

LOS PROYECTOS INNOVADORES EN LAS PYMEs ESPAÑOLAS.

UN ESTUDIO DE CASOS MÚLTIPLE(*)

DAVID URBANO PULIDO

NURIA TOLEDANO GARRIDO

Universidad Autónoma de Barcelona.

Desde que a finales de los años setenta se reconociera el potencial de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) en la generación de empleo, su importancia en el contexto socioeconómico global ha venido destacándose con gran asiduidad. Basta con detenerse en algunos datos, para comprender el relevante papel que este sector desempeña aún

en el presente. Concretamente, en la Unión Europea ampliada el número de PYMEs supera hoy los 23 millones, los puestos de trabajo creados giran en torno a los 75 millones, y vienen a representar el 99% del total de empresas que desarrollan su actividad en este ámbito, porcentaje que se mantiene cuando nos referimos a España. Con tales cifras, no es de extrañar que se relacione a las PYMEs con la productividad y la competitividad de un país, y que en la actualidad nadie dude de su contribución a la generación de riqueza y bienestar (DGPYME, 2007). Ahora bien, su grado de contribución varía ampliamente, dado que dentro de las PYMEs se engloban empresas con características muy dispares.

Específicamente, según la nueva definición de PYME adoptada por la Comisión Europea en enero de 2005, esta categoría le corresponde a cualquier empresa con menos de 250 trabajadores que obtiene un volumen de negocios y un balance infe-

rior a 50 y 43 millones de euros, respectivamente (Comisión Europea, 2006). Así pues, dentro de esta definición se incluye un colectivo bastante heterogéneo, tanto en términos de dimensión, objetivos o actividad principal, como de capacidad competitiva e innovadora. Precisamente, en entornos como los actuales, caracterizados por un gran dinamismo, es la facultad de innovar que posee la empresa la que determina, en gran parte, su continuidad en el mercado así como su potencial de crecimiento (DGPYME, 2007). De ahí, que en los últimos años la innovación en la PYME (1) se haya convertido en una cuestión de suma importancia, lo que ha tenido su reflejo no sólo en el escenario empresarial, sino también en el institucional y académico.

Por un lado, en el ámbito institucional, los poderes públicos han comenzado a intensificar las acciones dirigidas hacia el diseño y aplicación de políticas de apoyo a la innovación en las PYMEs. En España, un

ejemplo reciente lo encontramos en el *Programa de Apoyo a la Innovación de las Pequeñas y Medianas Empresas «InnoEmpresa»*, aprobado en febrero de 2007 en el marco de una política orientada a fortalecer el tejido empresarial.

Por otro lado, en el campo académico, se ha acentuado notablemente el interés de los investigadores por estudiar los proyectos innovadores que tienen lugar en empresas ya establecidas. Sin embargo, mientras que los trabajos desarrollados en el seno de las grandes organizaciones son muy numerosos, en el ámbito de las PYMEs se trata de una línea de investigación prácticamente inexplorada (Carrier, 1994, 1996; Zahra y Pearce, 1994). Este hecho, resulta especialmente sorprendente si tenemos en cuenta, no sólo la importancia de la PYME en la economía actual, sino también su mayor vulnerabilidad frente a las amenazas del entorno, debido, en general, a su reducida dimensión y sus limitados recursos (Covin y Slevin, 1989; Zahra y Pearce, 1994; Carrier, 1996; Schindehutte y Morris, 2001). En consecuencia, la necesidad de introducir proyectos innovadores es aún más apremiante en las pequeñas empresas que en las grandes (Carrier, 1994, 1996).

En base a lo anterior, y considerando las diferencias que existen entre empresas de distinto tamaño, parece evidente que el progreso en la comprensión del fenómeno requiera investigaciones empíricas que analicen las particularidades de los proyectos innovadores en las PYMEs (Wortman, 1987; Zahra y Pearce, 1994; Carrier, 1994, 1996).

Así pues, el objetivo principal del presente estudio es profundizar en el conocimiento de los proyectos innovadores que se generan y ponen en marcha en las pequeñas y medianas empresas dentro del contexto de España. Más específicamente, nos planteamos las siguientes cuestiones:

1] ¿Cómo y por qué se originan los proyectos innovadores en las PYMEs españolas?

2] ¿Cómo se desarrollan e implantan los proyectos innovadores en este tipo de empresas?

Con el fin de dar respuesta a tales preguntas se lleva a cabo un trabajo empírico exploratorio, empleando el estudio de casos como estrategia de investigación. El análisis se realiza desde un enfoque cualitativo e inductivo (Glaser y Strauss, 1967; Yin, 1984; Eisenhardt, 1989; Strauss y Corbin, 1990) a partir de las experiencias innovadoras de cinco PYMEs españolas.

En definitiva, y tras esta introducción, el artículo queda estructurado como sigue. En el próximo

apartado se efectúa una revisión de la literatura sobre los proyectos innovadores desarrollados en las empresas, repasando los principales aspectos que han sido analizados en previas investigaciones. Seguidamente, se explican los aspectos metodológicos del trabajo empírico para, a continuación, presentar las características más significativas de los casos objeto de estudio. Posteriormente, se discuten los factores críticos y se plantean nuevas proposiciones teóricas a partir de las evidencias obtenidas. El artículo finaliza con las conclusiones e implicaciones más importantes.

LOS PROYECTOS INNOVADORES: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA †

Desde hace bastantes años, la innovación ha ocupado un lugar relevante en la literatura empresarial. En general, se atribuye a Joseph Schumpeter (1934) la primacía de vincularla con la naturaleza de la empresa, al utilizar el adjetivo innovador para identificar y caracterizar la figura empresarial. De este modo, la empresa se percibe como el resultado de un acto innovador propio del empresario.

Concretamente, desde la perspectiva de Schumpeter (1934), el acto innovador supone la realización de «nuevas combinaciones» que permiten obtener un nuevo producto, servicio o método de producción, descubrir un nuevo mercado o una fuente de aprovisionamiento, e incluso crear una nueva forma de organización. Cuando las «nuevas combinaciones» se producen en el interior de empresas ya establecidas, las publicaciones científicas más recientes emplean los términos «corporate entrepreneurship» o «intrapreneurship» para identificar dicha práctica empresarial (Burgelman, 1983a; 1984; Guth y Ginsberg, 1990; Hornsby *et al.*, 1993; Zahra, 1996; Sharma y Chrisman, 1999; Zahra *et al.*, 1999; Miles y Covin, 2002; Covin y Miles, 2007, entre otros autores).

