
Emprendimiento Corporativo, desarrollo del concepto, enfoques de perspectivas teóricas e instrumentos de medición: revisión de literatura

Entrepreneurial orientation, concept development, theory perspectives approaches and measurement instruments: Literature review

Armando Esquinca Moreno *, Michel Amador Ruiz **, Carlos Gerardo Urenda Campos ***

RESUMEN

Con la intención de tener un acercamiento lo más completo posible al estudio del emprendimiento corporativo, se llevó a cabo el presente trabajo académico que implica una revisión de literatura, realizada a través del análisis de 73 artículos relacionados con el emprendimiento corporativo. La búsqueda se desarrolló entre los meses de febrero a enero del 2022, utilizando distintas bases de datos y criterios de inclusión. Dentro de los 73 artículos encontrados, 9 de ellos corresponden a revisiones de literatura, en donde se encontraron algunos vacíos de conocimiento que esta revisión trata de llenar. Entre los resultados se logró establecer dos periodos para comprender mejor la evolución del término emprendimiento corporativo, se localizaron 25 teorías diversas que las investigaciones han utilizado para afianzar sus hipótesis. Se identificó el instrumento de mayor utilización para medir el emprendimiento corporativo, y se encontraron más 30 variables distintas con las que se ha relacionado.

PALABRAS CLAVE: Emprendimiento corporativo, revisión de literatura, medición del emprendimiento corporativo, teorías del emprendimiento corporativo.

ABSTRACT

This literature review paper work represents an academic approach in order to provide as complete a picture as possible of the study on the entrepreneurship orientation. The present literature review is guided by 73 papers related with the entrepreneurship orientation construct. The search was made in the months of February to January of 2022 through different data bases and including some inclusion criteria. Within the 73 papers integrating this literature review, 9 of them were literature review by their own, which were analyzed and found some gaps which this work tries to get covered. Two periods of time were established in order to have a better understanding of the entrepreneurship orientation concept, 25 theories were found amongst the different empirical studies and over 30 variables related with the entrepreneurship orientation concept were identified. Also the most used measurement instrument was found and the most common population of study was identified.

KEY WORDS: Entrepreneurial orientation, entrepreneurship orientation measurement, entrepreneurship orientation theories, literature review.

**Autor para correspondencia.* Doctor en Ciencias Administrativas. Profesor de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Chihuahua. Contacto: arquin@uach.mx

** Candidato a doctor. Profesor de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Chihuahua. Contacto: miruiz@uach.mx

***Candidato a doctor. Profesor de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Chihuahua. Contacto: curenda@uach.mx

Introducción

Estudios al rededor del emprendimiento corporativo confirman una relación, en la mayoría de los casos positiva, con el desempeño organizacional (Covin & Slevin, 1989; Stopford & Baden-Fuller, 1994; Zahra & Covin, 1995), al mismo tiempo, el auge de estudios en la literatura del emprendimiento corporativo ha ligado este constructo con diversas variables y ha expandido los límites de sus implicaciones al tiempo que ha hecho evolucionar las teorías relacionadas al tema y sus instrumentos de medición; por lo tanto es aconsejable que se realicen revisiones de literatura periódicas para obtener una visión general de los estudios en cuestión.

La relevancia en el estudio del emprendimiento corporativo yace en sus impactos positivos en el aprovechamiento de los recursos de la empresa (Delgado Márquez et al., 2013; Hughes & Morgan, 2007; Semrau et al., 2016), en la creación de estrategias para generar ventajas competitivas, en el impacto al desempeño organizacional y en el alcanzar los objetivos planteados por la alta dirección (Cardona Montoya et al., 2017; Lumpkin & Dess, 2001; Oliveira Junior et al., 2016; Pittino et al., 2017).

Diversos autores han señalado la necesidad de continuar con los estudios del emprendimiento corporativo para poder desarrollar un cuerpo teórico alrededor del constructo y poder llenar los vacíos de conocimiento del tema (Covin & Wales, 2011; Lumpkin & Dess, 2001; Miller, 2011; Oliveira Junior et al., 2016; Zhang et al., 2016).

Las revisiones de literatura son importantes en cualquier área o tema de estudio ya que representan un análisis crítico del tema de investigación y ayuda a precisar las similitudes del presente estudio con los anteriores, así como a señalar las inconsistencias, omisiones y vacíos de conocimiento en investigaciones pasadas (Guirao Goris, 2015; Lozano, 2005). En específico, las revisiones de literatura acerca del emprendimiento corporativo son especialmente útiles ya que la producción científica del tema se ha incrementado en los últimos años y se vuelve necesario compilar la información y presentarla de manera analítica para futuros investigadores interesados en el tema.

En la tabla 1, se incluye una descripción general de las revisiones encontradas. En la descripción general sobresalen las revisiones narrativas como predominantes con cuatro artículos de este tipo (Bedoya et al., 2017; Gupta & Pandit, 2008; Vij & Bedi, 2012; Xu & Xu, 2012). Las revisiones críticas de literatura son el siguiente tipo de artículos más recurrente con una frecuencia de tres (Arzubiaga Orueta et al., 2012; Gathungu et al., 2014; Okeyo et al., 2016), y solamente se encontraron dos meta- análisis (Miao et al., 2017; Rosenbusch et al., 2013).

Tabla 1.

Descripción general y enfoques respectivos de las revisiones de literatura

Autor (es)	Periodo de análisis	Artículos utilizados	Tipo de revisión
Miao, Coombs, Qian & Sirmon (2017)	1991 -2013	74	Meta-análisis
Bedoya, Toro & Arango (2017)	2005-2015	50	Revisión narrativa
Okeyo, Gathungu & K'Obonyo (2016)	1965-2015	90	Revisión crítica
Gathungu, Aiko & Machuki (2014)	1959-2011	37	Revisión crítica
Rosenbuch, Rauch & Bausch (2013)	1973-2009	105	Meta-análisis
Xu & Xu (2012)	1983-2009	20	Revisión narrativa
Vij & Bedi (2012)	1965-2011	91	Revisión narrativa
Gupta & Pandit (2008)	2005-2015	75	Revisión narrativa
Arzubiaga Orueta, Iturralde Jainaga & Maseda García (2012)	1982-2012	67	Revisión Crítica

Fuente: elaboración propia

Otro aspecto a destacar es el periodo de publicación de las fuentes utilizadas para realizar sus revisiones de literatura. Siete de los nueve artículos utilizan fuentes con periodos de más de 15 años de diferencia, remontándose a publicaciones tan antiguas como el año de 1965 (Arzubiaga Orueta et al., 2012; Gathungu et al., 2014; Miao et al., 2017; Okeyo et al., 2016; Rosenbusch et al., 2013; Vij & Bedi, 2012; Xu & Xu, 2012), es decir, dichos estudios analizan los antecedentes conceptuales del emprendimiento corporativo. Tan solo dos revisiones utilizan un periodo de 10 años (Bedoya et al., 2017; Gupta & Pandit, 2008), los cuales se centran en estudiar el emprendimiento corporativo como un concepto ya consolidado y multidimensional.

En cuanto a los objetivos y metas que tratan las revisiones de literatura encontradas, éstos se resumen en la tabla 2. Cinco de los artículos revisados tienen entre sus objetivos estudiar la relación del emprendimiento corporativo y el desempeño organizacional (Miao et al., 2017; Okeyo et al., 2016; Rosenbusch et al., 2013; Vij & Bedi, 2012; Xu & Xu, 2012), estas revisiones siguen la tendencia de la última década de estudios de emprendimiento corporativo

