



# EL EMPRENDIMIENTO Y LA ESTRATEGIA

TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN  
Y GESTIÓN DEL CAMBIO



UNIVERSIDAD DE  
GUANAJUATO



Ediciones  
Universitarias

**Rubén Molina Sánchez**



# El emprendimiento y la estrategia: Teorías de la organización y gestión del cambio



Ediciones  
Universitarias



# **El emprendimiento y la estrategia: Teorías de la organización y gestión del cambio**

**RUBÉN MOLINA SÁNCHEZ**



---

Molina Sánchez, Rubén,

El emprendimiento y la estrategia : teorías de la organización y gestión del cambio / Rubén Molina Sánchez.— Guanajuato : Universidad de Guanajuato, 2025.

348 páginas : ilustraciones ; 23 x 16.5 centímetros

ISBN: 978-607-580-188-9

ISBN 978-607-580-202-2 (electrónico)

1.Organización. 2. Administración 3. Emprendimiento.

LC: HD31 M65

DEWEY: 658 M65

---

La obra fue sometida a un proceso de dictaminación y arbitraje. El objetivo es proporcionar información técnica y científica coherente y actualizada. El contenido fue revisado por especialistas en una materia y juzgados por sus colegas. El editor solicitó a colegas (llamados revisores) que evaluaron el contenido de este en términos de claridad en la comunicación y validez científica. Los revisores han recomendado que el contenido del libro sea publicado.

D.R. © Universidad de Guanajuato, Lascuráin de Retana núm. 5, Zona Centro,  
C.P. 36000, Guanajuato, Gto.

Ni la totalidad, ni parte de esta publicación pueden reproducirse, registrarse, almacenarse, utilizarse o transmitirse, en ninguna forma, ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, por fotocopia, grabación, escaneo, digitalización, grabación en audio, distribución en internet, distribución en redes de información o almacenamiento y recopilación en sistemas de información sin el consentimiento por escrito de los propietarios de los derechos.

ISBN 978-607-580-188-9

ISBN 978-607-580-202-2 (electrónico)

Financiamiento: Agradecemos a la Universidad de Guanajuato del Campus Celaya Salvatierra, de la presente obra académica, por el apoyo económico otorgado para la edición y la publicación.

Diseño de portada: • Interiores: Ediciones Comunicación Científica, S. A. de C. V., 2025 Av. Insurgentes Sur 1602, piso 4, suite 400 Crédito Constructor, Benito Juárez, 03940, Ciudad de México, Tel.: (52) 55-5696-6541 • Móvil: (52) 55-4516-2170 info@comunicacion-cientifica.com • www.comunicacion-cientifica.com

## **Sumario**

<i>Introducción</i> . . . . .	9
-------------------------------	---

### **PARTE I EL EMPRENDIMIENTO Y LA ESTRATEGIA**

1. Por qué es importante la caracterización y definición del emprendimiento estratégico . . . . .	21
2. Por qué surge el emprendimiento estratégico . . . . .	37
3. Por qué es importante el ecosistema emprendedor estratégico . .	59
4. Por qué estudiar el emprendimiento estratégico social y sustentable . . . . .	85

### **PARTE II TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA**

5. Qué hacen las organizaciones cuando se crean, crecen más rápidamente y permanecen más tiempo que otras . . . . .	135
---	-----

6. Qué explica la teoría de los recursos y capacidades en el emprendimiento estratégico y crecimiento de organizaciones . . . . .	155
7. Qué se explica de la evolución del pensamiento estratégico y la administración . . . . .	199

### PARTE III

#### UN MODELO ESTRATÉGICO DE CÓMO EMPRENDER ORGANIZACIONES Y EMPRESAS COMPETITIVAS

8. Cómo se explica el desarrollo del ecosistema emprendedor estratégico y competitivo . . . . .	227
9. Cómo es la nueva teoría del emprendimiento estratégico . . . . .	261
10 Cómo lograr un emprendimiento estratégico rápido y de fuerte crecimiento: La gacela . . . . .	285

### PARTE IV

<i>Conclusiones y recomendaciones</i> . . . . .	305
<i>Referencias</i> . . . . .	317

## Introducción

Una de las labores sustantivas de los profesores en la Universidad de Guanajuato es la actividad de investigación, ya que permite generar nuevos conocimientos que ayuden a la solución de problemas actuales de la sociedad y proporcionar contenidos de aprendizaje basados en evidencias y fundamentos empíricos a nuestros alumnos. Para tal fin, se comparte el libro **El emprendimiento y la estratégica: teoría de la organización y gestión del cambio** a la comunidad académica, investigadores, consultores, a los emprendedores, a los hacedores de políticas públicas y alumnos de instituciones de educación superior que cursen unidades de aprendizaje de las áreas de emprendimiento, planeación estratégica, teorías de la organización y modelos de gestión del cambio. Es importante estudiar el emprendimiento para lograr organizaciones competitivas y saber cómo lograrlo. El objetivo de la obra es contribuir a la generación y aplicación del conocimiento de la línea de investigación del emprendimiento y la planeación estratégica bajo la perspectivas teóricas de la organización y la gestión del cambio, de modo que contribuya a la creación de organizaciones altamente competitivas en su entorno y a la eficiencia en sus procesos de manera endógena.