Específicamente, con tales expresiones se alude al proceso por el cual una persona o un grupo de personas, en el marco de una empresa, crea un nuevo negocio, induce una renovación o promueve una innovación (Sharma y Chrisman, 1999). No obstante, a lo largo de las tres décadas en las que se ha desarrollado este campo de investigación, se percibe cierta discrepancia entre los autores, tanto en el empleo de los términos, como en su definición. De hecho, es frecuente encontrar diferentes vocablos para designar realidades idénticas, e incluso diversos significados identificados con el mismo término o expresión. El trabajo de Sharma y Chrisman (1999), en el que tratan de reconciliar las múltiples acepciones utilizadas en la literatura, permite entender con claridad cuál es el grado de confusión vigente. En

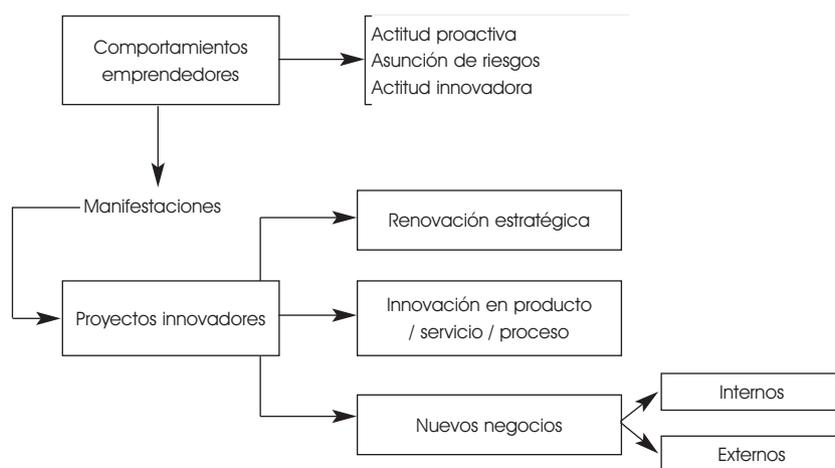


GRÁFICO 1
MANIFESTACIONES DEL
COMPORTEMENTO
EMPRENDEDOR EN LAS
EMPRESAS

FUENTE:
Elaboración propia a partir de Covin y Slevin (1989), Sharma y Chrisman (1999).

España, además, nos encontramos con una dificultad añadida al carecer de un vocablo apropiado con el que reconocer el fenómeno, razón por la que en algunos trabajos se emplee la terminología inglesa (ver, entre otros, los trabajos de Veciana, 1996 o Nuño, 2003).

Sin embargo, cuando en el núcleo del concepto se sitúan las condiciones sobre las que descansa el proceso, el consenso entre los académicos resulta más evidente. Desde esta óptica, la utilización de los términos mencionados, o cualquier referencia a las situaciones que abarcan, acentúan el esfuerzo emprendedor de las empresas. Así pues, lo especialmente relevante son los comportamientos proactivos, arriesgados y, en definitiva, innovadores, realizados por las empresas en el ejercicio de su actividad (Miller, 1983; Covin y Slevin, 1989). De ahí, que en este trabajo utilicemos la expresión «proyecto innovador» para referirnos a los resultados a los que conducen tales comportamientos en las empresas, o, dicho de otro modo, su esfuerzo emprendedor.

En este sentido, cabe indicar que una parte importante de las investigaciones desarrolladas en este ámbito se ha preocupado por categorizar, con mayor o menor grado de detalle, las diferentes manifestaciones que pueden adoptar los proyectos innovadores (ver, entre otros, los trabajos de Sharma y Chrisman, 1999; Covin y Miles, 1999; Miles y Covin, 2002). Entre ellas, la creación de nuevos negocios ha sido una de las formas que ha recibido mayor atención (Burgelman, 1983b, 1985; Hisrich y Peters, 1984; MacMillan *et al.*, 1984; Burgelman y Sayles, 1986; Block y MacMillan, 1993; Miles y Covin, 2002;

Campbell *et al.*, 2003; Covin y Miles, 2007, entre otros). En estos casos, se suele diferenciar entre desarrollo interno del nuevo negocio, o externo, a partir de entidades autónomas o semi-autónomas que residen fuera del dominio de la empresa (Gráfico 1).

Junto a los trabajos que consideran las distintas manifestaciones de los proyectos innovadores, hay que destacar aquellos que analizan sus antecedentes o factores determinantes. En esta línea de investigación se pueden apreciar dos tendencias principales: una primera, centrada en los atributos personales de quienes llevan a cabo los comportamientos emprendedores (Pinchot, 1985; Ross y Unwalla, 1986; Luchsinger y Bagby, 1987; McKinney y Mckinney, 1989; Jennings *et al.*, 1994, entre otros), y una segunda, en la que son los factores contextuales los que constituyen el núcleo de atención (ver Gráfico 2) (Burgelman, 1983a; Miller, 1983; Hisrich y Peters, 1984; Hornsby *et al.*, 1993; Zahra y Pearce, 1994; Zahra y Covin, 1995; Barringer y Bluedorn, 1999; Dess *et al.*, 1999; Hitt y Ireland, 2000; Miles y Covin, 2002; Covin y Miles, 2007, entre otros).

Además, cuando los factores contextuales son el objeto principal de análisis, las investigaciones suelen diferenciar los factores internos u organizativos, en los que se integran los elementos característicos de la propia empresa, de los factores externos o del entorno, referidos a elementos ajenos a la organización. No obstante, en algunos trabajos, como los realizados por Kuratko *et al.* (1990) o Hornsby *et al.* (1990), se analizan conjuntamente los diferentes tipos de factores —personales y contextuales internos y externos—, subrayándose así la naturaleza multidimensional del fenómeno.

Finalmente, merecen especial mención las investigaciones que analizan los efectos de los proyectos innovadores (Gráfico 2). Desde esta perspectiva, sus repercusiones en la rentabilidad y en el crecimiento de la empresa han sido los aspectos más estudiados (Kuratko *et al.*, 1990; Zahra, 1991, 1993 y 1995; Zahra y Pearce, 1994; Zahra y Covin, 1995; Lumpkin y Dess, 1996, entre otros). No obstante, autores como Greene *et al.*, (1999), Floyd y Wooldridge (1999) o Brush *et al.*, (2001) ofrecen una visión complementaria basada en los recursos de la organización. Según estos autores, los proyectos innovadores de las empresas son el resultado de la acumulación de sus recursos, y propician también la generación de otros nuevos, entre los que destacan el conocimiento (Zahra *et al.*, 1999; Hitt *et al.*, 1999). A otro nivel, Antoncic y Hisrich (2004) estudian el impacto de los proyectos innovadores en la creación de riqueza, mientras que Dess *et al.*, (2003) proponen temas emergentes para el análisis, como los efectos de los proyectos innovadores en el aprendizaje organizativo o en los procesos de internacionalización de la empresa.

En el presente trabajo, al tratar de profundizar en cómo y por qué emergen y se desarrollan los proyectos innovadores en las PYMEs, nos centramos, en particular, en el análisis de sus antecedentes.

DISEÑO METODOLÓGICO DEL ESTUDIO EMPÍRICO †

Tal y como indicamos previamente, el trabajo empírico se desarrolló a partir de la realización de un estudio de casos múltiples en el contexto de las PYMEs españolas. Dicha estrategia de investigación viene utilizándose cada vez más en este campo (Beaver y Murphy, 1996; Chetty y Hamilton, 1995; Chetty, 1996; Cope y Watts, 2000; Godel, 2000; McMullan, 2000; McMullan y Vesper, 2000; Perren y Ram, 2004; Hite, 2005; Lichtenstein *et al.*, 2006; Corbett *et al.*, 2007, entre otros), y se ha revelado especialmente útil para analizar aquellos ámbitos en los que los enfoques teóricos disponibles se consideran inadecuados y/o incompletos, y se requieren nuevas aportaciones teóricas que mejoren la comprensión del fenómeno investigado. Además, tal y como han puesto de manifiesto numerosos autores (Yin, 1984; Eisenhardt, 1989; Patton, 1990; Stake, 1994), su principal ventaja se deriva de la profundidad con la que es posible investigar los procesos complejos, como los que subsisten durante el nacimiento y desarrollo de proyectos innovadores en las empresas, donde las experiencias de los participantes son especialmente importantes y el contexto de la situación es fundamental.