Tabla 2.
objetivos y temas de las revisiones de literatura

Autor (es)	Objetivo de la revisión	Temas abordados
Miao, et al. (2017)	Probar un modelo donde el EC moviliza recursos para influenciar el desempeño organizacional, mediante una meta- análisis con ecuaciones estructurales	Explicación teórica de la relación del EC- Capital humano; de la relación EC-capital social-desempeño organizacional; la relación del capital social-capital humano; el efecto moderador de la cultura nacional. La metodología, el análisis y los resultados obtenidos.
Bedoya et al. (2017)	Analizar los autores que más han publicado en relación al emprendimiento corporativo y la innovación, con el fin de detectar las características que permiten el desarrollo de comportamientos emprendedores en las organizaciones	Definiciones de EO, definiciones y características de innovación, elementos generadores de innovación y creación de valor, recomendaciones y futuras líneas de investigación
Okeyo et al. (2016)	Examinar el papel de los servicios de desarrollo de negocio, los ambientes externos e internos en la relación del EC con el desempeño organizacional	Conceptos, mediciones y operacionalización del EC. Dimensiones del EC, definiciones y relaciones entre los servicios de desarrollo de negocios, los ambientes externos e internos y el desempeño organizacional. La metodología y las conclusiones
Gathungu et al. (2014)	Proveer entendimiento y guía a las investigaciones empíricas para conocer los vacíos de conocimiento en la investigación del emprendimiento	Conceptos, teorías, relaciones teóricas, así como las formas de medición y las conclusiones del estudio
Rosenbuch et al (2013)	Comprobar que las organizaciones ajustan su EC hacia las situaciones del ambiente externo y lo usan como mecanismo para generar ventajas y obtener un desempeño arriba del promedio	Desarrolla teóricamente las relaciones del EC con los componentes del ambiente externo de la organización. Describe la metodología, el análisis y los resultados
Xu & Xu (2012)	Realizar una breve introducción al termino del EC y sus dimensiones, así como a su relación con el desempeño	Conceptos de EC y desempeño, descripción de las dimensiones del EC, la relación EC-desempeño y el uso de una tercer variable como moderadora
Vij & Bedi (2012)	Ofrecer una revisión de literatura del desarrollo de la teoría del emprendimiento y la emergencia del constructo de emprendimiento corporativo. Así como explorar y presentar la literatura en relación al EC y el desempeño organizacional	Describe el desarrollo del concepto de emprendimiento, define el emprendimiento corporativo y sus dimensiones, así como también al desempeño organizacional. Finalmente describe como es la relación del EC y el desempeño organizacional
Gupta & Pandit (2008)	Explicar por qué, el constructo del emprendimiento corporativo se explica mejor utilizando cinco dimensiones en vez de las tres que comúnmente se aceptan, y que además estas dimensiones son independientes	Bases teóricas del emprendimiento corporativo, explica detalladamente cada dimensión del constructo, explica la relación del EC con el desempeño organizacional
Arzubiaga et al. (2012)	Realizar una profunda revisión del constructo Orientación Emprendedora (EO) analizando el caso específico de las empresas familiares.	Definiciones de EO, formas de abordar el constructo, dimensiones del constructo, escalas de medición

Fuente: elaboración propia

Tres de las revisiones tienen como objetivo realizar una revisión del constructo, ya sea para conocer los huecos en el conocimiento para futuras investigaciones (Gathungu et al., 2014), explicar una mejor forma de abordar el tema (Gupta & Pandit, 2008) o para analizar el caso de las empresas familiares (Arzubiaga Orueta et al., 2012). Aunque Bedoya et al. (2017) hacen una revisión del constructo, en el cual se enfocan solamente en aquellas investigaciones que hablan de la relación del emprendimiento corporativo y la innovación.

Entre los temas que se abordan están las bases teóricas del constructo, las dimensiones que lo comprenden (tanto en su visión formativa como reflectiva), las relaciones con terceras variables y solo dos tocan formas de medición (Arzubiaga Orueta et al., 2012; Gathungu et al., 2014).

Aunque las revisiones de literatura mencionadas explican tanto el enfoque formativo como el reflectivo para abordar el emprendimiento corporativo, no detallan los instrumentos de medición utilizados. Asimismo, se pasan por alto las poblaciones de estudio y se enfocan en analizar estudios que abordan la relación de una o dos variables específicas con el emprendimiento corporativo.

Por otro lado, al momento de abordar el concepto de emprendimiento corporativo, realizan una arqueología del término “emprendimiento” y lo rastrean hasta sus orígenes en la literatura relacionada a los estudios de las finanzas y economía, sin embargo, al referirse al emprendimiento corporativo como tal, se limitan a mencionar el periodo en donde realiza su aparición y no analizan la evolución que ha sufrido el constructo.

La presente revisión de literatura se propone llenar esos huecos que se han quedado olvidados o se han pasado por alto en trabajos anteriores.

Objetivos

Basados en lo anterior, esta revisión de literatura tiene como objetivo responder las siguientes preguntas ¿Cómo ha sido la evolución del término emprendimiento corporativo?, ¿Cuáles son los instrumentos de medición utilizados?, ¿Qué característica poseen las poblaciones de estudio? Y ¿con qué variables se ha relacionado a través de los años, el emprendimiento corporativo?

Metodología

Criterios de elegibilidad.

Se contemplaron artículos tanto en idioma inglés como en español. El tipo de artículos que se buscaron fueron: teóricos- metodológicos, empíricos y revisiones de literatura. Para los artículos empíricos se tomaron en cuenta indiscriminadamente metodologías tanto cuantitativas como cualitativas. Como requisitos esenciales en la elegibilidad se destaca que las palabras clave estuvieran en el título y que se ligara el emprendimiento corporativo ya sea con las dimensiones de Miller (1983), que incluyen la proactividad, toma de riesgos e innovación, o las dimensiones propuestas por Lumpking y Dess (1996), formadas por la proactividad, la toma de riesgos, la innovación, la autonomía y la agresividad competitiva.

Al ser ésta una fase exploratoria, que actúa como un acercamiento inicial al tema del emprendimiento corporativo, se justifica la amplia diversidad de estudios utilizados en la presente revisión de literatura.

Fuentes de información.

La búsqueda se llevó a cabo entre el 03 de febrero y el 30 de septiembre del 2017. Se utilizó como base de datos principal la Web of Science, obteniendo el 53.33 % de los artículos de dicha fuente. El otro 46.67% de artículos está dividido entre las bases de datos Springer, Wiley Academic, Research Gate, IEEE Xplore Digital Library, Jstore, Google Académico, Redalyc y Business Source Complete.

Búsqueda.

La búsqueda en la base de datos de Thomson Reuters Web of Science siguió la siguiente estrategia:

- A través del buscador proporcionado por la base de datos se introdujeron las palabras clave: entrepreneurship orientation.
- Se descartaron los artículos que no contaran con la palabra clave en el título.
- A través del buscador proporcionado por la base de datos se introdujeron las palabras clave: entrepreneurship orientation, corporate entrepreneurship, entrepreneurial orientation literature review y entrepreneurship orientation meta-analysis.
- Para las búsquedas de literatura, las palabras clave fueron introducidas entre comillas para asegurar la coincidencia exacta de las palabras.

Una estrategia similar se utilizó en las demás bases de datos, salvo que para la base de datos de REDALYC y el Google Académico se utilizaron las palabras clave de “emprendimiento corporativo”, con la intención de encontrar artículos en español.

Selección de artículos

Debido a que se trató de un acercamiento inicial al término “emprendimiento corporativo”, la única condición para la selección de artículos en las búsquedas realizadas fue que las palabras clave introducidas en los buscadores aparecieran en el título.

Para el caso de las palabras clave “emprendimiento corporativo” y “corporate entrepreneu-

ship” se verificó que se mencionaran las dimensiones del “entrepreneurship orientation” propuestas por Miller (2011) o Lumpkin y Dess (1996), para asegurar que se hablaba del mismo concepto.

Se incluyeron también tres artículos que en su título no cuentan con ninguna de las palabras clave (Covin & Slevin, 1989; Merz & Sauber, 1995; Miller, 1983), sin embargo, a través de la revisión probaron ser esenciales para entender mejor los inicios del emprendimiento corporativo.

Proceso de extracción de datos.

Se crearon dos tablas matrices en hojas de cálculo de Microsoft Excel: una para llevar un control de las definiciones de emprendimiento corporativo que presentarían los artículos encontrados y otra para desmenuzar los artículos en cuanto a su contenido.

La matriz de análisis de artículos, contenía las columnas: Nombre del artículo, Autor(es), Nombre de la revista, Factor de impacto, volumen; número; mes(es); páginas, Año de publicación, Fecha en que se recuperó el artículo, base de datos donde se recuperó el artículo, palabra clave con la que se recuperó el artículo, palabras clave del artículo, lenguaje del artículo, área geográfica en que se desarrolla la investigación, tipo de estudio, teorías, objetivo, población, técnicas e instrumento.

Para el agrupamiento por teorías se creó un documento de Microsoft Word, en el cual se enumeran las teorías, se definen brevemente, luego se describe cómo es que cada autor utiliza la teoría correspondiente.

Otro documento de texto fue creado para redactar el análisis de las clasificaciones por instrumentos utilizados para medir el emprendimiento corporativo, las variables con las que se relaciona en diversos estudios, así como la metodología utilizada para realizar los estudios.

Con base en la matriz de definiciones, se pudo establecer una línea del tiempo en la que se observa la evolución del término “emprendimiento corporativo”, identificando tres periodos en la evolución del término.

A través de la matriz de análisis, se pudieron hacer clasificaciones con base en los tipos de instrumentos utilizados para medir el emprendimiento corporativo, las teorías utilizadas para su análisis, las variables con las que se relaciona en diversos estudios, así como la metodología utilizada para realizarlos.

Riesgo de sesgo entre los estudios

Dado que el emprendimiento corporativo es conocido de diversas maneras, incluidas pero no limitadas a las palabras clave de búsqueda en la presente metodología, se tuvo el especial cuidado al momento de realizar la búsqueda por medio de las palabras clave “emprendimiento corporativo” y “corporate entrepreneurship” realizando una revisión de los artículos para verificar que estuvieran presentes las dimensiones del constructo “entrepreneurship orientation” establecidas por Miller (1983) y Lumpkin y Dess (1996) para tener la certeza de que se trataba del mismo concepto.

