



DOCUMENTO BASE

FUNDAMENTOS DEL EMPRENDIZAJE

ÍNDICE

1. Introducción	3
2. El espíritu emprendedor y la importancia de la educación	4
2.1 Fomento del espíritu emprendedor.....	4
2.2 Educación para el emprendizaje.	4
2.3 Objetivos de la educación emprendedora.	5
2.4 Los agentes de cambio y los papeles a desempeñar hacia el uso del emprendizaje en la universidad.	5
3. Estado del arte del emprendizaje.	6
3.1 Naturaleza del emprendizaje.....	6
3.1.1 Historia sobre el fenomeno del emprendizaje.....	6
3.1.2 Qué es emprendizaje.	7
3.1.3 Función económica del emprendedor.	9
3.1.4 La personalidad del emprendedor.	10
3.1.5 Tipos de emprendedores.	11
3.1.6 El proceso emprendedor.....	12
3.1.7 La naturaleza de la oportunidad de negocio.	13
3.1.8 Los recursos en el nuevo negocio.....	13
3.1.9 La Organización en el emprendizaje.	13
3.1.10 Significado del éxito.....	14
3.2. Fichas explicativas de las distintas teorías existentes en el ámbito del emprendizaje.	16
3.2.1 Teoría de los costes de transacción (enfoque económico)	16
3.2.2 Teoría de redes (enfoque sociocultural o institucional)	17
3.2.3 Teoría de la incubadora. (enfoque sociocultural o institucional)	18
3.2.4 Teoría evolucionista (Enfoque sociocultural o institucional)	19
3.2.5 Modelo de éxito de la nueva empresa. (Enfoque gerencial)	20
3.2.6 Modelos de generación y desarrollo de nuevos proyectos en la gran empresa (Enfoque Gerencial)	21
3.3. Emprendizaje dentro de una organización (Intraemprendizaje).	22
3.3.1 El intraemprendedor.	22
3.3.2 Arquitectura facilitadora del emprendizaje.....	23
3.3.3 El entorno.	25
3.3.4 Cultura organizacional facilitadora del emprendizaje.....	25
3.4. Bibliografía.....	27

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente documento, en consonancia con el material audiovisual generado dentro del proyecto ADN Ekintzaile, se centra básicamente en ofrecer un fundamento mínimamente científico tanto del concepto de emprendizaje así como a lo que representa para el conjunto de la sociedad analizando las distintas perspectivas que se han dado a lo largo del tiempo.

En este sentido, en primer lugar analizamos brevemente la importancia del espíritu emprendedor desde la perspectiva de la educación, asumiendo que la función educativa juega un papel importantísimo en este sentido.

Entendemos que el recorrido del presente documento desde este punto de vista es relativamente introductorio, debido fundamentalmente a que el material audiovisual que complementa al documento se centra básicamente en el enfoque del sistema educativo hacia el fomento del emprendizaje.

Posteriormente, y definiéndose como el corazón del documento, hemos realizado un estado del arte del concepto de emprendizaje abordando distintas perspectivas y teorías explícitas que se han trabajado dentro del concepto en cuestión.

Para finalizar, analizamos una derivada del emprendizaje definida como intraemprendizaje, siendo su naturaleza la de una actividad creada a través de otra a existente definiendo a grandes rasgos posibles formas de articularlo con el objetivo de generar valor añadido que repercuta económica y socialmente al conjunto de la sociedad.

2. EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR Y LA IMPORTANCIA DE LA EDUCACIÓN

2.1 Fomento del espíritu emprendedor

El espíritu emprendedor es uno de los motores principales de la innovación, la competitividad y el crecimiento. Se ha observado una correlación positiva y sólida entre el fomento del espíritu emprendedor y los resultados económicos en términos de crecimiento, supervivencia de empresas, innovación, creación de empleo, cambio tecnológico, incremento de la productividad y exportaciones. Pero este espíritu emprendedor aporta mucho más que eso a nuestra sociedad, puesto que representa un vehículo de desarrollo personal.

Según los expertos España necesita más personas emprendedoras y más empresas deseosas de embarcarse en negocios creativos e innovadores. En concreto, en la CAPV, el porcentaje de emprendedores potenciales, es decir, personas adultas que están planteándose crear un negocio en los próximos 3 años, según el Informe GEM 2006 (Global Entrepreneurship Monitor) se situó en el año 2006 en el 2,06%, sufriendo un descenso pronunciado de más del 50% respecto a la edición anterior (4,45%). Estos datos relegan a la CAPV a las últimas posiciones del ranking internacional y regional y manifiestan un sensible empeoramiento, posiblemente motivado por una situación sociolaboral estable, próxima al pleno empleo, que por sí misma inhibe la iniciativa empresarial y el espíritu emprendedor a medio plazo.

En este sentido, es necesario el diseño de instrumentos y políticas que permitan articular y fraguar una cultura emprendedora, tratando de prestar especial atención al ámbito educativo, y logrando transmitir valores culturales fundados en el espíritu empresarial que garanticen mejores resultados en la dinámica empresarial de la CAPV a medio-largo plazo.

2.2 Educación para el emprendizaje

Frente a esta situación, la educación puede y debe contribuir en gran medida a la creación y al refuerzo de una cultura emprendedora, empezando por los jóvenes en la escuela. Entre los objetivos de la educación debe de estar presente el fomento de las cualidades personales que constituyen la base del espíritu emprendedor, como son la creatividad, la iniciativa, la responsabilidad, la capacidad de afrontar riesgos y la independencia o autonomía en el trabajo.

Este tipo de actitudes ya se pueden impulsar desde la enseñanza primaria, ya que la educación supone una apuesta a largo plazo: el alumnado de primaria y secundaria compondrá mañana la ciudadanía activa, y muchas de estas personas asumirán un proyecto empresarial. Por ello, el espíritu emprendedor se debería introducir en los sistemas educativos desde el principio como un nuevo enfoque de la enseñanza.

Para avanzar, al menos a largo plazo en el empleo, el crecimiento, la competitividad y la innovación, resulta indispensable fomentar el espíritu emprendedor entre los jóvenes e incluso entre los niños ya que la educación puede contribuir a la creación de una cultura más empresarial.

Actualmente, el espíritu empresarial se considera una competencia básica por lo que se podría incluir explícitamente en el plan de estudios nacional, si la estructura del sistema educativo lo permite, ya sea como asignatura, o como tema transversal. Al parecer, en la mayoría de los países el plan de estudios nacional tiene objetivos generales, y por lo tanto permite desarrollar actividades dirigidas a fomentar la actitud empresarial en la escuela. Sin embargo, aunque sería posible, el espíritu empresarial no se exige ni se promueve, por lo que los expertos critican a las universidades donde dicen que apenas se transmiten conocimientos básicos para la creación de una empresa. En cuanto a la carrera de Empresariales creen que "no forman emprendedores, sino directivos".

La Comunidad Autónoma Vasca es, actualmente, una de las regiones más consolidadas empresarialmente. El índice de actividades empresariales (TEA) sitúa al País Vasco por encima de España tanto en estructura como en política gubernamental o apertura de mercado interno. Sin embargo existe una carencia evidente en la educación a la hora de fomentar la cultura del emprendizaje ya que según los expertos, el País Vasco tiene un suspenso en educación primaria y

secundaria. Esta situación preocupa a los profesionales en el área empresarial quienes proponen adoptar modelos europeos y estadounidenses para la promoción de la cultura del emprendizaje.

Los modelos de emprendizaje que existen fuera de España y el País Vasco y que pueden ser aplicables en nuestro entorno son muchos, pero sobre todo destacan por su carácter comprensivo, su aplicabilidad en el País Vasco y su riqueza y accesibilidad de la información los siguientes: Australia, Bélgica, Canadá, Escocia, Finlandia, Francia, Noruega y Estados Unidos, donde el fracaso se entiende como una experiencia sin éxito, y no un fracaso en sí.

2.3 Objetivos de la educación emprendedora

Los objetivos de la enseñanza acerca del espíritu empresarial incluyen:

- Promover el desarrollo de las cualidades personales relacionadas con el espíritu empresarial, tales como la creatividad, la iniciativa, la asunción de riesgos y la responsabilidad.
- Aportar un conocimiento temprano del mundo empresarial y ayudar a entender el papel de los empresarios en la comunidad.
- Concienciar a los estudiantes acerca del empleo por cuenta propia como posible opción profesional (el mensaje a transmitir sería que, además de empleado se puede ser empresario).
- Organizar actividades basadas en el aprendizaje a través de la práctica (aprender haciendo), por ejemplo dirigiendo empresas virtuales.
- Dar a los estudiantes una formación específica sobre poner en marcha una empresa, especialmente a alumnos de formación profesional y de universidades.

Para ello, es necesario que las escuelas de todos los niveles, y en particular sus directores, reconozcan la importancia de la divulgación del espíritu emprendedor entre los jóvenes, incluido el fomento de cualidades personales como la creatividad y el espíritu de iniciativa, para comprometerse con este nuevo enfoque de enseñanza a fin de propiciar así un aprendizaje significativo e interiorizado en los valores del alumnado.

2.4 Los agentes de cambio y los papeles a desempeñar hacia el uso del emprendizaje en la Universidad.

Como es bien sabido, el fomento de la iniciativa emprendedora en la Universidad no es una tarea fácil, por la complejidad de la propia institución, por los valores de nuestra sociedad, por el marco legal, y por las inercias de funcionamiento de las instituciones más idóneas para llevarlo a cabo. A continuación se identifican a los principales agentes del proceso y se enumeran los cambios que deben realizar cada uno de ellos para dar a este proceso la dinámica que encontramos en otros países.

