestro modelo está bien alineado a las investigaciones previas en relación a las variables: orientación emprendedora, el aprendizaje organizativo, las empresas activas en innovación, el tipo de empresa familiar, la detección de oportunidades y el deseo por el cambio que permiten determinar la presencia del *corporate venturing* dentro de las empresas familiares en México.

Con la intención de presentar una justificación a mayor detalle, presentamos a continuación cada una de las variables que integran los tres bloques previamente descritos.

Bloque "Empresa" (*Company Variables*)

Variable: Orientación Emprendedora (OE)

EL estudio de la orientación emprendedora se inició en los años 80´s y desde entonces ha mantenido sus tres dimensiones: enfoque a la innovación (*innovativeness*), propensión a asumir riesgos (*risk taking*) y proactividad (*proactiveness*), las cuales han sido las más utilizadas en diversas investigaciones, independientemente de que en años posteriores se adicionaron dos subconstructos a estas dimensiones: la autonomía y la agresividad competitiva (Lumpkin & Dess, 1996). Estas dimensiones de la orientación emprendedora no representan *corporate venturing* como tal, definido como la creación de una nueva empresa, sino que representan la orientación de la empresa hacia el comportamiento emprendedor. Esta orientación emprendedora no sólo puede estar presente en los individuos (emprendedores) sino que también está presente en las empresas (Zahra et al., 2004).

La orientación emprendedora (Lumpkin & Dess, 1996) es un proceso, una práctica, una toma de decisión que nos lleva a una nueva iniciativa la cual surge de una perspectiva de dirección estratégica que afirma que la nueva iniciativa pueda ser exitosa partiendo de un propósito claro o de una determinación bien definida. Por lo tanto se trata de las intenciones y acciones de los actores principales encargados del proceso de generación dinámico enfocado a la creación de nuevas empresas.

En un entorno de cambios rápidos y cortos ciclos de vida de productos y modelos de negocio, es evidente que los beneficios futuros,

provenientes de las operaciones existentes, son inciertos, por lo que las empresas tendrán que estar constantemente buscando nuevas oportunidades. Es por ello indispensable que las empresas se beneficien de la adopción de una orientación emprendedora, entendiéndose ésta como una postura corporativa hacia un comportamiento emprendedor (Talke, 2007).

La mayoría de los estudios previos se han enfocado principalmente a relacionar la orientación emprendedora con el desempeño de la empresa (Chirico et al., 2011; Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese, 2009; Schepers et al., 2014; Tung et al., 2014; Zellweger et al., 2012), encontrando mayoritariamente una relación positiva. Existen también algunos autores que han investigado el efecto de la orientación emprendedora sobre otras variables dependientes diferentes a la creación de nuevos negocios, como por ejemplo el crecimiento de la empresa, encontrando una correlación positiva entre ambas variables -OE y crecimiento de la empresa- (Moreno & Casillas, 2008). No obstante, en la literatura existe una demanda por investigar el efecto de la orientación emprendedora sobre otro tipo de variables dependientes (Wales, 2015). En concreto, el uso como variable dependiente de la introducción de nuevos productos/servicios en mercados nuevos no ha sido detalladamente analizada (Covin & Miller, 2014; Covin & Slevin, 1989; D. Miller, 1983; Wales, Wiklund, & Mcelvie, 2015). Igualmente, se acepta que el estudio de cualquier forma de entrada diferente a la considerada literalmente en la escala puede ser empleada sin problemas. Este es el caso de la entrada en nuevos mercados estudiada por Covin y Miller (2014) o la creación de subsidiarias investigadas por Wales et al (2015), siendo totalmente aplicable a nuestra investigación.

Para fines de nuestra investigación, hablar de orientación emprendedora es hablar de la capacidad que tiene una empresa u organización para desarrollar nuevas iniciativas emprendedoras (Lee, Lee, & Pennings, 2001). Esta capacidad dinámica (Bhuian, Menguc, & Bell, 2005), le da a la empresa la posibilidad de administrar sus competencias de tal forma, que pueda enfrentar los cambios del ambiente rápidamente, sobre todo si estos cambios también son dinámicos (Covin & Slevin, 1991).

La presencia de esta orientación emprendedora conduce a la empresa a enfocarse a la generación de nuevos negocios, incluyendo todo lo necesario para lograrlos, como es el desarrollo de procesos, métodos, prácticas o actividades (Gómez-Haro et al., 2010).

Empresas con alto nivel de orientación emprendedora tienden a estar constantemente monitoreando su entorno en búsqueda de nuevas oportunidades, productos o servicios (Liu, Luo, & Shi, 2002; A. Walter, Auer, & Ritter, 2006) que puedan llevar al mercado y lograr así fortalecer su posición competitiva. Es por ello que la variable orientación emprendedora se ha convertido en el constructo más establecido en el estudio del emprendimiento (Wales, 2015) al describir las diferentes teorías que a lo largo del tiempo se han utilizado para estudiar la orientación emprendedora dentro de la empresa familiar como son: recursos y capacidades, capacidades dinámicas, cambio organizacional, ecología organizacional, institucional, lógica institucional, redes, contingencia, agencia, lógica dominante emprendedora, aprendizaje y subjetivista, entre otras.

En base a lo anterior, se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1. *La mayor orientación emprendedora de las empresas familiares se relaciona positivamente con el desarrollo de actividades de corporate venturing.*

Variable: Aprendizaje Organizativo (LEARNING)

El aprendizaje organizativo se deriva del conjunto de valores que los colaboradores de la empresa poseen para interiorizar el conocimiento - crearlo, difundirlo y utilizarlo - (Liu et al., 2002). Este conocimiento se convierte en el recurso más valioso de una organización ya que le permite desarrollar su ventaja competitiva (Barney, 1991; Grant, 1996). Contar con esta orientación al aprendizaje le permite a la empresa adquirir y comprender nuevas ideas y para ello debe ser capaz de decidir qué información es la que requiere buscar, clasificar y poner a disposición de la organización (Hurley & Hult, 1998).

Aprender nuevos conocimientos hace que futuras iniciativas emprendedoras sean más viables, estas iniciativas son en gran parte las que guían a los cambios tecnológicos y además catalizan y aceleran el crecimiento sostenido (Carayannis, Popescu, Sipp, & Stewart, 2006; De Massis, Frattini, & Lichtenthaler, 2013). El aprendizaje (*learning*) en la empresa es un prerrequisito esencial para la implementación de una estrategia efectiva de desarrollo (Berry, 1996). Para lograr tener una mentalidad de aprendizaje (*learning mindset*), es necesario gran dedicación, disciplina y esfuerzo dentro de la empresa (Pitts, 2008; Politis, 2008) ya que según la etapa del ciclo de vida de la misma, diferentes conocimientos y aprendizajes son necesarios para mantener la capacidad de implementar en todo momento nuevas iniciativas emprendedoras (Carayannis et al., 2006; Hoy, 2006). Recientemente se ha presentado un trabajo de revisión (Walter, Lechner, & Kellermanns, 2016),

enfocado a analizar las relaciones existentes entre las diversas actividades de aprendizaje organizacional y el desarrollo de las iniciativas de *corporate venturing* (*strategic initiatives*). La clasificación de estas actividades de aprendizaje que incluyen el *corporate venturing* son: (1) *búsqueda*, que representa la receptividad de los involucrados en la iniciativa durante el proceso de adquisición de nuevos conocimientos; (2) *procesamiento*, que representa el proceso de asimilación de información por parte del grupo; (3) *codificación*, que se refiere al esfuerzo de poner en forma escrita los procesos y procedimientos para poder ser utilizados posteriormente; y, por último, (4) *práctica*, por medio de la cual el grupo ejercita y repite el comportamiento asociado con la obtención del nuevo conocimiento. Cuando el grado de exploración sea mayor, mayor será la necesidad de aprendizaje.

El *corporate venturing* se gestiona de mejor manera cuando la organización ha tenido la oportunidad de aprender, no sólo de experiencias exitosas, sino también es muy importante el aprendizaje de sus fracasos así como el desarrollo de su resiliencia (Burger-Helmchen, 2009; Carayannis & Samanta Roy, 2000; Kautt, Bittner, & Walsh, 2007; Omerzel & Antončič, 2008; Rerup, 2005; Rhee, Park, & Lee, 2010) o capacidad de sobreponerse al fracaso y las dificultades. El aprendizaje se logra cuando la empresa repite aquellas acciones que han sido exitosas y al mismo tiempo cuando tiene el cuidado de no volver a repetir aquellas acciones que la han llevado al fracaso (Rerup, 2005).

Es por todo lo anterior que el aprendizaje organizativo (*learning*) se convierte en un factor crucial para el desarrollo económico, social pero sobre todo para el desarrollo del *corporate venturing*(Carayannis et al., 2006). Si la

organización desea tener un *corporate venturing* exitoso, los responsables del mismo deberán ser capaces de descubrir las oportunidades, desarrollarlas y ejecutarlas satisfactoriamente (Burger-Helmchen, 2009), nada de esto es posible sin un proceso de aprendizaje. Cabe mencionar que existen autores que identifican este proceso de forma inversa, al señalar que el *corporate venturing* genera la orientación al aprendizaje (Covin & Slevin, 1991).

El tener un alto nivel de aprendizaje (*learning*) constituye un factor importante que distingue a las empresas altamente emprendedoras de sus competidores y les permite, a su vez, mantener una ventaja competitiva a lo largo del tiempo (Burger-Helmchen, 2009; Carayannis et al., 2006; Omerzel & Antončič, 2008). Las empresas con mayor conocimiento presentarán menor incertidumbre y asimilarán más rápidamente los cambios en su entorno (Omerzel & Antončič, 2008).

Un requisito para la existencia de altos niveles de *corporate venturing* es la previa adquisición de conocimiento a través del aprendizaje(Montes, Moreno, & Morales, 2005). Este conocimiento se construye a partir de la combinación de nuevas herramientas, uso de nuevas tecnologías, identificación de nuevas oportunidades, y permite darle valor añadido a la organización en todo momento (Burger-Helmchen, 2009; Omerzel & Antončič, 2008), permitiendo así que estas organizaciones se conviertan a través del tiempo en entidades cognitivas.

Empresas que aumentan su participación de mercado y su base de conocimientos tecnológicos (Bojica & Fuentes, 2012), desarrollan una ventaja competitiva importante que les permite mejorar los resultados asociados a las actividades de *corporate venturing*. Esto ha dado como consecuencia la

existencia de varios estudios para conocer la relación entre estas dos variables: el aprendizaje organizativo y el *corporate venturing* (LEARNING y CV) (Garcia-Morales, Llorens-Montes, & Verdu-Jover, 2006). En base a lo anterior, se propone el siguiente planteamiento:

Hipótesis 2. *La mayor capacidad de aprendizaje organizativo de la empresa familiar se relaciona positivamente con el desarrollo de actividades de corporate venturing.*

Variable: Empresas Activas en Innovación (ACTIVEINNOVA)

Es importante para nuestro modelo hacer notar que los comportamientos, más que los atributos, (Covin & Slevin, 1991) son los que dan significado al proceso emprendedor. El perfil psicológico de un individuo no hace a una persona emprendedora. Más bien, conocemos a los emprendedores a través de sus acciones. Del mismo modo, los atributos no conductuales de una organización no hacen a esa empresa emprendedora. Las acciones emprendedoras concretas que se realicen dentro de la misma son las que la hacen emprendedora. En resumen, el comportamiento es el elemento central y esencial en el proceso emprendedor. Por esta razón, además de considerar la orientación emprendedora, hemos incluido en nuestro modelo el hecho de que la empresa sea activa en innovación, lo que refleja un comportamiento relacionado con el emprendimiento corporativo en general. De hecho se entiende que la innovación subyace en cualquier forma de emprendimiento corporativo (Kuratko & Audretsch, 2013).

La innovación permite a las empresas ir mucho más allá de los límites actuales de su organización, permite poner en el mercado productos,

tecnologías, servicios o inclusive procedimientos innovadores que la llevarán a mantener una ventaja competitiva en el mercado. Estas innovaciones pueden nacer dentro de la empresa o bien pueden adquirirse en el exterior o incluso por medio de la cooperación con agentes externos (Faems, 2008; Nieto, Santamaria, & Fernandez, 2015; Thomas M. Zellweger, Eddleston, & Kellermanns, 2010) tal y como lo describe el concepto de "*open innovation*" (Chesbrough, 2003).

La gestión de la innovación dentro de las empresas ya no es una simple cuestión de desarrollo de nuevos productos (Engel, 2011), algo que les toca desarrollar a la oficina de investigación y desarrollo de las empresas, ni tampoco es simplemente adaptarse a la nuevas realidades tecnológicas. En su lugar, innovación se ha convertido en un proceso estratégico permanente que abraza todos los recursos disponibles de la empresa. El desarrollo de nuevos productos es ahora sólo una contraparte de un programa mucho más amplio que debe incluir el aprender y asociarse con otras iniciativas emprendedoras inclusive si están fuera de nuestra organización (Chrisman, Fang, Kotlar, & De Massis, 2014).

Desde la década de los 70, una importante fuente de innovación en las organizaciones fue la creación de nuevas empresas, muchas de ellas financiadas por capital de riesgo. De hecho, muchas de las grandes empresas de hoy en día fueron, en su momento, financiadas por capital de riesgo (Freeman & Engel, 2007). Estos ejemplos de innovación y *corporate venturing* tienen mucho que enseñarnos sobre ágiles estrategias de innovación como son sus procesos o mecanismos, como manejar la incertidumbre, mitigar el

riesgo y empoderar el compromiso hacia la generación del *corporate venturing*.

La necesidad de innovar en las empresas nunca ha sido mayor (Engel, 2011). En la última década, muchas de las empresas más exitosas han dejado de serlo por no tener la capacidad de innovar que tienen muchos de sus nuevos competidores. Las innovaciones disruptivas más importantes son muchas veces innovaciones en los modelos de negocio como son el caso de Netflix que desplazó a Blockbusters y ahora se encuentra en proceso de desplazar a las televisoras; Hertz no ve la oportunidad de renta de vehículos por hora y ese nicho es tomado por Zipcar y más recientemente por UBER y otros competidores; Sybold se niega a canibalizar su solución de software empresarial y hoy ha sido desplazado por Sales Force. Al mismo tiempo, el ecosistema de financiamiento de capital de riesgo para nuevas iniciativas emprendedoras da una importante lección a las grandes empresas para que revitalicen sus procesos de innovación. Un importante efecto de esta necesidad por innovar es la mayor conciencia entre los ejecutivos de la empresa (Battistini, Hacklin, & Baschera, 2013), sobre todos los de mayor jerarquía, sobre tener una estrategia sostenida para la innovación en la que se requieren tanto iniciativas internas y el acceso sistemático a las fuentes externas de innovación.

Evidencias claras de la presencia de innovación en las empresas es la inversión de recursos que la empresa destina a estos procesos (Chrisman, et al., 2014; De Massis et al., 2013; Sciascia et al., 2013; Zellweger & Sieger, 2012).

También es importante considerar que hay trabajos (Maine, 2008) en los que se analizan ejemplos en los que se presenta la relación inversa en la

que el *corporate venturing* es un factor de explotación de la innovación tecnológica radical. Es por ello que algunos autores proponen la existencia de un modelo eficaz que nos ayude a medir la efectividad de la incorporación de innovaciones dentro de las empresas (Nieto et al., 2015).

En resumen, parece que la experiencia previa en innovación puede contribuir a hacer a las empresas emprendedoras y en consecuencia, más proclives a incursionar en iniciativas de *corporate venturing*. En base a lo anterior se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3. *El que una empresa familiar sea activa en innovación se relaciona positivamente con el desarrollo de actividades de corporate venturing.*

Bloque "Empresa Familiar" (*Family Variables*)

Variable: Empresa Familiar con Fundador Solitario (LFFF)

Al referirnos a LFFF (*Lone Founder Family Firms*) hacemos mención a aquellas empresas en las que un individuo es uno de los fundadores de la empresa o bien uno de los accionistas más importantes de la misma y a su vez, no tienen otros miembros de su familia involucrados en la gestión de la empresa (Miller, Le Breton-Miller & Cannella, 2007). Por consiguiente las empresas LFFF se consideran lo opuesto a aquellas empresas en las que varios miembros de la familia fundadora están participando en la gestión de la misma (Casillas et al., 2011; Casillas & Moreno, 2010; Chirico et al., 2011; Hoy, 2006; Kellermanns & Eddleston, 2006; Sciascia et al., 2013; Weismeier-Sammer, 2011; Zahra, 2005; Zellweger & Sieger, 2012).

La consideración de las empresas LFFF permite realizar una evaluación global de dos tipos extremos de empresa familiar. Desde la perspectiva de la teoría de la agencia, ambos tipos de empresa presentan situaciones diferentes (Chrisman, Chua, Kellermanns, & Chang, 2007; Chrisman, Chua, & Litz, 2004) en relación a la manera en que se gestionan los recursos dentro de la organización.

En relación a la orientación hacia el emprendimiento o *corporate venturing* dentro de las empresas, podemos afirmar que cuando los miembros fundadores solitarios (*lone-founders*) ocupan puestos de alta dirección, parecen tener una mayor orientación hacia el *corporate venturing* (Block, Miller, Jaskiewicz, & Spiegel, 2013) sin embargo esta situación se atribuye más a su posición como administrador de la empresa que a su rol como dueño de la misma. Esta orientación que tienen las LFFF hacia el emprendimiento y crecimiento es debido a su interés en generar mayores rendimientos (Cannella, Jones, & Withers, 2015) en comparación con aquellas empresas dirigidas por varios miembros de la familia que pudieran tener otros objetivos adicionales al rendimiento (Zahra et al., 2004).

Algunos de estos objetivos adicionales por parte de los miembros de la familia involucrados en la gestión de la empresa se relacionan directamente a la búsqueda del "*socioemotional wealth*" (Berrone et al., 2012; Gomez-Mejia et al., 2011; Gómez-Mejía et al., 2007) lo cual puede generar diferencias en relación a la toma de decisiones a cargo del CEO como pueden ser los procesos gerenciales, decisiones estratégicas, la gobernanza, la relación con los inversionistas y por supuesto las decisiones de procurar actividades de *corporate venturing* (Cannella Albert A. et al., 2015).

Por todo lo anterior podemos concluir que las empresas con LFFF, presenten un menor SEW y tienden a evitar los "problemas familiares" tradicionales (Miller et al., 2007). Sin embargo, a diferencia de las empresas controladas por varios miembros de la familia, el fundador solitario es más propenso a identificarse con iniciativas de crecimiento y emprendimiento (Block, 2012; Dobrev & Barnett, 2005).

Para el fundador solitario, el negocio es esencialmente una extensión de sí mismo, un medio para la satisfacción personal y el cumplimiento de metas por encima de todo. Y si llegara a suceder que el fundador solitario esté preocupado por lo que pasa a su negocio después de su muerte, esa preocupación por lo general toma la forma de pensamiento pasajero el cual no perdura en él (Levinson, 1971). El fundador solitario está más enfocado en construir una organización que permita fortalecer su independencia y legado que en proveer una continuidad en beneficio de futuras generaciones de su familia (Miller & Le Breton-Miller, 2011).

Por el contrario, algunos autores sostienen que cuando las diferentes generaciones de la familia se involucran en la toma de decisiones estratégicas, ésta puede estar mejor preparada para lograr el cambio y examinar los diversos puntos de vista previamente considerados (Jaffe & Lane, 2004; Kellermanns et al., 2008; Salvato, 2004).