Resultados

Selección de estudios.

Se desarrollaron cuatro etapas, las que comprendieron desde la búsqueda inicial hasta la selección final de artículos: (1) identificación, (2) escrutinio, (3) elegibilidad e (4) incluidos.

Después de las etapas de cribado, se seleccionaron finalmente 68 artículos. Cuarenta de éstos son empíricos, nueve corresponden a revisiones de literatura y once son teóricos-metodológicos.

Características de los estudios

El 69.11% de los estudios encontrados son empíricos, el 16.17 % corresponden a estudios teórico- metodológicos, mientras que el 13.23 % se trata de revisiones de literatura o meta análisis. Para los estudios empíricos se observa una predominancia del enfoque cuantitativo y de corte transversal mientras que se identificó solo uno longitudinal.

El 65.97 % de los estudios empíricos se realizan en la alta gerencia y/o mandos medios. En el 8.51% se utilizan datos financieros, de productividad y otros indicadores como su población de estudio.

La totalidad de estudios revisan la relación del emprendimiento corporativo con alguna otra u otras variables, siendo el desempeño organizacional la variable más relacionada con el emprendimiento.

El 78.72 % de los estudios empíricos utilizan la escala Miller, Covin y Slevin (MCS) para medir el emprendimiento corporativo ya sea de manera directa o con alguna variación o combinación.

Por otra parte, las palabras clave para buscar los artículos fueron entrepreneurship orientation, corporate entrepreneurship y emprendimiento corporativo. Para el caso de las revisiones de literatura, se agregó la palabra clave “literature review” así como meta analysis.

El idioma dominante en los 68 artículos es el inglés con un 85.07 % . El 82.08 % pertenecen a estudios encontrados en revistas que contaban con algún factor de impacto. El 40 % de los estudios empíricos se realizaron en Europa, el 10.81 % en América Latina, el 21.62 % en América del Norte específicamente Estados Unidos y 16.21 % en Asia.

Síntesis de los resultados

Los resultados de la revisión se agrupan en dos etapas temporales: la etapa conceptual MCS debido a la contribución hecha por Miller (1989) y Covin & Slevin (1989) y la de conciliación y exploración en donde se destaca las contribuciones de Lumpkin & Dess (1996) y de Sharma y Chrisman (1999).

Etapas conceptuales

Se incluye en este apartado un análisis de las definiciones de emprendimiento corporativo del periodo 1983 al 1995, así como información sobre los estudios empíricos de esos años en relación con las variables en los objetivos, la población y muestra donde se estudia y las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Aunque Miller (1983) no define explícitamente el Emprendimiento Corporativo y tampoco sus dimensiones, sí lo hace de manera implícita al establecer que una organización con altos niveles de emprendimiento es aquella que tiene altos niveles de innovación, toma de riesgos y proactividad para “golpear en la cara a la competencia” (Miller, 1983), esta expresión sería retomada y desarrollada años más tarde por Lumpkin & Dess (1996) y crearían el término de agresividad competitiva.

Es a partir del trabajo de Miller (1983) que los investigadores del Emprendimiento Corporativo ven el constructo como formativo, sin embargo, la utilización real de éste, sería desarrollada años después. Morris & Paul (1987) serían de los primeros en abordar el constructo formativo, estableciendo el emprendimiento corporativo como un conjunto de prácticas, procesos y actividades para la toma de decisiones, con las características establecidas por Miller (1983).

Covin & Slevin (1989) fueron los encargados de popularizar el término “entrepreneurship orien-

tion”, así como sus dimensiones. La importancia del trabajo de los autores en cuestión, es que fueron los creadores del instrumento de medición del emprendimiento corporativo más utilizado, según la revisión de literatura realizada, como por ejemplo, el trabajo de Merz y Sauber (1995) quienes retoman el concepto de emprendimiento corporativo como una búsqueda de nuevas oportunidades a partir de la innovación, la proactividad y la toma de decisiones agresivas para establecer nuevas relaciones de producto y mercado.

Resumiendo, en esta etapa se observa el nacimiento del constructo del emprendimiento corporativo, así como su escala de medición.

En la tabla 3, se mencionan las variables con las que se relacionó el tema de emprendimiento corporativo en la etapa conceptual MCS.

Tabla 1.

Descripción general y enfoques respectivos de las revisiones de literatura

Variables con las que se ha relacionado en los objetivos	Autor(es)	Cantidad de Artículos
Desempeño financiero	Covin & Slevin (1989), Zahra & Covin (1995), Stopford & Baden-Fuller (1994)	3
Hostilidad / turbulencia ambiental	Covin & Slevin (1989), Merz & Sabuer (1995), Zahra & Covin (1995), Stopford & Baden-Fuller (1994)	4
Estructura organizacional	Covin & Slevin (1989)	1
Actividades gerenciales	Merz & Sabuer (1995)	1
Tamaño y edad de la empresa	Merz & Sabuer (1995)	1
Desempeño organizacional	Zahra (1995)	1
Compras apalancadas	Zahra (1995)	1
Compromiso	Zahra (1995)	1

Fuente: elaboración propia

En esta etapa inicial se observa una tendencia a relacionar el emprendimiento corporativo con el desempeño financiero de la empresa (Covin & Slevin, 1989; Stopford & Baden-Fuller, 1994; Zahra & Covin, 1995), así como con la hostilidad o la turbulencia ambiental alrededor de la compañía (Covin & Slevin, 1989; Merz & Sauber, 1995; Stopford & Baden-Fuller, 1994; Zahra & Covin, 1995). Se aprecia también que Zahra (1995) estudia el desempeño organizacional y su relación con el emprendimiento corporativo, una relación que sería mucho más explorada en la siguiente etapa de estudios del constructo.

En la tabla 4, se mencionan las poblaciones en donde los autores estudian el tema del emprendimiento corporativo durante la etapa conceptual MCS.

Tabla 4.
Poblaciones y muestras en la etapa MCS

Población y muestra	Autor(es)	Cantidad de Artículos
CEO's	Merz & Sabuer (1995)	1
Gerentes y ejecutivos de alto nivel	Covin & Slevin (1989), Zahra & Covin (1995), Stopford & Baden-Fuller (1994) Zahra (1995)	4

Fuente: elaboración propia

Sobresale en la tabla que los estudios se dirigían a los gerentes y ejecutivos de alto nivel. Cabe recordar que el emprendimiento corporativo era visto como una postura estratégica en esta etapa y concordante a esta situación, los estudios se dirigían hacia los ejecutivos gerenciales de las compañías como las teorías de la planeación estratégica dictaban.

En cuanto a las técnicas de recolección de datos utilizadas en estudios de emprendimiento corporativo, se identificaron las que se mencionan en la tabla 5.

Tabla 5
Técnicas de recolección de datos en la etapa MCS

Técnicas	Autor(es)	Cantidad de Artículos
Encuesta	Covin & Slevin (1989), Merz & Sabuer (1995), Zahra & Covin (1995), Zahra (1995)	4
Análisis cuantitativo	Zahra & Covin (1995), Stopford & Baden-Fuller (1994)	2
Entrevista	Stopford & Baden-Fuller (1994)	1

Fuente: elaboración propia

Se nota un predominio de las técnicas cuantitativas sobre las cualitativas. Cinco artículos utilizaron técnicas cuantitativas (Covin & Slevin, 1989; Merz & Sauber, 1995; Stopford & Baden-Fuller, 1994; Zahra, 1995; Zahra & Covin, 1995), siendo Zahara & Covin (1995) quienes utilizarían tanto la encuesta como el análisis cuantitativo de documentos. Solo sería un artículo el que combinaría técnicas cuantitativas y cualitativas (Stopford & Baden-Fuller, 1994).

En cuanto al tipo de instrumentos utilizados en cada investigación, se observar en la tabla 6 algunos de ellos.

Tabla 6.

DInstrumentos de recolección de datos en la etapa MCS

Instrumentos	Autor(es)	Cantidad de Artículos
Cuestionario	Covin & Slevin (1989), Merz & Sabuer (1995), Zahra & Covin (1995), Zahra (1995)	4
Lista de cotejo	Zahra & Covin (1995), Stopford & Baden-Fuller (1994)	4
Guión de entrevista	Stopford & Baden-Fuller (1994)	1

Fuente: elaboración propia

La encuesta y la lista de cotejo fueron utilizados en cuatro ocasiones cada uno (Covin & Slevin, 1989; Merz & Sauber, 1995; Stopford & Baden-Fuller, 1994; Zahra, 1995; Zahra & Covin, 1995). En esta etapa es donde aparece la escala de medición denominada MCS nombrada así por las iniciales de los apellidos Miller (1983), Covin & Slevin (1989), aunque el nombre fue acuñado años después (Covin & Miller, 2013). Mientras tanto Stopford & Baden-Fuller (1994) realizan un estudio mixto en los instrumentos, añadieron a su lista de cotejo un guion de entrevista.