En primer lugar, tenemos a los propios **emprendedores** potenciales que deben aprender a trabajar en equipo, conseguir una formación básica en administración de empresas, completar su formación técnica mediante una continua actualización, y abrir sus mentes a nuevas formas de trabajo basadas en la iniciativa individual.

En segundo lugar, tenemos el **sistema educativo** en su conjunto, no solamente la Universidad, que debe evolucionar, en una doble dirección. Por un lado, la actual legislación universitaria y de la función pública deben abrir vías para que el profesorado pueda desarrollar sus capacidades emprendedoras. Además, se deben promover cambios en los planes de estudio para que incluyan disciplinas de toma de contacto con el mundo de la economía y de la empresa, facilitar la creación de titulaciones híbridas que combinen conocimientos de diversas ramas de la ciencia, y aplicar metodologías docentes que fomenten el trabajo en equipo y la práctica profesional.

Finalmente, aunque no menos importante que los otros dos, tenemos a los **agentes sociales**, cuyo papel en la divulgación de los valores de la creación de empresas en el tejido social es clave. En particular, es fundamental la función divulgativa de los medios de comunicación, y el papel de las administraciones locales y las asociaciones profesionales en la identificación de bolsas de emprendizaje y de oportunidades de autoempleo.

Para terminar, no podemos olvidar el papel que puede jugar el **sistema financiero**, sobre todo los bancos, en este proceso, si cambiasen sus criterios de valoración de operaciones crediticias propuestas por emprendedores, y diseñasen productos específicos para atender las necesidades de éstos.

3. ESTADO DEL ARTE DEL EMPRENDIZAJE

3.1 Naturaleza del emprendizaje

3.1.1 Historia del fenómeno del emprendizaje

El origen de la palabra entrepreneur se remonta al siglo XVIII, el economista francés Richard Cantillon (1755), fue el primero en pronunciarlo. Desde esa época hasta finales del siglo XIX comienza **la primera etapa** en la historia del emprendizaje según JM^a Veciana¹.

El interés de los autores de esa época era definir quién es el empresario y qué hace, es decir, la función que desempeña el emprendedor en el proceso económico. Los principales economistas que escribieron sobre el tema son los siguientes: Richard Cantillon, Jean Baptiste Say, Von Thünen, Hohn Stuart Mill, Hermann, Von Mangoldt, Clark, Marshall y etc.

Todos esos autores trataron de definir al emprendedor y su función. No hubo acuerdo y todavía sigue sin haber un consenso. Durante las últimas décadas se ha analizado y reproducido lo que esos economistas escribieron, en cuanto cabe destacar los siguientes trabajos realizados:

- F. Redlich (1964): "Der Unternehmer", Wirtschafts und Sozialgeschichtliche Studien.
- M. Sánchez Gil (1969): Naturaleza y evolución de la función empresarial.
- Hérbert y Link (1982): The Entrepreneur.

La segunda etapa denominada por algunos como la etapa de los estudios históricos, fue a partir de 1920 hasta 1950, bajo la influencia de Max Weber. El interés de los académicos se centró en el estudio del emprendedor como factor de desarrollo económico desde una perspectiva histórica.

Como hito destacable durante esta época nos encontramos con la culminación del "Research Center in Entrepreneurial History" en la Universidad de Harvard en 1958. El director del centro era Arthur H. Cole junto con un grupo de investigadores de varias disciplinas como la sociología y la economía: Thomas C. Cochran, Fritz Redlich, Alfred Chandler y Hugh Aitken.

En cuanto a publicaciones destacadas en está etapa podemos encontrar la revista "*Explorations in Entrepreneurial History*" desde el centro de investigación de Harvard. Y un estudio del Thomas C. Cochran sobre el efecto de las diferencias culturales en el comportamiento del emprendedor, comparando Estados Unidos con tres países latinoamericanos (México, Puerto Rico y Argentina).

Por otra parte en **la tercera etapa**, 1950-1980, el interés de los académicos se centra en el estudio de las pequeñas y medianas empresas y en el estudio del empresario-emprendedor y la creación de nuevas empresas. Entre los hitos más importantes en esta etapa podemos señalar los siguientes:

- 1970: primer congreso científico sobre "Creación de Empresas" en la universidad de Purdue (EEUU) en el que participaron 12 investigadores.
- 1974: la creación de la división "Entrepreneurship" en la academia del management de Estados Unidos.
- 1975: La celebración del "Internacional Symposium of Entrepreneurship and Enterprise Development" en Cincinnati, al que acudían 230 participantes de todo el mundo.

¹ Veciana, Jose M^a: "La creación de empresas como programa de investigación científica". En la revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa". 1999, vol.8, nº 3.

Como publicaciones destacar los siguientes:

- 1961: McClelland: The Achieving Society
- 1964: Collins, Moore y Unwalla: The Entreprising Man.

No obstante y para finalizar, a partir de 1980 nos encontramos con **la cuarta etapa**, en el que se descubre al emprendedor y la necesidad de fomentar la creación de nuevas empresas, a partir de la presentación de un informe de D. Birch: "The Job Generation Process", en que descubría que durante un periodo de diez años (1969-1979) el 50% de los nuevos puestos de trabajo en Estados Unidos fueron creados por nuevas empresas.

Hitos destacables:

- 1981: primera conferencia de "BABSON" sobre investigaciones empíricas.
- 1989: "European Doctoral Programme in Entrepreneurship and Small Business Management", Universidad Autónoma de Barcelona.

Publicaciones:

- 1985: The Journal of Small Business Venturing
- 1981: la edición de los "proceedings": "Frontiers of Entrepreneurship Research". Babson Collage.
- 1988: publicación de la revista: Entrepreneurship: Theory and Practice.

3.1.2 Qué es emprendizaje.

La palabra "entrepreneur" es ampliamente usada, tanto en las conversaciones diarias como en la gestión empresarial y en economía. Su origen lo encontramos en el siglo XVII en Francia, donde un entrepreneur era un individuo que se encargaba de llevar el proyecto comercial de alguien que contaba con el dinero para invertir. En los inicios, casi siempre estaban relacionados con el comercio a ultramar. Eran proyectos arriesgados, tanto para el inversor, que podía perder su dinero, como para el navegante-entrepreneur, que podía perder mucho más. Así pues, vemos que los conceptos de entrepreneur, inversor y riesgo están relacionados desde los inicios. De la palabra entrepreneur se han derivado muchas otras como entrepreneurial, entrepreneurship, y entrepreneurial process. La idea de que el emprendedor es alguien que pone en marcha un proyecto facilita la comprensión de la naturaleza del entrepreneurship. Poner en marcha este tipo de proyectos requiere que se hagan ciertas tareas con vistas a obtener ciertos resultados, y que un individuo se haga cargo del proyecto. En lo que lleva a cabo el entrepreneur hay una manera de hacer particular. En el proceso emprendedor, en el cual se ve inmerso el emprendedor, se crea valor a través del resultado de dicho proceso: la empresa emprendedora.

Pero todo lo anterior es muy general, ofrecer una definición de Emprendedor que resulte específica y no ambigua representa un reto. No porque no exista esta definición, sino porque existen multitud en la literatura sobre management y economía. Y las definiciones no coinciden en las características del emprendedor. Los economistas reconocen la importancia de esta figura, pero incluso en esta disciplina, conocida por su rigor, el emprendedor no aparece claramente definido. La dificultad estriba, no en adjudicar un rol al emprendedor, sino en que éste sea distinto del otorgado a los managers convencionales. Las revisiones sobre este tema realizadas por Arthur Cole², William Baumol³, Harvey Leibenstein⁴ y James Soltow⁵ (todos 1968), todavía son válidas, y remarcan temas que todavía no están totalmente resueltos.

William Gartner⁶ (1990) dirigió una investigación sobre estos temas. Preguntó a académicos, líderes de empresas y políticos, cuál sería para ellos una buena definición de

2 Cole, A.H. (1968) 'Entrepreneurship in economic theory', American Economic Review, Vol. 58, pp.64-71.

3 Baumol, W.J. (1968) 'The entrepreneur: introductory remarks', American Economic Review, Vol.58, pp.60-3.

4 Leibenstein, H. (1968) 'Entrepreneurship and development', American Economic Review, Vol.58, pp.72-83.

5 Soltow, J.H. (1968) 'The entrepreneur in economic history', American Economic Review, Vol. 58, pp.84-92.

6 Gartner, W.B. (1990) 'What are we talking about when we talk about entrepreneurship?', Journal of Business Venturing, Vol. 5, pp. 15-28.

entrepreneurship. De las respuestas obtenidas, extrajo 90 atributos diferentes asociados a la figura del emprendedor. Pero, en las definiciones obtenidas, no sólo encontró variaciones en torno al mismo tema, sino que ¡entre algunas de ellas ni siquiera existían atributos en común!

Esto sugería que la búsqueda de una definición universal no había avanzado desde 1971, cuando Peter Kilby⁷ apuntó que el emprendedor tenía mucho en común con "Heffalump", personaje de "Winnie The Pooh", descrito de la siguiente manera: "...un animal muy grande e importante. Ha sido perseguido por muchos, utilizando diferentes tipos de trampas, pero ninguno ha conseguido capturarlo. Todos cuantos afirmaban haberlo visto contaban que era enorme, pero no coincidían más en su descripción".