En cuanto a los casos específicos que forman parte del estudio, cabe indicar que, de acuerdo con la

aproximación cualitativa empleada, la selección se realizó a partir de un muestreo teórico —y no estadístico— (Yin, 1984). De acuerdo con dicho criterio, los casos se eligen por su particular idoneidad para explicar el fenómeno objeto de investigación. Específicamente, en nuestro trabajo, al pretender obtener una panorámica de los proyectos innovadores desarrollados por las PYMEs en España, elegimos en primer lugar las regiones de las que extraer la información relevante. En concreto seleccionamos las comunidades autónomas con el tejido empresarial más denso, es decir, Cataluña, Andalucía, Comunidad de Madrid, Comunidad Valenciana y País Vasco, según las estadísticas del INE (2007), por ser las que presumiblemente registrarían mayor número de proyectos innovadores.

De dichos ámbitos se obtuvieron posteriormente las cinco PYMEs para el análisis —una por cada comunidad autónoma—. Los casos fueron escogidos a partir de la información proporcionada por los principales organismos de apoyo a las PYMEs y a la innovación con los que contactamos en cada una de las regiones. A este respecto, tuvimos en cuenta no sólo el hecho de obtener diferentes supuestos de partida, en cuanto a las características de la PYME y del proyecto innovador (replicación teórica), sino también las oportunidades de aprendizaje que los distintos casos nos ofrecían y la posibilidad de acceder a las fuentes de información necesarias (Yin, 1984; Eisenhardt, 1989; Stake, 1994). Con todo, hay que puntualizar que junto con el nivel de variedad introducido a propósito, se mantuvo también cierto grado de homogeneidad en relación con la antigüedad de las PYMEs (entre diez y quince años de antigüedad) y del proyecto innovador (implantando entre los años 2004 y 2006), así como con su financiación (todos los proyectos innovadores habían recibido algún apoyo institucional para su implantación).

Con respecto a los métodos empleados para la obtención de la información, y con el fin de otorgar mayor solidez a las evidencias derivadas de los casos de estudio, se aplicó el concepto de triangulación que Yin (1984) propone, alternando distintos procedimientos. Así pues, la entrevista personal semi-estructurada a empresarios y/o directivos (5 en total) y empleados de las PYMEs (20 en total), fue combinada con el análisis de diversa documentación, tales como memorias, estadísticas y páginas web. De esta forma, fue posible mantener y asegurar uno de los principios básicos del enfoque cualitativo basado en el estudio de casos, según el cual la evidencia relativa a cada uno de ellos es más consistente cuando procede de un amplio rango de datos (Yin, 1984). Además, los requisitos de fiabilidad quedaron garantizados mediante el uso del mismo protocolo de estudio para cada caso.

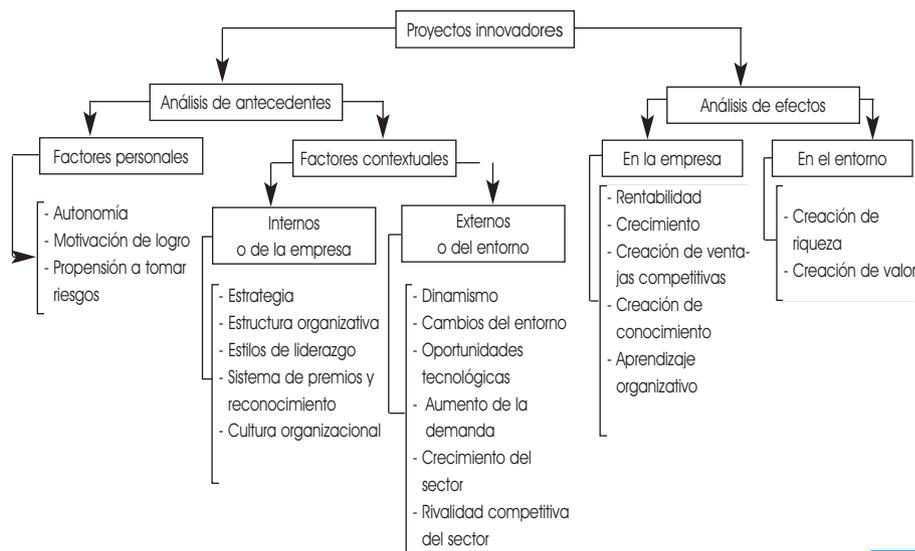


GRÁFICO 2
ENFOQUES DE ESTUDIO

FUENTE:
Elaboración propia.

De otra parte, siguiendo las recomendaciones de investigadores cualitativos (Yin, 1984; Eisenhardt, 1989; Strauss y Corbin, 1990), el proceso de análisis lo desarrollamos de forma paralela a la recogida de la información a lo largo del año 2006. En este sentido, cabe destacar que todas las entrevistas fueron grabadas y transcritas sus partes más relevantes. Los conceptos clave fueron codificados y clasificados a través de categorizaciones que fueron modificándose conforme se obtenían nuevos datos. Por último, con el fin de establecer nuevas proposiciones teóricas se adoptó una propuesta inductiva de construcción explicativa (Glaser y Strauss, 1967; Miles y Huberman, 1984; Yin, 1984; Eisenhardt, 1989; Strauss y Corbin, 1990), realizando previamente un análisis de los casos en profundidad, de forma individual y comparativa.

LAS PYMEs Y LOS PROYECTOS INNOVADORES: PRESENTACIÓN DE CASOS ↓

A continuación se presentan las características más relevantes de las PYMEs españolas (2), cuyos proyectos innovadores son analizados en esta investigación. Al final de la sección, en el Cuadro 1, se recogen sus datos más significativos.

Caso 1: Alfa ↓

Esta empresa, una PYME de turismo rural, inició su andadura en marzo de 1997 en un pequeño municipio de la provincia de Huelva, situado en el centro de uno de los parques naturales más importantes de

Andalucía. La gran riqueza ecológica del entorno hizo que la empresa encontrara en la naturaleza uno de sus principales recursos. No obstante, en los últimos años, el aumento desorbitado de la competencia, unido a la estacionalidad propia de la actividad empresarial, hizo que la PYME modificara el concepto esencial del negocio, centrado exclusivamente hasta ese momento en el alquiler de alojamientos rurales.

La variedad de servicios que integra el nuevo proyecto, puesto en marcha a comienzos del 2005, ha convertido a Alfa en uno de los referentes andaluces más importantes en el ámbito del ocio, el tiempo libre y la educación. En concreto, además de los tradicionales alojamientos rurales, ahora forman parte del concepto básico de la empresa el desarrollo de rutas singulares por espacios naturales protegidos (ecuestres, senderismo), la organización y desarrollo de visitas culturales a lugares de interés (rutas gastronómicas y visitas a fiestas tradicionales, entre otras), la animación deportiva (aeróbic y acu aeróbic colectivo, tiro al arco, piragüismo), las actividades formativas en colaboración con centros de educación primaria y asociaciones de colectivos específicos (talleres de flora y fauna en distintas estaciones del año, especies arbóreas, etc.), así como la organización de prácticas rurales tradicionales (recogida de setas, saca del corcho y matanza serrana, principalmente).