Etapas de exploración y conciliación

Se incluye en este apartado un análisis de las definiciones de emprendimiento corporativo del periodo 1996 al 2017, así como información sobre los estudios empíricos de esos años en relación a las variables en los objetivos, la población y muestra estudiada y las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Es en esta etapa de desarrollo del concepto en donde se inicia un fuerte interés por el tema del emprendimiento corporativo. Los investigadores empiezan a preocuparse por la conciliación del término ya que no existía (y aun no existe) un concepto específico para referirse al emprendimiento corporativo. Los trabajos de Lumpkin & Dess (1996) así como Sharma & Chrisman (1999) se enfocan a definir el concepto de emprendimiento corporativo de una manera clara y precisa.

Por un lado, Sharma & Chrisman (1999) intentan unificar criterios en la definición del término a partir de una revisión de literatura para buscar las concordancias y discrepancias alrededor de los conceptos de emprendimiento corporativo. Los autores determinan que a partir del EC, la organización puede crear nuevas empresas, productos o servicios, así como renovarse.

Lumpkin y Dess (1996), por su parte, no solo definen el término, sino que proponen el estudio del emprendimiento corporativo como un constructo reflectivo de cinco dimensiones: Innovación,

proactividad, toma de riesgos, autonomía y agresividad competitiva. Esta forma de abordar el constructo es replicada en la primera década del Siglo XXI por diversos autores (Avlonitis & Salavou, 2007; Giraud Voss et al., 2005; Pearce et al., 2010), pero es a partir de la segunda década del Siglo XXI cuando se comienza a percibir que el enfoque reflectivo es la mejor manera de estudiarse el EC (Vij & Bedi, 2012; Xu & Xu, 2012). Shan, Song & Ju (2014), Oliveira Junior et al. (2016), (2017), Pittino, Visntin & Lauto (2017), Mthanti & Ojah (2017) así como Rodrigo-Alarcón, García-Villaverde, Ruiz-Ortega, & Parra-Requena (2017) son ejemplos de autores que utilizan para sus estudios el enfoque reflectivo.

Los estudios del EC en la segunda década del nuevo milenio enlazan con el concepto de emprendimiento corporativo con el desempeño organizacional, así se percibe en los estudios de Vij & Bedi (2012), Xu & Xu (2012), Rosenbuch (2013), Shan et al. (2014), Zehir, Can, & Karaboga (2015), Pratono & Mahmood (2015), Zhang, Edgar, Geare, & O’Kane (2016) y Rodrigo-Alarcón et al. (2017).

Así mismo, se empieza a estudiar el fenómeno del emprendimiento corporativo ya no solo a nivel organización, sino que empieza a enfocarse en los individuos o grupos de trabajo (Bachmann et al., 2016; Calisto & Sarkar, 2017a; Cardona Montoya et al., 2016; Sharma & Chrisman, 1999).

Esta etapa también se caracteriza por definir al EC como creador de ventajas (Arzubiaga Orueta et al., 2012; Bedoya et al., 2017; Cardona Montoya et al., 2016; Semrau et al., 2016; Xu & Xu, 2012; Zhang et al., 2016), ya que es una capacidad organizacional (Bachmann et al., 2016; Cardona Montoya et al., 2016; Covin & Wales, 2011; Miao et al., 2017; Rodrigo-Alarcón et al., 2017) que promueve iniciativas emprendedoras (Arzubiaga Orueta et al., 2012; Kumar, 2013) en todos los niveles de la empresa (Arzubiaga Orueta et al., 2012; Bachmann et al., 2016; Cardona Montoya et al., 2016) a través de un sistema de control de estándares (Vega-Vázquez et al., 2016), innovación ambidiestra (Zhang et al., 2016) o diversas prácticas llevadas a cabo desde la gerencia (Miao et al., 2017), para lograr el control de mercados y canales de distribución (Vega-Vázquez et al., 2016).

La internacionalización y los ambientes externos también son considerados en la conceptualización del EC durante esta etapa (Arzubiaga Orueta et al., 2012; Shan et al., 2014).

En resumen, es en esta etapa cuando el estudio del emprendimiento corporativo se da con mayor fuerza y los investigadores insisten en unificar criterios y formas de medición. En la tabla 7, se mencionan las variables con las que se ha relacionado el tema de emprendimiento corporativo en la etapa actual.

Tabla 17

Variables relacionadas de la etapa de conciliación y exploración

VARIABLES CON LAS QUE SE HA RELACIONADO EN LOS OBJETIVOS	AUTOR(ES)	CANTIDAD DE ARTICULOS
Desempeño organizacional	Sierra et al. (2021); Chavez et al (2017, p. 35); Hughes & Morgan (2007); Linton & Kask (2017, p. 168); Lumpkin & Dess (2001, p.429); Pratono & Mahmood (2015, p.85); Semrau, et al. (2016, p.1928); Shan et al. (2014, p. 683); Vega-Vázquez, et al. (2016, p. 5089); Zehir et al. (2015, p. 358), Avlonitis & Salavau (2007, p. 568), Pearce et al. (2010, p. 219)	12
Ambientes externos	Pratono & Mahmood (2015, p. 85); van Doorn et al. (2017, p. 297)	2
Cultura social	Bachmann et al. (2016, p. 297); Semrau et al., (2016, p. 1928)	2
Estrategias competitivas	Bachmann et al. (2016, p. 297); Linton & Kask (2017, p.168); Baena-Luna et al. (2018)	3
Diferenciación estratégica	Zehir et al. (2015, p. 358)	1
Desempeño de innovación	Cardona Montoya et al. (2016, p. 3); Díaz et al. (2015, p. 33); Zehir et al. (2015, p. 358), Avlonitis & Salavau (2007, p. 568); Naranjo-Africano et al. (2020)	5
Edad de la firma	Eshima & Anderson (2017, p. 770); Hughes & Morgan (2007, p. 651); Sirén et al. (2017, p. 145)	3
Capital Social	Delgado Márquez et al. (2013, p. 62); Rodrigo-Alarcón et al. (2017, p. 1)	2
Capacidad de manufactura	Chavez et al. (2017, p. 35)	1
Innovación ambidiestra	Zhang et al. (2016, p. 131)	1
Capital Humano	Jogaratham (2017, p. 104); Zhang et al. (2016, p.131)	2
Involucramiento familiar	Bauweraerts & Colot (2017, p. 185); Revilla et al. (2016, p. 365)	2
Estructura de la empresa	Hakala et al. (2016, p. 90)	1
Internacionalización	Hakala et al. (2016, p. 90); Ripollés-Meliá et al. (2007, p. 65)	2
Alianzas estratégicas	Li et al. (2017, p. 46); Oliveira Junior et al. (2016, p. 315)	2
Velocidad de innovación	Shan et al. (2014, p. 683)	1
Orientación al mercado	Jogaratham (2017, p. 104); Vega-Vázquez et al. (2016, p. 5089)	2
Ventaja posicional	Jogaratham (2017, p. 104)	1
Desempeño de equipos de trabajo	Ahmed et al. (2014, p 1); Fellnhofner et al. (2017, p. 427); Kollmann et al. (2017 p. 843)	3
Características individuales	Ahmed et al. (2014, p. 1); Fellnhofner et al. (2017, p. 427); Kollmann et al. (2017, p. 843); Lages et al (2017, p. 837); Pittino et al. (2017, p.224)	5
Involucramiento de la alta gerencia	Grühn et al. (2017, p. 591); Oliveira Junior et al. (2016, p. 315); van Doorn et al. (2017, p. 134), Voss, Voss & Moorman (2005, p. 1132)	4
Capacidad de adaptación	Eshima & Anderson (2017, p. 770)	1
Inteligencia organizacional	López-Lemus et al. (2021)	1
Stakeholders	Valencia-De lara et al. (2018)	
Redes	Song et al. (2017)	1
Reconocimiento de oportunidades	Song et al. (2017, p. 98)	1
Tamaño de la empresa	Sirén et al. (2017, p. 145)	1
Aprendizaje estratégico	Sirén et al. (2017, p. 145)	1
Pasión emprendedora	Montiel Campos (2017, p353)	1
Alerta emprendedora	Montiel Campos (2017, p. 353)	1
Desempeño de exportaciones	Mostafa et al. (2006, p. 291)	1
Compromiso al internet	Mostafa et al. (2006, p. 291)	1
Desarrollo de nuevos productos	Hong et al. (2013, p. 44)	1

Fuente: elaboración propia

Es de destacar que el desempeño organizacional es la variable relacionada al estudio del emprendimiento corporativo con mayor frecuencia utilizada en los estudios revisados.