El eje transversal en los temas y el contenido del libro son las cuestiones del por qué lograr una región más prospera, justa, equitativa y sostenible. La presente obra consolida quince años acumulados de investigación y generación de hallazgos empíricos y compartidos con la comunidad científica en México y el mundo en artículos y capítulos de libros sobre el tema de la creación de empresas (MiPYMEs) y del emprendimiento. Estas aportaciones

se han caracterizado por una tipología y estrategia determinada por el emprendedor. Por ello, en esta obra se propone compartir con los lectores las bases y los fundamentos empíricos, las bases teóricas organizacionales y de gestión del cambio para el emprendimiento de organizaciones altamente resistentes a la vulnerabilidad, alta rentabilidad, permanencia y, sobre todo, el desarrollo de los seres humanos que laboran en ellas para alcanzar sus objetivos y que contribuyen a conseguir las metas organizacionales.

No queremos dejar pasar que, en México y el mundo experimentamos, desde el 2020 y hasta el 2022, la peor crisis y recesión económica que se haya tenido, originada por la pandemia del SARS-COV-2; COVID-19, que provocó una crisis sanitaria, económica y de supervivencia humana solo comparable a situaciones de guerra (Cepal, 2020). Sumado a esto, tenemos a los Estados Unidos de América, quienes impulsaron el libre comercio y la globalización desde mediados del siglo xx, y ahora realizan un “giro del timón” en pleno siglo xxi durante el segundo mandato del presidente Donald Trump (2025-2029). Dicho gobierno se caracteriza por su impulso a medidas conservadoras y protecciónistas en su economía que obliga a que la cadena de valor desarrollada en países con quienes tiene acuerdos comerciales, como México, en el rubro de autopartes y ensamblaje de las grandes industrias automotrices realicen su manufactura en territorio norteamericano, rompiendo los tratados comerciales del TeMEC y violando leyes internacionales de la Organización Mundial del Comercio con acciones unilaterales que afectan la economía de México al imponer aranceles a importaciones a sus socios comerciales y al gigante competidor China.

Ante esa incertidumbre es momento de repensar nuestro futuro en cuanto a la competitividad, desarrollo social, económico y humano, por lo que, con esta obra, esperamos encontrar parte de la intensidad de la luz que necesitamos al final del túnel, incluso si el mundo será diferente después de estas crisis, principalmente por la revolución de la inteligencia artificial. Esto es de suma importancia, pues marca un hito en la evolución de la humanidad al desarrollar una entidad dependiente de la programación de la inteligencia humana, o bien, se produce una entidad independiente que evolucione con sus propios algoritmos. En respuesta a esto, los emprendedores actuales o futuros estarán muy atentos ante este salto cuántico de la humanidad de la tecnología digital y otras formas de emprender modelos de negocios y estrategias efectivas.

El libro se compone de 10 capítulos en cuatro partes. En la **primera parte** se trata el tema central del emprendimiento y la estrategia, donde se explica el *por qué* se origina el emprendimiento estratégico en el camino a la configuración de una teoría y objeto de estudio en las ciencias administrativas, de igual forma encontrarán la definición de emprendimiento, la perspectiva que explica *por qué* surge, acuñando un concepto o categoría nueva explicativa de la “*disonancia paradójica*”, que nos introduce a la discusión de si el emprendimiento es innato, adquirido o construido, aunado a la importancia del ambiente y el capital social. En esta primera parte también exponemos la experiencia y evidencia empírica del *porqué* del éxito y fracaso en las organizaciones y empresas, exponiendo la caracterización y propiedades de la metáfora de “gacela” para ilustrar al lector de las competencias y capacidades endógenas y exógenas que hacen posible y la diferencia del éxito. Finalmente, se orienta al lector a descubrir la tipología del emprendedor producto de investigaciones sobre el apasionante tema del emprendimiento. En la **segunda parte** compartimos con el lector las perspectivas de teorías de la organización estratégica que nos permiten tener una línea del tiempo sobre la evolución del pensamiento administrativo que explican el *qué* hacen las organizaciones para gestionar sus recursos y llevarla al cambio estratégico en momentos claves como: la evolución al cambio; la definición y conceptos y los objetivos del cambio. Así en la **tercera parte** se expone un modelo explicativo de *cómo* lograr de organizaciones y de empresas competitivas. En la **cuarta parte**, a manera de cierre de la obra, compartimos una serie de conclusiones sobre lo expresado en todo el libro y recomendaciones para formadores de emprendimiento y estrategia, para emprendedores o futuros emprendedores. Esperamos sea una obra de utilidad para la comunidad académica, investigadores, sector público y privado.