Caso 2: Beta ↓

La empresa se crea en 1994 en un municipio del sur de Valencia, y aún en la actualidad su origen fami-

liar y personalista continúa reflejándose en la cultura organizativa. La fabricación de mobiliario de gama alta con elevado grado de artesanía y manipulación manual constituye la principal seña de identidad de la PYME. No obstante, los cambios en los gustos de los consumidores, la elevada competencia del sector y la globalización de la economía, incitaron su modernización, lo que llevó a la empresa a aumentar su nivel tecnológico y a robotizar, en el año 2005, algunos de sus procesos básicos.

Cabe destacar, no obstante, que tal modernización estuvo equilibrada con el mantenimiento de labores artesanales, lo que le permitió diferenciarse de la competencia. Ello sirvió, además, para que la PYME se introdujera en el mercado institucional a través de la fabricación e instalación de mobiliario de oficina. La innovación en procesos y productos y la incorporación de servicios adicionales, como los de asesoramiento en interiorismo y diseño gráfico, justifican su éxito en los mercados internacionales. En la actualidad BETA ocupa uno de los principales puestos en el ranking de empresas nacionales exportadoras de muebles, y sus objetivos para el futuro próximo se centran en mantener el mercado español y ampliar el internacional.

Caso 3: Gamma ↓

En 1992 nació Gamma como escuela de cocina en un municipio del Vallés Occidental, una de las comarcas más ricas de la provincia de Barcelona. Al cabo de un año y medio la pequeña empresa evolucionó hacia el servicio de catering. Después de quince años, el espíritu de búsqueda, el compromiso y el respeto que caracterizó su puesta en marcha en el sector de la restauración, siguen siendo los puntos cardinales de la PYME. Con el propósito de ofrecer a sus clientes una propuesta original de cocina basada en la calidad del producto, en 2004 Gamma emprende un nuevo proyecto que introduce a la empresa en el mercado de la alta gastronomía y en los servicios de preparación y organización de grandes eventos. A partir de entonces, las ventas crecen desmesuradamente, y el número de empleados eventuales llega a superar algunos días la cifra de doscientos.

De este modo, a la empresa se la conoce hoy, sobre todo, por la organización de banquetes singulares (de gala, temáticos, cócteles) destinado a todo tipo de clientes, aunque en especial a grandes multinacionales vinculadas con el automovilismo, el sector farmacéutico, el transporte y la joyería. En todos los casos, la PYME ofrece un servicio integral que incluye actividades tan variadas como la búsqueda del lugar para el desarrollo del evento, el

diseño y decoración interior, la contratación de actuaciones y la preparación de menús especiales e inéditos. La cocina, así pues, sigue siendo la base distintiva de la empresa, y por ello ha destinado una parte importante de sus nuevas instalaciones a una cocina-laboratorio y a salas de degustación.

Caso 4: Delta ↓

La investigación y el desarrollo tecnológico constituyen actividades esenciales para la presente PYME madrileña. Delta inició su actividad en 1993 en el ámbito de la fabricación y comercialización de antioxidantes para la industria alimentaria. Durante más de diez años, las materias semi-elaboradas utilizadas, provenientes de diversos comercializadores, eran analizadas y combinadas en el departamento de I+D de la empresa, por lo que su fase productiva quedaba reducida a la última etapa del proceso. Sin embargo, la mayor preocupación de la sociedad por la alimentación sana, junto a los cambios producidos en el entorno legislativo en relación con los aditivos alimentarios, animaron a DELTA para que a mediados del año 2004 lanzara al mercado una nueva línea de negocio.

En concreto, la empresa inició la fabricación de sus propios antioxidantes y materias primas sin compuestos agregados, actividad que incorporó a las propias comercializadoras. Las tareas relacionadas con la producción pasaron, de este modo, a ocupar un lugar relevante dentro del negocio y, gracias a ellas, empezó a cubrir una parte importante de la demanda de grandes cadenas alimentarias. Concretamente, este innovador proyecto comenzó a dar excelentes resultados durante 2006, a raíz de la venta de las materias primas a conocidas empresas internacionales del sector de la alimentación.

Caso 5: Épsilon ↓

Diseñar herramientas para la gestión empresarial constituye el pilar fundamental de la presente PYME ubicada en San Sebastián. En el año 2000, las cuatro personas que hoy dirigen los diferentes departamentos de la empresa iniciaron un negocio a través del cual aportaban soluciones informáticas a otras empresas. Dos años más tarde, esta PYME decide desarrollar y comercializar su propio soporte informático dirigido a la gestión de los recursos empresariales. El producto que hoy da vida a Épsilon permite a sus clientes conocer en cada momento cualquier dato relativo a su actividad y, en definitiva, facilitar la toma de decisiones. El mantenimiento técnico es también otra de sus actividades críticas el cual inclu-

CUADRO 1
CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMEs Y DE LOS PROYECTOS INNOVADORES

PYMEs	Año de creación	Localización (CC.AA)	Sector de actividad	Nº de trabajadores*	Volumen de negocio**	Proy. Inn. Año de implantación	Proy. Inn. Tipo de innovación
Alfa	1997	Andalucía	Turismo	30	2.700.000 €	2005	Renovación
Beta	1994	C. Valenciana	Fab.muebles	75	8.600.000 €	2005	I. producto/proceso
Gamma	1992	Cataluña	Restauración	24	4.700.000 €	2004	I. Servicios
Delta	1993	C. Madrid	Biotecnología	37	6.300.000 €	2004	Nuevo negocio
Épsilon	2000	País Vasco	Informática	83	6.500.000 €	2005	I. producto

*En plantilla fija en el año 2006. ** Cifra aproximada referida al año 2006.

FUENTE: Elaboración propia.

ye el análisis y revisión de sistemas informáticos o la migración de bases de datos.

En este contexto, y con la voluntad de satisfacer a los clientes y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos, Épsilon desarrolla un nuevo proyecto que queda materializado en el año 2005 en un servicio informático de asistencia permanente para el diseño de programas de gestión empresarial. Su aplicación a través de un entorno web permite el acceso a cualquier tipo de empresa u organismo que desee crear su propio programa de gestión informático. En la actualidad, más de la mitad de los clientes proceden del mercado internacional.

GENERACIÓN, DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DE INNOVACIÓN EN LAS PYMEs ↓

Sobre la base de los casos presentados en la sección anterior, analizamos en este apartado los factores críticos que han favorecido el origen y puesta en marcha de los proyectos innovadores en las PYMEs. Para ello, dividimos el análisis en dos apartados, de acuerdo con los objetivos propuestos en la investigación.

El origen de proyectos innovadores ↓

El primer aspecto considerado al estudiar la generación de proyectos innovadores en PYMEs se encuentra relacionado con el proceso inherente a la identificación de la nueva idea. A este respecto, las evidencias de los casos revelan cierta relación entre la naturaleza del procedimiento seguido por la empresas y el ámbito en el que éstas operan. Concretamente, en los casos Delta y Épsilon la tecnología, al formar parte de la actividad principal, ha favorecido la introducción natural de los nuevos proyectos. De este modo, en ambas PYMEs la generación de los proyectos innovadores constituye una actividad más dentro de las habituales, y, en gran parte, son consecuencia de un proceso deliberado promovido por

el empresario o director. En Alfa y Beta, en cambio, la introducción de nuevos servicios, productos y procesos en el sector del turismo y del mueble, respectivamente, se produce para dar respuesta a las nuevas demandas de los clientes, mientras que en la empresa Gamma el comportamiento emprendedor se explica, sobre todo, por la búsqueda incesante de mejorar la calidad en el servicio.