En la tabla 8, se mencionan las poblaciones en donde los autores se han dedicado a estudiar el tema Emprendimiento corporativo en la etapa de conciliación.

Tabla 8.
Poblaciones y muestras en la etapa de conciliación y exploración

Población y muestra	Autor(es)	Cantidad de Artículos
CEO'S y miembros de la alta gerencia/ Stakeholders	Sierra et al (2021); Valencia-De Lara et al (2018) López- Lemus et al. (2021) Bauweraerts & Colot (2017, p. 187); Calisto & Sarkar (2017a, p. 588, 2017b, p. 48); Chavez et al. (2017, p. 38); Delgado Márquez et al. (2013, p. 71); Hakala et al. (2016, p. 95); Hong et al. (2013, p. 49); Rodrigo-Alarcón et al. (2017, p. 6); Sirén et al. (2017, p. 151); Zehir et al. (2015, p. 362); Zhang et al. (2016, p. 135) Voss et al. (2005, p. 1132)	15
Gerentes generales y mandos medios	Bachmann et al. (2016, p. 302); Cardona Montoya et al. (2016, p. 12, 2017, p. 45); Eshima & Anderson (2017, p. 772); Li (2017, p. 50); Lumpkin & Dess (2001, p. 438); Oliveira Junior et al (2016, p. 320); Revilla et al. (2016, p. 369); Ripollés-Meliá et al. (2007, p. 70); Semrau et al. (2016, p. 1930); Shan et al. (2014, p. 686); Song et al. (2017, p. 102); van Doorn et al. (2017, p. 137); Vega-Vázquez et al. (2016, p. 5090); Zehir et al. (2015, p. 362), Avlontitis & Salavau (2007, p. 568)	16
Equipos de trabajo y líderes de equipo	Ahmed et al. (2014, p. 6); Fellnhofer et al. (2017, p. 432); Kollmann et al (2017, p. 849); Lages et al. (2017, p. 843)	4
Emprendedores	Montiel Campos (2017, p. 359)	1
Datos e indicadores diversos	Baena-Luna et al. (2018) Díaz et al. (2015, p. 38); Granstrand & Alänge (1995, p. 138); Grünh et al (2017, p. 600); Linton & Kask (2017, p. 171); Mostafa, et al., (2006, p. 295); Mthanti & Ojah (2017, p. 729)	7
Dueños de empresas	Pittino et al. (2017, p. 228); Pratono & Mahmood (2015, p. 87)	2
Líderes religiosos	Pearce et al (2010, p. 231)	1

Fuente: elaboración propia

Con base en la revisión de la tabla anterior, se puede ver que la población más común son los miembros de la alta dirección y los mandos medios, con 16 y 15 estudios respectivamente.

La cantidad de estudios sobre dichas poblaciones no es fortuita, ya que la teoría indica que el emprendimiento corporativo de una organización es dictado por los miembros de la alta dirección o los gerentes (Miller, 2011), sin embargo, es de resaltar que solo dos estudios se hicieron teniendo como objeto de estudio los dueños de los negocios (Pittino et al., 2017, p. 228; Pratono & Mahmood, 2015, p. 87). En cuanto a las técnicas de recolección de datos utilizadas en estudios de emprendimiento coporativo, en esta etapa se identificaron las que se mencionan en la tabla 9.

Con base en la revisión de la tabla anterior, se identifica que hay una dominación del enfoque cuantitativo para realizar los estudios, siendo la encuesta la técnica más utilizada con treinta y cuatro artículos. Por otro lado, el enfoque cualitativo es llevado a cabo por Pittino et al. (2017) utilizando la técnica de la entrevista. Otros exponentes en las técnicas cualitativas son Grünh et al (2017) y

Linton & Kask (2017), quienes utilizan análisis de datos cualitativos.

Tabla 9.

Técnicas de recolección de datos en la etapa de conciliación y exploración

Técnicas	Autor(es)	Cantidad de Artículos
Encuesta	Sierra et al. (2021); Valencia-De Lara et al (2018) López- Lemus et al. (2021); Ahmed, Ali, & Ramzan (2014, p. 6); Bachmann, Engelen, & Schwens (2016, p. 302); Bauweraerts & Colot (2017, p. 187); Calisto & Sarkar (2017a, p. 588, 2017b, p. 48); Cardona Montoya, Martins, & Velásquez Ceballos (2016, p. 12, 2017, p. 46); Chavez, Yu, Jacobs, & Feng (2017, p. 38); Delgado Márquez, Luisa, & Hurtado Torres (2013, p. 71); Eshima & Anderson (2017, p. 772); Fellnhofer, Puumalainen, & Sjögrén (2017, p. 432); Hakala, Sirén, & Wincent (2016, p. 95); Hong, Song, & Yoo (2013, p. 49); Hughes & Morgan (2007, p. 654); Jogaratnam, 2017 (p. 107); Kollmann, Stöckmann, Meves, & Kensbock (2017, p. 849); Lages, Marques, Ferreira, & Ferreira (2017, p. 843); Li, Jiang, Pei, & Jiang (2017, p. 50); Lumpkin & Dess (2001, p. 438); Montiel Campos (2017, p. 439); Mostafa, Wheeler, & Jones (2006, p. 295); Oliveira Junior, Borini, Bernardes, & Oliveira (2016, p. 320); Pratoño & Mahmood (2015, p. 87); Revilla, Pérez-Luño, & Nieto, 2016 (p. 369); Ripollés-Meliá, Menguzzato-Boulard, & Sánchez-Peinado (2007, p. 70); Rodrigo-Alarcón, García-Villaverde, Ruiz-Ortega, & Parra-Requena (2017, p. 6); Semrau, Ambos, & Kraus (2016, p. 1930); Shan, Song, & Ju (2014, p. 686); Sirén, Hakala, Wincent, & Grichnik (2017, p. 151); Song, Min, Lee, & Seo (2017, p. 102); van Doorn, Heyden, & Volberda (2017, p. 137); Vega-Vázquez, Cossío-Silva, & Revilla-Camacho (2016, p. 5090); Zehir, Can, & Karaboga (2015, p. 362); Zhang, Edgar, Geare, & O’Kane (2016, p. 135) Voss et al. (2005, p. 1137), Avlontits & Salavou (2007, p. 569), Pearce et al. (2010, p. 231)	40
Análisis cuantitativo	Baena-Luna et al. (2018); Díaz, Guerrero, & Peña (2015, p. 38); Mthanti & Ojah (2017, p. 729); Granstrand & Alänge (1995, p.138)	4
Análisis cualitativo	Grühn, Strese, Flatten, Jaeger, & Brettel (2017, p. 600); Linton & Kask (2017, p. 171)	2
Entrevista	Pittino, Visintin, & Lauto (2017, p. 228) Avlontitis & Salavou (2007, p. 568)	2

Fuente: elaboración propia

Para finalizar con el análisis de esta etapa, en la tabla 10 se encuentran los instrumentos de recolección de datos que fueron utilizados. Con base en la revisión de la tabla anteriormente mencionada, se observa la predominancia de la escala (MCS) para medir el emprendimiento corporativo desde la perspectiva de un constructo formativo. Esta escala se utilizó en diecisiete artículos de manera directa y trece más lo hicieron utilizando alguna variación.

Tres artículos utilizan una combinación de escalas midiendo las dimensiones de proactividad, toma de riesgos e innovación con la escala MCS y utilizando la escala propuesta por Lumpkin & Dess (1996) para medir la autonomía y la competitividad agresiva.

La visión reflectiva del constructo es abordada por siete estudios en donde destaca que en cuatro de ellos se utiliza la escala propuesta por Hughes & Morgan (2007).

Calisto & Sarkar (2017a, p. 5090, 2017b, p. 49) utilizan la escala de Matsuno que mide al emprendimiento corporativo como constructo formativo, es decir, es una alternativa a la escala MCS.

Finalmente, Granstrand & Alänge (1995, p.138) así como Valencia-DeLara (2021), no utilizan una escala específica, sino que a base de diferentes teorías acerca del emprendimiento corporativo, crean una lista de cotejo cuantitativa para realizar su estudio.

Tabla 10.