Gartner⁸ (1985) concluye que "las diferencias entre emprendedores y entre los negocios que crean son tan grandes como las variaciones entre los emprendedores y los no emprendedores, o como entre las empresas nuevas y las ya establecidas"

Se podrían dar muchas definiciones de emprendedor, o de emprendizaje, sin embargo, en algunos casos, no se ajustarían mucho a lo que nos esperamos. Intuitivamente sabemos, o consideramos que sabemos quién es o no es un emprendedor. Sin embargo, algunas definiciones excluirían a quienes, por nuestra experiencia, consideramos que sí son emprendedores, o incluirían a aquellos que nosotros afirmaríamos que no lo son. Para caer en la cuenta de esto, echemos un vistazo a los atributos incluyen estas definiciones.

Por ejemplo, la noción de riesgo es frecuentemente asociada con el emprendedor. Pero no es suficiente para distinguir entre emprendedores que hacen progresar negocios e inversores que arriesgan su dinero dando soporte a esos negocios. Lo mismo sucede con la fundación de nuevos negocios, que ha sido considerada como característica definitoria del emprendedor (Gartner). Sin embargo, muchos emprendedores bien conocidos, lo que hicieron en realidad fue revitalizar una organización que ya existía, más que crear una nueva. Algunas definiciones enfatizan, en la actividad emprendedora, el maximizar los retornos para los inversores, pero los emprendedores efectivos trabajan para remunerar a todos los *stakeholders* de los negocios, no sólo a los inversores.

Todo esto no debe desanimarnos. El emprendizaje es un fenómeno rico y complejo, imposible de recoger en una definición simple y universal. Y en cualquier caso, ser capaz de definir algo no es lo mismo que comprenderlo. Una mejor aproximación a éste fenómeno es dibujar un amplio boceto del emprendedor, caracterizarlo, explorar el proceso en el que se involucran e intentar acercarnos a una explicación de cómo el emprendizaje proporciona un camino a la creación de riqueza.

Además de como fenómeno en la gestión empresarial, el emprendizaje tiene dimensiones económicas y sociales. El emprendedor es un individuo que vive y se desenvuelve en un entorno social. El emprendedor no se caracteriza por cada acción que lleva a cabo, sino por un conjunto de ellas englobadas en la creación de nueva riqueza mediante sus negocios. La creación de riqueza es una actividad general en el management. El emprendizaje se caracteriza por una aproximación particular a la creación de riqueza. A partir de esto, tenemos tres formas de acercarnos a este fenómeno, y de intentar desarrollarlo y comprenderlo. El emprendedor puede ser considerado como:

- un manager que lleva a cabo una actividad, por ejemplo en términos de las tareas particulares que desarrollan y la manera en que lo hacen.
- un agente de cambio económico, en términos de los efectos que inducen en los sistemas económicos y los cambios que producen
- un individuo, en términos de su psicología, personalidad y características personales.

Cada uno de estos tres aspectos se refleja en la variedad de las definiciones que existen para emprendizaje. La función de cada perspectiva no es solamente caracterizar a los emprendedores, sino también distinguirlos de otros tipos de personas que se incluyen en la creación de riqueza, como los inversores y los managers "ordinarios".

7 Kilby, P. (1971) 'Hunting the Heffalump', in Kilby, P. (ed.), Entrepreneurship and Economic Development, New York: Free Press.

8 Gartner, W. (1985) 'A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation'. Academy of Management Review, Vol. 10, No. 4, pp. 696-706.

3.1.3 Función económica del emprendedor

El emprendedor es ante todo, un agente de la actividad económica. Las tareas que lleva a cabo, su contexto social... son de vital importancia. Si existe tanto interés en torno a esta figura es por el impacto económico de su actividad. Distintas corrientes en economía han entendido esta figura de diferentes maneras. En este apartado se explica la visión que distintas escuelas (no pretende ser un listado exhaustivo) mantienen del emprendedor.

- **La escuela de economía neoclásica:** Esta escuela no puede explicar la existencia del emprendedor como una clase distinta de agente económico. La razón es muy simple: los emprendedores son seres humanos, y las asunciones que mantiene esta escuela afectan a todos los seres humanos por igual. Todos los seres humanos serían iguales desde este punto de vista, no tendría sentido hablar de distintos grupos de seres humanos. Seríamos todos, si se quiere, seres humanos. Esto nos recuerda a cuando anteriormente hacíamos mención a la dificultad para distinguir a los emprendedores de otros tipos de agentes económicos como los managers y los inversores. Sin embargo, intuitivamente vemos a los emprendedores como una clase distinta, diferente de los managers "ordinarios". Y más importante, reconocemos que tienen un rol distinto a la hora de hacer funcionar la economía. Un motivo para que apareciesen diferentes corrientes que la escuela neoclásica fue para intentar explicar todo ello. Las distintas corrientes sí ven al emprendedor de manera diferenciada al resto de los agentes económicos. Entre las más importantes destacamos:

- **La escuela austriaca:** Se la conoció así debido a que varios de sus principales representantes estaban afincados en Viena, como Carl Menger (1840-1921), Friedrich von Wieser (1851-1926) y Eugen Bohm-Bawerk (1851-1914). Según esta escuela, la economía no estaría en equilibrio, por tanto habría en ella individuos no satisfechos. El emprendedor surgiría para ofrecer bienes y servicios que satisfagan esas necesidades. Otro punto en el que difiere de la escuela neoclásica es en el uso de la información: la última sostiene que los agentes económicos utilizan toda la información existente. La escuela austriaca mantiene que el emprendedor busca y explota información sobre nuevas oportunidades que no está siendo utilizada.

- **Teoría de la Demanda Heterogénea:** La teoría neoclásica sostiene que los bienes ofrecidos a los consumidores son homogéneos dentro de una misma industria (es decir, serían reemplazables unos por otros, el consumidor los percibe como idénticos) y heterogéneos respecto a los de otras industrias. Esto no lo admite la teoría de la demanda heterogénea. Según ésta, dentro de la misma industria los productores tratarían de diferenciar sus productos, ofreciendo distintos tipos de productos a distintos tipos de clientes, a menudo con intención de mantener un precio distinto (y superior) a lo que dictan las normas del mercado. Bajo esta perspectiva, el emprendedor busca grupos de compradores de productos, investiga cómo los productos existentes les insatisfacen y diseña nuevos productos que puedan servirles mejor. Además de inventar/innovar estos productos los posiciona en el mercado tratando de diferenciarlos al máximo de sus competidores, y buscando segmentos de compradores.

- **Differential advantage theory:** Clark⁹ (1940) inició una línea de pensamiento denominada differential advantage theory. La visión que mantiene explicaría el emprendizaje del siguiente modo: Los emprendedores innovan para hacer sus productos diferentes de los de sus competidores. Su interés principal es construir y mantener una comunidad de compradores. Sobrevivir es siempre un objetivo explícito, especialmente en los primeros años de vida del negocio. El emprendedor está normalmente orientado más al crecimiento a largo plazo que al beneficio inmediato.

- **Economía de la organización industrial:** El rol del emprendedor es visto de distinta manera en función de la etapa de la economía de la organización industrial en que nos encontremos: Primeramente, el emprendedor es alguien que percibe una oportunidad para adquirir, moldear y controlar de una manera que aproveche las imperfecciones estructurales existentes en los mercados y etc.

Estas escuelas a menudo subrayan aspectos particulares, y a menudo complementarios de la actividad emprendedora.

La economía hace presunciones sobre la naturaleza del hombre y sus responsabilidades sociales. Algunos podrían encontrar estas presunciones no solo incorrectas, sino también ofensivas

⁹ Clark, J.M. (1940) 'Towards a concept of workable competition', American Economic Review, Vol.30, pp.241-56.

si son tomadas como recomendaciones de cómo las personas deberían comportarse. Socialistas, ecologistas radicales y feministas son ideologías particularmente críticas con esta visión.

Existe controversia sobre si el comportamiento del emprendedor viene determinado por las fuerzas de la evolución o si se aprende en un entorno social y cultural. A éste respecto, es de especial importancia la idea del espíritu empresarial. En opinión de Drucker¹⁰, éste ha fluctuado en la economía de los Estados Unidos, puesto que en el período de 1950 a 1970 eran las grandes empresas y el sector público las que traccionaban la economía, dado que crearon tres de cada cuatro puestos de trabajo. Sin embargo, entre 1970 y 1990 esa dinámica cambia: Las nuevas empresas pequeñas han sido la principal fuerza impulsora del crecimiento económico. El renacimiento del espíritu empresarial es un acontecimiento tanto de orden cultural y psicológico como de orden económico y tecnológico. Cuatro serían los factores que explican el resurgimiento de éste espíritu empresarial: la disponibilidad del capital riesgo y la eficiencia en el suministro del mismo, el aprendizaje de la industria en el emprendizaje, la rápida evolución de la ciencia y la técnica, y la evolución demográfica y los cambios en los modos de vida.

3.1.4 La personalidad del emprendedor

Según Wickham, intuitivamente tendemos a pensar que los emprendedores, como grupo, comparten algunos aspectos de personalidad que les hacen diferentes de quienes no son emprendedores. Pero el confirmar o establecer la veracidad de este hecho es problemático, porque ello, deberíamos tener una definición muy específica de qué es ser emprendedor. Como veíamos en el apartado i) Naturaleza del emprendizaje, ello no resultaba para nada fácil.

Cualquier teoría que pretenda establecer vínculos entre emprendizaje y personalidad debe explicar detalladamente cada uno de los conceptos, así como la manera en que se medirán. Esto representa un desafío en los dos conceptos, especialmente en el de la personalidad.