El desarrollo de un repertorio diverso de conocimiento, como resultado del involucramiento intergeneracional, también permite que las empresas familiares con más implicación familiar identifiquen un conjunto más amplio de alternativas que puedan generar buenos resultados de innovación

(De Clercq, Dimov, & Thongpapanl, 2013; Floyd & Lane, 2000) y den origen a diversas iniciativas emprendedoras.

Sin embargo, considerando la teoría de la agencia, el involucramiento familiar pudiera generar costos adicionales, debido a problemas relacionados con el deseo de preservar el *socioemotional wealth* y el control de la empresa (Schulze et al., 2001). Este problema de autocontrol podría desafiar la capacidad de la empresa para reclutar, recompensar, y supervisar a sus directivos eficientemente (Lubatkin et al., 2005). Así mismo el altruismo de las generaciones anteriores pudiera favorecer el nepotismo (Sirmon & Hitt, 2003), incrementando así la dificultad de supervisar el desempeño de directivos miembros de la familia dueña de la empresa (Dyer, 2006).

Estas dificultades pueden inhibir la inclusión de recursos humanos capacitados para promover innovación y emprendimiento, independientemente de que cuenten con el perfil adecuado para ello (Chen & Hsu, 2009), y como consecuencia, ejercer control sobre la dirección estratégica de la empresa generando como resultado una pérdida del *socioemotional wealth* (Gomez-Mejia et al., 2011).

La variable LFFF no ha sido incluida en estudios previos sobre *corporate venturing* pero sí ha sido empleada en trabajos sobre innovación en las empresas familiares que tratan de determinar si las empresas familiares con varios miembros de la familia involucrados en la gestión del negocio presentan un mayor (Block, 2012; Block et al., 2013) o menor (Anderson, Duru, & Reeb, 2012) nivel de inversión en I&D comparado con las empresas dirigidas por un fundador solitario.

En base a lo anterior se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 4. *La Empresa Familiar con Fundador Solitario (LFFF) se relaciona positivamente con el desarrollo de actividades de corporate venturing.*

Bloque "Individuo" (*Individual Variables*)

Variable: Detección de Oportunidades (OPPORTUNITY)

La identificación de oportunidades es una acción estratégica que, a través de la visión de los individuos para detectar la mejor configuración del conjunto de recursos productivos (Penrose, 1959), impulsa a las empresas establecidas o nacientes a detectar oportunidades de emprendimiento que aún no han sido reconocidas o explotadas en los mercados, con la finalidad de lograr ventajas competitivas en los mismos (Alvarez & Busenitz, 2001; Zahra & Dess, 2001). Esta capacidad de identificar oportunidades es una competencia del individuo y por ello se ha decidido incorporar esta variable a nivel individual ya que explica la relación entre el emprendimiento corporativo y la estructura directiva de la empresa. En particular refiriéndonos al CEO de la empresa (Phan et al., 2009).

Desde esta perspectiva basada en los recursos, la innovación en cualquiera de sus vertientes conduce al emprendimiento. Los cambios en el ambiente generan, casi de manera inmediata, una necesidad nueva en esa misma industria. Esas necesidades a su vez son oportunidades y la capacidad de reconocer y aprovechar esas oportunidades es lo que genera el emprendimiento (Kellermanns & Eddleston, 2006; Wiklund & Shepherd, 2003). En base a este planteamiento puede entenderse que la detección de

oportunidades dentro del ambiente de la empresa familiar influye directamente en el *corporate venturing*. Existen algunos trabajos que han estudiado en particular la identificación de oportunidades tecnológicas (Cruz & Nordqvist, 2010; Eddleston & Kellermanns, 2007; Hoy, 2006; Kellermanns et al., 2010; Kellermanns & Eddleston, 2006; Weismeier-Sammer, 2011), sin embargo, en nuestro estudio se plantea no sólo considerar aquellas oportunidades tecnológicas, sino detectar las oportunidades en general.

Las oportunidades a menudo se consideran un importante motor para la generación de nuevos emprendimientos (Shane & Venkataraman, 2000). De hecho, las empresas familiares que son más capaces de detectar oportunidades se han reconocido por ser más emprendedoras (Salvato, 2004). Por tanto, la capacidad de una empresa familiar de percibir las oportunidades en su entorno puede ser un factor clave que distinga a las empresas más emprendedoras. Cuando las empresas operan en ambientes inciertos pero ricos en oportunidades tienen una mayor actividad innovadora que las empresas familiares en ambientes más estables, por lo que intrínsecamente son más emprendedoras y presentan una mayor actividad de *corporate venturing* (Dess & Lumpkin, 2005; Zahra, 1996), mientras que las empresas que son incapaces de ver más allá de sus clientes y mercados actuales (Hamel & Prahalad, 1991), pueden dejar de ver la importancia del *corporate venturing*.

En definitiva, a mayor detección de oportunidades mayor será la posibilidad de iniciar el *corporate venturing*. De forma natural no todos los individuos, ni todas las organizaciones, tienen la misma capacidad de intuición o previsión, y consecuentemente existen diferencias en sus procesos de detección de oportunidades de emprendimiento (Shane & Venkataraman,

2000; Venkataraman, 1997) y por ello proponemos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 5. La mayor capacidad de detección de oportunidades en los CEO's de las empresas familiares se relaciona positivamente con el desarrollo de actividades de *corporate venturing*.

Bloque "Moderador" (*Moderator Variable*)

Variable: Willingness to Change (WILLINGCHANGE)

La necesidad de cambio es inherente en nuestra sociedad. Hay una competencia global en todas las industrias que requiere de una fuerza laboral diversa, genera ciclos de vida cortos en los productos y servicios así como constantes cambios en el entorno. A pesar de ello, puede existir una actitud contra el cambio, lo cual lleva a las empresas a enfrentar consecuencias muy negativas. La falta de una estrategia de adaptación a estos cambios, o el tener un comportamiento rígido ante ellos, puede llevar a la ruina a una empresa exitosa, más aún en tiempos de crisis (Zahra et al., 2004). La cultura de la empresa familiar es un aspecto muy significativo en la capacidad de adaptarse con rapidez y eficiencia a las demandas cambiantes del entorno. Esta adaptación será más rápida y sencilla si existe dentro de la empresa el deseo por el cambio. Este deseo por el cambio es lo que lleva a la empresa a una búsqueda constante de actividades de *corporate venturing*.

Tarde o temprano, la mayoría de las empresas se verán forzadas a realizar cambios en sus organizaciones y darán entrada a nuevas oportunidades, siempre y cuando deseen sobrevivir a los entornos cambiantes (Bloodgood & Morrow, 2003). Una cultura dentro de la familia que permita de

forma rápida y efectiva enfrentar estos cambios es a su vez propicia para incursionar activamente en actividades de *corporate venturing* (Zahra et al., 2004).

Es inevitable que algunas empresas familiares sean reacias al cambio (Beckhard & Dyer Jr., 1983; Ward, 2011), ya que piensan que estos cambios pueden llegar a ser muy costosos y causarían conflictos internos, o bien simplemente no están dispuestos a dejar de hacer lo que hoy en día los hace sentir cómodos y prefieren no modernizarse (Beckhard & Dyer Jr., 1983; Hall et al., 2001); ven a la innovación como una amenaza para sus empresas (Miller & Friesen, 1982) y gradualmente se dirigen hacia un estancamiento o pérdida de mercado (Miller, Steier, & Le Breton-Miller, 2003).

Para darle contrapeso a esta inercia, se destaca aún más la importancia de una cultura organizacional que promueva el cambio(Hall et al., 2001; Karagozoglu & Brown, 1988). A nivel individual, el cambio es una cualidad de los emprendedores exitosos, ya que no sólo aceptan el cambio, sino que tienen el deseo de iniciarlo; se esfuerzan constantemente para descubrir nuevas ideas de productos, nuevos métodos o sistemas de producción; desarrollan nuevos mercados, utilizan nuevas fuentes de recursos o inclusive nuevas formas de organización. De la misma forma, las empresas deben estar abiertas al cambio, ser innovadoras e incursionar en *corporate venturing*.

El deseo por el cambio (Hoy, 2006; Kellermanns & Eddleston, 2006; Weismeier-Sammer, 2011) puede ser un factor importante que distingue a las empresas familiares emprendedoras de sus contrapartes menos emprendedoras.

El "deseo por el cambio" puede afectar el grado con el que la orientación emprendedora, el aprendizaje organizativo y la actividad de innovación, contribuyen al *corporate venturing* de la empresa familiar.

Orientación Emprendedora y Deseo por el Cambio.

En cuanto a la relación entre el "deseo por el cambio" y la "orientación emprendedora", a diferencia de las empresas conservadoras que ante los cambios del entorno deciden mantener su estabilidad, estandarizar sus productos y optan por estrategias de minimización de costos, las empresas que están abiertas al cambio manifiestan una alta orientación emprendedora (Karagozoglu & Brown, 1988) que las lleva a buscar la flexibilidad en sus procesos, cambios rápidos en productos y búsqueda constante del estado del arte.

En las empresas familiares con disposición a tomar riesgos, su "deseo por el cambio" influye de manera directa con su orientación hacia el emprendimiento (Eser, Demirbağ, & Yozgat, 2012). Por lo tanto proponemos:

Hipótesis 6. *La relación entre orientación emprendedora y corporate venturing es positivamente moderada por el "deseo por el cambio".*

Aprendizaje Organizativo y Deseo por el Cambio

El "deseo por el cambio" parece tener relación directa con el "aprendizaje organizativo" ya que esta necesidad de cambio lleva a las empresas a estar aprendiendo y obteniendo conocimiento relacionados a los cambios del entorno, sobre todo tecnológicos, lo cual le permitirá detonar cambios en relación a la mejora de sus productos o procesos y lograr así un

crecimiento sostenible (Luo, Olechowski, & Magee, 2014).

Las empresas emprendedoras tienen un alto deseo por el cambio, que las conduce a estar interesadas en generar nuevo conocimiento a partir de iniciativas emprendedoras previas y desarrollar así sus innovaciones y por ende un desarrollo económico a partir de actividades de *corporate venturing* (Carayannis et al., 2006). Enriquecer a la empresa con estos nuevos conocimientos o competencias es necesario para lograr mejores decisiones estratégicas (Snow & Hrebiniak, 1980). Este proceso es soportado por el aprendizaje organizativo (Linton & Walsh, 2013; Real, Leal, & Roldan, 2006) con el fin de generar *corporate venturing* (Carayannis et al., 2006)

El aprender nuevo conocimiento hace que las futuras iniciativas de *corporate venturing* sean más viables y por tanto el deseo por estar aprendiendo es un factor importante en la cultura de las empresas familiares emprendedoras (Carayannis et al., 2006). Por ello se propone la hipótesis siguiente:

Hipótesis 7. *La relación entre aprendizaje organizativo y corporate venturing es positivamente moderada por el "deseo por el cambio".*

Experiencia Previa en Innovación y Deseo por el Cambio

La relación entre "deseo por el cambio" y la "innovación dentro de las empresas" se puede explicar debido a que esta última va siempre de la mano de la aceptación al cambio. No existe innovación si no hay una determinante aceptación al cambio, la no disposición al cambio, genera inflexibilidad que impide la posibilidad de adaptarse a las nuevas circunstancias (Miller & Friesen, 1982). Este deseo por el cambio ha sido ligado

directamente a la innovación (Karagozoglu & Brown, 1988). La aceptación al cambio en torno a la disposición a innovar inclusive se ha analizado a nivel individual, como una de las mediciones intangibles de la actitud hacia la innovación *(Innovate human capital- IHC*) dentro del área de trabajo (McGuirk, Lenihan, & Hart, 2014).

La empresa debe estar dispuesta a cambiar como consecuencia de sus objetivos o intenciones, las cuales generan una conducta, es decir un comportamiento dentro de la empresa. En este sentido, la primera condición para que una empresa realice actividades innovadoras es que esta innovación tiene que ser considerada por los tomadores de decisión como un comportamiento estratégico planificado. Es decir, la empresa debe estar dispuesto a cambiar, a innovar. Es por ello que el deseo por el cambio es el primer predictor del comportamiento innovador dentro de una empresa (Montalvo, 2006) y esto no debe ser una excepción para aquellas empresas que son consideradas empresas familiares. Sin embargo, hoy en día poco se sabe en relación a la voluntad de cambio en las pequeñas empresas, en particular cómo esta voluntad de cambio a su vez impacta en la propensión de las pequeñas empresas familiares hacia la innovación (Wang & Ahmed, 2004). Considerando innovación no sólo en términos de nuevos productos o servicios, sino también considerando la utilización de un mayor nivel de tecnología en el trabajo; mayor nivel de habilidades para llevar a cabo el trabajo e inclusive mayor nivel de responsabilidades. Por todo ello proponemos la hipótesis:

Hipótesis 8. *La relación entre actividad innovadora y corporate venturing es positivamente moderada por el "deseo por el cambio".*

CAPÍTULO IV: Metodología de la Investigación y Estudio Empírico

CAPÍTULO IV: Metodología de la Investigación y Estudio Empírico

El presente capítulo presenta los objetivos del estudio así como la fuente de obtención de los datos con su respectiva descripción de la muestra. También se presenta el diseño y validación del cuestionario que se utilizó en el estudio de campo, su medición de las variables, la metodología de investigación utilizada y su respectivo análisis y discusión de los resultados obtenidos en el estudio.

4.1 Objetivo del Estudio

Antes de iniciar la explicación de nuestra metodología de estudio, así como los resultados de nuestro ejercicio empírico, es importante recordar cuáles han sido los objetivos que motivaron la realización de esta investigación.

Nuestro principal objetivo es el poder identificar y analizar aquellos factores que sean determinantes para que las empresas familiares en México incursionen en actividades de *corporate venturing*, buscando así no sólo encontrar una aplicación práctica que contrarreste el problema de que las familias mexicanas crecen más rápido que sus negocios, sino que también se logre aportar mayor información en relación a los "gaps" identificados anteriormente.

Habiendo presentado ya la formulación de nuestras hipótesis, en la siguiente sección se presenta cuáles han sido las fuentes de datos y las muestras obtenidas para la contrastación empírica de nuestro modelo.

4.2 Fuente de Datos y Muestra

Los datos utilizados en la parte empírica de esta tesis doctoral fueron recolectados en un período de 10 meses, comprendido entre el mes de abril de 2013 y febrero del año 2014. Para ello se empleó un cuestionario dirigido a gerentes generales (CEO´s) de empresas mexicanas. La razón de enfocar las encuestas a los CEO´s es debido a que ellos son los ejecutivos dentro de las empresas que concentran información muy variada de la empresa y es además en donde se lleva a cabo la toma de decisiones dentro de la misma y por esa razón pueden brindar respuesta a nuestro cuestionario con mayor objetividad. Los CEO´s además son los responsables directos de diversos procesos importantes para nuestro estudio: dirigir la empresa; dirigir los procesos de planeación de la misma, asegurando que se lleven a cabo las acciones derivadas de la misma (Westphal & Fredrickson, 2001). Con la finalidad de asegurar una consistencia en la visión del encuestado, se aseguró que en todos los casos se respetara el perfil del mismo (CEO, fundador o directivo del más alto nivel).

Inicialmente se seleccionó un grupo pequeño de encuestados con la finalidad de realizar un pre-test del cuestionario, validar la claridad de las preguntas, la comprensión de los términos, la estructura general del documento, su facilidad para ser respondida, así como validar todas las opciones de respuestas ofrecidas, previo al envío del cuestionario final. Este pequeño grupo estuvo conformado por cinco CEO´s o fundadores de empresas radicadas en las ciudades de Chihuahua, Querétaro, San Luis Potosí y Monterrey, todas ellas ubicadas en territorio mexicano. Cada encuesta tomó aproximadamente entre treinta a cincuenta minutos en ser

respondida y no se identificó ninguna pregunta que no fuera clara para los encuestados. Esta prueba piloto del cuestionario es muy importante ya que se requiere validar la necesidad de un ajuste debido a la diferente naturaleza de la población.

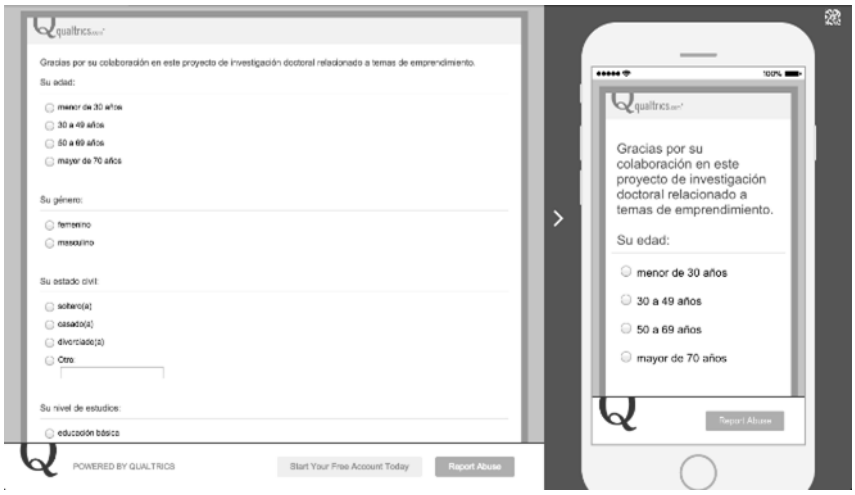
Adicionalmente se decidió utilizar la herramienta Qualtrics para la administración del envío y seguimiento de la encuesta final en donde se capturaron los resultados de todas las encuestas aplicadas a los CEO´s y/o fundadores encuestados para esta investigación.

Los participantes fueron seleccionados por medio de los datos de contacto a partir de tres fuentes de información: (1) la base de datos de empresas familiares del Instituto de Emprendimiento Eugenio Garza Lagüera del Tecnológico de Monterrey; (2) la base de datos de cuatro incubadoras de empresas al interior del ecosistema de emprendimiento del Tecnológico de Monterrey. Estas incubadoras están ubicadas dentro de los campus Chihuahua, Monterrey, Querétaro y San Luis Potosí y (3) por medio de la participación de alumnos y antiguos alumnos (EXATEC) de los programas de posgrado de la Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey del campus Querétaro. El perfil de los alumnos de la Universidad Virtual se limitó a CEO´s (Kumar, Stern, & Anderson, 1993) o altos mandos gerenciales en empresas de diferentes industrias en México.

Una carta formal de invitación a participar en el estudio (Apéndice A) junto con el cuestionario (Apéndice B) fueron enviados vía correo electrónico a los CEO´s obtenidos de las bases de datos previamente descritas. Adicionalmente al cuestionario digital se le proporcionó una liga de internet para acceder al cuestionario en cualquier

momento desde cualquier lugar y tener así la opción de responder el cuestionario utilizando sus dispositivos móviles como tabletas o teléfonos inteligentes, con la funcionalidad de poder contestar el mismo en diferentes momentos de tiempo ya que el avance en el llenado del cuestionario no se perdía en caso de que el encuestado decidiera salir de la aplicación (la **Figura 5** muestra la imagen del cuestionario en línea). Para darle más fuerza a esta invitación se hizo llegar una versión en papel a los CEO´s o fundadores por medio de colaboradores del Tecnológico de Monterrey para aquellos casos en que existía la posibilidad de contactarlos personalmente.