Instrumentos de recolección de datos en la etapa de conciliación y exploración

Instrumentos	Autor(es)	Cantidad de Artículos
Escala MCS (Miller, Covin & Slevin)	Bachmann et al. (2016, p. 304); Bauweraerts & Colot (2017, p. 187); Eshima & Anderson (2017, p. 733); Feltnhofer et al. (2017, p. 433); Hakala et al (2016, p. 96); Jogaratnam (2017, p. 107); Kollmann et al (2017, p. 850); Lages et al. (2017, p. 845); Montiel Campos (2017, p. 360); Mostafa et al (2006, p. 296); Revilla et al (2016, p. 370); Ripollés-Meliá et al (2007, p. 71); Semrau et al. (2016, p. 1930); Sirén et al. (2017, p. 152); van Doorn et al. (2017, p. 138), Avlontitis & Salavou (2007, p. 569), Pearce et al. (2010, p. 231)	17
Cuestionario con escala MCS adaptada	Chavez et al. (2017, p. 38); Delgado Márquez et al. (2013, p. 74); Hong et al. (2013, p. 49); Li, et al. (2017, p. 51); Lumpkin & Dess (2001, p. 439); Song, et al. (2017, p. 102); Zehir et al. (2015, p. 362); Zhang, et al. (2016, p. 137)	8
Instrumento de creación propia a partir de la escala MCS (listas de cotejo, análisis psicolingüístico, guiones de entrevistas telefónicas)	Díaz et al. (2015, p. 38); Grünh et al. (2017, p. 603); Linton & Kask (2017, p. 171); Mthanti & Ojah (2017, p. 729); Pittino et al. (2017, p. 228)	5
Cuestionario combinando las escalas MCS y Lumpkin & Dess (1996)	Cardona Montoya et al. (2017, p. 47); Oliveira Junior et al. (2016, p. 321); Rodrigo-Alarcón et al. (2017, p. 6)	3
Escala Hughes & Morgan (2007)	Sierra et al. (2021) Feltnhofer et al. (2017, p. 433); Hughes & Morgan (2007, p. 655); Shan et al. (2014, p. 686)	4
Cuestionario con el enfoque multidimensional de Lumpkin y Dess (1996)	Cardona Montoya et al. (2016, p. 25); Pratono & Mahmood (2015, p. 87); Vega-Vázquez et al. (2016, p. 5090) Voss et al. (2005, p. 1138) López-Lemus et al (2021).	5
Escala de Matsuno	Calisto & Sarkar (2017a, p. 5090, 2017b, p. 49)	2
Lista de cotejo sin escala específica	Granstrand & Alänge (1995, p.138); Valencia-DeLara et al. (2018)	2

Fuente: elaboración propia

Perspectivas teóricas con las que se ha estudiado el emprendimiento corporativo a lo largo del tiempo.

En la tabla 11 se enlistan los diferentes enfoques teóricos de estudio del emprendimiento corporativo, así como los artículos que la utilizan.

Tabla 10.

Perspectivas teóricas relacionadas con el emprendimiento corporativo

Perspectiva teórica/ teoría	Autor(es)	Cantidad de Artículos
Teoría de la destrucción creativa	(Cardona Montoya et al., 2016, 2017; Granstrand & Alänge, 1995)	3
Teoría de contingencias	(Chavez et al., 2017; Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 2011; Okeyo et al., 2016; Vega-Vázquez et al., 2016; Vij & Bedi, 2012)	5
Teoría de la agencia	(Bauweraerts & Colot, 2017; Kuratko & Goldsby, 2004; Miller, 2011)	3
Teoría RBV	(Bauweraerts & Colot, 2017; Bedoya et al., 2017; Cardona Montoya et al., 2016, 2017; Chavez et al., 2017; Jogaratnam, 2017; Miller, 2011; Pratono & Mahmood, 2015; Ripollés-Meliá et al., 2007; Vega-Vázquez et al., 2016; Zhang et al., 2016)	11
Teoría institucional	(Covin & Miller, 2013; Gómez-Haro et al., 2010; Oliveira Junior et al., 2016)	3
Teoría de capacidades dinámicas	(Covin & Miller, 2013; Miller, 2011)	2
Teoría de la neo-burocracia	(Miller, 2011)	1
Teoría LMX	(Ahmed et al., 2014)	1
Teoría de contingencia estructural	(Hakala et al., 2016)	1
Teoría conductual de la firma	(Vega-Vázquez et al., 2016)	1
Teoría del aprendizaje organizacional	(Vega-Vázquez et al., 2016)	1
Stewardship theory	(Bauweraerts & Colot, 2017)	1
Teoría de los escalones altos	(Grühn et al., 2017; van Doorn et al., 2017)	2
Teoría del ciclo de vida del CEO	(Grühn et al., 2017)	1
Teoría de la posición de ventaja	(Jogaratnam, 2017)	1
Teoría del capital humano	(Jogaratnam, 2017)	1
Teoría del aprendizaje	(Song et al., 2017)	1
Teoría de logros	(Song et al., 2017)	1
Teoría del capital social	(Miao et al., 2017; Rodrigo-Alarcón et al., 2017)	2
Teoría acción control	(Cardona Montoya et al., 2017)	1
Teoría de las conductas planeadas	(Cardona Montoya et al., 2017)	1
Teoría de la ecología organizacional	(Sirén et al., 2017)	1
Teoría de la adaptación-innovación	(Kollmann et al., 2017)	1
Prospect Theory	(Ferreira et al., 2017)	1
Teoría de la elección racional	(Pearce et al., 2010)	1

Fuente: elaboración propia

De un total de 20 enfoques teóricos encontrados a lo largo de la revisión, se destaca la teoría de recursos y capacidades (RBV por sus siglas en inglés de Resource Based View), como la visión teórica más utilizada por los investigadores del emprendimiento corporativo, con un total de 11 ar-

títulos citándola.

De acuerdo con esta teoría, una organización con mayor control de recursos y capacidades tendrá mayores ventajas competitivas, sobre todo si son únicos, difíciles de imitar y sabe hacer un uso adecuado de ellos (Cardona, 2013; Jogaratnam, 2017).

Discusión

Mientras las revisiones de literatura consultadas para realizar el presente trabajo se limitaban a enunciar y en algunos casos explicar a profundidad las visiones formativas y reflectivas del emprendimiento corporativo, los instrumentos específicos para la medición de ambas visiones no se encontraban. En los resultados obtenidos de la presente revisión se muestra que el instrumento con escala MCS (Covin & Wales, 2011) es el más común para medir el constructo formativo, sumando un total de 31 estudios que lo utilizan, ya sea, el instrumento original, el instrumento adaptado, o bien usando un cuestionario propio basado en la escala MCS.

El que sea mayormente utilizada la escala MCS no es coincidencia, ya que esta visión fue la primera en aparecer y el hecho de que sea un instrumento validado ayuda para poder ser replicada la medición en diversos estudios.

Por otro lado, la escala de Huges & Morgan (2007), si bien no es muy utilizada, encontrada solo en 3 estudios, su visión reflectiva del constructo ha cobrado mayor relevancia a partir del año 2007, la visión empieza a enfocarse hacia el estudio del emprendimiento corporativo como un constructo reflectivo propuesto por Lumplin y Dess (1996) ya que de esta manera se puede explicar mejor el constructo (Gupta & Pandit, 2008), por lo que anteriores revisiones de literatura ya consideran las cinco dimensiones reflectivas como parte del emprendimiento corporativo (Gathungu et al., 2014; Gupta & Pandit, 2008; Rosenbusch et al., 2013; Vij & Bedi, 2012). Se espera que el número de investigaciones considerando el constructo reflectiva aumente exponencialmente los próximos años y que la escala Huges & Morgan (2007) se vuelva cada vez más popular.

Otro aporte que ofrecen los resultados de la presente investigación es un listado con las teorías que se han utilizado para fundamentar los estudios realizados. Se encontraron un total de 25 teorías distintas, a diferencia de las revisiones de literatura consultadas donde solo en tres de ellas tocan el tema del respaldo teórico (Miao et al., 2017; Rosenbusch et al., 2013; Vij & Bedi, 2012), sin embargo, lo hacen de manera somera a diferencia de cómo se presenta el tema en la presente revisión, donde se hace una explicación breve de la teoría y como es que los diversos autores la usan de fundamento para sus investigaciones.

Otro tema ausente en las revisiones de literatura previas es el análisis de las poblaciones, en donde se ha estudiado el emprendimiento corporativo. Los resultados obtenidos en la presente revisión indican que la alta gerencia y los mandos medios son las poblaciones más estudiadas, concordando con la teoría que establece que son los dirigentes los que establecen la orientación hacia el emprendimiento de las organizaciones.

Finalmente, las diversas revisiones de literatura, encontradas y consultadas no profundizan la revisión de las variables relacionadas con el emprendimiento corporativo de las diversas investigaciones consultadas sino que solo se enfocan en tratar con algunas cuantas que son del interés de los autores de la revisión. En contraparte, los resultados de la presente investigación arrojaron 34 distintas variables con las que se ha relacionado el emprendimiento corporativo durante el transcurso de los años. Lo que arroja luces al camino de los investigadores que desean trabajar al respecto y requieren conocer el camino ya recorrido.