Así pues, la naturaleza circunstancial que en términos más generales suele preceder la gestación de proyectos innovadores en PYMEs, en comparación con las grandes organizaciones (Carrier, 1994, 1996), ha sido identificada sólo en tres de los casos de estudio, mientras que en otros dos lo más destacable es la reflexión e intencionalidad previa al proyecto. Por tanto, nuestras observaciones apuntan que las estrategias que preceden el nacimiento de proyectos innovadores en PYMEs guardan estrecha relación con el sector de la actividad de la empresa (Burgelman y Sayles, 1986; Zahra y Pearce, 1994; Carrier, 1994, 1996).

Teniendo en cuenta lo anterior, se plantean las primeras proposiciones teóricas de la investigación:

Proposición 1a: *Las PYMEs que operan en sectores tecnológicos tienen mayor probabilidad de generar proyectos innovadores de forma deliberada.*

Proposición 1b: *Las PYMEs que no operan en sectores tecnológicos tienen mayor probabilidad de generar proyectos innovadores de forma emergente.*

Un segundo aspecto que requiere especial mención, hace referencia a los factores que determinan o impulsan la generación de proyectos innovadores. Desde este punto de vista, es importante destacar que el dinamismo que caracteriza los mercados en los que operan las PYMEs, fue concluyente para presionarlas a adoptar cambios y asumir nuevos retos. De este modo, como señalan Zahra y Pearce (1994) entre otros autores, es el entorno externo de la orga-

nización el que incita, en mayor grado, los comportamientos emprendedores en las pequeñas y medianas empresas.

Concretamente, en los casos ALFA, BETA y ÉPSILON los empresarios insistieron en las dificultades que estaban soportando a raíz del aumento de la competencia y de los cambios en la demanda. En GAMMA y DELTA la dirección destacó, además, sus deseos de mejorar la posición competitiva en los mercados cambiantes. No obstante, cabe señalar que en todos los casos los proyectos innovadores promovieron, tanto en empresarios como empleados, comportamientos más receptivos ante la posibilidad de emprender en el futuro nuevos proyectos.

Así pues, basándonos en las evidencias obtenidas, se proponen las siguientes proposiciones:

Proposición 2a: *Las PYMEs que operan en entornos adversos tienen mayor probabilidad de generar proyectos innovadores.*

Proposición 2b: *Las PYMEs que en el pasado han implantado con éxito proyectos innovadores, tienen mayor probabilidad de generar nuevos proyectos innovadores en el futuro.*

Finalmente, el tercero de los aspectos estudiados en esta sección se refiere a la persona o grupo de personas de las que emana el proyecto innovador. A este respecto, las evidencias obtenidas revelan que la personalidad y el estilo directivo de los empresarios y gerentes han sido decisivos en la generación del proyecto innovador, tal y como apuntan algunas de las investigaciones desarrolladas en este campo (Burgelman; 1983a; Kuratko *et al.*, 1990; Zahra *et al.*, 1999). En determinados casos, como en Beta y Gamma, los empresarios y fundadores de la empresa han sido quienes han propiciado los proyectos innovadores en las PYMEs. En otros, su personalidad ha permitido que nuevos empleados —caso Alfa— responsables de departamentos —Delta— o incluso clientes —Épsilon—, planteen las ideas innovadoras. El caso ALFA, en concreto, presenta importantes peculiaridades, dado que el proceso de selección se encuentra vinculado con las capacidades de los candidatos para proponer nuevos proyectos susceptibles de incorporar a la empresa. En el caso Delta, el responsable del departamento de I + D logró los resultados esperados, lo que supuso una nueva línea de negocio para la PYME en la que trabaja. Por último, de Épsilon hay que subrayar la participación de los clientes en la generación del nuevo proyecto, el cual satisface sus necesidades específicas.

Asimismo, es importante acentuar que con excepción del caso Delta, en el que la idea innovadora

procede de un departamento creado para tal efecto, la iniciativa individual prima sobre el trabajo en equipo de los empleados. De ahí, que el estilo directivo del empresario resulte más importante que las condiciones del puesto de trabajo o los sistemas de premios vigentes, aspectos que han sido subrayados en la literatura dado el papel que desempeñan como estímulo de comportamientos emprendedores en las grandes organizaciones (Hornsby *et al.*, 1990, 1993; Carrier, 1994, 1996; Hitt *et al.*, 1999).

Las implicaciones que se derivan de los aspectos analizados, nos llevan a inducir las siguientes proposiciones:

Proposición 3a: *Las PYMEs gestionadas por empresarios y/o directores con estilos participativos tienen mayor probabilidad de generar proyectos innovadores.*

Proposición 3b: *Los proyectos innovadores en las PYMEs tienen mayor probabilidad de ser generados por iniciativas individuales.*

El desarrollo y la implantación de los proyectos innovadores ↓

La disponibilidad de recursos ha sido un factor tradicionalmente destacado en la literatura por su repercusión en el desarrollo de proyectos innovadores en empresas ya establecidas (Hisrich y Peters, 1984; Guth y Ginsberg, 1990; Hornsby *et al.*, 1990; Kuratko *et al.*, 1990). En concreto, se admite que la existencia de recursos financieros estimula la experimentación y el desarrollo de proyectos innovadores por parte de las empresas, del mismo modo que su carencia paraliza la puesta en marcha, sobre todo si los proyectos se alejan del concepto básico que identifica y define a la empresa. No obstante, en los cinco casos analizados los recursos financieros no fueron tan importantes para el desarrollo de nuevos proyectos. En cambio, los acuerdos establecidos con potenciales clientes resultaron ser los factores que, en mayor grado, determinaron su implantación en las PYMEs. Concretamente, en los casos Alfa y Beta, en los que la supervivencia de las empresas en el mercado implicaba su propia renovación, las percepciones de los entrevistados con respecto a la evolución favorable de la futura demanda fueron básicos para sacar adelante el proyecto. Además, en el caso Alfa, la consecución de resultados parciales acorde a las optimistas previsiones realizadas, permitieron la definitiva consolidación del proyecto innovador.

De otra parte, es importante acentuar que salvo en los casos Delta y Épsilon, en los que existían partidas

presupuestarias asignadas para la generación de nuevos proyectos, la búsqueda y obtención de recursos fue paralela al estudio y análisis del proyecto innovador. A este respecto, cabe destacar que en el caso BETA, en el que la puesta en marcha del proyecto requería importantes inversiones, las dificultades financieras hicieron retrasar su desarrollo.

En base a las anteriores consideraciones, se inducen dos nuevas proposiciones:

Proposición 4a: *La viabilidad comercial de los proyectos innovadores tiende a facilitar su desarrollo e implantación en las PYMEs*

Proposición 4b: *La viabilidad financiera de los proyectos innovadores tiende a acelerar su desarrollo e implantación en las PYMEs.*

Junto a la disponibilidad de recursos, son varios los autores que destacan la importancia de las estructuras organizativas de las empresas, y las relaciones jerárquicas o planas que en ellas imperen, de cara al desarrollo e implantación de proyectos innovadores (Burgelman, 1983a; Hisrich y Peters, 1984; Hornsby et al., 1993).