Damos las gracias a la rectoría del Campus Celaya Salvatierra, de la Universidad de Guanajuato, a la División de Ciencias Sociales y Administrativa y al Departamento de Finanzas y Administración por el apoyo para la elaboración de la presente obra editorial, así como a mis alumnos que han colaborado en nuestras investigaciones sobre el tema y a los estimados colegas y pares académicos de las diferentes Universidades nacionales e internacionales que han contribuido en las discusiones en diferentes eventos académicos dentro de las redes de investigación.



## Parte I

# EL EMPRENDIMIENTO Y LA ESTRATEGIA



*El emprendedor tiene un sentido de la intuición y sensibilidad especial para ver lo que otros no ven, que lo hace único para iniciar o arrancar la creación de su organización.*

PA JULIEN, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES,  
QUEBEC, CANADÁ, VERANO DEL 2012

Estudiar el emprendimiento en México es de vital importancia para el bienestar común y la economía regional mediante la creación y el desarrollo de organizaciones micro, pequeñas y medianas. Se tiene informes de que estas organizaciones representan el 80% del personal ocupado en el 99% de este tipo de tamaño de unidades económicas, por lo que México depende, en gran medida, de la capacidad para transformarlas en empresas altamente competitivas, con la calidad de productos y servicios que compita con cualquiera de las que proveen los mejores competidores en el mundo. En especial el estado de Guanajuato, con sus excelentes vías de comunicación y parques logísticos, se verá beneficiado con sus organizaciones competitivas en la estrategia empresarial que consiste en trasladar procesos, servicios y funciones de una zona a otra con una menor distancia geográfica con Estados Unidos, lo que se denomina “nearshoring”. En parte, es debido a esto que el emprendimiento de organizaciones competitivas en este momento histórico y único en México es vital, pues garantiza que en las próximas décadas, a nivel macroeconómico, se cuente con un crecimiento del Producto Interno Bruto hasta el 3.5% por encima de los países de la OCDE (OCDE, 2023).

Por otra parte, los argumentos del *porqué* estudiar el emprendimiento, a nivel del microsistema, es que no basta que una organización individual mejore sus procedimientos internos con innovaciones tecnológicas, organizacionales y sociales. Para ser competitiva, la tendencia actual de las empresas líderes en el mundo es básicamente su concentración en las competencias

esenciales, de ahí que en esta obra editorial se pretende explorar, adicionalmente, los esfuerzos de las organizaciones y los emprendedores por detectar y desarrollar esas competencias esenciales como una de las características del gran crecimiento alcanzado o por alcanzar.

La presente obra da evidencias de que los procesos productivos de avanzada demandan cada vez más directivos y trabajadores que poseen una combinación de competencias individuales, ligadas a las competencias esenciales de la organización, que sean capaces de tomar decisiones, de aprender y de adaptarse con rapidez a las distintas formas de organización del trabajo, la inventiva, las habilidades múltiples y el manejo de contingencias. Estas están sustituyendo a la especialización, la cual es una característica de los esquemas productivos tradicionales, que se basan en una organización poco flexible, en puestos y responsabilidades fijas, así como en perfiles laborales excesivamente específicos.

Con un comercio global y una manufactura en México cada vez más intensa, con reglas y normas claras, estado de derecho, ambiente de seguridad y energías limpias, podemos ver a corto plazo organizaciones de origen mexicano en nuestra región que son más productivas y están orientadas a contar con suficiente tecnología, innovación y recursos humanos talentosos, que les permitan posicionarse y satisfacer a sus clientes y las demandas de sus productos y servicios a nivel local, nacional e internacional.

Para la administración de una empresa y/o organización es primordial contar con tecnologías de la información y sus competencias clave en recursos humanos. Es evidente que ello implicará una mayor “individualización” en la gestión de recursos humanos dentro de una empresa. Si esta tendencia se confirma, las implicaciones para las relaciones industriales tradicionales y las instituciones del mercado de trabajo serán enormes, dado que ambas se basan en categorías colectivas e institucionalizadas. Otra variable macroeconómica es el tratado comercial México, Estados Unidos, Canadá (T-MEC), donde la integración económica precisa reformar los puestos de trabajo. Ante los retos del mercado y las fortalezas requeridas al interior de la organización, se requiere un emprendedor que sea capaz de identificar y anticiparse al cambio, actualizar la tecnología y los procesos productivos.