Conclusiones

Como objetivos de la presente revisión de literatura se establecieron las siguientes cuatro preguntas: ¿Cómo ha sido la evolución del término emprendimiento corporativo?, ¿Cuáles son los instrumentos de medición utilizados?, ¿Qué población es la más utilizada para el estudio del emprendimiento corporativo? Y ¿con qué variables se ha relacionado a través de los años el emprendimiento corporativo?

A través de los resultados obtenidos, podemos dar respuesta a cada una de ellas. Para el análisis del término del emprendimiento corporativo se llevó a cabo una división en dos etapas, la cual nos permite ver que la evolución del concepto ha sido rápida y en menos de 35 años se ha creado todo un cuerpo teórico a su alrededor, sin embargo, el interés por el tema como objeto de investigación empírica parece apenas comenzar y se espera que aumente en los próximos años.

Se pudo identificar al cuestionario MCS (y sus variantes) como el más utilizado para llevar a cabo la medición del constructo, pero se estima que el cuestionario creado por Huges y Morgan (2007) sea más utilizado en las próximas investigaciones, sobre todo por el hecho del aumento en el uso de la visión reflectiva del constructo.

La población más estudiada en las investigaciones del emprendimiento corporativo son los CEO's, y gerentes, estando acorde con la teoría de la planeación estratégica que indica que son ellos los que dirigen el rumbo emprendedor de la organización.

Se lograron identificar 34 distintas variables con las que se ha relacionado al emprendimiento corporativo a lo largo de los años, siendo la más recurrente el desempeño organizacional.

Finalmente, las implicaciones para futuras revisiones de literatura deberían orientarse a identificar y conciliar los distintos términos para describir al emprendimiento corporativo, un esfuerzo se llevó a cabo en el año de 1999 por Sharma y Chrisman, sin embargo, de ese año a la fecha, los escritos del emprendimiento corporativo han aumentado y siguen encontrándose en la literatura distintas formas de referirse a él, lo que dificulta compilar la teoría alrededor del término.

Referencias

- Ahmed, I., Ali, G., & Ramzan, M. (2014). Leader and organization: the impetus for individuals' entrepreneurial orientation and project success. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 2(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/2251-7316-2-1>
- Arzubiaga Orueta, U., Iturralde Jainaga, T., & Maseda García, A. (2012). The measurement of the Entrepreneurial Orientation in family firms: a critical review of the literature. *Revista de Empresa Familiar*, 2(2), 57–71. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4078863&info=resumen&idioma=ENG>
- Avlonitis, G. J., & Salavou, H. E. (2007). Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance. *Journal of Business Research*, 60(5), 566–575. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.01.001>
- Bachmann, J.-T., Engelen, A., & Schwens, C. (2016). Toward a Better Understanding of the Association Between Strategic Planning and Entrepreneurial Orientation — The Moderating Role of National Culture. *Journal of International Management*, 22(4), 297–315. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2016.03.002>
- Baena-Luna, P., Palos-Sánchez, P. R., Garcia-Rio, E., & Peña, A. C. (2018). La importancia del uso de recursos en la nube para el favorecimiento del emprendimiento corporativo en empresas y organizaciones. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies*, 5(2), 87–98. www.ijisebc.com
- Bauweraerts, J., & Colot, O. (2017). Exploring nonlinear effects of family involvement in the board on entrepreneurial orientation. *Journal of Business Research*, 70, 185–192. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.020>
- Bedoya, M. A., Toro, I. D., & Arango, B. (2017). Emprendimiento Corporativo e Innovación: Una Revisión y Futuras Líneas de Investigación. *Revista ESPA CIOS*, 38(17). <http://www.revistaespacios.com/a17v38n17/17381720.html>
- Calisto, M. de L., & Sarkar, S. (2017a). Innovation and corporate entrepreneurship in service businesses. *Service Business*, 11(3), 581–600. <https://doi.org/10.1007/s11628-016-0321-6>
- Calisto, M. de L., & Sarkar, S. (2017b). Organizations as biomes of entrepreneurial life: Towards a clarification of the corporate entrepreneurship process. *Journal of Business Research*, 70, 44–54. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.07.007>
- Cardona Montoya, R. A., Martins, I., & Velásquez Ceballos, H. (2016). Capacidades de emprendimiento corporativo y su impacto en los proyectos innovadores. *Estudios Interdisciplinarios de La Organización*, 10, 3–27.
- Cardona Montoya, R. A., Martins, I., & Velásquez Ceballos, H. (2017). Entrepreneurial orientation, assessment and management of projects and impact in corporate entrepreneurship: intention to action. *Cuadernos de Gestión*, 17(2), 37–60. <https://doi.org/10.5295/cdg.140511rc>
- Cardona, R. A. (2013). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Forum Doctoral*, 4, 113–147. <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/forum-doctoral/article/view/1754>
- Chavez, R., Yu, W., Jacobs, M. A., & Feng, M. (2017). Manufacturing capability and organizational performance: The role of entrepreneurial orientation. *International Journal of Production Economics*, 184(March 2016), 33–46. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.10.028>
- Covin, J. G., & Miller, D. (2013). International Entrepreneurial Orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research direction. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(1), 11–44. doi: 10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x

- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2011). The Measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(4), 677–702. [10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x)
- Delgado Márquez, B. L., Luisa, D. M., & Hurtado Torres, N. E. (2013). Emprendimiento corporativo y capital social: Un análisis de empresas intensivas en tecnología. *Revista Venezolana de Gerencia*, 18(61), 62–85.
- Díaz, Y., Guerrero, M., & Peña, I. (2015). Innovation driven productivity through corporate entrepreneurship. *Universia Business Review*, 2015(47), 32–47. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84942099062&partnerID=40&md5=3fece1410fdf3ff60f55e2759b4b697c>
- Eshima, Y., & Anderson, B. S. (2017). FIRM GROWTH, ADAPTIVE CAPABILITY, AND ENTREPRENEURIAL ORIENTATIONS. *Strategic Management Journal*, 38, 770–779. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.2532>
- Fellnhöfer, K., Puumalainen, K., & Sjögrén, H. (2017). Entrepreneurial orientation in work groups – effects of individuals and group characteristics. In *International Entrepreneurship and Management Journal* (Vol. 13, Issue 2). International Entrepreneurship and Management Journal. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0408-5>
- Ferreira, F. A. F., Jalali, M. S., Bento, P., Marques, C. S. E., & Ferreira, J. J. M. (2017). Enhancing individual entrepreneurial orientation measurement using a metacognitive decision making-based framework. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(2), 327–346. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0388-5>
- Gathungu, J. M., Aiko, D. M., & Machuki, V. N. (2014). Entrepreneurial orientation, networking, external environment, and firm performance: a critical literature review. *European Scientific Journal*, 10(7), 335–357.
- Giraud Voss, Z., Voss, G. B., & Moorman, C. (2005). An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 1132–1150. <https://doi.org/10.1108/03090560510610761>
- 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(June 2014), 33–43.
- Granstrand, O., & Alänge, S. (1995). The evolution of corporate entrepreneurship in Swedish industry—was Schumpeter wrong? *Journal of Evolutionary Economics*, 5(2), 133–156. <https://doi.org/10.1007/BF01199854>
- Grühn, B., Strese, S., Flatten, T. C., Jaeger, N. A., & Brettel, M. (2017). Temporal Change Patterns of Entrepreneurial Orientation: A Longitudinal Investigation of CEO Successions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 41(4), 591–619. <https://doi.org/10.1111/etap.12239>
- Guirao Goris, S. J. A. (2015). Utilidad y tipos de revisión de literatura. *Ene*, 9(2), 0–0. <https://doi.org/10.4321/S1988-348X2015000200002>
- Gupta, R., & Pandit, A. (2008). Strategic Entrepreneurial Orientation : Development of a Multi-Dimensional Construct Based on Literature Review. *South Asian Journal of Management*, 19, 88–110.
- Hakala, H., Sirén, C., & Wincent, J. (2016). Entrepreneurial Orientation and International New Entry: The Moderating Role of Autonomy and Structures in Subsidiaries. *Journal of Small Business Management*, 54, 90–112. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12294>
- Hong, J., Song, T. H., & Yoo, S. (2013). Paths to success: How do market orientation and entrepreneurship orientation produce new product success. *Journal of Product Innovation Management*, 30(1), 44–55. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00985.x>
- Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651–661. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.003>
- Jogaratham, G. (2017). The effect of market orientation, entrepreneurial orientation and human capital on positional advantage: Evidence from the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 104–113. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.10.002>
- Kollmann, T., Stöckmann, C., Meves, Y., & Kensbock, J. M. (2017). When members of entrepreneurial teams differ: linking diversity in individual-level entrepreneurial orientation to team performance. *Small Business Economics*, 48(4), 843–859. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9818-6>
- Kumar, N. (2013). Internationalisation of Indian knowledge-intensive service firms: Learning as an antecedent to entrepreneurial orientation. *Asian Business & Management*, 12(5), 503–523. <https://doi.org/10.1057/abm.2013.20>