En psicología, como en economía, encontramos distintas corrientes. Cada una de ellas tiene sus propios soportes teóricos y su aproximación metodológica, y ven la personalidad bajo un punto de vista. Pero también hay puntos en los que coinciden.

No debemos hacernos la equivocada idea de que existe una "personalidad emprendedora". No hay evidencia empírica que demuestre este hecho. Personas de distintos tipos de personalidad, actitudes y disposiciones pueden convertirse en emprendedores de éxito.

Se han utilizado tests psicométricos para evaluar e investigar sobre el emprendizaje. Pero sería prematuro sugerir que esta herramienta es capaz de discriminar entre quienes son emprendedores y aquellos que no lo son.

Aún con todo ello, autores como Irizar¹¹ identifica las siete características que les son comunes, en mayor o menor medida, a todos los emprendedores. Estas características serían:

- Necesidad, bien sea material o personal, en el sentido de llegar a lo mejor que cada uno puede dar.
- Ambición en los objetivos: Con el anhelo de convertir sus sueños personales en sueños profesionales y a su vez en misión de la empresa, han tenido sana ambición, han apuntado alto y han llegado hasta donde se lo han propuesto.
- Confianza en las propias posibilidades, lo que les posibilita trasladar a terceros el proyecto de empresa. Son tenaces ante pequeños fracasos, se autoevalúan las propias fortalezas y debilidades.
- Liderazgo personal y liderazgo en el proyecto: Es tarea del emprendedor hacer equipo, liderarlo y motivarlo. Tienen habilidades de comunicación.
- Capacidad de asumir riesgos: Sobrellevan el estrés que acompaña a las grandes decisiones. Cultivan esa característica a base de optimismo, positivismo y carácter.
- Serenidad ante el conflicto y el cambio: Como generador de cambio continuo esté constantemente gestionando la incertidumbre y dando ejemplo de serenidad.

10 Drucker, P. F. (1984) "El espíritu de empresa, hoy" Harvard-Deusto Business Review, 4º trim. 8-14

11 Irizar, I. (2003) "El reto de ser emprendedor", Mondragón Unibertsitatea

- Saber aprovechar las oportunidades, si bien destaca que son situaciones que crean los propios emprendedores, que nunca se dará la oportunidad para alguien que no sea proactivo.

La vertiente cognitiva de la psicología estudia la manera que los seres humanos adquieren, almacenan y procesan la información para tomar decisiones. Si los emprendedores como grupo son distintos de los no emprendedores en su estilo y estrategia cognitivas todavía no está claro, y está siendo objeto de una extensa investigación.

La actividad emprendedora se caracteriza por la continua toma de decisiones. Los estudios experimentales sobre el proceso de toma de decisiones representan un área de gran crecimiento que seguro aportará luz sobre la manera en que piensan los emprendedores.

3.1.5 Tipos de emprendedores

Clasificar a los emprendedores es importante por una serie de razones, entre las cuales destacamos la investigación, las políticas gubernamentales y los análisis de los inversores.

Una aproximación importante clasifica a los emprendedores en función de las características del negocio que llevan a cabo:

Planean empezar un nuevo negocio, todavía no lo han iniciado			
Llevan una empresa que sólo se dedica a una cosa	Oportunistas: Buscan transacciones que les pueden reportar beneficio		Orientadas al crecimiento, incrementando el número de transacciones
			Orientadas a la independencia. Sobre todo buscan mantener la independencia
	Relacionadas con un arte, oficio. Utilizan una habilidad o conocimiento personal		Orientadas a la expansión: Expanden el negocio mediante la expansión de la producción de capacidades
			Orientadas a los retornos: Sobre todo buscan ingresos regulares para sí y sus familias
Estas empresas se dedican a más de una cosa	Llevan a cabo más de una cosa, pero secuencialmente, dejan un negocio antes de pasar al siguiente	Empiezan nuevos negocios después de verse obligadas a salir del negocio inicial	Adquisición
			Orgánicamente
	Dejan unos negocios y pasan a otros porque perciben en ellos mejores oportunidades		Adquisición
			Orgánicamente

	Llevar más de un negocio al mismo tiempo	Van añadiendo nuevos negocios porque perciben oportunidades financieras, sin una consideración estratégica real	Adquisición
			Orgánicamente
		Añaden nuevos negocios porque perciben oportunidades estratégicas. Existen sinergias a largo plazo entre los negocios existentes y los nuevos	Adquisición
			Orgánicamente

Las aventuras empresariales de los emprendedores pueden distinguirse de los pequeños negocios por lo siguientes factores. Si se producen de manera acentuada nos encontraríamos ante el primer caso, si es de manera tenue, del segundo.

- Existe una innovación sobre la cual se forma la empresa.
- Articulación de objetivos estratégicos.
- Potencial de crecimiento.

3.1.6 El proceso emprendedor

El proceso emprendedor consiste en la creación de nuevo valor, de nueva riqueza. Ello se lleva a cabo identificando nuevas oportunidades, atrayendo los recursos necesarios para explotar dichas oportunidades y construyendo la organización que se encargue de dirigir dichos recursos.

Se trata de un proceso dinámico en el cual el emprendedor y la organización emprendedora aprenden a través del éxito y del fracaso.

El emprendizaje constituye un estilo de gestión, en el cual los managers son muy eficientes en la persecución de las oportunidades y la creación de cambio. Se trata de una actividad tanto económica como social en la cual las motivaciones del emprendedor son variadas, y pueden ir desde el deseo de obtener beneficio para sí mismos hasta el deseo de crear un mundo nuevo y mejor.

Este estilo de gestión tiene mucho que aportar incluso en entornos como las organizaciones sin ánimo de lucro, actividades artísticas y políticas.

Cuando la organización a que dio lugar la experiencia de emprendizaje crece, las mismas cualidades que les fueron de gran ayuda a la hora de lanzar sus empresas frecuentemente se convierten en un problema, según Hamm¹², cuando estos negocios crecen. Los directivos no son capaces de adaptar sus capacidades de liderazgo a las necesidades de sus empresas en crecimiento. El motivo se desconoce. Las cualidades o tendencias de este tipo de directivo, junto con los problemas que le crean son las siguientes:

- Fidelidad a los camaradas: Una fidelidad ciega se puede convertir en obstáculo a la hora de gestionar una organización grande y compleja
- Orientación a las tareas: Centrarse en lo que se está haciendo y olvidarse de todo lo demás. No saben establecer prioridades estratégicas.
- Obsesión: Atributo importante para un visionario que desee lanzar un producto o servicio revolucionario, pero que puede convertirse en visión túnel si el emprendedor no sabe abrir sus miras.

12 Hamm, J. (2002) "¿Por qué los emprendedores no saben aumentar de escala?" Harvard Deusto Business Review

- Trabajar en aislamiento: No ayuda cuando la buena marcha de la organización depende de la buena predisposición de clientes, inversores, analistas, periodistas...

Los que saben ajustarse a una mayor escala superan estas cuatro tendencias mediante la autodisciplina, escuchando y buscando las aportaciones de los demás y estando dispuestos a cambiar de perspectiva. El cambiar de escala supone, generalmente, un esfuerzo. Es de utilidad la ayuda de un coach, mentor o facilitador. Pueden conseguirlo quienes estén abiertos al aprendizaje.

3.1.7 La naturaleza de la oportunidad de negocio

Una oportunidad de negocio es un hueco en el mercado que presenta la posibilidad de crear nuevo valor. Estas oportunidades se tratan de explotar mediante innovaciones, que representan un amanaera mejor de hacer algo por o para el cliente. Los emprendedores tienen una sensibilidad especial para detectar estas nuevas oportunidades y están motivados para intentar explotarlas.

Los nuevos negocios creados por los emprendedores afectan a la vida de mucha gente. Deciden no sólo cómo crear nueva riqueza, sino también cómo será distribuida entre los stakeholders: personas que de una manera u otra toman parte en estas empresas. Distintos grupos de stakeholders serían los siguientes: empleados, inversores, proveedores, clientes, la comunidad en la que se integra la empresa y las entidades gubernativas de los distintos niveles.

Los emprendedores están constantemente tomando decisiones. Éstas pueden ser clasificadas con respecto al nivel de conocimiento con el que contamos a la hora de tomarlas en: decisiones en entornos de certidumbre, de riesgo, de incertidumbre, de ambigüedad, y de ignorancia. La mayoría de las decisiones que toma el emprendedor son en entornos de ambigüedad. Tratan de analizar lo que podría ocurrir bajo ciertas perspectivas y los estados que pudieran presentarse, estiman las probabilidades con que cada opción podría ocurrir, y una vez hecho esto identifican los actos a llevar a cabo para obtener el máximo beneficio. De esta manera transforman la ambigüedad en riesgo, y lo que hacen es prestar sus servicios a los inversores, quienes no asumen ambigüedad, sino riesgo.

3.1.8 Los recursos en el nuevo negocio

El emprendedor debe atraer recursos a los negocios que crean, con el fin de intentar sacar el máximo partido de las oportunidades. A grandes rasgos, podemos clasificar estos recursos en tres grupos: recursos financieros, recursos humanos y recursos operativos.

Factores claves a la hora de clasificar estos recursos son: la facilidad con que podría el emprendedor encontrarlos y hacerse con ellos y la facilidad con que podrían ser imitados. La ventaja competitiva que la empresa pudiera haber adquirido es más segura si está basada en recursos que sean difíciles de encontrar o hacerse con ellos y que son difíciles de copiar.