Figura 5. Cuestionario en su versión en línea (Internet)

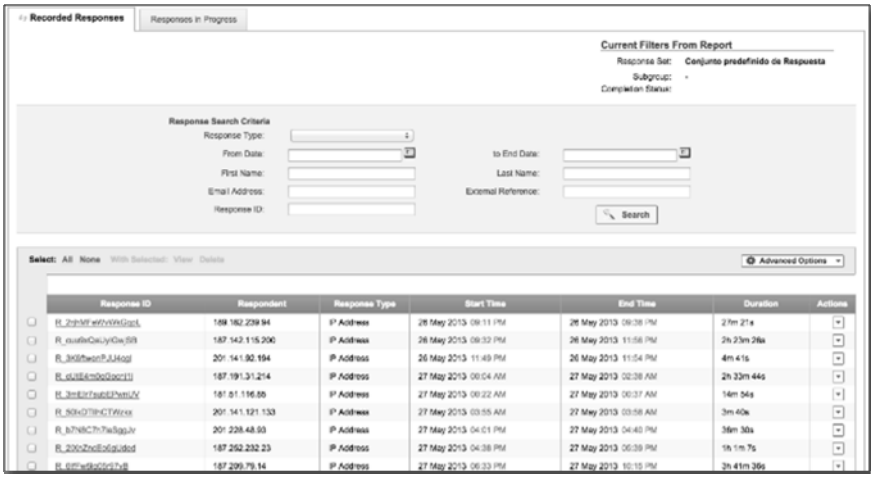


Fuente: Imagen capturada del monitor del ordenador.

No se ofrecieron incentivos para completar el cuestionario, ni tampoco fueron obligados en el proceso y siempre se contó con la total libertad de abandonar el proceso si así lo deseara el encuestado. A través del uso de la aplicación Qualtrics se pudo confirmar el envío y recepción de todos los correos electrónicos, así mismo esta aplicación genera un enlace único con cada cuestionario asociado a cada una de las diferentes

cuentas de correo electrónico enviadas, lo cual permitió tener una correcta administración de dichos cuestionarios y un reporte estadístico muy completo sobre el llenado de los mismos (**Figura 6**).

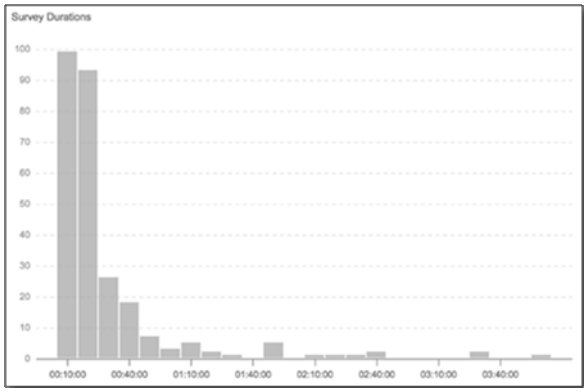
Figura 6. Respuestas de los cuestionarios recibidas en Qualtrics



Fuente: Imagen capturada del monitor del ordenador

Por ejemplo, el número identificador de cada respuesta (ID), nombre del entrevistado o su dirección IP del ordenador, la hora de inicio y terminación del llenado del cuestionario, tiempo de conexión, entre otros. Para aquellos casos en que el CEO no había iniciado la encuesta o bien la había dejado sin concluir, se les envió un recordatorio ya sea para solicitar que iniciaran la misma o para solicitar que la concluyeran a partir de la última respuesta que habían proporcionado. La mayoría de los encuestados dedicó aproximadamente cuarenta minutos para contestar la encuesta (ver **Figura 7**).

Figura 7. Estadísticas de Qualtrics sobre la duración de la encuesta



Fuente: Imagen capturada del monitor del ordenador

En el caso de los alumnos de la Universidad Virtual se les ofreció una versión impresa como alternativa a la versión en línea para que ellos a su vez hicieran entrega de los cuestionarios a los CEO´s de empresas que ellos personalmente conocían. En esos casos los profesores de estos alumnos se aseguraron de que la entrega de los cuestionarios se hiciera de manera correcta y que estuvieran acompañados por las cartas formales de invitación al estudio. En los casos en que fue necesario, los profesores hicieron un seguimiento telefónico para asegurar el llenado de los cuestionarios y su correspondiente entrega.

Después de recibir todos los cuestionarios contestados, estos fueron capturados en la plataforma *Qualtrics* para su análisis. Esta información fue "exportada" al SPSS en un archivo de datos ".sav" que empataba perfectamente con la estructura de datos del cuestionario en línea, incluyendo todos los datos en bruto, variables, las etiquetas de valor pre-asignadas y todos los valores individuales de cada variable.

El número total de invitaciones realizadas por medios físicos y electrónicos fue de 627 encuestas, de las cuales se recibieron respuesta de

431 de ellas. Al finalizar la depuración de las encuestas incompletas, o bien de aquellas que fueron respondidas por personas que no cumplían el perfil deseado (pregunta A5 del cuestionario que preguntaba al encuestado si su puesto actual en su empresa era el de propietario/a, director/a general o equivalente), se obtuvo finalmente un total de 295 cuestionarios válidos. La **Tabla 11** muestra las estadísticas de la recolección de datos y las tasas de respuesta.

Tabla 11. Estadísticas de Recolección de datos

Tipo de Cuestionario	Invitaciones enviadas	Respuestas completas	Sin respuesta e incompletas	Utilizables (Muestra final)
Chihuahua Online	82	35	47	31
Querétaro Online	81	44	37	44
N. León Online	140	53	87	37
SLP Online	21	8	13	5
Total Online	*324*	*140 (43,2%)*	*184 (56,8%)*	*117 (36,1%)*
Cuestionarios Impresos	70	65	5	65
SLP Impresos	90	76	14	76
Total Impresos	*160*	*141 (88,1%)*	*19 (11,9%)*	*141 (88,1%)*
Graduados Online	*143*	*69 (48,3%)*	*74 (51,7%)*	*37 (25,3%)*
Totales	**627**	**350**	**277**	**295**

Fuente: Preparado por los autores

Considerando que se lograron 295 cuestionarios en la muestra final de un total de 627 invitaciones originales, la tasa final de respuesta es de 47,05% (considerando tanto respuesta online como impresas), de las

cuales 32,98% de ellas fueron administradas directamente desde la plataforma Qualtrics (vía internet).

Estos resultados fueron posibles gracias al apoyo e interés de los colegas catedráticos e investigadores tanto del Tecnológico de Monterrey como de la Universidad de Cantabria. El error de muestreo presentado fue del 5,71%[1]. En la mayoría de las investigaciones basadas en encuestas, el error de muestreo oscila entre el 2% y 6% con niveles de confianza con límite de 95% (Patel & Read, 1996; Särndal, Swensson, & Wretman, 2003).

Adicionalmente se examinó el posible sesgo derivado de las encuestas sin contestar utilizando pruebas de Mann-Whitney para identificar diferencias potenciales entre las respuestas recibidas al inicio del levantamiento de datos en comparación con las que se recibieron al final del proceso. Esto asumiendo que los individuos que no respondieron las encuestas son más similares a aquellos individuos que la respondieron al final del proceso en comparación con los que respondieron al inicio (Armstrong & Overton, 1977; Narasimhan & Das, 2001). Esta prueba no reflejó ninguna diferencia estadística significativa (valor $p > 0.05$), mitigando así la preocupación por un sesgo generado a consecuencia de la tasa de no-respuesta.

Para conocer a más detalle la muestra final de nuestras encuestas, en la **Tabla 12** podemos ver la distribución nacional de las empresas por sector económico de los cuatro estados considerados en nuestro estudio y podemos compararlos con la **Tabla 13**, que muestra esa

[1]Nivel de confianza: 95% (z=1.96; p=q=0.5)

misma información pero exclusivamente de las empresas que respondieron nuestra encuesta. Podemos apreciar que las empresas pertenecientes a nuestra muestra están más inclinadas al sector manufacturero en comparación con la distribución nacional en la que son más numerosas las empresas de comercio y servicios.

Tabla 12. Distribución nacional de empresas por sector económico en los cuatro estados considerados en el estudio

Estado	Manufactura	Comercio	Servicios	Otros	Total
Chihuahua	8.087 (8%)	44.619 (47%)	40.260 (42%)	2.437 (3%)	95.403
Nuevo León	12.158 (9%)	59.630 (45%)	55.760 (43%)	3.486 (3%)	131.034
Querétaro	6.588 (10%)	32.598 (47%)	28.082 (41%)	1.515 (2%)	1.515
San Luis Potosí	8.756 (10%)	41.717 (47%)	36.006 (41%)	1.661 (2%)	88.140
Total 4 Estados	**35.589 (9,28%)**	**178.564 (46,58%)**	**160.108 (41,77%)**	**9.099 (2,37%)**	**383.360 (100%)**
Total Nacional	482.247 (11,47%)	2.028.293 (48,27%)	1.601.125 (38,12%)	89.497 (2,14%)	4.201.162 (100%)

Fuente: INEGI (2015). Datos preliminares. Censo Económico 2014

Tabla 13. Distribución de empresas por sector económico en los cuatro estados que conforman la muestra final recolectada

Estados	Manufactura	Comercio	Servicios	Totales
Chihuahua	19 (61%)	3 (10%)	9 (29%)	31 (10%)
Nuevo León	30 (41%)	20 (27%)	24 (32%)	74 (25%)
Querétaro	40 (37%)	32 (29%)	37 (34%)	109 (37%)
San Luis Potosí	35 (46%)	23 (27%)	23 (27%)	81 (28%)
Totales muestra	**124 (42,0%)**	**78 (26,4%)**	**93 (31,5%)**	**295 (100%)**
Distribución Nacional	*11,47%*	*48,27%*	*38,12%*	*100% 4.201.162*

Fuente: Preparado por los autores

Y en relación al tamaño de las empresas, se presentan también las dos tablas comparativas. La **Tabla 14** muestra el tamaño de las empresas totales en los cuatro estados seleccionados.

Tabla 14. Distribución de las empresas por número de empleados de los cuatro estados considerados en el estudio

Estado	Menos de 10	11 - 50	51- 250	Más de 250	Totales
Chihuahua	88.838 (93%)	5.044 (5%)	1.112 (1%)	409 (0,4%)	95.403
Nuevo León	117.857 (90%)	9.738 (7%)	2.720 (2%)	719 (0,5%)	131.034
Querétaro	64.449 (94%)	3.262 (5%)	836 (1%)	236 (0,3%)	68.783
San Luis Potosí	84.071 (95%)	3.194 (4%)	701 (0,7%)	174 (0,1%)	88.140
Total 4 Estados	**355.215 (92,7%)**	**21.238 (5,5%)**	**5.369 (1,4%)**	**1.538 (0,4%)**	**383.360 (100%)**
Total Nacional	4.006.770 (95,4%)	153.140 (3,6%)	33.591 (0,8%)	7.661 (0,2%)	4.201.162 (100%)

Fuente: INEGI (2015). Datos preliminares. Censo Económico 2014

Tabla 15. Distribución de las empresas por número de empleados de las empresas que respondieron la encuesta

Estados	Menos de 10	11 - 50	51 - 250	Más de 250	Totales
Chihuahua	12 (38%)	13 (42%)	4 (13%)	2 (7%)	31 (11%)
Nuevo León	12 (16%)	15 (20%)	17 (23%)	30 (41%)	74 (25%)
Querétaro	35 (32%)	34 (31%)	31 (29%)	9 (8%)	109 (37%)
San Luis Potosí	33 (41%)	24 (30%)	14 (17%)	10 (12%)	81 (27%)
Totales	**92 (31,2%)**	**86 (29,2%)**	**66 (22,4%)**	**51 (17,3%)**	**295 (100%)**
Distribución Nacional	*95,4%*	*3,6%*	*0,8%*	*0,2%*	*100% (4.201.162)*

Fuente: Preparado por los autores

La **Tabla 15** muestra el tamaño de las empresas exclusivamente de las empresas que respondieron nuestra encuesta. Podemos apreciar que

nuestra muestra está compuesta por empresas más grandes que lo que corresponde a la distribución nacional. Independientemente de que la muestra tiene un sesgo hacia empresas grandes en el sector privado industrial y comercial, se puede considerar que la muestra es estadísticamente representativa[2] y relevante para los fines de investigación de esta tesis doctoral.

De la muestra de 295 registros, 156 de ellos fueron clasificados como pertenecientes a empresas familiares y, en consecuencia, seleccionados para nuestro estudio. En primer lugar, hemos utilizado una definición operativa básica de la "empresa familiar" basada en la autodefinición, teniendo en cuenta que las definiciones abundan en la literatura y persiste una ambigüedad en las mismas (Voordeckers, Van Gils, & Van den Heuvel, 2007).

Por lo tanto, en base al criterio comúnmente utilizado de control de la propiedad, preguntamos a los encuestados si había una familia o un grupo de familias que tenían un porcentaje significativo de la propiedad y/o derechos de voto sobre la empresa. Un total de 156 empresas respondió afirmativamente a esta pregunta por lo que se consideraron en nuestro estudio como "empresas familiares". Las 139 empresas restantes (no familiares) fueron excluidas de este estudio.

Las covarianzas entre las medias de las variables podrían ser explicadas por un efecto sistemático no deseado provocado por el método de recogida de información (Podsakoff, MacKenzie, Lee, &

[2] Resultados de la prueba Mann-Whitney: ***p***-valor para "Sector"=0.306; ***p***-valor para "Tamaño"=0.355

Podsakoff, 2003) y es probable que resulte particularmente problemático en aquellas situaciones en donde se pregunten explicaciones retrospectivas sobre actitudes, percepciones y/o comportamientos. Para testar si existía este problema de sesgo por el método común (Podsakoff et al., 2003), introdujimos todos los elementos pertenecientes a las variables independientes, moderadora y dependiente a un análisis factorial. De este análisis factorial se extrajeron seis factores que explican el 63,863% de la varianza. Los factores separaron limpiamente y el primer factor explica solamente el 26,029% de la varianza, lo que lleva a la conclusión de que el sesgo debido al método común no era una preocupación importante en el estudio actual.

4.3 Diseño y Validación del Cuestionario

En relación al cuestionario, éste consistió en siete secciones. Las secciones A y B incluyeron preguntas relativas a las características demográficas de los CEO´s y de las empresas, incluyendo temas de propiedad de la empresa, estructura de la misma y la composición de sus consejos de administración. La sección C contenía distintas variables sobre la empresa incluyendo estrategia, objetivos y mediciones de desempeño. La sección D incluyó preguntas relacionadas con la evaluación de los directores generales, su obtención de información, las oportunidades y el capital social. La sección E planteó preguntas relacionadas a la innovación. La sección F con preguntas sobre emprendimiento corporativo y finalmente la sección G con preguntas relacionadas al dinamismo y hostilidad del entorno. La **Tabla 16** muestra la estructura general del

cuestionario y el número de preguntas correspondiente a cada sección. (El cuestionario se puede revisar a detalle en el Apéndice B).

Tabla 16. Estructura General del Cuestionario

Sección	Número de preguntas
A. Demografía y Estructura de Propiedad	23
B. Características de la Empresa	5
C. Estrategia	12
D. Detección de Oportunidades	8
E. Innovación	8
F. Emprendimiento Corporativo	6
G. Entorno	2
Total	**64**

Fuente: Preparado por los autores

Medición de Variables

Todos los constructos fueron medidos en una escala Likert de 5 puntos distribuidos desde "muy en desacuerdo" hasta "muy de acuerdo" y posteriormente fueron promediados. Con el fin de probar las propiedades de medición de las escalas utilizadas en los constructos de las variables multi-elementos, las escalas se sometieron a pruebas de validez y fiabilidad mediante un análisis de componentes principales y calculando el alfa de Cronbach para cada escala. Los resultados apoyaron la validez de estas escalas, como se deduce de que los elementos agrupan en un único factor cuya varianza explicada estuvo muy cercana o fue superior a 0.5 (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998) y los factores de carga de todos los elementos dentro de cada escala superaron el 0.5 (Hair et al., 1998). Para el alfa de Cronbach, típicamente, se requiere un umbral de 0.6 a 0.7 (Nunnally & Bernstein, 1978) pero el límite de alfa depende del número de elementos por constructo, así como del carácter exploratorio del estudio (Nunnally &

Bernstein, 1978). Las medidas del alfa de Cronbach de todas las escalas superaron el 0.7 lo cual es aceptable como un buen nivel (Nunnally & Bernstein, 1978), con la excepción de la escala de LEARNING, que es una escala recientemente desarrollada con pocos elementos, en estas circunstancias, niveles alrededor de 0.6 son aceptables (Cronbach, 1951); (Nunnally & Bernstein, 1978). Los elementos del constructo y las alfas de Cronbach aparecen en la **Tabla 17**.

Tabla 17. Elementos de los constructos y alfas de Cronbach

Constructo	Elemento	Alfa de Cronbach
Variables Independientes:		
Orientación Emprendedora (OE):	En general, la gerencia de mi empresa favorece un fuerte énfasis en investigación y desarrollo, liderazgo tecnológico e innovaciones	. 847
	Mi empresa ha lanzado al mercado muchas nuevas líneas de productos o servicios en los últimos cinco años	
	Los cambios en nuestras líneas de productos o servicios usualmente han sido verdaderamente dramáticos	
	Al hacer frente a nuestros competidores, mi empresa típicamente inicia las acciones a las que los competidores después responden	
	Al hacer frente a nuestros competidores, mi empresa frecuentemente es la primera en introducir nuevos productos/servicios, técnicas administrativas, tecnologías operativas	
	Al hacer frente a nuestros competidores, mi empresa típicamente adopta una postura muy competitiva para "deshacer" a los competidores	
	En general, la gerencia de mi empresa tiene una fuerte inclinación por proyectos de alto riesgo (con posibilidad de tener muy altas ganancias)	
	En general, la gerencia de mi empresa cree que debido a la naturaleza del ambiente, una amplia gama de acciones audaces son necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa	
	Cuando nos enfrentamos a situaciones en las que se deben tomar decisiones e involucran incertidumbre, mi empresa típicamente adopta una postura audaz y agresiva a fin de maximizar la probabilidad de explotar oportunidades potenciales	
Aprendizaje (LEARNING)	En esta empresa,	0.568
	nuestros fracasos han sido una fuente importante de información y experiencia para la mejora de la empresa	
	siempre salimos rápidamente de malas decisiones estratégicas	
	desde el principio desarrollamos y mejoramos nuestro modelo de negocio de forma incremental	

Variable Moderadora:

Deseo por el cambio (WILLINGCHANGE)	Los miembros de la familia,	0.800
	están generalmente listos para enfrentar los nuevos retos que su empresa familiar afronta	
	están generalmente abiertos a probar nuevas ideas para su empresa familiar	
	generalmente se entusiasman con las nuevas ideas	

Variable de Control:

Dinamismo (DYNAMISM)	Nuestra empresa tiene que adaptar sus actividades de marketing para competir.	0.750
	La obsolescencia de productos y servicios es muy rápida en el sector.	
	Es difícil predecir las acciones de nuestros competidores.	
	Los cambios tecnológicos de producción/servicio ocurren rápidamente y de forma significativa.	