De los casos analizados cabe destacar a este respecto que, salvo la empresa ALFA, en todas las PYMEs existen estructuras organizativas rígidas en las que las responsabilidades de los distintos departamentos y empleados se encuentran bastante definidas. Esta realidad, sin embargo, contradice en parte lo apuntado en la literatura (Carrier, 1994; Zahra y Pearce, 1994), en la que las estructuras rígidas, más propias de las grandes empresas, son consideradas importantes barreras para el desarrollo de proyectos innovadores, mientras que las estructuras flexibles suelen vincularse con formas de organización más propensas para la innovación.

No obstante, la evidencia generada en este trabajo revela que las estructuras poco flexibles vigentes en cuatro de los cinco casos —Beta, Gamma, Delta y Épsilon—, no constituyen un obstáculo para el desarrollo de los proyectos innovadores. Tal y como argumentaron los entrevistados, la complejidad de las estructuras organizativas son un reflejo de los procesos de normalización de calidad a los que se habían sometido las PYMEs anteriormente. No obstante, en todos los casos se observa un elevado grado de cordialidad entre empleados y directivos, el cual parece haber quedado al margen de las variaciones estructurales.

Así pues, la cooperación mutua y el elevado grado de implicación mostrado por empresarios y directivos se han identificado como uno de los factores

más importantes de cara al desarrollo e implantación de proyectos innovadores en PYMEs.

Por ello, de los casos de estudio emerge la siguiente proposición:

Proposición 5: *Las PYMEs en las que prevalecen relaciones de cooperación entre empresarios-directivos y empleados tienen mayor probabilidad de desarrollar e implantar con éxito proyectos innovadores.*

Por último, es importante acentuar el papel que ocupa la formación en el desarrollo e implantación de proyectos innovadores (Zahra y Pearce, 1994). Concretamente, en el caso DELTA la elevada formación de las empleadas —todas mujeres y doctoras— ha constituido un elemento vital para la puesta en marcha del nuevo proyecto, al haber facilitado ampliamente su definitiva implantación. En los casos BETA, GAMMA y ÉPSILON, la formación continua del personal constituye uno de los objetivos principales de la dirección, aspecto que ha favorecido el desarrollo de los proyectos. ALFA, por su parte, vincula directamente cada proyecto innovador con la formación del empleado, y en la mayoría de los casos promotor de la idea, lo que simplifica su desarrollo y posterior puesta en marcha.

Así pues, sintetizando la discusión previa, inducimos la última proposición teórica:

Proposición 6: *Las PYMEs que fomentan y valoran la formación de los empleados tienen mayor probabilidad de desarrollar e implantar con éxito proyectos innovadores.*

CONCLUSIONES

Hace ya algunos años que el entorno empresarial en España, al igual que en la mayoría de los países de Europa, viene caracterizándose por su gran dinamismo y hostilidad. En él, la supervivencia de muchas PYMEs se ha visto amenazada por la intensificación de la competencia, razón por la que la facultad de innovar y adaptarse al cambio se ha convertido en una de las principales fuentes de ventaja competitiva. En consonancia con ello, durante los últimos años han sido numerosas las investigaciones que profundizan en los comportamientos emprendedores de las empresas, así como en los proyectos innovadores en los que se materializan. Sin embargo, casi todas ellas se han contextualizado en las grandes organizaciones y, salvo los destacados trabajos de Carrier (1994, 1996) o Zahra y Pearce (1994), puede afirmarse que los estudios de los nuevos proyectos emprendedores en el ámbito

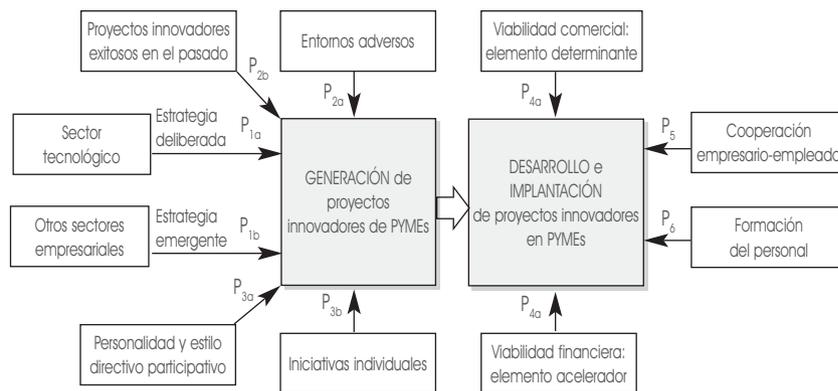


GRÁFICO 3

**FACTORES
CONDICIONANTES
DE LA GENERACIÓN,
DESARROLLO E
IMPLANTACIÓN DE
PROYECTOS INNOVADORES
EN PYMEs**

FUENTE:
Elaboración propia.

de las PYMEs han sido, en términos cuantitativos, prácticamente irrelevantes.

Con este escenario, en el presente artículo hemos tratado de cubrir una parte del vacío existente, profundizando en los factores que favorecen la generación, desarrollo e implantación de proyectos innovadores en las pequeñas y medianas empresas. En concreto, tras una revisión de la literatura y a partir de un estudio de casos múltiple, se han inducido diez proposiciones teóricas que han sido sintetizadas en el Gráfico 3, y que contribuyen al avance en la comprensión del fenómeno en el contexto de las PYMEs españolas.

Una conclusión clave que se extrae del estudio es que el comportamiento emprendedor que manifiestan las PYMEs españolas, a través de la generación, desarrollo e implantación de proyectos innovadores, es el resultado de la interacción de muchos factores (Hornsby *et al.*, 1993; Zahra, 1991). Más específicamente, es importante destacar que si bien en negocios que operan con nuevas tecnologías aumenta la conciencia de la importancia de innovar (P_{1a}) (Carrier, 1996), cualquier adversidad del entorno implica un estímulo para que empresas de reducida dimensión adopten, de una u otra forma, comportamientos emprendedores (P_{1b} y P_{2a}) (Miller, 1983). Además, en la medida que la adopción de tales comportamientos generan proyectos innovadores de éxito, se convierten en incentivos para asumir en el futuro retos similares (P_{2b}).

Por otra parte, se ha revelado que, en el contexto de las PYMEs, el empresario o directivo es el principal catalizador o inhibidor de la generación y desarrollo de proyectos innovadores (P_{3a}) (Carrier, 1994), los cuales suelen originarse a partir de iniciativas individuales (P_{3b}). Asimismo, la cooperación entre los agentes implicados en la actividad empresarial (empresarios,

directivos, empleados y clientes) y la formación de los recursos humanos constituyen elementos fundamentales para el desarrollo e implantación de proyectos innovadores (P_{4a} , P_5 y P_6) (Hisrich y Peters, 1984; Macmillan *et al.*, 1984, entre otros), mientras que el papel de los recursos financieros es destacable, sobre todo, durante su puesta en marcha (P_{4b}).

Así pues, de estas conclusiones es posible extraer implicaciones relevantes para los empresarios y directivos de las PYMEs en España. En primer lugar, es importante conocer la importancia de las políticas de recursos humanos de cara a estimular proyectos innovadores en estas empresas. En concreto, los estilos de dirección participativos, basados en la confianza entre el empresario y/o directivo y los empleados, en la tolerancia al fracaso y en el reconocimiento de los logros, contribuyen notablemente a la adopción de comportamientos emprendedores en las PYMEs, al igual que las inversiones en formación influyen positivamente en su desarrollo e implantación.