También existen recursos que sí se negocian en los mercados, y a los que es más fácil acceder. El emprendedor deberá competir con otras empresas para conseguirlos, y ofrecer buenos retornos para poder utilizarlos.

Para el inversor, se presentan dos cuestiones fundamentales a la hora de vincular sus recursos a una experiencia de emprendizaje: cómo serán los retornos que obtendrá comparándolos con los que podría obtener en otras experiencias, y cómo serán los riesgos.

El emprendedor está obligado a tratar de obtener el máximo posible de los recursos, para poder hacer frente a competidores que podrían contar con más recursos.

3.1.9 La Organización en el emprendizaje

El emprendedor debe dar a los recursos de que dispone la forma de Organización. Para entender este concepto podemos acercarnos a él desde multitud de perspectivas, ya que no podemos ver la organización directamente, lo único que podemos observar son individuos que llevan a cabo acciones. Recurrimos a la palabra organización para explicar porqué todas esas acciones están coordinadas y se dirigen a conseguir un mismo fin.

Las distintas perspectivas bajo las cuales podemos intentar aproximarnos a la explicación de organización remarcan qué factores del management son los más relevantes en distintos tipos de organizaciones que podemos encontrarnos, así como el estilo de gestión del emprendedor que opera en ellas. Éstas serían:

- Organizaciones como coordinadoras de actos
- Organizaciones como agentes independientes
- Organizaciones como redes de contratos
- Organizaciones como un conjunto de recursos combinados
- Organizaciones como un sistema
- Organizaciones como procesadores de información

La organización puede adoptar distintas formas. Dos formas puras que situaríamos en los extremos y entre las cuales existen múltiples opciones de organizarse serían el mercado abierto y la jerarquía cerrada. La organización consiste en una red de relaciones que se establecen en la empresa, que se dan en entornos que varían entre las dos formas puras que hemos visto.

Formas interesantes para crear valor por parte de los emprendedores consisten en la creación de organizaciones extendidas (*extended organizations*) u organizaciones huecas (*hollow organizations*). Organización extendida es aquella que utiliza los recursos de otras organizaciones con las que se relaciona para alcanzar sus metas. Por organización hueca entendemos aquella que no existe para hacer cosas por sí misma, sino para unir otras organizaciones. Crean valor estableciendo una nueva red de relaciones o haciendo funcionar de manera más eficiente una que ya existe.

Entre los atractivos más importantes de estos tipos de organizaciones encontramos los siguientes: son fáciles de establecer, requieren poca inversión inicial, los costes de entrada son bajos, permiten al emprendedor concentrarse en lo que mejor sabe hacer (su *core skill*), son flexibles y fácilmente modificables, los costes fijos se minimizan, permiten al emprendedor acceder a los recursos de otras organizaciones, el crecimiento es relativamente fácilmente de manejar.

3.1.10 Significado del éxito

El éxito de la experiencia de emprendizaje debemos entenderlo bajo una triple perspectiva: Los stakeholders (o grupos de interés), que tienen intereses en la experiencia, las expectativas que tienen sobre el negocio y los resultados en relación a esas expectativas.

Las metas de las personas se manifiestan a tres niveles: económicas (recompensas monetarias), sociales (tienen que ver con las relaciones con otras personas) y de autodesarrollo (hace referencia al logro de satisfacción y crecimiento tanto personales, como intelectuales y espirituales).

Algunos datos de estudios acerca del éxito dicen lo siguiente: Nucci¹³ (1999) afirma que de los pequeños negocios de Estados Unidos, el 20 % han cerrado al final del primer año, y el 60 % al final del quinto. Según la investigación de Dennis y Fernald¹⁴ (2001) (basada en estadísticas de negocios de los Estados Unidos) la probabilidad de éxito de una experiencia de emprendizaje era bastante alta, pero la probabilidad de que dicha experiencia le aportase al emprendedor unos retornos sustancialmente más altos que los que le daría una alternativa más convencional era bastante baja.

Los emprendedores más efectivos definen los objetivos para el éxito en relación a todos los grupos que integra la experiencia, no sólo tienen en cuenta a los inversores.

Además operan siempre teniendo en cuenta la responsabilidad social de la empresa, la cual en principio no debe ser contemplada como algo que dificultará el conseguir el éxito. En este sentido, cabe destacar que muchos emprendedores de éxito manifiestan que en las experiencias que ellos llevan a cabo hay mayor nivel de responsabilidad social que en otros negocios que operan en sus mismos sectores.

13 Nucci, A. (1999) 'The demography of business closings', *Small Business Economics*. Vol. 12, No.1, pp.25-9.

14 Dennis, W.J. and Fernald, L.W. (2001) 'The chances of financial success (and loss) from small business ownership', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, pp. 75-83.

El tema de la responsabilidad social corporativa es complejo, y de creciente interés. No hay una imagen clara de si aceptar mayores niveles de responsabilidad social incrementa o hace disminuir el valor para el accionista.

El fracaso puede ser de mayor o menor grado. En cualquier caso, también forma parte de las experiencias de emprendizaje. Los buenos emprendedores son capaces de obtener aprendizaje del fracaso.

En este apartado, hablando del éxito y del fracaso de los procesos de creación de empresas cabe hacerse eco de los resultados obtenidos del estudio realizado por Garmendia y Echeverría¹⁵. Aunque el estudio cuenta con algunos años de antigüedad, las conclusiones del mismo podrían sernos útiles en los tiempos actuales. Estudiaron los procesos de creación de empresas en Euskadi entre 1986 y 1989, así como la calidad de las mismas en relación a su capacidad de innovación. Su conclusión principal es que en procesos de promoción empresarial es necesario pasar del objetivo cuantitativo de los años ochenta al cualitativo de los años noventa. Los nuevos proyectos no reúnen la confianza en cuanto al desarrollo por:

- Gran dependencia de las grandes empresas (fueron creadas para flexibilizar la estructura de las grandes)
- Escaso dinamismo (muy pocas tienen potencial de crecimiento)
- Altas tasas de mortalidad.

Otro estudio acerca de la creación de empresas en la década de los 80 realizado por el Instituto Vasco de Estudios e Investigación¹⁶ muestra que de las 12500 empresas que se crearon en la CAPV en la década de los 80 (2500 en Industria) a los 3 años el 30 % habían desaparecido. A los 10, una de cada dos. Los datos son similares en otras economías europeas, lo cual muestra la complejidad de la actividad. Los factores que el estudio identifica como más incidentes en que la experiencia tenga éxito o fracase son: 1-Elemento humano y organización de la empresa; 2-Contar con un producto competitivo; 3-Importancia del proceso; 4-Proceso de fabricación; 5-Ubicación y accesibilidad de la empresa; 6-Financiación; 7-Cuestiones de comercialización; 8-Colaboración interempresarial; 9-El entorno.

Estos factores coinciden bastante con los que identifica Wickham¹⁷, que serían: 1- Que el negocio explote una oportunidad significativa; 2-Que la oportunidad que se pretende explotar esté bien definida; 3-Valor de la innovación en que está basada la empresa; 4-Capacidades y habilidades del emprendedor; 5-Correcto equipo humano; 6- Cultura de aprendizaje y actitud positiva; 7-Uso efectivo de las redes de relaciones 8- disponibilidad de recursos financieros; 9- Claridad de las metas y comprensión de sus expectativas.

15 Garmendia, F. y Echeverría, J. M^a (1996) "Creación de empresas en Euskadi: del objetivo cuantitativo de los ochenta al objetivo cualitativo de los noventa.", Estudios Empresariales, num.92. (ESTE) 4-21.

16 "Factores de éxito y fracaso en las empresas de nueva creación" (1996) IKEI, Instituto Vasco de Estudios e Investigación.

17 Wickham, P. A. (2004) Strategic entrepreneurship, Prentice Hall-Financial times.

3.2 Fichas explicativas de las distintas teorías existentes en el ámbito del emprendizaje.

A continuación se analizan las teorías que componen los distintos enfoques teóricos sobre el estudio de la función empresarial y la creación de empresas en el nivel de análisis de empresa. Los enfoques analizados son: económico, sociocultural o institucional y gerencial, donde se enfocan las diferentes teorías o modelos: teoría de los costos de transacción, teoría de redes, teoría de la incubadora, teoría evolucionista, modelos de éxito para la nueva empresa, modelos de generación y desarrollo de nuevos proyectos innovadores.