Fuente: preparado por los autores

Variable dependiente

La Variable dependiente "*corporate venturing*" (CV) ha sido medida mediante una variable dicotómica que toma el valor "1" si la empresa ha contestado afirmativamente a la pregunta "Durante el período 2008-2012 en esta empresa que usted dirige ¿se han creado nuevas iniciativas emprendedoras?" y cero cuando la respuesta fue negativa tal y como se ha utilizado en algunos otros estudios (Pizarro, DeCasto, & Galán, 2007). Para mayor claridad en el concepto, dentro del cuestionario se hizo una descripción breve de los conceptos que pueden describir una iniciativa emprendedora:

Corporate venturing Externo:

a) Inversión en Capital: Invertir dinero en las acciones de otra compañía.

b) Alianzas: Acuerdo no accionario de colaboración entre empresas existentes.

c) *Joint Venture*: Unión de empresas para introducirse en un nuevo mercado.

d) Adquisiciones: De la totalidad o gran parte de otra empresa con la finalidad de tomar su control.

e) *Spin-off*: Cuando una empresa como resultado de sus esfuerzos internos desarrolla una idea o tecnología que explota a través de una unidad independiente.

Corporate Venturing Interno:

f) Desarrollo Interno: La empresa establece una entidad separada pero dentro de la matriz para entrar en nuevos mercados o desarrollar nuevos productos.

Variables independientes

Orientación Emprendedora (OE) se midió utilizando la conceptualización de Miller & Friesen (1982); Miller (1983), considerando el desarrollo posterior de Covin & Slevin (1989).

El aprendizaje organizativo (LEARNING) fue medido usando una medida desarrollada por Obloj, Obloj, & Pratt (2010) en un estudio de economías en transición.

Para determinar las empresas que eran activas en innovación (ACTIVEINNOVA) se construyó una variable dicotómica que asume el valor de "1" cuando el encuestado indica que la empresa familiar ha realizado actividades que conducen a desarrollar o implementar cualquier tipo de innovación ya sea en productos, procesos y hasta en la gestión, durante los últimos tres años y un valor de "0" si esto no ha sucedido (Mohnen & Röller, 2005).

La variable *Lone Founder Family Firm* (LFFF) es una variable dicotómica que toma el valor de "1" si la empresa está dirigida por el fundador sin que haya otras generaciones implicadas en la gestión de la mismos (fundador solitario) y el valor de "0" en el resto de los casos (Miller et al., 2007).

Para recoger la influencia del CEO, se ha construido una variable dicotómica (OPPORTUNITY) que toma el valor de "1" cuando el CEO ha detectado al menos una oportunidad al año durante el período 2011-2012 y "0" en el resto de los casos. La variable se construyó al responder a la pregunta "Durante el período 2011-2012, ¿cuántas oportunidades potenciales detectó?" como en estudios previos (Singh, Hills, Hybels, & Lumpkin, 1999).

Variable moderadora

Dentro de la empresa, el deseo por el cambio (WILLINGCHANGE) se midió usando la escala empleada por Kellermanns & Eddleston (2006) y que a su vez ellos adaptaron para darle enfoque hacia a empresa familiar a partir de un desarrollo previo (Barrick & Mount, 1991).

Variables de control

Este estudio fue controlado por dos diferentes variables, las cuales pudieran influenciar la relación entre las variables independientes y el *corporate venturing*: el tamaño de la empresa, y el dinamismo del entorno. Utilizamos una variable dicotómica para referirnos a las empresas con menos de 10 empleados (MICRO). Este control por el tamaño de la empresa se debe a que las empresas demasiado pequeñas pueden

carecer de los recursos necesarios para detonar este tipo de iniciativas. Sin embargo, también se ha dicho que las empresas pequeñas (Nason et al., 2015) son las que representan el mayor porcentaje de las empresas que incursionan en emprendimiento corporativo, las pequeñas buscando crecimiento mientras que las empresas grandes buscando no caer en inercias. Existen varios trabajos que para diversos propósitos utilizan el tamaño de la empresa como variable de control (Andersen & Dejoy, 2011; Carney, Van Essen, Gedajlovic, & Heugens, 2015; Ong & Ismail, 2012) y en particular también se ha utilizado esta variable de control para medir su influencia en el *corporate venturing* (Wong et al., 2010; Zahra, 2005).

La variable "dinamismo en el entorno" (DYNAMISM) se utilizó como controladora porque las empresas que operan en un ambiente dinámico necesitan sistemáticamente explorar nuevas oportunidades de emprendimiento o bien estrategias de crecimiento (Casillas et al., 2010; Casillas & Moreno, 2010; Cruz & Nordqvist, 2010; Habbershon & Pistrui, 2002; Sciascia & Bettinelli, 2013; Zahra & Bogner, 2000). Esta variable fue medida utilizando 5 elementos empleados en investigaciones previas (Casillas et al., 2011; Kellermanns & Eddleston, 2006; Lumpkin & Dess, 2001).

4.4 Metodología de la Investigación

El modelo teórico propuesto es probado mediante la estimación de un modelo de regresión logística binomial. La idoneidad de esta técnica se deriva de la naturaleza de la variable dependiente (dicotómica) y las variables explicativas (donde se combinan las variables continuas con variables categóricas). El modelo de regresión logística es un modelo de clasificación, y una alternativa para hacer un análisis discriminatorio

cuando el modelo normal multi-variante no está justificado. Es aplicable a cualquier combinación de variables independientes continuas y categóricas (Hair et al., 1998; Hosmer, Lemeshow, & Sturdivant, 2013). La regresión binomial logística tiene, además, la ventaja de no necesitar cumplir con los requisitos de distribución normal de los errores y homocedasticidad propios de los modelos de regresión lineal dado que los coeficientes de las variables independientes se estiman por máxima verosimilitud (Hair, Black, Barry, & Anderson, 2010).

El análisis de regresión logística nos permite estimar la probabilidad de que una empresa decida llevar a cabo actividades de *corporate venturing* como una función de la empresa, la familia y los factores individuales. También se incluyó el análisis del efecto de una variable moderadora que refleja la orientación al cambio en la compañía sobre el bloque de las variables de empresa. Los coeficientes de regresión estiman el impacto de las variables explicativas sobre la probabilidad de llevar a cabo actividades de *corporate venturing* en la empresa, con un signo positivo que refleja que la variable aumenta la probabilidad. El objetivo es establecer un perfil de las empresas que realizan actividades de *corporate venturing*.

La regresión se ha definido de la siguiente manera:

CV i = ß 1 + ß 2 EO i + ß 3 LEARNING i + ß 4 ACTIVEINNOVA + ß 5 LFFF I + ß 6 OPPORTUNITY i + ß 7 WILLINGCHANGE i + ß 8 WILLINGCHANGExEO i + ß 9 WILLINGCHANGExLEARNING i + ß 10 WILLINGCHANGExACTIVEINNOVA i + ß 11 MICRO i + ß 12 DYNAMISM i + ε i

Donde ß son los coeficientes estimados y ε i es el término de error. El software estadístico IBM SPSS v.22 fue utilizado para este análisis.

4.5 Análisis y Discusión de los Resultados

Las medias, desviaciones estándar y correlaciones de orden cero se muestran en la **Tabla 18**. Sólo se observan niveles moderados de correlaciones (todo menor que 0.459) entre nuestras variables. Sin embargo, con el fin de comprobar que no hay problemas de multicolinealidad se calcularon los factores de inflación de varianza (todo menor que 1.722), lo que confirma que la multicolinealidad no es un problema en este estudio (Hair et al., 1998). No obstante, las variables de han centrado antes de crear los términos de la interacción (Aiken & West, 1991; Cronbach, 1987).

Tabla 18. Media, desviación estándar y correlaciones de Pearson entre las variables analizadas (n=161)

	Media	D.E.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Variable Dependiente											
1. CV	,630	,486	1								
Variables de Control											
2. MICRO	,220	,419	-,273**	1							
3. DYNAMISM	3,032	,758	,244**	-,073	1						
Variables Empresa											
4. EO	3,219	,699	,282**	-,352**	,293**	1					
5. LEARNING	3,755	,605	-,064	-,104	,135	,459**	1				
6. ACTIVEINNOVA	,760	,431	,181*	-,275**	-,136	,211*	,195*	1			
Variable de Empresa Familiar											
7. LFFF	,295	,457	-,059	,124	-,154	-,017	,119	,123	1		
Variable Individual											
8. OPPORTUNITY	,710	,453	,382**	-,104	,150	,286**	,083	,200*	-,024	1	
Variable Moderadora											
9. WILLINGCHANGE	3,763	,805	-,010	,040	,006	,314**	,310**	,104	,155	,042	1

** Correlación es significativa a nivel 0.01 l (2-fallo) * Correlación es significativa a nivel 0.05 (2-fallo).

Fuente: Preparado por los autores

Con el fin de estimar el impacto de las variables explicativas sobre las actividades de *corporate venturing*, se han llevado a cabo estimaciones de regresión logística. El modelo incluye cinco pasos para incorporar las diferentes variables de nuestro estudio: variables de control en el paso 1, las variables de la compañía en el paso 2, las variables de la familia en el paso 3, y las variables individuales en el paso 4, así mismo el efecto moderador puede ser apreciado en el paso 5.

Los resultados de la regresión logística se presentan en la **Tabla 19**. La fuerza de los modelos se evalúa mediante el cálculo de la $\chi 2$ Hosmer-Lemeshow y el pseudo-R2 de Nagelkerke. La primera es un contraste de distribución y el segundo es uno de los más simples pseudo-R2 propuestos para la evaluación de modelos de regresión logística (DeMaris, 1995). El pseudo-R2 da una medida aproximada de bondad de ajuste que puede ser comparado a través de modelos.

Tabla 19. Resultados de la regresión logística para *Corporate Venturing* en empresas familiares mexicanas (n=123)

VARIABLES	Paso 1			Paso 2			Paso 3			Paso 4			Paso 5		
	B[a]	SE[b]	OR[c]	B[a]	SE[b]	OR[c]	B[a]	SE[b]	OR[c]	B[a]	SE[b]	OR[c]	B[a]	SE[b]	OR[c]
Variables de Control															
1. MICRO	**-1.650*** **	.463	.192	**-1.143***	.514	.319	**-1.125***	.519	.325	**-1.428***	.563	.240	**-1.433***	.610	.239
2. DYNAMISM	**.504**[t]	.276	1.655	**.643***	.325	1.902	**.619**[t]	.336	1.858	**.621**[t]	.352	1.860	**.656**[t]	.369	1.927
Variables de Empresa															
3. EO				**1.150***	.467	3.157	**1.139***	.466	3.122	**.905**[t]	.477	2.472	**.936**[t]	.558	2.549
4. LEARNING				**-1.046***	.470	.351	**-1.013***	.485	.363	**-1.026**[t]	.511	.358	**-1.451***	.609	.234
5. ACTIVEINNOVA				**1.305***	.552	3.688	**1.304***	.552	3.685	**1.141**[t]	.593	3.130	**1.393***	.639	4.026
Variable de Empresa Familiar															
6.LFFF							-.131	.494	.877	-.027	.527	.973	-.182	.551	.834
Variable Individual															
7. OPPORTUNITY										**1.779*****	.526	5.925	**1.758*****	.528	5.799
Variable Moderadora															
8. WILLINGCHANGE													-.086	.341	.917
Efectos moderadores															
9. WILLINGCHANGExEO													-.457	.684	.633
10. WILLINGCHANGExLEARNING													**1.597***	.758	4.937
11. WILLINGCHANGExACTIVEINNOVA													-.905	.722	.405
$\chi 2$ Bloque	**18.511*****			**14.339****			.070			**12.252*****			5.549		
$\chi 2$ Modelo	**18.511*****			**32.850*****			**32.920*****			**45.172*****			**50.899*****		
R^2 Nagelkerke	0.192			.323			.323			.423			.467		
% predicciones correctas	71.5			76.4			75.6			78.9			78.0		

Niveles de significancia: *** $p<0.001$; ** $p<0.01$; * $p<0.05$; [t] $p<0.1$ [a] Parámetro estimado [b] Error estándar [c] Odds ratio

Fuente: Preparado por los autores

Para poder interpretar correctamente los parámetros de la ecuación logística, es necesario comentar la tercera columna de la **Tabla 19** (OR). La OR es la razón incremental, corresponde a un aumento de una unidad en una variable independiente en el supuesto de que los valores de todas las demás variables se mantienen sin cambios. Si el valor es mayor que uno, las probabilidades aumentan, y si el valor es menor que uno, las probabilidades disminuyen.

En el paso 1, y con respecto a las variables de control, MICRO se encuentra relacionado negativamente con CV (β = -1.650, $p<0.001$) para el desarrollo de actividades de *corporate venturing*, indicando que las empresas muy pequeñas tienen más dificultades para iniciar actividades de *corporate venturing*. DYNAMISM resulta estar positivamente relacionado con el CV (β=0.504, $p<0.1$) indicando que en entornos dinámicos es más probable que surjan oportunidades para la realización de actividades de *corporate venturing*. Las dos variables de control conservan el sentido de su signo, aunque ven ligeramente disminuido su nivel de significancia en los diferentes pasos, confirmando ambos efectos. La $\chi 2$ del bloque es significativa ($p<0.001$) y el valor de pseudo-R2 de Nagelkerke es 0.192.

En el paso 2, se introdujeron las variables de nivel empresa. La EO (β=1.150, $p<0.05$) y ACTIVEINNOVA (β=1.305, $p<0.05$) las cuales se relacionaron positiva y significativamente con la variable dependiente, mientras que LEARNING (β=-1.046, $p<0.05$) afecta significativa pero negativamente al *corporate venturing*. Las tres variables relacionadas con la empresa permanecen significativas, aunque el nivel disminuya ligeramente en el caso de la EO en los diferentes pasos. La $\chi 2$ del bloque es

significativa ($p<0.01$) y el valor de pseudo-R2 de Nagelkerke es 0.323 indicando un incremento significativo del poder explicativo del modelo derivado de la inclusión de las variables asociadas a la empresa. Estos resultados apoyan las hipótesis 1 y 3. Sin embargo, para la hipótesis 2 encontramos una significancia pero de efecto negativo, lo cual fue contrario a lo esperado.

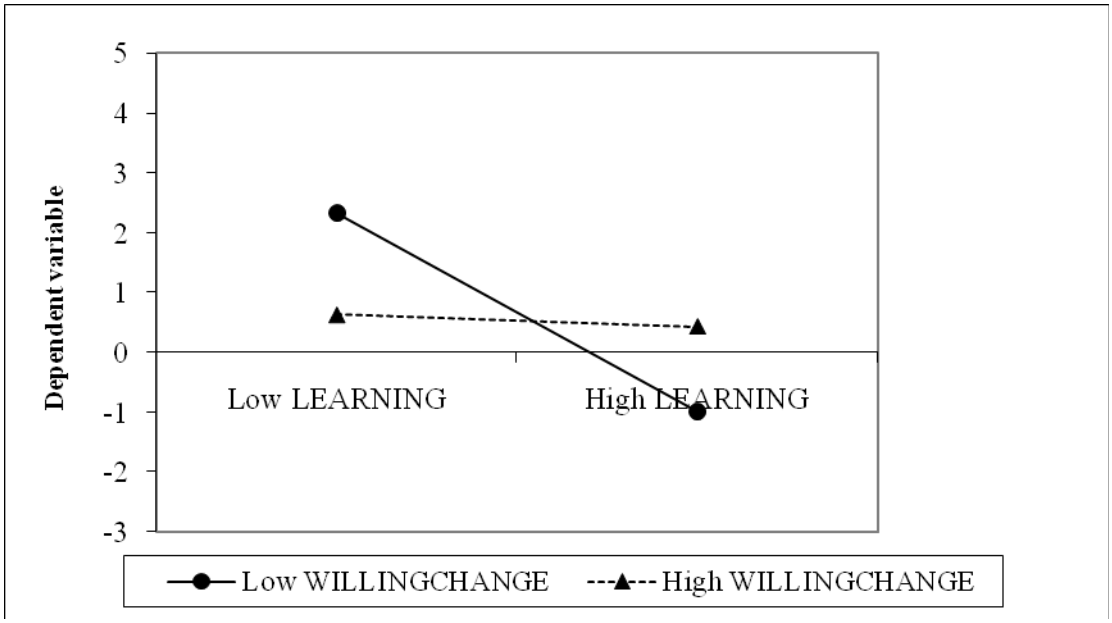
En el paso 3, se introdujo la variable LFFF con el objetivo de probar la influencia del fundador solitario en la empresa familiar. LFFF (β=-0.131, $p>0.1$) no es significativo para la variable dependiente, por lo que no soporta la hipótesis 4. En esta línea, la varianza de la $\chi 2$ no es significativa y el valor de los pseudo-R2 de Nagelkerke es de 0.323, el mismo que en el paso anterior. LFFF no es significativa en ninguno de los otros pasos.

En el paso 4, se introdujo OPPORTUNITY para probar el efecto de la variable individual en nuestro modelo. OPPORTUNITY (β=1.779, $p<0.001$) es positivamente significativa para el *corporate venturing*, soportando la hipótesis 5. La $\chi 2$ del bloque es significativa ($p<0.01$) y el valor de pseudo-R2 de Nagelkerke es de 0.423 indicando un incremento significativo del poder explicativo del modelo derivado de la inclusión de la variable asociada a las características individuales del CEO.

En el paso 5, se prueba el efecto moderador del WILLINGCHANGE sobre las variables de la empresa. De los tres efectos de interacción, solo el LEARNING es significativo y positivo (β=1.597, $p<0.05$). La $\chi 2$ del bloque no es significativa, pero sí la del modelo global ($p<0.001$). El valor de pseudo-R2 de Nagelkerke es 0.467, indicando un incremento del poder explicativo del modelo derivado de la inclusión de la moderación.

Para facilitar la interpretación de los efectos de moderación, las interacciones significativas se representan en la **Figura 8**. La hipótesis 7 sostiene que WILLINGCHANGE aumentaría la relación positiva entre el LEARNING y el CV. Nuestros resultados mostraron que la relación es positiva y significativa (β=1.597, $p<0.05$) pero como el signo de la relación entre LEARNING y CV es negativo, la moderación significa que cuando aumenta el deseo por el cambio en la empresa (High WILLINGCHANGE) se atenúa hasta casi desaparecer el efecto negativo que un elevado LEARNING tiene sobre CV. O, visto de otra forma, con bajos niveles de WILLINGCHANGE, el efecto negativo de LEARNING sobre CV es muy fuerte, lo cual pudiera ser consecuencia de que las experiencias pasadas dentro de la empresa han sido muy exitosas y eso inclina a la organización a seguir actuando de la misma manera y por ende se aleja de incursionar en actividades nuevas como pudiera ser el *corporate venturing*.