También existen un número cada vez mayor de funciones en el trabajo cuyas fronteras tradicionales se han vuelto difusas; por su parte, los tra-

jadores experimentan una rotación creciente entre puestos y responsabilidades y, finalmente, se observa una menos clara atribución de jerarquías de las responsabilidades en la toma de decisiones, así como estructuras organizacionales cada vez más horizontales. Sumado a lo anterior, también tenemos la flexibilidad laboral que provocó el COVID-19 por el confinamiento, el trabajo en casa, que es cada vez más frecuente, así como el uso de la tecnología digital y el @ comercio para la comercialización.

Finalmente, en esta primera parte del libro, se comparte al lector lo que ha sido la línea de investigación de quien escribe para sentar las bases y establecer una teórica del emprendimiento regional que explica los diferentes factores de arranque-emprendimiento y el crecimiento de las pequeñas y medianas organizaciones. Se busca explicar a detalle las perspectivas que sustentan la teoría, y mostrar a nuestros colegas otra perspectiva de las experiencias acumuladas de nuestras investigaciones (Molina *et al.*, 2015). Por otra parte, se les compartirá a los lectores los resultados de investigaciones recientes en seguimiento a un estudio internacional realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en México. Recolectamos datos cuantitativos y cualitativos e identificamos en los emprendedores y sus organizaciones variables como: la percepción sobre la innovación, el manejo de la información, las competencias claves, y el perfil psicosociológico del emprendedor. Todas ellas resultaron ser variables explicativas del crecimiento de las empresas estudiadas, y que tienen su soporte teórico en la perspectiva del crecimiento de la empresa y perspectiva basada en los recursos y las capacidades de la firma.

Un aspecto importante de esta obra es que refleja la experiencia de años acumulando de evidencias, hallazgos en diferentes investigaciones y la publicación de artículos y libros en editoriales de prestigio a nivel internacional. Prueba de ello es la mención de una investigación internacional donde intervinieron organizaciones de México, Francia y Quebec, Canadá, visualizando una de las consecuencias de la globalización donde las actividades económicas les permite a las MiPYMEs de diferentes países conocer los comportamientos de las empresas con las que compiten para tener acceso a la misma información y a los mismos recursos. Los que participamos en dicha investigación nos cuestionabamos si las empresas tienden a desplegar capacidades estratégicas similares y, por lo tanto, muestran resultados com-

parables. Para responder a esta pregunta, se tiene que tomar en cuenta el entorno y el ecosistema en el que operan las empresas, cómo se hacen de los recursos, cómo surcan las barreras, cómo se adaptan a las legislaciones propias de cada país, así como la influencia de sus aspectos culturales organizacionales específicos. Nuestros resultados demostraron que es a través del diseño de estrategias, sugiriendo que algunos contextos culturales e institucionales nacionales serían más favorables al desarrollo de ciertos tipos de configuraciones. En especial en México, los emprendedores estudiados se encuentran más orientados a la innovación y al avance de migrar a tecnologías de punta para mejorar sus servicios a sus clientes (St-Pierre *et al.*, 2013).

Recientemente, como soporte al desarrollo del presente libro, se llevó a cabo la recolección de datos empíricamente de los factores competitivos que llevan a la MiPYME al éxito (Molina-Sánchez *et al.*, 2022). Realizamos un estudio empírico a partir de una muestra de 614 empresas del estado de Guanajuato en México. Los resultados que encontramos es que la orientación hacia la calidad, la tecnología y la innovación son las principales variables que determinan su éxito. Estos hallazgos y otros que enunciaremos a lo largo del libro serán de utilidad para los propietarios de las MiPYMEs, para favorecer su competitividad, y para los servidores públicos en su papel de promotor del crecimiento de la MiPYME.

La humanidad vio amenazada su supervivencia y, por lo tanto, se devastó la economía mundial en todas sus modalidades y niveles del sistema por el embate en el 2020 del COVID-19. Como profesores e investigadores, en plena pandemia y bajo principios de responsabilidad social, nos interesó estudiar las condiciones que obligaron a las emprendedores y sus MiPYMEs a mejorar su capacidad de adaptación a la nueva realidad extraordinaria y, bajo esas circunstancias, se recomendó que, para tener un mayor rendimiento y competitividad, deberían de mejorar sus prácticas en la administración de su empresa, enfocarse a la innovación y tener acceso al financiamiento, lo cual impactaría en la capacidad de resiliencia empresarial (Molina-Sánchez *et al.*, 2022). Con el apoyo de la Universidad de Guanajuato logramos entrevistar a 1 416 MiPYMEs del estado de Guanajuato, México, y podremos adelantar para fundamentar nuestras perspectivas teóricas, lograr la capacidad de adaptación ante la incertidumbre de las organizaciones y que las futuras reflexiones, producto de investigaciones, deben centrarse en

incorporar nuevos factores que influyen en la resiliencia emprendedora y empresarial, incluida esta obra editorial.