3.2.1 Teoría de los Costes de Transacción (Enfoque Económico)

Metamodelo	<p>Autores de referencia: Williamson, Coase.</p>
	<p>Problemática que aborda y principales conceptos:</p> <p>Identifica a la empresa como un mecanismo de coordinación económica además del propio mercado. Al reconocerse la existencia de fallas en el mercado tales como: la racionalidad limitada, al oportunismo de los agentes y la incertidumbre que caracteriza a los mercados, considerar el mercado como único coordinador del sistema de precios es sólo una descripción parcial de la realidad.</p>
	<p>Terminología utilizada (jerga): Costes de transacción, mecanismos de coordinación económica, sistema de precios, racionalidad limitada, oportunismo, incertidumbre.</p>
Bibliografía básica	<p><i>Coase, R. (1937): "The nature of the firm"</i> <i>Williamson, O. (1975): "Market and Hierchies" NY Free Press</i> <i>Williamson, O. "The economies of institutions of capitalism" (1985)</i> <i>Salas, V.(1990) «Instrumentos financieros en la creación de empresas: análisis desde la economía de los costes de transacción», Economía Industrial, 272.</i> <i>Jiménez, J.J. y Villasalero, M. (1999): "Un enfoque contractual de la aplicación de ideas de negocio: implicaciones para la política de apoyo a la creación de pequeñas y medianas empresas", Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 8, nº 3.</i></p>

3.2.2 Teoría de Redes (Enfoque Sociocultural o Institucional)

Metamodelo	Autores de referencia: Aldrich, Zimmer, Johannisson, Birley	
	Problemática que aborda y principales conceptos: La teoría de redes parte de la idea que la función empresarial está inserta y se desarrolla en una red de relaciones sociales. La creación de una nueva empresa necesita y se ve favorecida o constreñida por un complejo entramado de relaciones entre el futuro empresario, los recursos y las oportunidades. El establecimiento / mantenimiento de una red de relaciones es algo inherente a la función empresarial, sin embargo cuando a nivel teórico los autores quieren explicar el fenómeno de la creación de empresas únicamente basado en las redes, la realidad es que no han conseguido aportar hasta el momento muchos conocimientos asegurados, si bien no cabe duda que la creación de una empresa significa crear una red de relaciones con proveedores, clientes, bancos, etc. y que su supervivencia depende de la forma en que las organizaciones se conectan y de la oportunidad de establecer vínculos para el desarrollo de nuevas iniciativas.	
	Terminología utilizada (jerga): Redes, relaciones, recursos, oportunidades, colaboración, intercambio, alianzas, competencia (colaboración y competencia, Brandenburger y Nalebuff (1998).	
Principales herramientas de análisis	.- Social Network Análisis (SNA)	
Bibliografía básica	Aldrich, H. y Zimmer, C.(1986) : « <i>Entrepreneurship through social networks</i> » en D. Sexton y R.W. Smilor (eds.), <i>The art and science of entrepreneurship</i> , Ed. Ballinger, Cambridge, Mass. Birley, S. (1985): " <i>The role of networks in the entrepreneurial process</i> ", <i>Journal of Business Venturing</i> , 1. Johannisson, B. (1988): " <i>Business Formation – A network approach</i> ", <i>Scand. J. Mgmt</i> , vol.4, núm.3 y 4.	

3.2.3 Teoría de la Incubadora (Enfoque Sociocultural o Institucional).

Metamodelo	<p>Autores de referencia: Cooper, Johnson, Cathcart, Llopis.</p>
	<p>Problemática que aborda y principales conceptos: Según esta teoría, la existencia de determinadas organizaciones, como empresas industriales, centros de investigación, o universidades, determinarían no sólo el número de nuevas empresas en una zona, sino también la naturaleza de las mismas. En este sentido, tanto el tamaño de la organización incubadora como su localización son factores condicionantes de las nuevas empresas.</p>
	<p>Terminología utilizada (jerga): Incubadora, spin off, tecnología, conocimiento, experiencia.</p>
Bibliografía básica	<p>Cooper, A. C. (1971): <i>"The founding of technology-based firms"</i>, The Center for Venture Management, Milwaukee, Wis. Johnson, P.S. y Cathcart, D. G. (1979): <i>"The founders of new manufacturing firms: a note of the size of their 'incubators' plants"</i>, The journal of Industrial Economics, vol. XXVIII, diciembre. Llopis, F. et al. (1999): <i>"Las nuevas empresas y su grado de diversidad sectorial en las zonas con tradición industrial: una aproximación a la provincia de Alicante"</i>, Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa.</p>

3.2.4 Teoría Evolucionista (Enfoque Sociocultural o Institucional)

Metamodelo	<p>Autores de referencia: Nelson, Winter.</p>
	<p>Problemática que aborda y principales conceptos: Esta teoría explica el desarrollo y cambio en la economía, según Nelson y Winter: “el proceso dinámico mediante el cual en el tiempo se determinan conjuntamente los patrones de comportamiento de la empresa y los resultados del mercado”. Es una continuación de la perspectiva de Schumpeter, que muestra los efectos del cambio tecnológico en el crecimiento económico. La idea central de estos autores es que las organizaciones están en mejores condiciones de mantenerse en un entorno estable que para hacer grandes cambios (invoca la metáfora de la selección natural) y funcionan sobre la base de lo que denominan rutinas creativas. En pocas palabras, esta teoría se ocupa de la forma como se reproducen los modelos a través del tiempo, en medio de la rotación continua en la población de individuos que exhiben el modelo” (Winter, 1991:260).</p>
	<p>Terminología utilizada (jerga): Cambio tecnológico, crecimiento económico, rutinas creativas, patrones de comportamiento.</p>
Bibliografía básica	<p>Nelson, R.R. y Winter S.G. (1982): <i>“An evolutionary theory of economic change”</i>, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Mas.</p>

3.2.5 Modelos de Éxito de la nueva empresa (Enfoque Gerencial)

Metamodelo	<p>Autores de referencia: Stuart, Abetti, Sandberg, Hofer, Keely, Roure, McDougall, Robinson, Denisi, Lussier, Corman, Planellas.</p>
	<p>Problemática que aborda y principales conceptos: Existen numerosas teorías del éxito de la empresa que aportan conocimientos útiles para guiar la configuración y la dirección de la nueva empresa así como para predecir su fracaso. Los principales factores que han sido estudiados son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las características del empresario 2. Función directiva 3. El producto / servicio 4. El sector o estructura del sector industrial 5. La estrategia inicial de la nueva empresa 6. Aspectos financieros
	<p>Terminología utilizada (jerga): factores clave de éxito, emprendizaje, emprendedor, estrategia.</p>
Sistemas y modelos y métodos de referencia	<p>Los principales Modelos de referencia que contemplan varias de las variables mencionadas son:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Stuart and Abetti b) Sandberg y Hofer c) Keely y Roure d) McDougall, Robinson y Denisi e) Lussier y Corman f) Planellas
Bibliografía básica	<p>Stuart, R. y Abetti, P.A. (1989): "<i>Start-up ventures towards the prediction of initial success</i>", Journal of Business Venturing.</p> <p>Sandberg, W.R. y Hofer, C.W. (1987): "<i>Improving new venture performance: The role of strategy, industry structure and the entrepreneur</i>", Journal of Business Venturing.</p> <p>Keeley, R.H. y Roure, J.B. (1990): "<i>Management strategy and industrial structure as influences on the success of new firms. A structural model</i>", Management Science.</p> <p>McDougall, P.; Robinson, R. B. Jr. y Denisi, A. (1992): "<i>Modelling new venture performance: an analysis of new venture strategy, industry structure and venture origin</i>", Journal of Business Venturing.</p> <p>Lussier, R. N. y Corman, J. (1996): "<i>A business success versus failure prediction model</i>": for entrepreneurs with 0-10 employees", Journal of Small Business Strategy.</p> <p>Planellas, M. (1994): "<i>Influència en l'èxit inicial de les noves empreses de les característiques de l'empresari, l'estructura de la indústria, i l'estratègia empresarial</i>", tesis doctoral de la Universitat Autònoma de Barcelona.</p>

3.2.6 Modelos de Generación y Desarrollo de Nuevos Proyectos en la gran empresa (Enfoque Gerencial)

Metamodelo	Autores de referencia: Burgelman, Covin, Slevin, Russell.
	Problemática que aborda y principales conceptos: Esta teoría trata de fomentar el espíritu empresarial en la gran empresa. El fenómeno que estudia es el del corporate entrepreneurship o intrapreneurship.
	Terminología utilizada (jerga): Nuevos productos, creatividad, innovación, generación y desarrollo de nuevos proyectos innovadores (corporate entrepreneurship), intrapreneurship.
Sistemas y modelos y métodos de referencia	Las investigaciones empíricas principales en este campo vienen de la mano de: a) Burgelman b) Covin y Slevin c) Russell
Bibliografía básica	Burgelman, R.A. (1980): <i>"Managing Innovating Systems: A Study of the Process of Internal Corporate Venturing"</i> , tesis doctoral, Columbia University. Covin, J.G. y Slevin, D.P. (1991): <i>"A conceptual model of entrepreneurship as firms behaviour"</i> , en ET&P. Fall. Russell, R.D.(1995): <i>"An investigation of some organizational correlates of corporate entrepreneurship. Towards a systems model of organizational innovation"</i> en Entrepreneurship, Innovation and Change, vol. 4, núm. 4.

3.3 EMPRENDIZAJE DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN (Intraemprendizaje)

3.3.1 El intraemprendedor

Son emprendedores que trabajan dentro de una organización. Raramente inventan el producto, trabajan con equipos para sacar el producto al mercado, atajando la burocracia de la organización.

Funcionan de manera híbrida: tienen que crear estructuras y culturas ágiles y flexibles que faciliten el emprendizaje, y a la vez estar en contacto con la organización, más burocratizada, a la que pertenecen.

Unos intraemprendedores simplemente surgirán en la organización, otros habrán de ser identificados.

Según Ross y Unwalla¹⁸ (1986) las características más destacadas de los intraemprendedores serían:

- Orientados a resultados, ambiciosos, racionales, competitivos y cuestionadores.
- Las estructuras burocráticas no son de su agrado.
- La innovación es un reto para ellos.
- Tienen un buen conocimiento de la organización a la que pertenecen.
- Son buenos resolviendo conflictos (tienen que serlo, porque los encontrarán frecuentemente al tomar contacto con el management convencional de su organización)

Según Pinchot¹⁹, tienen automotivación, pero a diferencia de los emprendedores, también les motivan las recompensas y reconocimientos de la organización.