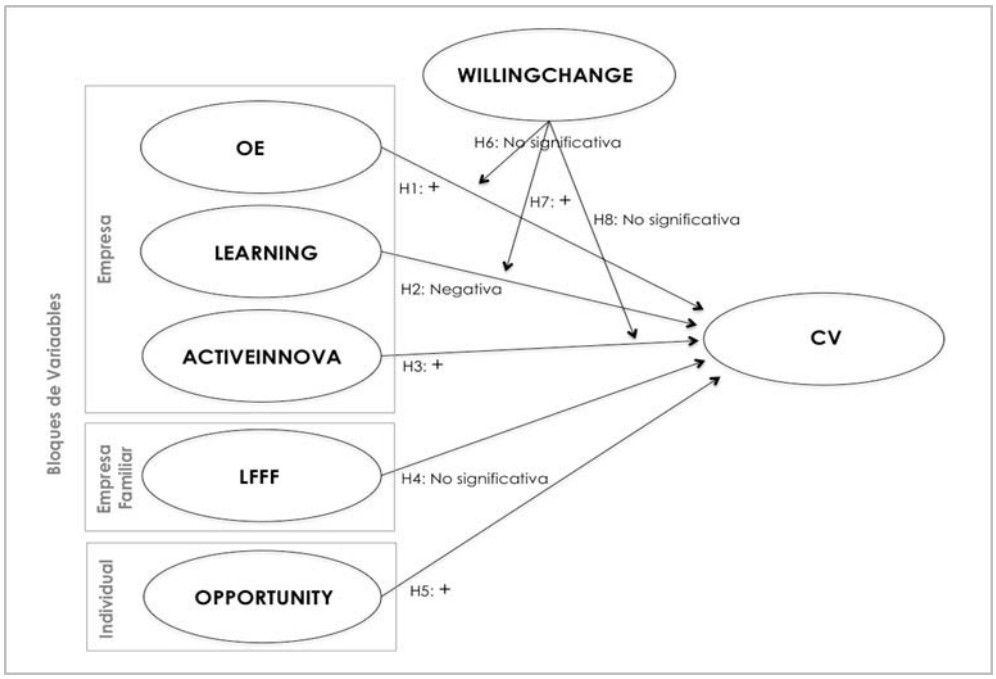
Figura 8. Interacciones significativas del efecto moderador



Fuente: Preparado por los autores

Para visualizar de manera gráfica los resultados de nuestro modelo en la **Figura 9**, se reflejan los resultados de las relaciones entre las variables, así como el nivel de significancia en relación a cada una de las hipótesis del modelo.

Figura 9. Factores determinantes del *Corporate Venturing* en la empresa familiar mexicana



Fuente: Preparado por los autores

La metodología de investigación propuesta tenía como objetivo el identificar los factores que determinan que una empresa familiar aborde la generación de nuevos negocios dentro del ámbito corporativo o *corporate venturing*. Los posibles factores determinantes del *corporate venturing* dentro de la empresa familiar fueron clasificados en tres bloques de variables (de empresa, de empresa familiar e individual), Adicionalmente se consideró la variable moderadora "*Deseo por el Cambio"* para identificar su efecto sobre las variables del bloque de la

empresa. Los efectos considerados dentro de nuestras hipótesis fueron ampliamente soportados en relación a su efecto sobre el *corporate venturing*. Estos hallazgos son de gran importancia dada la falta de investigación sobre factores determinantes del *corporate venturing*.

En el capítulo cinco, podremos apreciar a mayor detalle cada una de las relaciones ente las variables consideradas en nuestro modelo así como las conclusiones que se derivan de los resultados.

CAPÍTULO V: Conclusiones, Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación

CAPÍTULO V: Conclusiones, Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación

El objetivo de este último capítulo es ofrecer un resumen general de las distintas aportaciones obtenidas junto con la importancia de los resultados alcanzados con la investigación empírica. Asimismo, se incluyen las implicaciones prácticas, las limitaciones identificadas y las futuras líneas de investigación en esta línea de trabajo.

5.1 Conclusiones

La presente tesis doctoral, denominada "Emprendimiento Corporativo desde la Empresa Familiar en el Contexto Mexicano", se planteó como objetivo investigar los factores determinantes de la decisión de abordar actividades de *corporate venturing* dentro de las empresas familiares mexicanas. El punto de partida de esta investigación fue una revisión actualizada de la literatura en emprendimiento y en empresa familiar, a partir de la cual se detectaron los diferentes *gaps* en la conjunción de estas dos líneas de investigación y a partir de estos *gaps* se procedió a una propuesta y contrastación empírica de un modelo que integra variables a nivel de empresa, empresa familiar e individuo para explicar la decisión de poner en marcha actividades de *corporate venturing* en las empresas familiares mexicanas.

La revisión de literatura realizada ha permitido llegar a una serie de conclusiones. Por lo que respecta a la investigación en emprendimiento, y a pesar de la explosión de trabajos sobre el mismo, es en realidad un tema aún no explorado en su totalidad.

En esta revisión pudimos identificar que los temas más investigados hasta el momento en relación al emprendimiento han sido enmarcados en la base general de la Administración. El fenómeno del emprendimiento inició a estudiarse a nivel individual y sólo con posterioridad comenzó a considerarse como un comportamiento que también se producía a nivel organizacional. Actualmente, la investigación del emprendimiento en el ámbito corporativo se ha identificado como una de las líneas de investigación relevantes en el área del emprendimiento junto a otras más emergentes como el emprendimiento en la empresa familiar (Serrano-Bedia et al., 2016). Por su lado, la revisión de literatura sobre empresa familiar evidencia dos grandes aspectos. Por un lado que la empresa familiar tiene un comportamiento diferencial en muchos aspectos de la gestión empresarial. Por otro lado se confirma que, sin importar a que región del mundo nos refiramos, las empresas familiares representan más del 90% del total de las empresas y aportan entre el 60 y 70% del producto interno bruto de los países. Por todo ello se confirma la necesidad y el interés de profundizar en la investigación en empresa familiar. Sin embargo, el tema del emprendimiento en el ámbito de la empresa familiar sigue siendo una línea de investigación emergente y minoritaria. Es en este ámbito de investigación de la confluencia del emprendimiento corporativo en el ámbito de la empresa familiar, que se ha revelado como uno de elevado interés y escaso desarrollo, en el que esta tesis doctoral se ha focalizado.

Dado que ambos ámbitos han sido estudiados de manera independiente considerando el emprendimiento en el contexto de la empresa familiar sólo de manera muy limitada, es precisamente éste el gap

en la investigación que despertó nuestro interés en este estudio y es en esa intersección de los dos campos de estudio en donde pretendemos aportar con nuestro trabajo de investigación enfocándonos en el *corporate venturing* dentro de la empresa familiar tal y como se detalla a continuación.

De la revisión de literatura realizada se deduce que las principales líneas de investigación en emprendimiento corporativo en las últimas décadas han estado dirigidas principalmente al estudio de diferentes aspectos entre los que se encuentra: el equipo de personas enfocadas a desarrollar dichos emprendimientos; la conceptualización del emprendimiento corporativo; la orientación emprendedora; los diversos niveles de involucramiento del equipo gerencial; el efecto del fracaso de estos emprendimientos sobre los individuos responsables de los mismos; el fenómeno del capital de riesgo o inversión en *corporate venturing*; y la "intencionalidad" del emprendimiento corporativo. A pesar de todos estos esfuerzos de investigación en temas de emprendimiento corporativo, se concluye que falta mayor profundidad sobre cómo pueden variar estos resultados o hallazgos, al ser considerados dentro del contexto de la empresa familiar.

Para analizar el cruce de los campos de investigación del emprendimiento corporativo y de la empresa familiar se realizó una búsqueda sistemática bibliográfica que una vez depurada dio como resultado la identificación de 34 artículos, los cuáles fueron clasificados y analizados en cuatro bloques temáticos: (1) La influencia familiar en los diferentes aspectos de la orientación emprendedora. En este caso, la orientación emprendedora se emplea tanto como variable a explicar como

moderadora y explicativa pero, en este último caso, siempre en relación a la *performance* dejando sin explorar su empleo como explicativa respecto a otro tipo de variables dependientes según se reclama en la literatura más reciente. (2) La influencia y el papel de la familia en la conformación de los equipos emprendedores, la alta dirección, y el emprendimiento transgeneracional. (3) El emprendimiento corporativo globalmente considerado. (4) El *corporate venturing* dentro de la empresa familiar. Este cuarto bloque temático identificó solamente 6 trabajos previos, lo cual confirma nuestro comentario de que el estudio del *corporate venturing* dentro de la empresa familiar sigue siendo un tema poco estudiado.

La revisión realizada ha permitido identificar las principales limitaciones de la investigación en emprendimiento corporativo y *corporate venturing* en la empresa familiar. De manera resumida, esos *gaps* fueron:

- La no consideración de los diversos tipos de estructuras familiares, ni la variedad en el involucramiento generacional.
- El uso de variables de un sólo nivel de análisis (individual u organizativo) en los modelos, lo que no permite obtener una visión en profundidad y detalle de la relevancia de los diferentes niveles en un fenómeno de gran complejidad como el del emprendimiento corporativo.
- La escasez de estudios empíricos en el ámbito del *corporate venturing*, y la utilización de un número reducido de variables en los mismos.
- Los estudios previos han sido desarrollados primordialmente en los Estados Unidos con pocas excepciones como Australia, Suiza, España y Taiwán.

Para tratar de dar respuesta a estos gaps, el modelo propuesto en

esta tesis doctoral ha incorporado algunas consideraciones para su estudio:

- Analizar si el CEO fue un fundador solitario o no como una forma de considerar la heterogeneidad de las empresas familiares.
- La inclusión de variables representativas de varios niveles de análisis que permitiera conocer los resultados desde una mejor perspectiva, en concreto se consideran variables de tres niveles: la empresa, la empresa familiar y el individuo.
- La utilización de nuevas variables en el estudio del *corporate venturing* en la empresa familiar. En concreto, el empleo de la orientación emprendedora como variable explicativa y no explicada, de tal forma que es una novedad en el estudio del *corporate venturing* en general. Esta inclusión responde a una llamada existente en la literatura previa sobre emprendimiento corporativo y orientación emprendedora.
- Adicionalmente se han introducido variables identificadas como potencialmente relevantes a partir de la revisión de literatura como son: el aprendizaje de las experiencias previas de emprendimiento; la evidencia previa de actividades de innovación; y la capacidad de detección de oportunidades y el deseo por el cambio (estas dos últimas variables si han sido utilizadas previamente para el análisis del emprendimiento corporativo).
- También hemos detectado la necesidad de incorporar variables que puedan moderar las relaciones identificadas por lo que nuestro trabajo consideró el efecto moderador de la variable "deseo por el cambio" en particular relacionado al bloque de variables de la empresa y su relación con la dependiente.

- Frente a la escasez y simplicidad de estudios de corte cuantitativo, se propuso un estudio con metodología más robusta de corte cuantitativo que nos permitiera una mayor generalización de los resultados.
- Y para asegurar una buena contextualización de los resultados, nuestro modelo ha sido contrastado usando datos de México, por lo que se convierte en el primero del que tengamos conocimiento que se aplicó en la región de Latinoamérica.

Con estas consideraciones, procuramos que nuestro modelo brindara información relevante para un mayor conocimiento de los factores que determinan las actividades de *corporate venturing* en las empresas familiares mexicanas y en base a eso propusimos el siguiente modelo: un primer bloque de variables definidas como variables de "Empresa" (*company variables*) que consideró las variables "orientación emprendedora" (OE), "aprendizaje organizativo" (LEARNING) y "empresas activas en innovación" (ACTIVEINNOVA). El segundo bloque de variables denominado "Empresa Familiar" (*family variable*) consideró la variable "empresa familiar con fundador solitario" (LFFF) y el tercer bloque de variable denominado "Individuo" (*individual variable*) consideró la variable "detección de oportunidades" (OPPORTUNITY). Adicionalmente se incorporó una variable moderadora llamada "deseo por el cambio" (WILLINGCHANGE) que particularmente moderó a las variables del bloque "Empresa" (OE, LEARNING, ACTIVEINNOVA) y su relación con la variable explicada, que en nuestro modelo, la variable explicada fue "*corporate venturing*" (CV).

Para la contrastación del modelo propuesto, se desarrolló y aplicó

un cuestionario dirigido a gerentes generales (CEO´s) de empresas mexicanas dentro de los cuales se encontraban los fundadores de dichas empresas o directivos de muy alto nivel. Como resultado de la aplicación de las encuestas se identificaron 156 empresas familiares a partir de la autodefinición por parte de las mismas empresas como tales. El modelo teórico propuesto fue probado mediante la estimación de un modelo de regresión logística binomial. Este análisis nos permitió estimar la probabilidad de que una empresa decida llevar a cabo actividades de *corporate venturing* como una función de las variables empresariales, el tipo de empresa familiar y los factores individuales del CEO.

A través de nuestro trabajo pudimos, al igual que estudios previos (Lee et al., 2001; Walter et al., 2006), sostener que la orientación emprendedora se relaciona positivamente con el proceso de *corporate venturing* tal y como se proponía en la hipótesis 1. Esto se ve reflejado no sólo en la creación de nuevas empresas, sino también considerando la orientación emprendedora como un proceso que pone en práctica la toma de decisiones encaminada a la nueva iniciativa emprendedora (Lumpkin & Dess, 1996). Contrario a nuestras expectativas reflejadas en la hipótesis 2, el aprendizaje organizativo (LEARNING), resultó estar negativamente relacionado con las actividades de *corporate venturing*. Si bien existe literatura que afirma que el aprendizaje organizativo es un factor importante (Carayannis et al., 2006) para el *corporate venturing*, hay autores que también describen que el aprendizaje organizativo puede hacernos ir en ambas direcciones (Rerup, 2005). Por un lado, las experiencias previas negativas generan con mayor intensidad la necesidad de experimentar

actividades nuevas como pudieran ser las de *corporate venturing*. Sin embargo, actividades previas que dieron resultados muy positivos para la empresa pueden llevar a la misma a generar un aprendizaje organizativo que invite a mantener esas mismas actividades o acciones para procurar repetir esos éxitos, inhibiendo el *corporate venturing* dentro de la empresa familiar. Puede existir la posibilidad de que en nuestro estudio las empresas exitosas hayan aprendido lo que les ha dado buen resultado y eso las lleve a no querer generar nuevas iniciativas, razón por la cual no se cumple lo declarado en la hipótesis 2.Por su parte la presencia de actividad de innovación (ACTIVEINNOVA) también resultó estar positivamente relacionada al *corporate venturing* tal y como se planteó en la hipótesis 3, ya que las acciones encaminadas a la innovación es lo que hace realmente a una empresa ejercer actividades de *corporate venturing* y no solo quedarse a nivel actitudinal (Covin&Slevin, 1991).

Considerando la variable del bloque familiar, la empresa familiar con un fundador solitario (LFFF) –*Lone Founder Family Firm*- no tiene ninguna significancia en relación al CV a diferencia de lo esperado en nuestra hipótesis 4. Esto se pudiera deber a que, como se ha mencionado en algunos trabajos (Block et al., 2013), el efecto que favorece el *corporate venturing* está más relacionado a la posición estratégica que tiene el tomador de decisiones dentro de la empresa que si es una empresa LFFF o una empresa familiar con involucración familiar, de tal forma que independientemente de la dinámica familiar, la posición del CEO es la que genera con mayor intensidad la búsqueda de nuevos emprendimientos. Otra razón de este resultado pudiera ser porque en ambos tipos de empresas

existen razones de peso para procurar el *corporate venturing*. Por un lado, las empresas familiares pueden promover el emprendimiento con la intención de mantener su riqueza socioemocional a lo largo del tiempo, mientras que las empresas tipo LFFF pueden entender el *corporate venturing* como una extensión de sí mismo, como la consolidación de su legado personal, como un medio de satisfacción personal y cumplimiento de sus metas personales.

En relación al bloque individual de variables, la capacidad del CEO de detectar oportunidades (OPPORTUNITY) resultó estar positivamente relacionada al *corporate venturing*, tal y como se plantea en la hipótesis 5, confirmando lo ya propuesto por trabajos anteriores (Kellermanns &Eddleston, 2006) si bien específicamente para oportunidades tecnológicas. Los nuevos emprendimientos se generan a consecuencia de resolver un problema o necesidad en el mercado. A esta necesidad o problema se le conoce también como oportunidad. Por consiguiente el poder detectar nuevas oportunidades va directamente relacionado con la posibilidad de generar *corporate venturing*. Las empresas familiares son más propensas a incursionar en *corporate venturing* cuando se enfrentan a un ambiente rico en oportunidades (Kellermanns & Eddleston, 2006) por ello es importante el contar con la capacidad de identificar esas oportunidades y proceder en consecuencia para desarrollar las competencias necesarias para lograrlas (Dess&Lumpkin, 2005).

Respecto al efecto moderador de la variable "deseo por el cambio" (WILLINGCHANGE) en relación a las variables del bloque de empresa (EO, LEARNING y ACTIVEINNOVA) y su dependiente *corporate venturing* (CV), podemos apreciar que esta variable modera positivamente

la relación negativa previamente descrita entre la variable del LEARNING y CV. Es decir, ese efecto negativo disminuye hasta casi anularse cuando la empresa tiene un elevado WILLINGCHANGE, es decir, un elevado "deseo por el cambio". De esta manera se confirma el signo esperado en la hipótesis 7, aunque el signo de la relación moderada sea negativo. La variable moderadora incrementa el poder explicativo del modelo globalmente considerado.

En lo que respecta a la hipótesis 6, nuestro modelo reflejó que no existe una significancia al introducir el efecto moderador de la variable "deseo por el cambio" en la relación entre orientación emprendedora y *corporate venturing*, la cual tiene signo positivo. Esto se pudiera deber a que la orientación emprendedora por sí misma es un factor determinante del *corporate venturing* sin existir la necesidad de potenciar esta relación por medio de una variable moderadora. Esto mismo sucedió con la hipótesis 8, ya que tampoco la variable "deseo por el cambio" influyó en la relación existente entre las variables "experiencia previa en innovación (ACTIVEINNOVA) y su dependiente, indicio de que la empresa tiene la capacidad de incursionar en actividades de *corporate venturing*.

Estos resultados tienen implicaciones tanto desde el punto de vista académico como aplicado. Desde el punto de vista académico podemos destacar que en nuestro estudio, la variable orientación emprendedora (EO) ha sido utilizada de manera diferente ya que en esta ocasión ha sido considerada como una variable explicativa pero no está relacionada al *performance* como en la mayor parte de la investigación previa. A pesar de haberse utilizado de forma diferente, nuestros resultados han sido capaces

de confirmar su relevancia en el estudio del *corporate venturing*.

Otra implicación académica es que se confirma la importancia de considerar aspectos individuales y de grupo en la construcción de los modelos a contrastar, ya que por lo menos en nuestro caso, parece ser que si la empresa está dirigida por un LFFF o no, eso no influyó en los resultados. Adicionalmente, se confirma el gran interés que hay en incorporar estudios multinivel al considerar en nuestro estudio variables individuales, familiares y de la empresa de tal forma que su análisis considera diversos contextos sobre todo si somos conscientes de que el emprendimiento es un fenómeno complejo y multifacético.

Hasta donde sabemos nuestro trabajo es pionero en el estudio del *corporate venturing* en el ámbito de la empresa familiar mexicana y latinoamericana, lo cual es sumamente relevante sobre todo si estamos conscientes que en México, a consecuencia de las características demográficas, poblacionales y económicas presentadas en el capítulo I, las familias crecen de manera más acelerada que las empresas familiares en México.

Desde el punto de vista aplicado, de nuestro estudio empírico se pueden deducir implicaciones prácticas para los directivos o dueños de empresas familiares en México. Algunas de estas implicaciones son:

En relación al tamaño de la empresa, debemos estar conscientes que las pequeñas empresas enfrentan mayores desafíos que las empresas de mayor tamaño para incursionar en actividades de *corporate venturing*, sobre todo cuando estas actividades implican la asignación de recursos

institucionales importantes. Así mismo es importante considerar que si la empresa opera en un ambiente muy dinámico, esto generará mayor posibilidad de identificar nuevas oportunidades de *corporate venturing.* Es importante que los directores de las empresas estén atentos en la detección de estas oportunidades, sobre todo si se encuentran en ambientes poco dinámicos. Es importante tener presente que la estabilidad actual de las empresas nos puede ayudar a olvidar que el entorno es cambiante y que eventualmente tendremos la necesidad de adaptarnos a los cambios del entorno, qué mejor que seamos nosotros los detonadores de esos cambios y no los que tengamos que vivir la consecuencia de los mismos.