Por otra parte, comprometidos con nuestro origen académico y bajo el apoyo de nuestra Alma Mater, la Universidad de Guanajuato, nos dimos a la tarea de realizar una investigación y reflexión sobre el tema del emprendimiento universitario con la colaboración de alumnas de la Maestría de Estudios Empresariales, con la finalidad de conocer el diseño del ecosistema emprendedor universitario, cuáles serían los retos de crear una empresa o tener una empresa en cualquier parte del mundo y ser emprendedor, cómo sobrevivir en el mercado y, sobre todo, cómo estar preparados, ser competitivos y lograr una permanencia de las MiPYMEs antes, durante y después de la crisis sanitaria del COVID-19.

Los hallazgos empíricos que compartiremos están relacionados con factores que tienen que ver con la capacidad de anticipación y respuesta rápida a los retos del mercado, la colaboración con los actores sociales de la triple hélice, donde las universidades, el gobierno y los empresarios regionales hacen sinergia para lograr un mayor rendimiento, el uso de nuevas y mejores tecnologías de la información y cómo adaptar sus estrategias organizacionales a los ambientes disruptivos del mercado.



## **1. Por qué es importante la caracterización y definición del emprendimiento estratégico**

*Estoy convencido que la mitad de lo que separa a los emprendedores exitosos de los que han fracasado es la perseverancia.*

STEVE JOBS, COFUNDADOR DE APPLE.

Para conceptualizar los términos recurrimos a fuentes de diccionarios para ayudar al lector en su primera concepción, posteriormente, ampliaremos los conceptos con mayores argumentos.

El **emprendimiento** es el proceso de concebir, lanzar y administrar una organización, ofreciendo a la venta un producto, servicio o proceso. También ha sido definido como “la capacidad y voluntad de desarrollar y administrar la apertura de un nuevo negocio, junto con los riesgos que esto implica, con el fin de generar ganancias”.<sup>1</sup> La palabra emprendedor deriva de *entrepreneur*, el cual es un término francés que hace referencia a aquellas personas que crean y desarrollan ideas de negocio bajo riesgo económico propio. De allí que dicha denominación se utilice en el ámbito empresarial actual para referirse a un emprendedor.<sup>2</sup> Ahora, desde perspectivas teóricas más fundamentadas, es conveniente definir el emprendimiento más claramente, aunque Steyaert y Hjorth (2003) nos recuerdan que aún no hay un consenso sobre esta definición. Por ejemplo, Cole (1942), uno de los investigadores más antiguos de este tema, definía el emprendimiento como “una actividad que posibilita crear, sostener y agrandar una empresa rentable” (p. 118-126).

---

<sup>1</sup> <https://es.wikipedia.org/wiki/Emprendimiento#:~:text=Tradicionalmente%2C%20una%20persona%20emprendedora%20ha,la%20recompensa%20de%20su%20negocio> (sf).

<sup>2</sup> [https://www.significados.com/entrepreneur/\(sf\)](https://www.significados.com/entrepreneur/(sf)).

Otros autores hacen énfasis en la innovación. El emprendimiento constituye, fundamentalmente, un proceso innovador que excluye las imitaciones de empresas o las simples adquisiciones, como aquellas realizadas por los gerentes. Venkataraman (1997) también entiende el emprendimiento como “una nueva producción de bienes o servicios que responden a una oportunidad, con todas sus consecuencias” (p. 119), o bien, como “nuevas iniciativas de negocios inicialmente concebidas y enseguida desarrolladas” para atender el mercado.

La OCDE (2003) completa estas definiciones afirmando que “el emprendimiento es una manera de ver las cosas y un proceso para crear y desarrollar actividades económicas con base en el riesgo, creatividad e innovación, al gestionar una organización nueva o existente”. Si nos limitamos al impacto de una organización a la vez, podemos resumir estos conceptos distinguiendo cuatro tipos de emprendimiento: aquel que crea una nueva organización, el que adquiere una, el que se enfoca en un mercado existente o el que apunta a un nuevo mercado. A continuación, explicaremos diferentes tipos de emprendimientos.