Las instituciones responsables de fortalecer nuestro tejido empresarial pueden encontrar también algunas enseñanzas en el estudio. En particular, dado el dinamismo que caracteriza el entorno de los negocios, y el peso que poseen las PYMEs dentro del tejido productivo nacional, sería conveniente orientar algunas de las intervenciones públicas hacia la creación de una conciencia colectiva que asuma la responsabilidad de innovar, y de acometer acciones emprendedoras, de cara a garantizar la consolidación y el crecimiento de las PYMEs en España. De esta forma, la generación y puesta en marcha de proyectos innovadores pasarían, en mayor grado, a ser el resultado de esfuerzos conscientes y deliberados por parte de la dirección, y las estrategias adoptadas adquirirían así un carácter más proactivo que reactivo.

Las aportaciones académicas son asimismo relevantes, sobre todo, si tenemos en cuenta la escasez de estudios que analizan la generación y desarrollo de proyectos innovadores en las PYMEs, y más aún en el contexto de España. Específicamente, las evidencias obtenidas en la investigación han servido para confirmar algunos de los resultados logrados en este campo en ámbitos como Estados Unidos o Canadá (Carrier, 1994, 1996; Zahra y Pearce, 1994). Cabe destacar, en especial, la significación que adquiere la personalidad y el estilo directivo del empresario, aspecto que se ha manifestado en los cinco casos de estudio. No obstante, conviene precisar que estas consideraciones deben ser interpretadas con cautela, dado el carácter exploratorio de la investigación. De ahí, que la generalización de las conclusiones pueda realizarse únicamente desde un punto de vista teórico (Yin, 1984; Eisenhardt, 1989). De todos modos, el acercamiento profundo y cualitativo que adoptamos en este trabajo da respuesta a la necesidad de conocer, en mayor grado, las particularidades que posee el proceso de generación y desarrollo de proyectos innovadores cuando emana de empresas de reducida dimensión.

Las evidencias obtenidas proporcionan, por tanto, una orientación inicial para seguir ahondando en este fenómeno en posteriores investigaciones. En particular, desde una óptica cualitativa aún quedan abiertas múltiples posibilidades, que podrían tomar como base la selección y comparación de casos con perfiles diferentes a los empleados en este trabajo, por ejemplo, en cuanto a dimensión, localización, actividad principal o tipo de innovación. La utilización de muestras amplias y significativas desde la perspectiva estadística, podría emplearse también en futuros trabajos cuantitativos con el fin de contrastar las proposiciones teóricas emanadas de nuestro estudio. Todas estas aproximaciones, en definitiva, podrían contribuir a mejorar nuestro conocimiento sobre los proyectos innovadores en las PYMEs, y enriquecer así esta emergente línea de investigación conocida internacionalmente como «intrapreneurship» o «corporate entrepreneurship».

(*) Este trabajo se ha financiado con fondos procedentes de los proyectos del Plan Nacional I+D+I del Ministerio de Educación y Ciencia SEC2006-06017 y SEJ2007-60995.

NOTAS †

[1] En este trabajo se considera el término «innovación» desde una perspectiva muy amplia, lo que nos lleva a incluir bajo la concepción de «proyecto innovador» a cualquier nuevo proyecto emprendedor concebido en el seno de una PYME.

[2] Los nombres de las empresas han sido sustituidos por otros ficticios por razones de confidencialidad de la información.

BIBLIOGRAFÍA †

- ANTONCIC, B. y HISRIC, R.D. (2004): «Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation», *Journal of Management Development*, 23(6), pp. 518-550.
- BARRINGER, B.R. y BLUEDORN, A.C. (1999): «The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management», *Strategic Management Journal*, 20(5), pp. 421-444.
- BEAVER, G. y MURPHY, M. (1996): «Carpentry and Joinery (Nottingham) Ltd: A Case Study in Enterprise Support and Development», *Small Business and Enterprise Development*, 3(1), pp. 28-33.
- BLOCK, Z. y MACMILLAN, I.C. (1993): *Corporate Venturing: Creating New Businesses within the Firm*, Boston: Harvard Business School Press.
- BRUSH, C.G.; GREENE, P.G. y HART, M.M. (2001): «From initial idea to unique advantage: the entrepreneurial challenge of constructing a resource base», *Academy Management Executive*, 15(1), pp. 64-78.
- BURGELMAN, R.A. (1983a): «Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study», *Management Science*, 29(12), pp. 1349-1364.
- BURGELMAN, R.A. (1983b): «A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm», *Administrative Sciences Quarterly*, 28(2), pp. 223-244.
- BURGELMAN, R.A. (1984): «Designs for corporate entrepreneurship», *California Management Review*, 26(2), pp. 154-166.
- BURGELMAN, R.A. (1985): «Managing the new venture division: research findings and implications for strategic management», *Strategic Management Journal*, 6(1), pp. 39-54.
- BURGELMAN, R.A. y SAYLES, L. (1986): *Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure, and Managerial Skills*, New York: The Free Press.
- CAMPBELL, A.; BIRKINSHAW, J.; MORRISON, A. y VAN BASTEN, B.R. (2003): «The future of corporate venturing», *MIT Sloan Management Review*, 45(1), pp. 30-37.
- CARRIER, C. (1994): «Intrapreneurship in large firms and SMEs: A comparative study», *International Small Business Journal*, 12(3), pp. 54-62.
- CARRIER, C. (1996): «Intrapreneurship in small businesses: an exploratory study», *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 21(1), pp. 5-20.
- CHETTY, S.K. y HAMILTON, R.T. (1995): «The Process of Exporting in Owner-controlled Firms», *International Small Business Journal*, 14(2), pp. 12-25.
- CHETTY, S.K. (1996): «The case study method for research in small and medium sized firms», *International Small Business Journal*, 15(1), pp. 73-85.
- COMISIÓN EUROPEA (2006): *La nueva definición de PYME. Guía del usuario y ejemplo de declaración*, Comunidades Europeas (http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_es.htm).
- COPE, J. y WATTS, G. (2000): «Learning by Doing: An Exploration of Experience, Critical Incidents and Reflection in Entrepreneurial Learning», *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 6(3), pp. 104-24.
- CORBETT, A.C.; NECK, H.M. y DETIENNE, D.R. (2007): «How corporate entrepreneurs learn from fledgling innovation initiatives. Cognition and the development of a termination script», *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 31(4), pp. 829-852.