- Kuratko, D. F., & Goldsby, M. G. (2004). Corporate entrepreneurs or rogue middle managers? A framework for ethical corporate entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 55(1), 13–30. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-1775-3>
- Lages, M., Marques, C. S., Ferreira, J. J. M., & Ferreira, F. A. F. (2017). Intrapreneurship and firm entrepreneurial orientation: insights from the health care service industry. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(3), 837–854. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0428-1>
- Li, L., Jiang, F., Pei, Y., & Jiang, N. (2017). Entrepreneurial orientation and strategic alliance success: The contingency role of relational factors. *Journal of Business Research*, 72, 46–56. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.11.011>
- Linton, G., & Kask, J. (2017). Configurations of entrepreneurial orientation and competitive strategy for high performance. *Journal of Business Research*, 70, 168–176. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.022>
- López-Lemus, J. A., De la Garza, M. T., Atlatenco Ibarra, Q., García-Herrera, O., & Villegas Zermeño, J. E. C. (2021). El Emprendimiento Corporativo, un Factor Influyente en la Inteligencia de Negocio de las Empresas Intelligence of Companies. *Contaduría y Administración*, 66(4), 1–29. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.2762>
- Lozano, J. M. (2005). De patos, gansos y cisnes. Revisión narrativa, revisiones sistemáticas y meta-análisis de la literatura. *Acta Médica Colombiana*, 30(1), 1–3. <http://www.redalyc.org/pdf/1631/163113343001.pdf>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance Author. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <http://www.jstor.org/stable/258632>
- 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. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00048-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00048-3)
- Merz, G. R., & Sauber, M. H. (1995). Profiles of managerial activities in small firms. *Strategic Management Journal*, 16(January), 551–564. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160705>
- Miao, C., Coombs, J. E., Qian, S., & Sirmon, D. G. (2017). The mediating role of entrepreneurial orientation: A meta-analysis of resource orchestration and cultural contingencies. *Journal of Business Research*, 77, 68–80. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.016>
- Miller, D. (1983). *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms*. 29(7), 770–791.
- Miller, D. (2011). Miller (1983) Revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 873–894. [10.1111/j.1540-6520.2011.00457.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00457.x)
- Montiel Campos, H. (2017). Impact of entrepreneurial passion on entrepreneurial orientation with the mediating role of entrepreneurial alertness for technology-based firms in Mexico. *Journal of Small Business and Enterprise Development Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(2), 353–374. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2016-0166>
- Morris, M. H., & Paul, G. W. (1987). The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms. *Journal of Business Venturing*, 2(3), 247–259. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(87\)90012-7](https://doi.org/10.1016/0883-9026(87)90012-7)
- Mostafa, R. H. A., Wheeler, C., & Jones, M. V. (2006). Entrepreneurial orientation, commitment to the Internet and export performance in small and medium sized exporting firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(4), 291–302. <https://doi.org/10.1007/s10843-006-7857-9>
- Mthanti, T., & Ojah, K. (2017). Entrepreneurial orientation (EO): Measurement and policy implications of entrepreneurship at the macroeconomic level. *Research Policy*, 46(4), 724–739. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.01.012>
- Okeyo, W. O., Gathungu, J. M., & K'Obonyo, P. (2016). Entrepreneurial orientation, business development services, business environment, and performance: a critical literature review. *European Scientific Journal*, 12(28), 188–218. <http://dx.doi.org/10.19044/esj.2016.v12n28p188>
- Oliveira Junior, A. B. de, Borini, F. M., Bernardes, R. C., & Oliveira, M. J. de. (2016). Impact of Entrepreneurial Orientation on Strategic Alliances and the Role of Top Management. *Revista de Administração de Empresas*, 56(3), 315–329. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020160305>
- Pearce, J. A., Fritz, D. A., & Davis, P. S. (2010). Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(1), 219–248. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00315.x>
- Pittino, D., Visintin, F., & Lauto, G. (2017). A configurational analysis of the antecedents of entrepreneurial orientation. *European Management Journal*, 35(2), 224–237. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.07.003>

- Pratono, A. H., & Mahmood, R. (2015). Entrepreneurial orientation and firm performance: How can micro, small and medium-sized enterprises survive environmental turbulence? *Pacific Science Review B: Humanities and Social Sciences*, 1(2), 85–91. <https://doi.org/10.1016/j.psrb.2016.05.003>
- Revilla, A. J., Pérez-Luño, A., & Nieto, M. J. (2016). Does Family Involvement in Management Reduce the Risk of Business Failure? The Moderating Role of Entrepreneurial Orientation. *Family Business Review*, 29(4), 365–379. <https://doi.org/10.1177/0894486516671075>
- Ripollés-Meliá, M., Menguzzato-Boulard, M., & Sánchez-Peinado, L. (2007). Entrepreneurial orientation and international commitment. *Journal of International Entrepreneurship*, 5(3–4), 65–83. <https://doi.org/10.1007/s10843-007-0016-0>
- Rodrigo-Alarcón, J., García-Villaverde, P. M., Ruiz-Ortega, M. J., & Parra-Requena, G. (2017). From social capital to entrepreneurial orientation : The mediating role of dynamic capabilities. *European Management Journal*, in press, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.02.006>
- Rosenbusch, N., Rauch, A., & Bausch, A. (2013). The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation in the Task Environment–Performance Relationship. *Journal of Management*, 39(3), 633–659. <https://doi.org/10.1177/0149206311425612>
- Semrau, T., Ambos, T., & Kraus, S. (2016). Entrepreneurial orientation and SME performance across societal cultures: An international study. *Journal of Business Research*, 69(5), 1928–1932. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.082>
- Shan, P., Song, M., & Ju, X. (2014). Entrepreneurial orientation and performance: Is innovation speed a missing link? *Journal of Business Research*, 69(2), 683–690. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.08.032>
- Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33, 273–304.
- Sierra, D., Melgar, J., & López, G. (2021). Strategic orientations, commitment and organizational performance : scale validation in the creative industry Orientaciones estratégicas, compromiso y desempeño organizacional : validación de escala en la industria creativa. *Regiones y Desarrollo Sustentable*, 22(42), 154–175. <http://www.coltla.edu.mx/openj/index.php/ReyDS/article/view/208>
- Sirén, C., Hakala, H., Wincent, J., & Grichnik, D. (2017). Breaking the routines: Entrepreneurial orientation, strategic learning, firm size, and age. *Long Range Planning*, 50(2), 145–167. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.09.005>
- Song, G., Min, S., Lee, S., & Seo, Y. (2017). The effects of network reliance on opportunity recognition: A moderated mediation model of knowledge acquisition and entrepreneurial orientation. *Technological Forecasting and Social Change*, 117, 98–107. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.01.004>
- Stopford, J. M., & Baden-Fuller, C. W. F. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15(7), 521–536. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150703>
- Valencia-DeLara, P., Escobar-Sierra, M., & Calderón-Valencia, F. (2018). Novel innovation model for the organizational context: A relationship between corporate entrepreneurship and stakeholders. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 10(19), 99–114. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdoj&AN=edsdoj.29acbb55fe914a7ba08066080e915c87&site=eds-live&scope=site>
- van Doorn, S., Heyden, M. L. M., & Volberda, H. W. (2017). Enhancing Entrepreneurial Orientation in Dynamic Environments: The Interplay between Top Management Team Advice-Seeking and Absorptive Capacity. *Long Range Planning*, 50(2), 134–144. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.06.003>
- Vega-Vázquez, M., Cossío-Silva, F. J., & Revilla-Camacho, M. Á. (2016). Entrepreneurial orientation–hotel performance: Has market orientation anything to say?. *Journal of Business Research*, 69(11), 5089–5094. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.085>
- Vij, S., & Bedi, H. S. (2012). Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Business Performance: A Review of Literature. *IUP Journal of Business Strategy*, 9(3), 17–31. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=83439047&site=ehost-live>
- Xu, T., & Xu, Y. (2012). A literature review of relationship between entrepreneurial orientation and firm performance. *2012 International Symposium on Management of Technology (ISMOT)*, 128–131. <https://doi.org/10.1109/ISMOT.2012.6679442>
- Zahra, S. A. (1995). Corporate entrepreneurship and financial performance: The case of management leveraged buyouts. *Journal of Business Venturing*, 10(3), 225–247. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)00024-O](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00024-O)
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship–performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43–58. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)00004-E](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00004-E)

- Zehir, C., Can, E., & Karaboga, T. (2015). Linking Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Role of Differentiation Strategy and Innovation Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 358–367. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.381>
- Zhang, J. A., Edgar, F., Geare, A., & O’Kane, C. (2016). The interactive effects of entrepreneurial orientation and capability-based HRM on firm performance: The mediating role of innovation ambidexterity. *Industrial Marketing Management*, 59, 131–143. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.02.018>