## 1.1. Las diferentes formas emprendedoras

La creación de nuevos modelos de negocios, ya sean lucrativos o con impacto social, implica una variedad de formas de emprender y cambia de acuerdo con las regiones y la época. Por lo tanto, no podemos evaluar dicho emprendimiento sólo por su grado de novedad, sino debemos comprenderla resituándola en su contexto social. De esta manera, se manifiesta en diferentes economías y diferentes territorios, en función de entornos socioculturales particulares y de la historia o el nivel de desarrollo general. Por ello, debemos verla en su entorno, como todo objeto de investigación, como lo precisan Kuhn (1970) o Chalmer (1994).

Los emprendedores y sus acciones reflejan las características del tiempo y del lugar en los cuales evolucionan. La creación de nuevas empresas no puede ser concebida como algo fuera de la sociedad en la cual ésta tiene lugar y, por lo tanto, de la cultura que las rodea. Es así como Torrès (2001)

propone cuatro tipos de emprendimiento, los cuales primero plantearemos y, posteriormente, añadiremos otros dos:

1. El emprendimiento del capitalismo industrial norteamericano. Este está estrechamente relacionado con la ética protestante definida por Max Weber o con la perspectiva utilitarista y positivista de Jeremy Bentham. Lo que conocemos en la actualidad como aplicación neoliberal, por parte de múltiples empresas norteamericanas, produce las variaciones de antiética empresarial, conocidas en las últimas décadas de principio del siglo como la empresa Enron, que conoció su fin por el encarcelamiento de su director por la crisis financiera primero y después, por la crisis económica mundial del 2008. Aun así, no mostraría la realidad misma de los Estados Unidos, ya que todo tiene una explicación bajo la perspectiva de Ogbor (2000) al plantear una ideología relevante de la cultura occidental, pero que es demasiado simple para representar una realidad mucho más compleja, fundada en el enfoque de la ventaja competitiva con la máxima: bajo costo y posicionamiento, influenciado por Porter (1985).
2. El emprendimiento corporativo “a la francesa”. Este busca la seguridad por medio del apoyo de diferentes leyes y reglas de funcionamiento, y se da en un buen número de grandes empresas del Hexágono (Fayolle, 2000).
3. El emprendimiento de la clase media, al estilo belga o alemán, o lo que los británicos llaman “la pequeña burguesía”, formada, ante todo, por organizaciones más o menos conservadoras.
4. El emprendimiento de red de colaboración a la japonesa, que Dana (1998) divide en tres subtipos: el *sanchi*, que se aproxima al distrito industrial italiano, el *kuodokumiai*, basado en la cooperación entre organizaciones de diferentes funciones como las compras y, finalmente, el *shita-uke gyosha*, que forma un sistema de subcontratación en diferentes niveles.
5. El emprendimiento asiático, formado por miles de pequeñas empresas con funciones bien definidas dentro de una autoridad jerarquía, entre las micro, las pequeñas, las medianas y las grandes organizaciones (Guiheux, 1998).

6. Finalmente, el emprendimiento informal o comunitario africana, que cuenta con la importante presencia de las mujeres, apoyado, en parte, sobre los “tontines”<sup>3</sup> o el microcrédito (Kamdem, 2001).

Sin embargo, esta tipología puede ser depurada, ya que en un mismo territorio podemos encontrar varios tipos o subtipos. Por ejemplo, en Inglaterra, bajo el supuesto modelo anglosajón del emprendedor solitario, cerca del 40% de las organizaciones tienen dos o más propietarios-dirigentes, y varios emprendimientos son realizados dentro de cooperativas de trabajo (DTI, 1999).

En Italia encontramos tres grandes regiones emprendedoras diferentes, como se ha mostrado en varias ocasiones (Conti y Julien, 1991). Además del sistema de distrito industrial de la *Terza Italia*, que existe en varios países europeos e incluso en Norteamérica (Pyke y Sengenberger, 1992). En España, el emprendimiento de Cataluña es muy diferente al de Andalucía. En Brasil, la industria en el noroeste es semejante a la de América del Norte. En África, el comportamiento de los emprendedores difiere si son musulmanes, cristianos o “animistas”. En Asia los nuevos emprendedores chinos ignoran la lealtad hacia sus proveedores y clientes, mientras que los de las grandes islas del Océano Índico tendrían comportamientos propios que no son ni africanos ni asiáticos (Valéau, 2001).