En relación a las variables de la empresa, nuestra aplicación práctica de los resultados nos sugiere que tanto contar con una orientación emprendedora como con evidencias claras de actividades previas de innovación, son factores clave para la consecución de actividades de *corporate venturing* en un futuro. Podríamos afirmar que no basta con sólo tener la intención de realizar actividades de innovación, ya que realmente lo que nos mueve a incursionar en actividades de *corporate venturing* es haber previamente realizado algunas de ellas. La sugerencia para los directivos de las empresas familiares sería promover intencionalmente actividades de innovación, aunque inicialmente no sean de gran impacto, y poder así ir construyendo un portfolio de experiencias previas de innovación, lo cual como lo indica nuestro modelo es un factor determinante para la generación de futuras actividades de *corporate venturing*.

En lo que respecta al aprendizaje organizativo, los directivos de las empresas familiares deben estar conscientes de que sus experiencias de

aprendizaje previas en relación a actividades de emprendimiento pueden llevar a la organización en ambos sentidos. Por un lado, las experiencias negativas de emprendimiento previas pueden motivar a las empresas a seguir intentando nuevas actividades de *corporate venturing* procurando ser exitosos en alguna de ellas, mientras que el aprendizaje previo de actividades de emprendimiento exitosas pudiera generar un deseo por mantener las cosas tal como son y no seguir incursionando en nuevas actividades de *corporate venturing*. Esto hay que tenerlo muy en cuenta ya que, en este último caso, los directivos deberán de esforzarse aún más para mantener una cultura de innovación y emprendimiento requisito vital para que los negocios puedan perdurar a lo largo del tiempo.

En relación a la variable LFFF, nuestro modelo confirma que un fundador solitario, en comparación con un fundador miembro de un grupo familiar, no es un factor determinante que genere actividades de *corporate venturing*. Este hecho confirma que por lo menos considerando esta variable en este tipo de empresa familiar, esta característica no es relevante a diferencia de lo esperado si consideramos lo presentado en uno de los trabajos previos (Zahra, 2005), en el que sí existe por un lado una relación positiva entre el involucramiento del fundador o fundadores de la empresa con una mayor promoción del emprendimiento o bien, que con el paso del tiempo, se manifiesta un comportamiento opuesto al volverse estos fundadores más conservadores.

Nuestro modelo indica adicionalmente que en el bloque de variable individual, la variable OPPORTUNITY que indica la capacidad de identificar nuevas oportunidades de *corporate venturing* recae también

sobre la persona responsable de la organización, o sea, recae también en las funciones del CEO.

El modelo también refleja la importancia del "deseo por el cambio" en relación al *corporate venturing* pero no como variable explicativa del mismo (Kellermanns & Eddleston, 2006) sino que, en nuestro modelo, se explica como efecto moderador del aprendizaje organizacional de las actividades previas de *corporate venturing*. Esto nos es de ayuda para entender cómo las actividades previas de *corporate venturing* pueden generar aprendizajes positivos o negativos en relación a futuras actividades de *corporate venturing* y cómo el "deseo por el cambio" de la empresa modera estos efectos.

5.2 Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación

Una vez expuestas estas conclusiones, es importante considerar las potenciales limitaciones de los resultados obtenidos y sugerir su posible consideración en futuras investigaciones. En primer lugar, podemos iniciar mencionando una de estas limitaciones. La forma en que se midieron las diferentes variables la cual se basó en una auto-percepción del CEO en el período de tiempo estipulado. Existe la posibilidad de cuestionamientos sobre la capacidad de identificar el *corporate venturing*, así como el resto de variables, a través de la medición de valoraciones de carácter individual.

Otra de nuestras limitaciones es el hecho de que se han empleado datos derivados de una encuesta en un momento del tiempo, por lo que sería muy interesante poder incorporar datos longitudinales y ver si los resultados obtenidos son consistentes con el paso del tiempo.

Nuestra justificación teórica está basada en argumentos de trabajos realizados en otros contextos (Estados Unidos, España, etc.) o bien algunas de ellos han estado apoyados en la metodología del "caso" lo cual refleja situaciones muy particulares. Esta inexistencia de trabajos previos realizados dentro de nuestro mismo contexto pudiera generar que la justificación teórica no sea realmente aplicable a nuestro caso, por lo que existe la oportunidad de ir confirmando estos resultados a medida que existan más trabajos en estas mismas líneas de investigación aplicados a México.

En México, la mayoría de las empresas están ubicadas en el sector de servicio y de comercio como ya fue descrito en el capítulo uno de esta tesis doctoral, mientras que los estudios previos sobre emprendimiento corporativo y *corporate venturing*, han sido desarrollados en países más industrializados donde el sector manufacturero juega un papel mucho más importante que en México. Esta particularidad, así como otras posibles diferencias entre los países, como pudieran ser las diferencias culturales, pueden influir en los resultados de nuestro estudio al quererlos comparar con los resultados de estudios similares realizados en otros entornos sobre todo en relación a alguna de nuestras variables como lo son, la detección de oportunidades, la existencia previa de actividades de innovación, el aprendizaje organizacional, etc.

Otra posible limitación es la relacionada al universo de la muestra utilizada debido a que todos los encuestados fueron localizados en base a los contactos que ellos han tenido con el Instituto Tecnológico de Monterrey (padres de familia, estudiantes de posgrado, empresas atendidas en el

ecosistema emprendedor de la misma institución, etc.) y tiene un sesgo para ciertos sector y tamaño de empresas y cierto desempeño de las mismas lo que les permite estar vinculadas a esta universidad privada Mexicana.

Respecto a futuras líneas de investigación, una primera puede estar vinculada a los resultados contrarios a lo esperado obtenidos respecto a la comprobación de la hipótesis 2, en la que esperábamos que el aprendizaje previo organizativo era un factor determinante para el *corporate venturing*. Podemos sugerir que una futura línea de investigación sea el robustecer el modelo para tomar en cuenta si las experiencias previas, (positivas o negativas) influyen de manera diferente en el deseo de seguir buscando nuevas actividades de *corporate venturing* dentro de esa misma empresa familiar.

Otra posible línea de investigación a futuro pudiera ser identificar no sólo como variable dependiente la existencia de actividades de *corporate venturing* , sino inclusive incorporar en el modelo la identificación del tipo de actividades de *corporate venturing*.

También se podrían analizar a mayor detalle los diferentes motivos que llevan a las empresas familiares a incursionar en actividades de *corporate venturing*, así como los posibles efectos. A la fecha algunos de los motivos más comentados en estudios previos de *corporate venturing* han sido entre otros la renovación de las organizaciones existentes facilitándoles su viabilidad y competitividad por medio de la implementación de iniciativas basadas en la innovación y logrando así el mantener su ventaja competitiva presente y futura. Otro de los motivos ha sido maximizar la rentabilidad y generar nuevos ciclos de vida en la empresa por medio de la generación de

nuevos iniciativas de *corporate venturing*. Todos estos motivos son un reflejo de un interés por parte de la dirección de la empresa de mantenerse vigente en el mercado donde ellos han estado participando, pero quizás una futura línea de investigación sería estudiar la manera en que una empresa familiar, a pesar de estar presentando un desempeño aceptable, incursiona en actividades de *corporate venturing* para anticiparse a las condiciones del mercado y moverse a nuevos industrias o sectores para lograr estar siempre en una posición de liderazgo ante los competidores. Es difícil concebir hacer cambios drásticos en la estrategia de mercado cuando las cosas están funcionando bien, pero en definitiva es cuando se cuenta con la posibilidad de tomar mayores riesgos, se cuenta con mayores recursos e inclusive se puede aceptar un nivel controlado de fracaso. Es por tanto precisamente el momento adecuado para implementar estrategias de *corporate venturing* que aunque sean arriesgadas o inclusive no exitosas, puedan llevar a la empresa familiar a una posición en el mercado que le permita ser líder ante sus competidores. Hay mucho más por explorar en los diversos motivos que puede tener una empresa para incursionar en iniciativas de *corporate venturing* y eso abre un gran abanico de posibilidades para futuras líneas de investigación.

Sobre considerar estudios multi-nivel en relación al estudio del *corporate venturing* tal y como hemos incorporado en nuestro modelo, ofrece muchas opciones para futuras investigaciones al considerar otras perspectivas diferentes e ir generando información valiosa para otros estudios. Los análisis multi-nivel pueden incorporar no sólo una gran variedad de variables de tipo personal, organizacional, familiar, sectorial,

demográficos, etc. Sino también análisis que sean importantes en otros áreas de estudio relacionadas al tema emprendedor y de empresa familiar.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing an interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.

Almeida-Couto, J. P., & Borges-Tiago, M. T. (2009). Propensity for Entrepreneurship Among University Students. *The Business Review, Cambridge*, *12*(1), 308–317.

Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, *27*(6), 755–775.

Andersen, M. L., & Dejoy, J. S. (2011). Corporate Social and Financial Performance: The Role of Size, Industry, Risk, R&D and Advertising Expenses as Control Variables. *Business & Society Review*, *116*(2), 237–256.

Anderson, R. C., Duru, A., & Reeb, D. M. (2012). Investment policy in family controlled firms. *Journal of Banking and Finance*, *36*(6), 1744–1758.

Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys. *Journal of Marketing Research*, *14*(3), 396–402.

Arregle, J., Hitt, M., Sirmon, D., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of famiy firms. *Journal of Management Studies*, *44*(1), 73–95.

Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look. *Family Business Review*, *16*(3), 211–219.

Athanassiou, N., Crittender, W. F., Kelly, L. M., & Marquez, P. (2002). Founder centrality effects on the Mexican family firm´s top managemet group: Firm culture, strategic vision and goals, and firm performance. *Journal of World Business*, *37*(1), 139–150.

Audretsch, D. B., Kuratko, D. F., & Link, A. N. (2015). Making Sense of the Elusive Paradigm of Entrepreneurship. *Small Business Economics*, *45*(4), 703–712.

Audretsch, D. B., Lehmann, E. E., & Plummer, L. A. (2009). Agency and Governance in Strategic Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, (812), 149–166.

Avendano-Alcaraz, J., Kelly, L., Treviño-Rodríguez, R. N., & Madero-Gómez, S. (2009). A Family-Based Competitive Advantage: Handling Key Success Family factors in Mexican Family Businesses. *Cuadernos de Administracion*, *22*(39), 191–212.

Baker, T., Gedajlovic, E., & Lubatkin, M. (2005). A framework for comparing entrepreneurship processes across nations. *Journal of International Business Studies*, *36*(5), 492–504.

Barney, J. (1991). Firms Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120.

Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*, *37*(5), 1299–1315.

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, *44*(1), 1–26.

Basu, S., & Wadhwa, A. (2013). External Venturing and Discontinuous Strategic Renewal: An Options Perspective. *Journal of Product Innovation Management*, *30*(5), 956–975.

Battistini, B., Hacklin, F., & Baschera, P. (2013). The State of Corporate Venturing. *Research Technology Management*, *56*(1), 31–39.

Beckhard, R., & Dyer Jr., W. G. (1983). Managing Change in the Family Firm-Issues and Strategies. *Sloan Management Review*, *24*(3), 59–66.

Belausteguigoitia Rius, I. (2012). *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación* (3a ed.). México: Mcgraw-Hill.

Benavides-Velasco, C. A., Guzmán-Parra, V. F., & Quintana-García, C. (2011). Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica. *Cuadernos de Economía Y Dirección de La Empresa*, *14*(2), 78–90.

Benavides-Velasco, C. A., Quintana-García, C., & Guzmán-Parra, V. F. (2013). Trends in family business research. *Small Business Economics*, *40*(1), 41–57.

Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, *25*(3), 258–279.

Berry, M. M. J. (1996). Technical entrepreneurship, strategic awareness and corporate transformation in small high-tech firms. *Technovation*, *16*(9), 487–498.

Bhuian, S. N., Menguc, B., & Bell, S. J. (2005). Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance. *Journal of Business Research*, *58*(1), 9–17.

Bierwerth, M., Schwens, C., Isidor, R., & Kabst, R. (2015). Corporate entrepreneurship and performance: A meta-analysis. *Small Business Economics*, *45*, 255–278.

Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J. H., & Pistrui, D. (2002). Family Business Research: The Evolution of an Academic Field. *Family Business Review*, *15*(4), 337–350.

Bjuggren, C. M., Johansson, D., & Sjögren, H. (2011). A note on employment and gross domestic product in Swedish family-owned businesses: A descriptive analysis. *Family Business Review*, *24*(4), 362–371.

Block, J. H. (2012). R&D investments in family and founder firms: An agency perspective. *Journal of Business Venturing*, *27*(1), 248–265.

Block, J., Miller, D., Jaskiewicz, P., & Spiegel, F. (2013). Economic and Technological Importance of Innovations in Large Family and Founder Firms: An Analysis of Patent Data. *Family Business Review*, *26*(2), 180–199.

Block, Z., & MacMillan, I. C. (1993). *Corporate venturing: creating new businesses within the firm*. Boston: Harvard Business School Press.

Bloodgood, J. M., & Morrow, J. L. (2003). Strategic organizational change: Exploring the roles of environmental structure, internal conscious awareness and knowledge. *Journal of Management Studies*, *40*(7), 1761–1782.

Boissin, J.-P., Branchet, B., Emin, S., & Herbert, J. (2009). Students and Entrepreneurship : A Comparative Study of France and the United States. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, *2*(2), 101–122.

Bojica, A. M., & Fuentes, M. del M. F. (2012). Knowledge acquisition and corporate entrepreneurship: Insights from Spanish SMEs in the ICT sector. *Journal of World Business*, *47*(1), 397–408.

Breton-Miller, I. Le, & Millert, D. (2009). Agency vs . Stewardship in Public Family Firms: a social embeddedness reconciliation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (514), 1169–1192.

Brown, T. E., Davidsson, P., & Wiklund, J. (2001). An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior. *Strategic Management Journal*, *22*(10), 953–968.

Burgelman, R. a. (1983). A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*, *28*, 223–244.

Burger-Helmchen, T. (2009). Option chain and change management: A structural equation application. *European Management Journal*, *27*(3), 176–186.

Cannella Albert A., Jones, C. D., & Withers, M. C. (2015). Family versus Lone-Founder-Controlled Public Corporations: Social Identity Theory and Boards of Directors. *Academy of Management Journal*, *58*(2), 436–459.

Carayannis, E. G., Popescu, D., Sipp, C., & Stewart, M. (2006). Technological learning for entrepreneurial development (TL4ED) in the knowledge economy (KE): Case studies and lessons learned. *Technovation*, *26*(4), 419–443.

Carayannis, E. G., & Samanta Roy, R. I. (2000). Davids vs Goliaths in the small satellite industry:. the role of technological innovation dynamics in firm competitiveness. *Technovation*, *20*(1), 287–297.

Carlsson, B. (2013). Kathleen Eisenhardt: recipient of the 2012 Global Award for Entrepreneurship Research. *Small Business Economics*, *40*(4), 797–804. doi:10.1007/s11187-013-9472-1

Carlsson, B., Braunerhjelm, P., McKelvey, M., Olofsson, C., Persson, L., & Ylinenpää, H. (2013). The evolving domain of entrepreneurship research. *Small Business Economics*, *41*(4), 913–930. doi:10.1007/s11187-013-9503-y

Carney, M., Van Essen, M., Gedajlovic, E. R., & Heugens, P. P. M. A. R. (2015). What Do We Know About Private Family Firms? A Meta-Analytical Review. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *39*(3), 513–544.

Casillas, J. C., & Acedo, F. (2007). Evolution of the Intellectual Structure of Family Business Literature: A Bibliometric Study of FBR. *Family Business Review*, *20*(2), 141–162.

Casillas, J. C., Diaz, M. del C., & Vázquez, A. (2005). *La Gestion de la Empresa Familiar*. Madrid: Thomson.

Casillas, J. C., & Moreno, A. (2010). The relationship between entrepreneurial orientation and growth: The moderating role of family involvement. *Entrepreneurship & Regional Development*, *22*(3-4), 265–291.

Casillas, J. C., Moreno, A. M., & Barbero, J. L. (2010). A Configurational

Approach of the Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Growth of Family Firms. *Family Business Review*, *23*(1), 27–44.

Casillas, J. C., Moreno, A. M., & Barbero, J. L. (2011). Entrepreneurial orientation of family firms: Family and environmental dimensions. *Journal of Family Business Strategy*, *2*(2), 90–100.

Casson, M. (1999). The economics of the family firm. *Scandinavian Economic History Review*, *17*(1), 10–23.

Chen, H. L., & Hsu, W. T. (2009). Family ownership, board independence, and R&D investment. *Family Business Review*, *22*(4), 347–62.

Chesbrough, H. W. (2003). The Era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review*, *44*(3), 35–41.

Chirico, F., Sirmon, D. G., Sciascia, S., & Mazzola, P. (2011). Resource orchestration in family firms: investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement, and participative strategy affect performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *5*(4), 307–326.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermanns, F. W., & Chang, E. P. C. (2007). Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. *Journal of Business Research*, *60*(1), 1030–1038.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2004). Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *28*(4), 335–354.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *36*(2), 267–293.

Chrisman, J. J., Fang, H., Kotlar, J., & De Massis, A. (2014). A Note on Family Influence and the Adoption of Discontinuous Technologies in Family Firms. *Journal of Product Innovation Management*, *32*(3), 384–388. doi:10.1111/jpim.12206

Chrisman, J. J., Kellermanns, F. W., Chan, K. C., & Liano, K. (2010). Intellectual Foundations of Current Research in Family Business: An Identification and Review of 25 Influential Articles. *Family Business Review*, *23*(1), 9–26.

Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D Investments of Family and Nonfamily Firms: Behavioral Agency and Myopic Loss Aversion Perspectives. *Academy of Management Journal*, *55*(4), 976–997.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *23*(4), 19–39.

Cogliser, C. C., & Brigham, K. H. (2004). The intersection of leadership and entrepreneurship: Mutual lessons to be learned. *The Leadership Quarterly*, *15*(6), 771–799.

Corbett, A., Covin, J. G., O'Connor, G. C., & Tucci, C. L. (2013). Corporate Entrepreneurship: State-of-the-Art Research and a Future Research Agenda. *Journal of Product Innovation Management*, *30*(5), 812–820.

Cornelius, B., Landström, H., & Persson, O. (2006). Entrepreneurial Studies: The Dynamic Research Front of a Developing Social Science.

Entrepreneurship Theory and Practice, *30*(3), 375–397.

Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *35*(5), 855–872.

Covin, J. G., & Miles, M. P. (2007). Strategic Use of Corporate Venturing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *31*(2), 183–207.

Covin, J. G., & Miller, D. (2014). International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *38*(1), 11–44.

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environment. *Strategic Management Journal*, *10*(1), 75–87.

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). Conceptual Model of Entrepreneurship as a Firm Behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *1*(16), 7–25.

Crockett, D. R., McGee, J. E., & Payne, G. T. (2013). Employing New Business Divisions to Exploit Disruptive Innovations: The Interplay between Characteristics of the Corporation and Those of the Venture Management Team. *Journal of Product Innovation Management*, *30*(5), 856–879.