Saben que pueden (y lo harán si es necesario) manipular o esquivar los sistemas burocráticos de su organización. Tienen buenas habilidades comunicativas, son capaces de persuadir a otros, pero en opinión de este autor, son más pacientes en este sentido que los emprendedores.

A menudo necesitan construir un equipo alrededor suyo, y frecuentemente trabajan al margen de las líneas de autoridad. Esto, además de eliminar la burocracia y permitir el rápido progreso, crea un fuerte sentido de identidad de equipo y cohesión. Si no se les suministra formalmente recursos (tiempo, materiales, etc.) los tomarán de otro modo.

En cuanto al equipo emprendedor, hay que encontrar un equilibrio entre dejarle un espacio de actuación y mantenerlo bajo control. Es necesario proporcionarle un respaldo de un nivel alto en la organización que les apoye en los periodos difíciles, les ayude a defender sus intereses, les proporcione recursos, consejo y contactos, les anime, sobre todo en las primeras fases del proyecto o cuando las cosas van mal. Debe haber una buena relación, basada en la confianza y el respeto, entre el equipo intraemprendedor y las personas que forman este respaldo.

El intraemprendizaje es una herramienta para el management que puede darse de forma aislada (para llevar un producto al mercado) o puede formar parte de una estrategia más amplia para reposicionar o relanzar la organización, o para reinventar una industria. Puede darse a nivel de proyecto, de departamento, de división o de corporación.

¹⁸ Ross, J.E. and Unwalla, D. (1986) 'Who is an Intrapreneur?', Personnel, 63 (12).

¹⁹ Pinchot, C. H. (1985) Intrapreneurship, New York: Harper & Row.

3.3.2 Arquitectura facilitadora del emprendizaje (Entrepreneurial architecture)

Una vez conocidas las características principales de la persona emprendedora, el reto sería trasladarlas a una gran organización, establecerlas como la "lógica dominante" (Bettis y Prahalad²⁰, 1995). La importancia de este concepto radica en que influye en el comportamiento, rutinas, estrategias, sistemas y cultura, es decir, a todo lo que la organización es y hace.

Construir la lógica dominante lleva su tiempo, y además debe ir cambiando y adaptándose a las nuevas circunstancias constantemente. En ocasiones se crean resistencias que dificultan este cambio, siendo incluso en ocasiones necesaria una crisis para que sea posible. Sin embargo, el actual ambiente de constante cambio y creciente complejidad puede actuar como catalizador. Remarcamos no obstante, la necesidad de incluir el cambio constante dentro de la misma lógica dominante, convirtiéndola en lógica dominante dinámica. El espíritu emprendedor debería constituir la base de dicha lógica, con las enormes implicaciones que ello conlleva para la organización.

Morris y Kuratko²¹ (2002) hacen una útil distinción entre la frecuencia de las actividades emprendedoras y el grado de las mismas. Según ellos, las organizaciones revolucionarias realizan muy frecuentes actividades emprendedoras y además son de alto grado, a la combinación de ambos factores le llaman intensidad emprendedora.

Un alto nivel de intensidad emprendedora no garantiza por sí mismo el éxito, podríamos encontrar ejemplos de empresas exitosas con diferentes combinaciones entre la frecuencia con que realizan acciones de intraemprendizaje y el grado de éstas. También se deberían tener en cuenta otros factores, como el entorno.

De todas formas algunos autores (Covin y Slevin²², 1989; Davis, Morris y Allen²³ 1991;...) aseguran que existe una vinculación estadística entre la intensidad emprendedora y ciertas medidas del rendimiento de las empresas, como rentabilidad, ratio ingresos/ventas, crecimiento de los ingresos, del empleo y otros, especialmente en entornos cambiantes y turbulentos). Una posible explicación la aporta el concepto riesgo: alta intensidad emprendedora equivale a alto riesgo, y desde el punto de vista financiero, existe relación entre el riesgo y los resultados que la empresa obtiene.

Architecture es el término que emplea John Kay²⁴ (1993) para describir los contratos relacionales en y entorno a la empresa, con consumidores, proveedores y trabajadores. Son relaciones de largo plazo, no necesariamente reflejadas en contratos escritos. El autor remarca la importancia de las relaciones en la forma básica de funcionamiento del emprendedor.

Al igual que la red de relaciones del emprendedor le ayuda a detectar las oportunidades rápidamente, la arquitectura permite a la empresa emprendedora responder de forma rápida y eficiente a los cambios y oportunidades. El desarrollo de la arquitectura adquiere de este modo vital importancia, los trabajadores de alguna manera están motivados a ello. Esta arquitectura proporciona ventaja competitiva, y es muy difícil de copiar por los competidores debido a la manera en que se ha construido, no figura escrita sino que descansa en la compleja red de relaciones que existe a lo largo y ancho de la empresa. Pieza clave sobre la que se construye esta arquitectura es la cultura. Las personas tienen tendencia a participar, ya que va en su propio beneficio. Posteriormente se beneficiarán de los logros colectivos que les ofrece esta manera de funcionar.

Los emprendedores suelen preferir la influencia y las relaciones informales que los contratos formales. Son relaciones basadas en la confianza. Por ejemplo, relaciones estrechas con proveedores, en las cuales se comparte información y conocimiento pueden llevar a obtener ventajas en la reducción de costes, en los periodos de maduración o en los inventarios. El reto lo constituye el extender este tipo de relación por toda la empresa.

Como complemento, la arquitectura crea aprendizaje organizacional y conocimiento que puede proporcionar ventaja competitiva. El emprendedor aprende pronto de su experiencia a no repetir errores y afianzarse en conductas exitosas. Lo deseable sería que la organización aprendiese del mismo modo. Para ello nos adentraremos en el concepto de *learning organization*.

20 Bettis, R.A. and Prahalad, C.K. (1995) 'The Dominant Logic: Retrospective and Extension', *Strategic Management Journal*, 16.

21 Morris, M. H. and Kuratko, D. F. (2002) *Corporate Entrepreneurship*, Fort Worth: Harcourt College Publishing.

22 Covin, G. and Slevin, D.P. (1989) 'Strategic Management of Small Firms in Hostile Behaviour', *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16.

23 Davis, D., Morris, M. and Allen, J. (1991) 'Perceived Environmental Turbulence and Its Effect on Selected Entrepreneurship, Marketing and Organisational Characteristics in Industrial Firms', *Journal of Academy of Marketing Science*, 19

24 Kay (1993) *Foundations of Corporate Success*, Oxford: Oxford University Press.

Autor destacado en este sentido es Peter Senge²⁵. Una organización que aprende (learning organisation) es aquella que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y está en constante transformación, permitiendo a estos adaptarse, cambiar, desarrollarse y transformarse para responder a las necesidades, deseos y aspiraciones de las personas de dentro y fuera de la organización. En el caso que nos concierne, la organización al completo debería ser emprendedora.

Este tipo de organizaciones son más flexibles, adaptables, mejor preparadas para prosperar en entornos turbulentos. Para construirlas hacen falta líderes que pongan todo su empeño en la tarea ("leaders with fire and passion", "who put their life and spirit into the task"), cualidades que también residen en la persona emprendedora.

La *learning organization* requiere que los intereses de la organización y de sus individuos sean coincidentes.

Cuando los individuos comparten y exploran sus modelos mentales es cuando se da el proceso de aprendizaje organizacional. La dificultad en ello aumenta con el tamaño de la empresa. Aún cuando dicho conocimiento es tácito, frágil, es único, y es parte de la arquitectura que puede generar la ventaja competitiva en la empresa.

Las principales características de la learning organization son:

- El verdadero aprendizaje requiere de la adquisición tanto del know-how como del know-why a través de la rueda del aprendizaje, de manera que las cadenas de causalidad puedan ser identificadas.
- Los modelos mentales son moldeados por la experiencia, y ayudan a moldear la experiencia.
- El aprendizaje tiene lugar cuando los individuos comparten, examinan, tratan de ampliar sus modelos mentales.
- El aprendizaje más importante tiene lugar en el trabajo.
- El aprendizaje más efectivo es social y es activo, no individual y pasivo.
- Las cosas más importantes que aprender son tácitas, como la intuición, el criterio, la pericia.

Internamente, la arquitectura emprendedora se centra en los empleados, generando espíritu colectivo más que individualidad, que parte de objetivos y estrategias compartidas. Pero se convierte en debilidad cuando las empresas reclutan individuos con características similares, que es una tendencia de las organizaciones con fuerte arquitectura *interna*.

Hablamos de arquitectura externa cuando las empresas comparten conocimiento con otras, ello les proporciona flexibilidad y tiempos de respuesta más rápidos. La materialización la encontramos en las redes (networks) o en clusters.

Ambas, la arquitectura externa y la interna están construidas sobre la confianza, algo que tarda mucho en construirse pero se puede perder muy fácilmente. También se basa en el interés mutuo, y en el conocimiento y la información.

Las herramientas a emplear para la construcción de la arquitectura son la cultura, la estructura y el liderazgo de la organización.

El desarrollo de la estrategia influirá a la arquitectura, pero esta influencia también es recíproca.

La intensidad emprendedora también tiene implicaciones en la arquitectura empresarial: no serán lo mismo innovaciones profundas y poco frecuentes, que son más arriesgadas y que requieren una cultura y estructura distintas a la de empresas con innovaciones continuas y de menor profundidad.