Schumpeter explicaría que muchos de los emprendedores crean sus propias reglas, como los conocidos ejemplos de los casos de Bernard Tapi en Francia o la de Conrad Black d'Hollinger en Canadá y México.<sup>4</sup> Asimismo, encontramos esta transgresión de reglas generales en las empresas criminales, como en el caso de “Young Boy Inc.”, empresa creada a fines del año de 1970 por Butch Jones y Raymond Peoples para distribuir la droga dentro

---

<sup>3</sup> Se refiere a un sistema asociativo de ahorro para apoyar la creación de empresas. La palabra “tontines” proviene de Lorenzo Tonti (1635-1690), banquero napolitano.

<sup>4</sup> En México tenemos a Carlos Slim con Teléfonos de México y Telcel, Emilio Azcárraga con Televisa y Ricardo Salinas con TV Azteca, el primero con el monopolio de comunicaciones telefónicas y los últimos con el duopolio de la televisión, y favorecidos desde el 2006 por las leyes federales de Telecomunicaciones y Radio y Televisión, que se vieron envueltos en una controversia anticonstitucional ante la Suprema Corte de Justicia la denominada “ley televisa” y Telcel con una multa de poco menos de 12 mil millones de pesos por la Comisión Federal de Competencia.

de los barrios del oeste de Detroit, y que estaría administrada exactamente como toda una empresa legal, con sus diferentes departamentos y su gran capacidad de innovación (Rehn y Taalas, 2004).

Sin embargo, Hofstede (1994) dijo que la organización es influenciada por la manera que tiene una sociedad de concebir la autoridad, los comportamientos individualistas con respecto a los comportamientos sociales, las relaciones entre hombres y mujeres, la actitud frente a la incertidumbre, el nivel de permisividad para reportar lo ilegal o para enfrentar las cosas a corto o largo plazo, etc. Así, los comportamientos cara a cara con la competencia varían enormemente según las culturas; en ciertos casos, son muy débiles<sup>5</sup> o particularmente agresivos, mientras que, en otros, se busca mucho más la cooperación. Esta competencia varía al interior de un mismo país, de acuerdo con las industrias, y respecto a los elementos sobre los cuales se apoya la competencia. ¿Alguna vez los japoneses y los occidentales fuimos opuestos, bajo el argumento que los primeros recurrían más al hemisferio derecho de su cerebro (más sintético, más holístico, integrando mejor varias aptitudes) y los segundos a su hemisferio izquierdo (más analítico, más lógico)?<sup>6</sup>

Faltaría anotar que no existe una jerarquía entre los tipos de emprendimiento, la mayoría son válidos y todos pueden ser fuente de desarrollo o de restricciones. En esta obra, haremos énfasis en el emprendimiento occidental, enfocándonos en el norteamericano, el europeo y el mexicano, que son los que mejor conocemos, y que cuentan con elementos más universales.<sup>7</sup> En síntesis, las diferentes teorías sobre el emprendimiento no son necesariamente falsas, sino que están a menudo muy ligadas a un territorio, a una época específica y son parcializadas la mayor parte de las veces. Por lo tanto,

<sup>5</sup> Por ejemplo, Gustave Welter, en su *Historia de Rusia* (1963), destaca el enorme impacto de la religión ortodoxa sobre la sumisión de los ciudadanos hacia el Zar, dueño del terrero y por tanto de su destino, y más tarde hacia dictadores como Lenin y Stalin, que afectan considerablemente el individualismo necesario para crear una empresa distinta de la microempresa que hemos discutido en la nota anterior.

<sup>6</sup> Esta teoría ha sido muy criticada desde entonces y ya no está en vigor. Véase a este respecto a Rao, et al., (1992).

<sup>7</sup> En particular en México la presencia en la familia nuclear o extensa es básico para emprender, donde el 65% de las Unidades Económicas en México tienen una base familiar, los modelos de esos negocios en los que se ha medido la importancia del aumento de las oportunidades de éxito del nuevo emprendedor han funcionado bien.

es necesario sobreponer estas aproximaciones para recurrir a una teoría más compleja.

## 1.2. La necesidad de una aproximación compleja al estudio del emprendimiento

No podemos hablar del emprendimiento adoptando sólo una visión general, ya que, para entenderlo es necesario considerar diferentes tipos de individuos, según la edad, el sexo, el origen, la formación del emprendedor, etc., así como diferentes formas de organización, según el tamaño de la empresa, la industria, los vínculos con las otras empresas, diversos contextos socioeconómicos próximos, el ambiente o más amplios, el mercado y variadas épocas, el tiempo. Esto es lo que Sandberg y Hofer (1987) ya trataban de mostrar, privilegiando una aproximación en la que se tenía en cuenta al emprendedor, la estrategia y la estructura de la empresa. Sin embargo, estos elementos no son suficientes. Para entender adecuadamente el concepto de emprendimiento regional, es necesario explorar diversas disciplinas y revisar múltiples investigaciones que aborden sus diferentes facetas. En particular, no nos podemos restringir al empirismo ingenuo de ciertos estudios que se limitan a vincular algunas variables puramente económicas, como bien lo mencionan el título de la obra de Curran y Blackburn (2001) *En la búsqueda de las MiPYMEs*, teniendo en cuenta la complejidad del concepto.