Cromie, S., Stephenson, B., & Monteith, D. (1995). The Management of Family Firms: An Empirical Investigation. *International Small Business Journal*, *13*(4), 11–34.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *PSYCHOMETRIKA*, *16*(3), 297–334.

Cronbach, L. J. (1987). Statistical tests for moderator variables: Flaws in analyses recently proposed. *Psychological Bulletin*, *102*(3), 414–417.

Cruz, C., & Nordqvist, M. (2010). Entrepreneurial orientation in family firms: a generational perspective. *Small Business Economics*, *38*(1), 33–49.

De Clercq, D., Dimov, D., & Thongpapanl, N. T. (2013). Organizational Social Capital, Formalization, and Internal Knowledge Sharing in Entrepreneurial Orientation Formation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *37*(3), 505–537.

De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2013). Research on Technological Innovation in Family Firms: Present Debates and Future Directions. *Family Business Review*, *26*(1), 10–31.

Debicki, B. J., Matherne III, C. F., Kellermanns, F. W., & Chrisman, J. J. (2009). Family Business Research in the New Millennium: An Overview of the Who, the Where, the What, and the Why. *Family Business Review*, *22*(2), 151–166.

DeMaris, A. (1995). A Tutorial in Logistic Regression. *Journal of Marriage and Family*, *57*(11), 956–968.

Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). Entrepreneurial Orientation as a Source of Innovative Strategy. In *Innovating Strategy Processes* (pp. 3–9). Oxford: Blackwell Publishing Ltd.

Discua-Cruz, A., Howorth, C., & Hamilton, E. (2013). Intrafamily Entrepreneurship: The Formation and Membership of Family Entrepreneurial Teams. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *37*(1), 17–46.

Dobrev, S. D., & Barnett, W. P. (2005). Organizational Roles and Transition to Entrepreneurship. *The Academy of Management Journal*, *48*(3), 433.

Dyer, W. G. (2006). Examining the "family effect" on firm performance. *Family Business Review*, *19*(4), 253–273.

Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, *22*, 545–565.

Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Zellweger, T. M. (2012). Exploring the Entrepreneurial Behavior of Family Firms: Does the Stewardship Perspective Explain Differences? *Entrepreneurship Theory and Practice*, *36*(2), 347–367.

Engel, J. S. (2011). Accelerating corporate innovation: lessons from the venture capital model. *Research Technology Management*, *54*(3), 36–43.

Eser, G., Demirbağ, O., & Yozgat, U. (2012). The Effects of Family-Business Related Characteristics and Strategic Planning on Corporate Entrepreneurship. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *58*, 906–913.

Faems, D. (2008). Open Innovation: Researching a New Paradigm – By H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke and J. West. *Creativity & Innovation Management*, *17*(4), 334–335.

Fini, R., Grimaldi, R., Marzocchi, G. L., & Sobrero, M. (2012). The Determinants of Corporate Entrepreneurial Intention Within Small and Newly Established Firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *36*(2), 387–414.

Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing Throughout The Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal. *Academy of Management Review*, *25*(1), 154–177.

Freeman, J., & Engel, J. S. (2007). Models of Innovation: Startups and Mature Corporations. *California Management Review*, *50*(1), 94–119.

Fritz, R. (1997). *Wars of succession: the blessings, curses and lessons that family-owned firms offer anyone in business* (1st ed). Santa Mónica.

Garcia-Morales, V. J., Llorens-Montes, F. J., & Verdu-Jover, A. J. (2006). Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management & Data Systems*, *106*(1-2), 21–42.

Garrett, R. P., & Neubaum, D. O. (2013). Top Management Support and Initial Strategic Assets: A Dependency Model for Internal Corporate Venture Performance. *Journal of Product Innovation Management*, *30*(5), 896–915.

Ginsberg, A., Hasan, I., & Tucci, C. L. (2011). The influence of corporate venture capital investment on the likelihood of attracting a prestigious underwriter: An empirical investigation. *International Corporate Governance*, *14*, 165–201.

Gómez-Haro, S., Delgado-Ceballos, J., Vidal-Salazar, M. D., Gómez Haro, S., Delgado Ceballos, J., & Vidal Salazar, M. D. (2010). Propuesta de aplicación de la teoría sociológica institucional como marco teórico para el análisis del emprendimiento corporativo. *Gestión Joven*, *5*, 33–43.

Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *The Academy of Management Annals*, *5*, 653–707.

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrave Science Quarterly*, *52*, 106–137.

Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, *Summer Special Issue*, *17*, 109–122.

Grégoire, D. A., Noël, M. X., Déry, R., & Béchard, J. (2006). Is There Conceptual Convergence in Entrepreneurship Research? A Co-Citation Analysis of Frontiers of Entrepreneurship Research, 1981-2004. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *30*(3), 333–373.

Greidanus, N. S., & Mark, S. (2012). An Exploration of Internal Corporate Venturing Goals in Family Firms. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, *25*(2), 169–183.

Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1998). Guest Editors' Instroduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, *11*(4), 5–15.

Habbershon, T. G., & Pistrui, J. (2002). Enterprising Families Domain: Family-Influenced Ownership Groups in Pursuit of Transgenerational Wealth. *Family Business Review*, *15*(3), 223–237.

Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, *12*(1), 1–25.

Hair, J., Black, B., Barry, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Hair, J. J., Anderson, R. R., Tatham, R. R. R., & Black, W. (1998). *Multivariate data analysis with readings*. Upper Saddle River, NJ, USA: Macmillan.

Hall, A., Melin, L., & Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as Radical Change in the Family Business: Exploring the Role of Cultural Patterns. *Family Business Review*, *14*(3), 193–208.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1991). Corporate Imagination and Expeditionary Marketing. *Harvard Business Review*, *69*(4), 81–92.

Heavey, C., & Simsek, Z. (2013). Top Management Compositional Effects on Corporate Entrepreneurship: The Moderating Role of Perceived Technological Uncertainty. *Journal of Product Innovation Management*, *30*(5), 837–855.

Heck, R. K. Z., Hoy, F., Poutziouris, P. Z., & Steier, L. P. (2008). Emerging Paths of Family Entrepreneurship Research. *Journal of Small Business Management*, *46*(3), 317–330.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic

entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, *22*(6), 479–491.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011). *Strategic Management*. (J. W. Calhoun & M. Acuna, Eds.) (9th ed.). South-Western Cengage Learning.

Hlady-Rispal, M., & Jouison-Laffitte, E. (2014). Qualitative Research Methods and Epistemological Frameworks: A Review of Publication Trends in Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, *Special Issue*, *52*(4), 594–614.

Hobson, E. L., & Morrison, L. M. (1983). *How Do Corporate Start-Up Ventures Fare?* (J. A. Hornaday, J. A. Timmons, & K. H. Vesper, Eds.) (Frontiers). Wellesley, MA: Center for Entrepreneurial Studies Babson College.

Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Holt, D. T., & Wales, W. J. (2013). Assessing a Measurement of Organizational Preparedness for Corporate Entrepreneurship Assessing a Measurement of Organizational Preparedness for Corporate Entrepreneurship. *Journal of Product Innovation Management*, *30*(5), 937–955.

Hoskisson, R. E., Covin, J., Volberda, H. W., & Johnson, R. a. (2011). Revitalizing Entrepreneurship: The Search for New Research Opportunities. *Journal of Management Studies*, *48*(6), 1141–1168.

Hosmer, D. W., Lemeshow, S., & Sturdivant, R. X. (2013). *Applied Logistic Regression*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons.

Hoy, F. (2006). The Complicating Factor of Life Cycles in Corporate Venturing. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *30*(6), 831–836.

Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, *62*(3), 42–54.

IEF. (2015). *La empresa familiar en España*. Madrid: Instituto de la Empresa Familiar.

IFERA. (2003). Family businesses dominate: International Family Enterprise Research Academy (IFERA). *Family Business Review*, *16*(4), 235–240.

Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, (979), 19–46.

Jaffe, D. T., & Lane, S. H. (2004). Sustaining a family dynasty: Key issues facing complex multigenerational business- and investment-owning families. *Family Business Review*, *17*(1), 81–98.

Jaskiewicz, P., Combs, J. G., & Rau, S. B. (2015). Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, *30*(1), 29–49.

Karagozoglu, N., & Brown, W. B. (1988). Adaptive responses by conservative and entrepreneurial firms. *Journal of Product Innovation Management*, *5*(4), 269–281.

Kautt, M., Bittner, K., & Walsh, S. T. (2007). Global distribution of micro-nano technology and fabrication centers: A portfolio analysis approach.

Technological Forecasting and Social Change, *74*(9), 1697–1717.

Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2006). Corporate Entrepreneurship in Family Firms: A Family Perspective. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, (662), 809–831.

Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., & Pearson, A. (2008). An Exploratory Study of Family Member Characteristics and Involvement: Effect on Entrepreneurial Behavior i the Family Firm. *Family Business Review*, *21*(1), 1–14.

Kellermanns, F. W., Eddleston, K. a., Sarathy, R., & Murphy, F. (2010). Innovativeness in family firms: a family influence perspective. *Small Business Economics*, *38*(1), 85–101. doi:10.1007/s11187-010-9268-5.

Kepner, E. (1983). The family and the firm: A co-evolutionary perspective. *Organizational Dynamics*, *12*(1), 57–70.

Kor, Y. Y., & Mesko, A. (2013). Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top excecutives' capabilities and firms' dominant logic. *Strategic Management Journal*, *34*(2), 233–244.

Kumar, N., Stern, L. W., & Anderson, J. C. (1993). Conducting Interorganizational Research Using Key Informants. *Academy of Management Journal*, *36*(6), 1633–1651.

Kuratko, D. F. (2010). Corporate Entrepreneurship: An Introduction and Research Review. In Z. J. Acs & D. B. Audretsch (Eds.), *The Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction* (2nd ed., pp. 129–163). New York: Springer Publisher.

Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2013). Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *9*(3), 323–335.

Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Hayton, J. (2015). Corporate entrepreneurship: the innovative challenge for a new global economic reality. *Small Business Economics*, *45*, 245–253.

La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate Ownership Around the World. *The Journal of Finance*, *54*(2), 471–517.

Labaki, R., Michael-Tsabari, N., & Zachary, R. K. (2013). Exploring the Emotional Nexus in Cogent Family Business Archetypes. *Entrepreneurship Research Journal*, *3*(3), 301–330.

Lee-Chua, Q. N. (1997). *Successful family businesses: Dynamics of five Filipino business families* (1rst ed.). Ateneo de Manila University Press.

Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. (2001). Internal Capabilities, External Networks, and Performance: A Study on Technology-Based Ventures. *Strategic Management Journal*, *22*(6/7), 615.

Levinson, H. (1971). Conflicts that plague family businesses. *Harvard Business Review*, *49*(2), 90–98.

Linton, J. (1), & Walsh, S. (2). (2013). The effect of technology on learning during the acquisition and development of competencies in technology-intensive small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, *19*(2), 165–186.

Liu, S. S., Luo, X., & Shi, Y. Z. (2002). Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: An empirical study. *International Journal of Research in Marketing*, *19*(4), 367–382.

López-Fernández, M. C., Serrano-Bedia, A. M., & Pérez-Pérez, M. (2016). Entrepreneurship and Family Firm Research: A Bibliometric Analysis of An Emerging Field*. *Journal of Small Business Management*, *54*(2), 622–639.

Low, M. B., & McMillan, Ian, C. (1988). Entrepreneurship: Past Reserach and Future Challenges. *Journal of Management*, *14*(1), 139–161.

Lubatkin, M. H., Schulze, W. S., Ling, Y., & Dino, R. N. (2005). The Effects of Parental Altruism on the Governance of Family-Managed Firms. *Journal of Organizational Behavior*, *26*(3), 313–325.

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review*, *21*(1), 135–172.

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance. The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, *16*(5), 429–451.

Lumpkin, G. T., Steier, L., & Wright, M. (2011). Strategic Entrepreneurship in Family Business. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *5*(4), 285–306.

Luo, J. (1), Olechowski, A. L. (2), & Magee, C. L. (3). (2014). Technology-based design and sustainable economic growth. *Technovation*, *34*(11), 663–677.

Macmillan, I. C., & Day, D. L. (1987). Corporate ventures into industrial markets: dynamics of aggressive entry. *Journal of Business Venturing*, *2*(1), 29.37.

Maine, E. (2008). Radical innovation through internal corporate venturing: Degussa's commercialization of nanomaterials. *R&D Management*, *38*(4), 359–371.

Marchisio, G., Mazzola, P., Sciascia, S., Miles, M., & Astrachan, J. (2010). Corporate venturing in family business: The effects on the family and its members. *Entrepreneurship & Regional Development*, *22*(3-4), 349–377.

McGuirk, H., Lenihan, H., & Hart, M. (2014). Measuring the impact of innovative human capital on small firms' propensity to innovate. *Research Policy*, *44*(4), 965–976.

McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*, *31*(1), 132–152.

Miles, M. P., & Covin, J. G. (2002). Exploring The Practice Of Corporate Venturing: Some Common Forms And Their Organizational Implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *26*(3), 21–40.

Miller, A., & Camp, B. (1985). Exploring determinants of success in corporate ventures. *Journal of Business Venturing*, *1*(1), 87–105.

Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, *29*(7), 770–791.

Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*, *3*(1), 1–25.

Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2011). Governance, social identity, and entrepreneurial orientation in closely held public companies. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *35*(5), 1051–1076.

Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella Albert A., J. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, *13*(5), 829–858.

Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, *18*(4), 513–531.

MIller, D., Wright, M., Le Breton-Miller, I., & Scholes, L. (2015). Resources and Innovation in Family Businesses: The Janus-Face of Socioemotional Prefereces. *California Management Review*, *58*(1), 20–41.

Mohnen, P., & Röller, L.-H. (2005). Complementarities in innovation policy. *European Economic Review*, *49*, 1431–1450.

Montalvo, C. (2006). What triggers change and innovation? *Technovation*, *26*, 312–323.

Montes, F. J. L., Moreno, A. R., & Morales, V. G. (2005). Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination. *Technovation*, *25*(10), 1159–1172.

Moreno, A. M., & Casillas, J. C. (2008). Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: A Causal Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *32*(3), 507–528.

Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2010). *Corporate entrepreneurship and innovation: entrepreneurial development within organizations* (3rd. ed.). Mason, OH: Thomson.

Murphy, P. J., Liao, J., & Welsh, H. P. (2006). A conceptual history of entrepreneurial thought. *Journal of Management History*, *12*(1), 12–35.

Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. *Family Business Review*, *20*(1), 33–47.

Narasimhan, R., & Das, A. (2001). The impact of purchasing integration and practices on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, *19*, 593–609.

Narayanan, V. K., Yang, Y., & Zahra, S. A. (2009). Corporate venturing and value creation: A review and proposed framework. *Research Policy*, *38*(1), 58–76.

Nason, R. S., McKelvie, A., & Lumpkin, G. T. (2015). The role of organizational size in the heterogeneous nature of corporate entrepreneurship. *Small Business Economics*, *45*(2), 279–304.

Neubauer, F., & Lank, A. G. (2003). *La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure* (1a Ed.). Bilbao: Ediciones Deusto.

Nieto, M. J., Santamaria, L., & Fernandez, Z. (2015). Understanding the Innovation Behavior of Family Firms. *Journal of Small Business Management*, *53*(2), 382–399. doi:10.1111/jsbm.12075

Nordqvist, M., & Melin, L. (2010). Entrepreneurial families and family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, *22*(3-4), 211–239.

Nordqvist, M., Sharma, P., & Chirico, F. (2014). Family Firm Heterogeneity and Governance: A confuguration Approach. *Journal of Small Business Management*, *52*(2), 192–209.

Nunnally, J. C. J. C., & Bernstein, I. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hil.

Obloj, T., Obloj, K., & Pratt, M. G. (2010). Dominant Logic and Entrepreneurial Forms' Performance in a Transition Economy. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *34*(1), 151–170.

Omerzel, D. G., & Antončič, B. (2008). Critical entrepreneur knowledge dimensions for the SME performance. *Industrial Management & Data Systems*, *108*(9), 1182–1199.

Ong, J. W., & Ismail, H. B. (2012). Entrepreneuriala traits and firm Serendipity-seeking on SMES´ prerformance: The effect of Firm Size. *Journal of Enterprising Culture*, *20*(3), 265–286.

Patel, J. K., & Read, C. B. (1996). *Handbook of the normal distribution*. New York, NY: CRC Press.

Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the firm*. New York: John Wiley and Sons.

Phan, P. H., Wright, M., Ucbasaran, D., & Tan, W.-L. (2009). Corporate entrepreneurship: Current research and future directions. *Journal of Business Venturing*, *24*(3), 197–205.

Pitts, G. (2008). Life as an entrepreneur: Leadership and learning. *Development and Learning in Organisations*, *22*(3), 16–17.

Pizarro, M. I., DeCasto, J. O., & Galán, J. L. (2007). Corporate Venturing: Modo Interno versus Externo. *American Journal Experts*, *1*, 1–15.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 879.

Politis, D. (2008). Does prior start-up experience matter for entrepreneurs' learning?: A comparison between novice and habitual entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *15*(3), 472–489.

Porter, M. . E. (1985). *Competitive Advantage*. New York, NY: Free Press.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York, NY: Free Press.

Randerson, K., Bettinelli, C., Fayolle, A., & Anderson, A. (2015). Family entrepreneurship as a field of research: Exploring its contours and contents. *Journal of Family Business Strategy*, *6*(3), 143–154.

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research

and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *33*(3), 761–787.

Real, J. C., Leal, A., & Roldan, J. L. (2006). Information technology as a determinant of organizational learning and technological distinctive competencies. *Industrial Marketing Management*, *35*(4), 505–521.

Rerup, C. (2005). Learning from past experience: Footnotes on mindfulness and habitual entrepreneurship. *Scandinavian Journal of Management*, *21*, 451–472.

Rhee, J., Park, T., & Lee, D. H. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. *Technovation*, *30*(1), 65–75.

Rodriguez Valencia, J. (1996). *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas* (4a ed). México: ECAFSA.

Salvato, C. (2004). Predictors of Entrepreneurship in Family Firms. *Journal of Private Equity*, *7*(3), 68–76.

Salvato, C., Chirico, F., & Sharma, P. (2010). A farewell to the business: Championing exit and continuity in entrepreneurial family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, *22*(3-4), 321–348.

Sarason, Y., Dean, T., & Dillard, J. F. (2006). Entrepreneurship as the nexus of individual and opportunity: A structuration view. *Journal of Business Venturing*, *21*(3), 286–305.

Särndal, C.-E., Swensson, B., & Wretman, J. (2003). *Model Assisted Survey Sampling*. (S. S. in Statistics, Ed.). Stockholm, Sweden.

Schepers, J., Voordeckers, W., Steijvers, T., & Laveren, E. (2014). The entrepreneurial orientation–performance relationship in private family firms: the moderating role of socioemotional wealth. *Small Business Economics*, *43*(1), 39–55.

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science*, *12*(2), 99–116.

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., Buchholtz, A. K., & Gomez-mejia, L. R. (2003). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Administrative Science Quarterly*, *55*(2), 82–113.

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press.

Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper.

Sciascia, S., & Bettinelli, C. (2013). Part III : Corporate Entrepreneurship in Context Corporate Entrepreneurship in Family Businesses : past , present and future research. *M@n@gement*, *16*(4), 422–433.

Sciascia, S., Mazzola, P., & Chirico, F. (2013). Generational Involvement in the Top Management Team of Family Firms: Exploring Nonlinear Effects on Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *37*(1), 69–85.