- COVIN, J.G. y SLEVIN, D.P. (1989): «Strategic management of small firms in hostile and benign environments», *Strategic Management Journal*, 10(1), pp. 75-87.
- COVIN, J.G. y MILES, M.P. (1999): «Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage», *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 23(3), pp. 47-63.
- COVIN, J.G. y MILES, M.P. (2007): «Strategic use of corporate venturing», *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 31(2), pp. 183-207.
- DESS, G.G.; LUMPKIN, G.T. y MCGEE, J.E. (1999): «Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: suggested research directions», *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 18(9), pp. 677-695.
- DESS, G.G.; IRELAND, R.D.; ZAHRA, S.A.; FLOYD, S.W.; JANNEY, J.J. y LANE, P.J. (2003): «Emerging issues in corporate entrepreneurship», *Journal of Management*, 29(3), pp. 351-378.
- DGPYME (2007): *Memoria 2005*, Madrid: Centro de publicaciones del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
- EISENHARDT, K.M. (1989): «Building theories from case study research», *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-550.
- FLOYD, S.W. y WOOLDRIDGE, B. (1999): «Knowledge creation and social networks in corporate entrepreneurship: the renewal of organizational capability», *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 23(3), pp. 123-143.
- GLASER, B. y STRAUSS, A. (1967): *The Discovery of Grounded Theory. Strategies of Qualitative Research*, London: Wiedenfeld and Nicholson.
- GODEL, S. (2000): «Klaus B: The Success Story of an Entrepreneur: A Case Study», *European Journal of Work and Organization Psychology*, 9(1), pp. 89-92.
- GREENE, P.G.; BRUSH, C.G. y HART, M.M. (1999): «The corporate venture champion: a resource-based approach to role and process», *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 23(3), pp. 103-122.
- GUTH, W.D. y GINSBERG, A. (1990): «Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship», *Strategic Management Journal*, 11, pp. 5-15.
- HISRICH, R.D. y PETERS, M.P. (1984): «Internal venturing in large corporations», en J.A. Hornaday (Eds.) *Frontiers of Entrepreneurship Research* (pp. 321-346), United States, Babson College: Wellesley, MA.
- HITE, J.L. (2005): «Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms», *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 29(1), pp. 113-144.
- HITT, M.A.; NIXON, R.D.; HOSKISSON, R.E. y KOCHHAR, R. (1999): «Corporate entrepreneurship and cross-functional fertilization: activation, process and disintegration of a new product design team», *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 23(3), pp. 145-167.
- HITT, M.A. y IRELAND, R.D. (2000): «The intersection of entrepreneurship and strategic management research», en D.L. Sexton & H. Landstrom (Eds.), *Handbook of Entrepreneurship* (pp. 45-63), Oxford: Blackwell Publishing.
- HORNSBY, J.S.; MONTAGNO, R.V. y KURATKO, D.F. (1990): «A study of the factors in corporate entrepreneurship», *Proceedings of the United States Association of Small Business and Entrepreneurship*, pp. 239-244.
- HORNSBY, J.S.; NAFFZIGER, D.W.; KURATKO, D.F. y MONTAGNO, R.V. (1993): «An integrative model of the corporate entrepreneurship process», *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 17(2), pp. 29-37.
- INE (Instituto Nacional de Estadística) (2007): Datos Básicos (<http://www.ine.es>).
- JENNINGS, R.; COX, C. y COOPER, C.L. (1994): *Business Elites: The Psychology of Entrepreneurs and Intrapreneurs*, New York: Routledge.
- KURATKO, D.; MONTAGNO, R. y HORNSBY, J. (1990): «Developing an intrapreneurial assessment instrument for effective corporate entrepreneurial environment», *Strategic Management Journal*, 11(5), pp. 49-58.
- LICHTENSTEIN, B.B.; DOOLEY, K.J. y LUMPKIN, G.T. (2006): «Measuring emergence in the dynamics of new venture creation», *Journal of Business Venturing*, 21(2) pp. 153-175.
- LUCHSINGER, V. y BAGBY, D.R. (1987): «Entrepreneurship and intrapreneurship», *SAM Advanced Management Journal*, 52(3), pp. 10-13.
- LUMPKIN, G.T. y DESS, G.G. (1996): «Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance», *Academy of Management Review*, 2(3), pp. 135-172.
- MACMILLAN, I.C.; BLOCK, Z. y NARASIMHA, P.N.S. (1984): «Obstacles and experience in corporate ventures», en J.A. Hornaday et al. (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (pp. 280-293), United States, Babson College: Wellesley, MA.
- MCKINNEY, G. y MCKINNEY, M. (1989): «Forget the corporate umbrella –entrepreneurs shine in the rain», *Sloan Management Review*, 30(4), pp. 77-82.
- MCMULLAN, E. (2000): «Ben Wallace», *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 1(1), pp. 57-64.
- MCMULLAN, E. y VESPER, K.H. (2000): «Becoming an Entrepreneur: A Participant's Perspective», *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 1(1), pp. 33-44.
- MILES, M.P. y HUBERMAN, A.M. (1984): *Qualitative Data Analysis*, Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- MILES, M.P. y COVIN, J.G. (2002): «Exploring the practice of corporate venturing: some common forms and their organizational implications», *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 26(3), pp. 21-40.
- MILLER, D. (1983): «The correlates of entrepreneurship in three types of firms», *Management Science*, 29(1), pp. 710-191.
- NUENO, P. (2003): «Emprendiendo dentro de la empresa», en E. Genescá, D. Urbano, J.L. Capelleras, C. Guallarte y J. Vergés (coords) *Creación de Empresas Entrepreneurship. Homenaje al profesor J.M. Veciana* (pp. 191-198), Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- PATTON, M.Q. (1990): *Qualitative Evaluation and Research Methods*, United States: Sage Publications.
- PERREN, L. y RAM, M. (2004): «Case-Study method in small business and entrepreneurial research», *International Small Business Journal*, 22(1), pp. 83-101.
- PINCHOT, G. (1985): *Intrapreneuring*, New-York: Harper and Row Publisher.
- ROSS, J.E. y UNWALLA, D. (1986): «Who is an intrapreneur?», *Personnel*, 63 (December), pp. 45-49.
- SCHINDEHUTE, M. y MORRIS, M.H. (2001): «Understanding strategic adaptation in small firms», *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 7(3), pp. 84-107.
- SCHUMPETER, J.A. (1934): *The Theory of the Economic Development*, Cambridge: Harvard University Press (1ª ed. 1911).
- SHARMA, P. y CHRISMAN, J.J. (1999): «Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship», *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 23(3), pp. 11-28.
- STAKE, R.E. (1994): «Case studies», en N.K. Denzin y Y.S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 236-247), CA: Sage Publications.
- STRAUSS, A. y CORBIN, J. (1990): *Basics of Qualitative Research –grounded theory procedures and techniques*, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- VECIANA, J.M. (1996): «Generación y desarrollo de nuevos proyectos innovadores: venture management o corporate entrepreneurship», *Economía Industrial*, 310, pp. 79-90.

WORTMAN, M.S. (1987): «Entrepreneurship: an integrating typology and evaluation of the empirical research in the field», *Journal of Management*, 13(2), pp. 259-270.

YIN, R.K. (1984): *Case Study Research: Design and Methods*, Beverly Hills, CA: Sage Publications.

ZAHRA, S.A. (1991): «Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study», *Journal of Business Venturing*, 6(4), pp. 259-285.

ZAHRA, S.A. (1993): «Environment, corporate entrepreneurship and financial performance: A taxonomic approach», *Journal of Business Venturing*, 8(4), pp. 319-340.

ZAHRA, S.A. (1995): «Corporate entrepreneurship and company performance: The case of management leveraged buyouts», *Journal of Business Venturing*, 10(3), pp. 225-247.

ZAHRA, S.A. (1996): «Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: the moderating impact of industry technological opportunities», *Academy of Management Journal*, 39(6), pp. 1713-1735.

ZAHRA, S.A. y PEARCE, J.A. (1994): «Corporate entrepreneurship in smaller firms: the role of environment, strategy and organization», *Entrepreneurship, Innovation and Change*, 3(1), pp. 31-44.

ZAHRA, S.A. y COVIN, J.G. (1995): «Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis», *Journal of Business Venturing*, 10(1) pp. 43-58.

ZAHRA, S.A.; NIELSEN, A.P. y BOGNER, W.C. (1999): «Corporate entrepreneurship, knowledge, and competent development», *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 23(3), pp. 169-189.