Acerca de la forma organizativa más correcta a la hora de la creación de una nueva empresa por parte de otra, O'Reilly y Tushman²⁶ plantean que la mayoría de las organizaciones de éxito son expertas en el perfeccionamiento de las capacidades existentes, pero titubeas cuando se trata de mostrarse pioneras en productos y servicios radicalmente nuevos. (Ej. Kodak con la

25 Senge, P. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Science of the Learning Organisation*, New York: Currency Doubleday.

26 O'Reilly C. A. and Tushman M. L. (2004) "Las organización ambidextra." *Harvard Deusto Business Review*

fotografía digital y Boeing con la competencia de Airbus). Las empresas exitosas tanto en la explotación del presente como en la exploración del futuro comparten dos características principales:

- Separan sus unidades de explotación y de exploración, permitiendo así que existan diferentes procesos, estructuras y culturas al mismo tiempo.
- Estas unidades mantienen una estrecha conexión en el ámbito directivo.

3.3.3 El entorno.

El entorno influye profundamente en la actividad emprendedora de la empresa. El tipo de entorno en el que las organizaciones emprendedoras prosperarán es caótico e inestable. El cambio es la norma y las oportunidades están constantemente presentándose.

En entornos muy estables es difícil que aflore el espíritu emprendedor, ya que no hay necesidad de cambiar. Entornos con características como alta concentración de la industria, poca competencia, consumidores cautivos de sus proveedores, márgenes altos y tecnología que raramente cambia. También cuando estamos ante productos que están en su madurez en el ciclo de vida. En estas circunstancias, un estilo de gestión más conservador o burocrático puede resultar más efectivo.

Pero más allá de estas amplias generalizaciones, el entorno puede afectar a la arquitectura de la organización de tal manera que en diferentes mercados, países, culturas locales,... una misma arquitectura empresarial puede triunfar en unos entornos y fracasar en otros.

El propio crecimiento y desarrollo de la organización, unido a los cambios del mercado generan diferentes entornos a la organización. Algunas pueden llegar a la madurez (como en el ciclo de vida del producto) pero la organización emprendedora se habrá reinventado a sí misma, entrando en nuevos producto-mercados. Ello conlleva la dificultad de acomodar nuevos estilos de management a la estructura organizacional preexistente.

De igual manera, es fácil que en una misma empresa existan diferentes grados de emprendizaje en distintas divisiones, unidades, departamentos y áreas geográficas. Estructurar la organización de manera que la alineación de cada unidad con su entorno sea óptima es todo un reto.

Particularmente complejo es el caso de la empresa cuyo *core* del negocio se encuentra en un entorno estable y sus negocios periféricos requieren otro tipo de estructuras, organizacionales separadas como spin-outs o corporate ventures.

Por todo ello destacaremos que no existe un manual preceptivo para el diseño de la arquitectura empresarial, sino que habrá que ir adaptándola a los distintos entornos. El management es más un arte que una ciencia.

3.3.4 Cultura organizacional facilitadora del emprendizaje

La cultura de una organización son sus creencias básicas y suposiciones de a qué se dedica la organización, cómo se comportan sus miembros, y como se define a ella misma en relación al entorno. Es la *programación mental* colectiva, un diseño de suposiciones que se dan por hechas que influyen en cómo las personas de una organización perciben, piensan y sienten en relación a las distintas situaciones. Está fundamentada en las creencias básicas, en los valores y en las suposiciones de los fundadores. Cuando se basan en creencias religiosas o éticas pueden crear fuertes culturas. En palabras de Michael Dell, la cultura puede ayudar a conectar lo que los trabajadores desempeñan (performance) con los objetivos de la compañía.

Hofstede²⁷ estudió las distintas dimensiones de la cultura organizacional tratando de discriminar entre organizaciones *empresariales* o *administrativas*. Mientras que las

27 Hofstede, G., Neuijen B., Ohayv, D. D. and Sanders, G. (1990) 'Measuring Organizational Cultures: A qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases', Administrative Sciences Quarterly, 35.

administrativas se caracterizan por estar orientadas al proceso, ser sistemas cerrados, con un control muy estrecho, y una orientación a la normativización, las emprendedoras se caracterizan por estar orientadas a resultados, ser sistemas abiertos, con unos mecanismos de control mas permisivos y estar mas orientadas al pragmatismo.

Los trabajos de Timmons²⁸, Peters²⁹ (1997) y Cornwall y Perlman³⁰ abordan el tema del fracaso, ya que en una organización emprendedora en que constantemente se están tomando decisiones el peligro del fracaso siempre esta presente. Los autores distinguen tres tipos de fracaso, en función de que las causas del mismo sean: morales o éticas, personales o factores incontrolables. El primero nunca debe ser tolerado, el segundo se puede mitigar con entrenamiento y desarrollo de las personas, y el tercero, en organizaciones emprendedoras debería servir de fuente de un valioso aprendizaje.

La cultura emprendedora es mucho más difícil de describir que de reconocer. Entre los elementos que deberíamos encontrar entre los más importantes en una cultura de este tipo figuran

- Creatividad e innovación
- Empowerment
- Aprendizaje continuo
- Toma de riesgos de manera acotada.

28 Timmons, J.A. (1999) *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, Singapore: Irwin/McGraw Hill.

29 Peters, T. (1997) *The Circle of Innovation*, New York: Alfred A. Knopf.

30 Cornwall, J. and Perlman, B. (1990) *Organisational Entrepreneurship*, Homewood, Ill.: Irwin.

3.4 BIBLIOGRAFÍA

- Baumol, W.J. (1968) 'The entrepreneur: introductory remarks', *American Economic Review*, Vol.58, pp.60-3.
- Bettis, R.A. and Prahalad, C.K. (1995) 'The Dominant Logic: Retrospective and Extension', *Strategic Management Journal*, 16.
- Clark, J.M. (1940) 'Towards a concept of workable competition', *American Economic Review*, Vol.30, pp.241-56.
- Cole, A.H. (1968) 'Entrepreneurship in economic theory', *American Economic Review*, Vol. 58, pp.64-71.
- Cornwall, J. and Perlman, B. (1990) *Organisational Entrepreneurship*, Homewood, Ill.: Irwin.
- Covin, J.G. and Slevin, D.P. (1989) 'Strategic Management of Small Firms in Hostile Behaviour', *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16.
- Davis, D., Morris, M. and Allen, J. (1991) 'Perceived Environmental Turbulence and Its Effect on Selected Entrepreneurship, Marketing and Organisational Characteristics in Industrial Firms', *Journal of Academy of Marketing Science*, 19
- Dennis, W.J. and Fernatd, L.W. (2001) 'The chances of financial success (and loss) from small business ownership', *Entrepreneurship Theory and Practice*,
- Drucker, P. F. (1984) "El espíritu de empresa, hoy" *Harvard-Deusto Business Review*, 4º trim. 8-14 Fall, pp. 75-83.
- Garmendia, F. y Echeverría, J. M^a (1996) "Creación de empresas en Euskadi: del objetivo cuantitativo de los ochenta al objetivo cualitativo de los noventa.", *Estudios Empresariales*, num.92. (ESTE) 4-21.
- Gartner, W. (1985) 'A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation'. *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, pp. 696-706.
- Gartner, W.B. (1990) 'What are we talking about when we talk about entrepreneurship?', *Journal of Business Venturing*, Vol. 5, pp. 15-28.
- Hamm, J. (2002) "¿Por qué los emprendedores no saben aumentar de escala?" *Harvard Deusto Business Review*
- Hofstede, G., Neuijen B., Ohayv, D. D. and Sanders, G. (1990) 'Measuring Organizational Cultures: A qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases', *Administrative Sciences Quarterly*, 35.
- IKEI. (1996). "Factores de éxito y fracaso en las empresas de nueva creación". Instituto Vasco de Estudios e Investigación.
- Irizar, I. (2003) "El reto de ser emprendedor", *Mondragón Unibertsitatea*
- Kay, J. (1993) *Foundations of Corporate Success*, Oxford: Oxford University Press.
- Kilby, P. (1971) 'Hunting the Heffalump', in Kilby, P. (ed.), *Entrepreneurship and Economic Development*, New York: Free Press.
- Leibenstein, H. (1968) 'Entrepreneurship and development', *American Economic Review*, Vol.58, pp.72-83.
- McClelland, D.C. (1961) *The Achieving Society*, Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Morris, M. H. and Kuratko, D. F. (2002) *Corporate Entrepreneurship*, Fort Worth: Harcourt College Publishing.
- Nucci, A. (1999) 'The demography of business closings', *Small Business Economics*. Vol. 12, No.1, pp.25-9.
- O'Reilly C. A. and Tushman M. L. (2004) "Las organización ambidextra." *Harvard Deusto Business Review*
- Peters, T. (1997) *The Circle of Innovation*, New York: Alfred A. Knopf.
- Pinchot, C. H. (1985) *Intrapreneurship*, New York: Harper & Row.

ADN EKINTZAILE

Ross, J'E. and Unwalla, D. (1986) 'Who is an Intrapreneur?', Personnel, 63 (12).

Senge, P. (1990) The Fifth Discipline: The Art and Science of the Learning Organisation, New York: Currency Doubleday.

Soltow, J.H. (1968) 'The entrepreneur in economic history', American Economic Review, Vol. 58, pp.84-92.

Timmons, J.A. (1999) New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century, Singapore: Irwin/McGraw Hill.

Veciana, Jose M^a (1999), "La creación de empresas como programa de investigación científica". En la revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa". vol.8, n° 3.

Wickham, P. A. (2004) Strategic entrepreneurship, Prentice Hall-Financial times.