Serrano-Bedia, A. M., Pérez-Pérez, M., Palma-Ruiz, M., & López-Fernández, M. C. (2016). Emprendimiento: visión actual como disciplina de investigación. Un análisis de los números especiales publicados durante 2011-2013. *Estudios Gerenciales*, *32*(138), 82–95.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, *25*(1), 217–226.

Shanker, M. C., & Astrachan, J. H. (1996). Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy: A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review*, *9*(2), 107–123.

Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *23*(3), 11–27.

Shepherd, D. A. (2011). Multilevel Entrepreneurship Research: Opportunities for Studying Entrepreneurial Decision Making. *Journal of Management*, *37*(2), 412–420. doi:10.1177/0149206310369940

Shepherd, D. A., Haynie, J. M., & Patzelt, H. (2013). Project Failures Arising from Corporate Entrepreneurship: Impact of Multiple Project Failures on Employees' Accumulated Emotions, Learning, and Motivation. *Journal of Product Innovation Management*, *30*(5), 880–895.

Shepherd, D. A., & Zacharakis, A. (2000). Structuring Family Business Succession: An Analysis of the Future Leader' s Decision Making. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *24*(4), 25–39.

Sieger, P., Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Clinton, E. (2011). Portfolio Entrepreneurship in Family Firms: A Resouce-based perspective. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *5*(4), 327–351.

Singal, M., & Singal, V. (2011). Concentrated ownership and firm performance: does family-comtrol matter? *Strategic Entrepreneurship Journal*, *5*(4), 375–396.

Singh, R., Hills, G. E., Hybels, R. C., & Lumpkin, G. T. (1999). Opportunity recognition through social network characteristics of entrepreneurs. *Frontier of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College.

Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *27*(4), 339–358.

Snijders, T. A., & Bosker, R. j. (2012). *Multievel Analysis* (2nd ed.). Los Angeles: Sage.

Snow, C. C., & Hrebiniak, L. G. (1980). Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, *25*(2), 317–336.

Sorenson, R. L., Yu, A., & Brigham, K. H. (2010). Taking stock of one decade of research: And outcomes-based framework for teaching family business. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, *12*, 367–375.

Soriano, D. R., & Montoro-Sanchez, M. A. (2011). Introduction: The challenges of defining and studying contemporary entrepreneurship. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, *28*(3), 297–301.

Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, *9*(2), 199–208.

Talke, K. (2007). Corporate mindset of innovating firms: Influences on new product performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, *24*(1-2), 76–91.

Tidd, J., & Taurins, S. (1999). Learn or Leverage? Strategic Diversification and Organizational Learning Through Corporate Ventures. *Creativity and Innovation Management*, *8*(2), 122–129.

Toledano, N., Urbano, D., & 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.

Tung, J., Lo, S. C., Chung, T., & Huang, K. (2014). Family Business Internationalisation: The Role of Entrepreneurship and Generation Involvement. *Anthropologist*, *17*(3), 811–822.

Vallejo-Martos, M. C. (2005). Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de Empresa Familiar. *Investigaciones Europeas de Dirección Y Economía de La Empresa*, *11*(3), 151–171.

Van Doorn, S., Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2013). Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: Drawing Attention to the Senior Team. *Journal of Product Innovation Management*, *30*(5), 821–836.

Voordeckers, W., Van Gils, A., & Van den Heuvel, J. (2007). Board Composition in Small and Medium-Sized Family Firms. *Journal of Small Business Management*, *45*(1), 137–156.

Wadhwa, A., & Basu, S. (2013). Exploration and Resource Commitments in Unequal Partnerships: An Examination of Corporate Venture Capital Investments. *Journal of Product Innovation Management*, *30*(5), 916–936.

Wales, W. J. (2015). Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal*, *1*(15), 1–13. doi:10.1177/0266242615613840

Wales, W. J., Wiklund, J., & Mcelvie, A. (2015). What about new entry? Examining the theorized role of new entry in the entrepreneurial orientation research. *International Small Business Journal*, *33*(4), 351–373.

Walter, A., Auer, M., & Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing*, *21*, 541–567.

Walter, J., Lechner, C., & Kellermanns, F. W. (2016). Learning Activities, Exploration, and the Performance of Strategic Initiatives. *Journal of Management*, *42*(3), 769–802.

Wang, C., & Ahmed, P. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, *7*(4), 303–313.

Ward, J. L. (2011). *Keeping the family business healthy: how to plan for*

continuing growth, profitability, and family leadership. New York, NY: Palgrave Macmillan.

Webb, J. W., Ketchen, D. J., & Ireland, R. D. (2010). Strategic entrepreneurship within family-controlled firms: Opportunities and challenges. *Journal of Family Business Strategy*, *1*(2), 67–77.

Weismeier-Sammer, D. (2011). Entrepreneurial behavior in family firms: A replication study. *Journal of Family Business Strategy*, *2*(3), 128–138.

Wennberg, K., Wiklund, J., Hellerstedt, K., & Nordqvist, M. (2011). Implications of intra-family and external ownership transfer of family firms: short-term and long-term performance differences. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *5*(4), 352–372.

Westphal, J. D., & Fredrickson, J. W. (2001). Who Directs Strategic Change? Director Experience, the Selection of New CEOs, and Change in Corporate Strategy. *Strategic Management Journal*, *22*(12), 1113.

Wiklund, J., Davidsson, P., Audretsch, D. B., & Karlsson, C. (2010). The Future of Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *35*(1), 1–9.

Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Aspiring for, and Achieving Growth: The Moderating Role of Resources and Opportunities. *Journal of Management Studies*, *40*(8), 1919–1941.

Wong, Y.-J. J., Chang, S.-C. C., & Chen, L. Y. (2010). Does a Family-controlled Firm Perform Better in Corporate Venturing? *Corporate governance - Oxford*, *18*(3), 1–43.

Xi, J., Kraus, S., Filser, M., & Kellermanns, F. W. (2015). Mapping the field of family business research: past trends and future directions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *11*(1), 113–132.

Zahra, S. A. (1996). Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities. *Academy of Management Journal*, *39*(6), 1713–1735.

Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms. *Family Business Review*, *18*(1), 23–40.

Zahra, S. A., & Bogner, W. C. (2000). Technology strategy and software new ventures' performance. Exploring the moderating effect of the competitive environment. *Journal of Business Venturing*, *15*, 135–173.

Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *28*(4), 363–381.

Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda, *43*(4), 917–955.

Zahra, S. A., & Sharma, P. (2004). Family Business Research: A Strategic Reflection. *Family Business Review*, *17*(4), 331–346.

Zahra, S. A., & Wright, M. (2011). Entrepreneurship's next act. *The Academy of Management Perspectives*, *25*(4), 67–83.

Zahra, S., & Dess, G. G. (2001). Entrepreneurship as a field of research: Encouraging dialogue and debate. *Academy of Management Review, 26*(1), 8–10.

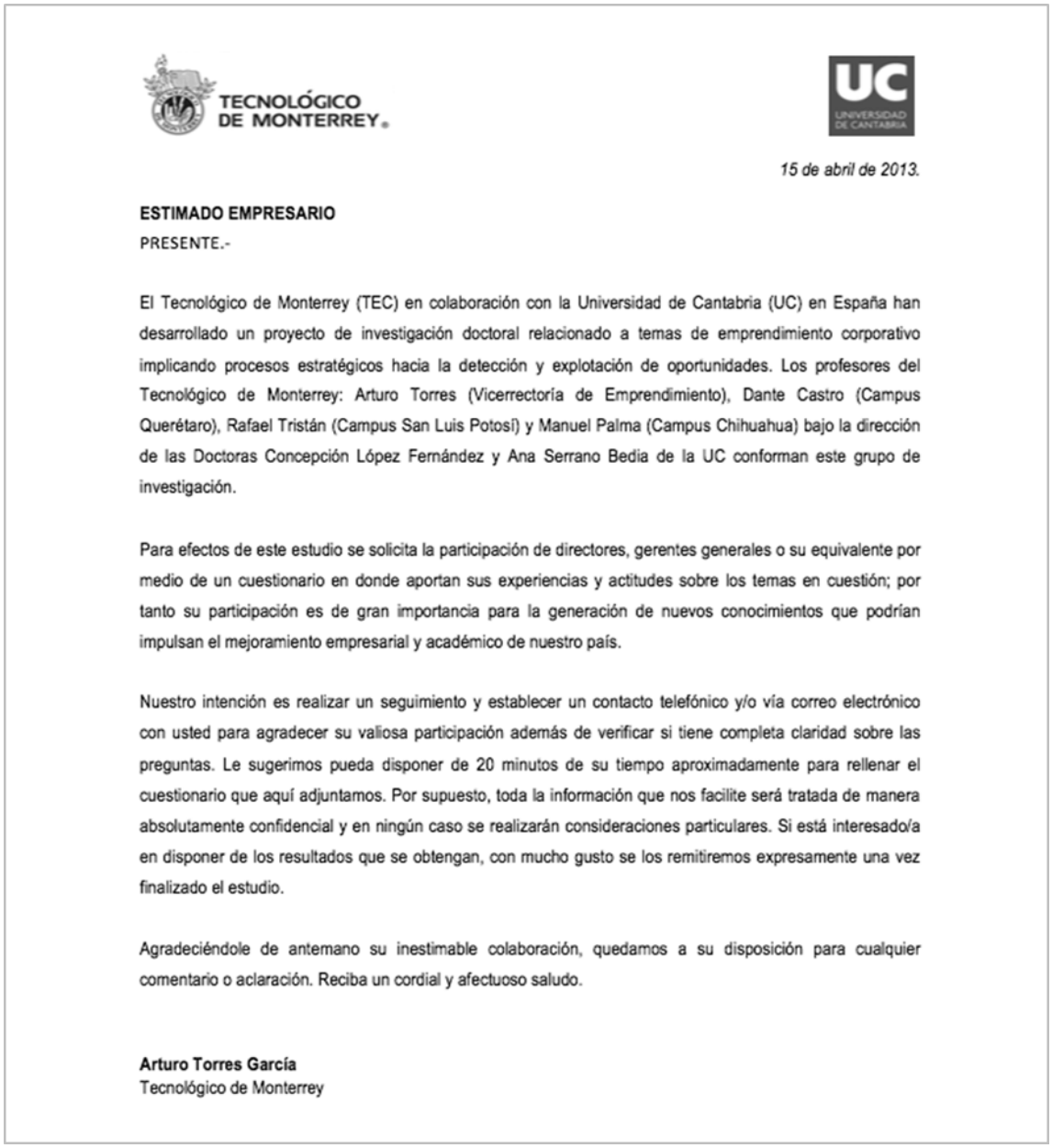
Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy, 1*(1), 54–63.

Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2012). From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation. *Family Business Review, 25*(2), 136–155.

Zellweger, T., & Sieger, P. (2012). Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. *Small Business Economics, 38*(1), 67–84.

ANEXO A

Carta presentación de cuestionario



TECNOLÓGICO DE MONTERREY

UC UNIVERSIDAD DE CANTABRIA

15 de abril de 2013.

ESTIMADO EMPRESARIO
PRESENTE.-

El Tecnológico de Monterrey (TEC) en colaboración con la Universidad de Cantabria (UC) en España han desarrollado un proyecto de investigación doctoral relacionado a temas de emprendimiento corporativo implicando procesos estratégicos hacia la detección y explotación de oportunidades. Los profesores del Tecnológico de Monterrey: Arturo Torres (Vicerrectoría de Emprendimiento), Dante Castro (Campus Querétaro), Rafael Tristán (Campus San Luis Potosí) y Manuel Palma (Campus Chihuahua) bajo la dirección de las Doctoras Concepción López Fernández y Ana Serrano Bedia de la UC conforman este grupo de investigación.

Para efectos de este estudio se solicita la participación de directores, gerentes generales o su equivalente por medio de un cuestionario en donde aportan sus experiencias y actitudes sobre los temas en cuestión; por tanto su participación es de gran importancia para la generación de nuevos conocimientos que podrían impulsan el mejoramiento empresarial y académico de nuestro país.

Nuestro intención es realizar un seguimiento y establecer un contacto telefónico y/o vía correo electrónico con usted para agradecer su valiosa participación además de verificar si tiene completa claridad sobre las preguntas. Le sugerimos pueda disponer de 20 minutos de su tiempo aproximadamente para rellenar el cuestionario que aquí adjuntamos. Por supuesto, toda la información que nos facilite será tratada de manera absolutamente confidencial y en ningún caso se realizarán consideraciones particulares. Si está interesado/a en disponer de los resultados que se obtengan, con mucho gusto se los remitiremos expresamente una vez finalizado el estudio.

Agradeciéndole de antemano su inestimable colaboración, quedamos a su disposición para cualquier comentario o aclaración. Reciba un cordial y afectuoso saludo.

Arturo Torres García
Tecnológico de Monterrey

ANEXO B

Cuestionario

SECCIÓN A: DATOS GENERALES Y EMPRESA FAMILIAR

(A1) Edad: ☐menor de 30 años ☐30 a 49 años ☐50 a 69 años ☐mayor de 70 años

(A2) Género: ☐femenino ☐masculino

(A3) Estado Civil: ☐soltero(a) ☐casado(a) ☐divorciado(a) ☐otro: _____

(A4) Nivel de Estudios: ☐educación básica ☐preparatoria ☐carrera técnica ☐carrera profesional ☐postgrado

(A5) Indique si su puesto actual en esta empresa es el de presidente(a), director(a) general o equivalente *(CEO en el resto de la encuesta)*:

☐SI

☐NO➔ indique su puesto: _____

(A6) Indique su antigüedad total en esta empresa: ☐menor de 10 años ☐11-25 años ☐más de 26 años

(A10)¿Es usted el(la) fundador(a) de esta empresa?

☐NO

☐SI

(A15) ¿Existe una familia o grupo de familias que posea un porcentaje significativo de la propiedad y/o derechos de voto de la empresa?

☐NO ➔*Continúe en Sección B.*

☐SI **(A16) ¿Qué porcentaje posee la familia o grupo de familias?** ☐menos del 10% ☐10-25% ☐+25-50% ☐más del 50%

(A18) Señale el número de generaciones de la familia empresaria ocupando puestos directivos en esta empresa: ☐una ☐dos ☐tres o más

SECCIÓN B: DATOS DE LA EMPRESA

(B1) Año de fundación de la empresa: ☐☐☐☐

(B2) Sector principal de la empresa: ☐servicios ☐comercial ☐industrial ☐agrícola/ganadera

(B3) Numero total de empleados de tiempo completo incluyendo gerencia: ☐menos de 10 ☐10-50 ☐51-249 ☐más de 250

(B4) Mercados geográficos en los que vende su empresa productos, bienes o servicios: ☐local/regional ☐nacional ☐internacional

SECCIÓN C: ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

Señale su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones. (1 = totalmente falso y 5 = totalmente cierto)	Totalmente Falso	Falso	Ni falso ni cierto	Cierto	Totalmente Cierto
(C3) Sobre la orientación emprendedora de esta empresa:					
En general, la gerencia de mi empresa favorece un fuerte énfasis en investigación y desarrollo, liderazgo tecnológico e innovaciones.	1	2	3	4	5
Mi empresa ha lanzado al mercado muchas nuevas líneas de productos o servicios en los últimos cinco años	1	2	3	4	5
Los cambios en nuestras líneas de productos o servicios usualmente han sido verdaderamente dramáticos.	1	2	3	4	5
Al hacer frente a nuestros competidores, mi empresa típicamente inicia las acciones a las que los competidores después responden.	1	2	3	4	5
Al hacer frente a nuestros competidores, mi empresa frecuentemente es la primera en introducir nuevos productos/servicios, técnicas administrativas, tecnologías operativas.	1	2	3	4	5
Al hacer frente a nuestros competidores, mi empresa típicamente adopta una postura muy competitiva para "deshacer" a los competidores.	1	2	3	4	5
En general, la gerencia de mi empresa tiene una fuerte inclinación por proyectos de alto riesgo (con posibilidad de tener muy altas ganancias).	1	2	3	4	5
En general, la gerencia de mi empresa cree que debido a la naturaleza del ambiente, una amplia gama de acciones audaces son necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa.	1	2	3	4	5
Cuando nos enfrentamos a situaciones en las que se deben tomar decisiones e involucran incertidumbre, mi empresa típicamente adopta una postura audaz y agresiva a fin de maximizar la probabilidad de explotar oportunidades potenciales.	1	2	3	4	5

Señale su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones. (1 = totalmente falso y 5 = totalmente cierto)	Totalmente Falso	Falso	Ni falso ni cierto	Cierto	Totalmente Cierto
(C6-C7) Esta empresa...					
...rastrea los cambios en sus mercados con regularidad.	1	2	3	4	5
...valora trabajar con clientes clave y aprender de ellos.	1	2	3	4	5
...valora trabajar con proveedores clave y aprender de ellos.	1	2	3	4	5
...valora aprender de las acciones de sus competidores.	1	2	3	4	5
...se resiste a las ideas que fueron desarrolladas por otras empresas o grupos.	1	2	3	4	5
...está abierta al cambio.	1	2	3	4	5
...anima a los empleados a cuestionar el status quo.	1	2	3	4	5
...está descentralizada en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
...mantiene canales que facilitan la comunicación fluida dentro de la empresa.	1	2	3	4	5

SECCIÓN D: INFORMACIÓN Y OPORTUNIDADES

(D4) Durante el período 2011-2012, ¿Detectó oportunidades potenciales de emprendimiento?

☐NO ➔ ***Continúe en Sección E.***

☐SI ➔ **(D5)** ¿Cuántas oportunidades potenciales detectó? _____

(D6) ¿Cuántas de las oportunidades potenciales de emprendimiento mencionadas del punto anterior usted persiguió abiertamente a través de depositar de ellas un esfuerzo de tiempo y dinero? _____

SECCIÓN E: INNOVACIÓN

(E1) Durante el período 2010-2012 ¿su empresa ha realizado alguna actividad para el desarrollo de innovaciones? (ej. adquisición de maquinaria, equipos, software y licencias, las labores de ingeniería y desarrollo, diseño industrial, la formación, la comercialización y la investigación y el desarrollo cuando se llevan a cabo de manera específica con el fin de desarrollar o aplicar una innovación). ☐NO ☐SI

SECCIÓN F: EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO

(F1) Durante el período 2008-2012 en esta empresa que usted dirige ¿se han creado nuevas iniciativas emprendedoras? ☐NO ➔***Continúe en Sección G.*** ☐SI

SECCIÓN G: ENTORNO

(G1) Señale su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones. (1 = totalmente falso y 5 = totalmente cierto)	Totalmente Falso	Falso	Ni falso ni cierto	Cierto	Totalmente Cierto
Nuestra empresa tiene que adaptar sus actividades de marketing para competir.	1	2	3	4	5
La obsolescencia de productos y servicios es muy rápida en el sector.	1	2	3	4	5
Es difícil predecir las acciones de nuestros competidores.	1	2	3	4	5
Es difícil predecir las demandas y gustos de nuestros consumidores.	1	2	3	4	5
Los cambios tecnológicos de producción/servicio ocurren rápidamente y de forma significativa.	1	2	3	4	5

Gracias por su colaboración.

Por último, le solicitamos nos indique el nombre de su empresa y una cuenta de correo electrónico en donde usted desee recibir los resultados de esta investigación. Le reiteramos que toda la información proporcionada será tratada de manera absolutamente confidencial.

Nombre comercial: _____ ***Correo electrónico:*** _____