En realidad, en toda investigación sobre el emprendimiento, es necesario aplicar el principio sistemático de la variedad requerida, como una aproximación que no puede ser más compleja que la pregunta en sí.<sup>8</sup> Por otro lado,

---

<sup>8</sup> Como deberían hacerlo todas las ciencias en las que el objeto es el ser humano o la sociedad; tal como los laboratorios farmacéuticos antes y durante la pandemia del COVID-19, que por la emergencia y complejidad del tipo de virus y su alto contagio requiere en medio de la complejidad, estrategias a corto plazo en la creación de la vacuna para salvar a la mayor parte de la humanidad, aun cuando se descubrió que la empresa PFIZER falseó su grado de efectividad o en el caso de la medicina que se limita frecuentemente a utilizar ciertos medicamentos específicos que son incapaces de responder a la complejidad (a la variedad de causas), obligando al paciente a recurrir a nuevos medicamentos que no hacen más que anular el efecto de los primeros y aumentar los efectos secundarios, sin remontarse a las causas.

es demasiado complejo poder limitar la comprensión, como lo explica Chia: “Toda ciencia, cualquiera que sea su complejidad, es finalmente reduccionista en sus intenciones.” (1998, p. 344). Lo anterior porque en última instancia es imposible considerar todo lo relacionado al caso que nos concierne. Sin embargo, no siempre podemos tratar al mismo tiempo todos los elementos posibles que afectan el emprendimiento. En nuestro caso, discutiremos el emprendimiento desde cuatro enfoques: antropológico y psicológico, sociológico, geográfico y económico, teniendo en cuenta que éstos no agotan el estudio del objeto.

El principio de la variedad requerida explica que es necesario que una organización sea tan compleja como el sistema en el que interactúa, si no quiere estar desfasada, estableciendo relaciones equivocadas, con respecto a éste. Así, las organizaciones deben ser capaces de comprender lo que sucede en los mercados, investigando los elementos y desarrollando una combinación compleja de recursos, capaces de captar los cambios sutiles y reaccionar o actuar proactivamente a partir de ellos. Jacques Mélèse ha mostrado que una organización fuertemente jerárquica no puede evolucionar más que lentamente y que es necesario que en ese momento, ésta controle su contexto con diversas medidas monopolísticas para intentar bloquear el cambio: “Una jerarquía formal en la que toda variedad proviene de la cima no es más que un dispositivo de “multiplicación” que no presenta ninguna capacidad de control o de adaptación al aprendizaje” (Mélèse, 1979, p. 73).

Abordar el estudio del emprendimiento implica factores psicológicos, sociales, conductuales, actitudinales y antropológicos, aunado a su desarrollo cronológico particular. Así como su cultura, su educación, su formación, etc. Estas variables son tomadas en cuenta para determinar las causas que inciden en el emprendedor para proponer ideas y crear o transformar las empresas. Este enfoque se relaciona con el paradigma de Schumpeter sobre el rol central del creador de la empresa, el “héroe del emprendimiento”, al menos durante sus primeros años. Igualmente es importante reflexionar sobre su base mental o, concretamente, sobre su evolución cognitiva y su capacidad de tomar de manera pertinente las oportunidades o retos que el medio le presenta (Baron, 2006; Hindle, 2007).

Debemos de tener en cuenta, por ejemplo, su experiencia y los conocimientos actuales, lo que constituye la estructura subjetiva individual y colectiva que facilitará o no el posicionamiento de la organización en el mercado. Esto incluye: (1) la experiencia pasada y en curso del emprendedor, (2) los conocimientos que adquirió en su juventud, en el seno de su familia o en experiencias posteriores, (3) la concepción de la idea inicial, luego del desarrollo de su estrategia y de la conformación de la organización que ha creado.

En este aspecto cognitivo, podemos encontrar, como en todo individuo, comportamientos mercantilistas y no mercantilistas, como el hecho de vincular a la empresa a un pariente o a un amigo, conociendo de antemano sus limitaciones, o tener impulsos que, por definición, no son siempre racionales. Asimismo, también puede suceder que se piense solamente en términos de una herencia que no tiene relación con un análisis racional y donde, en varias sociedades, persisten viejos prejuicios en los que se da preferencia al hijo varón aunque la hija sea más competente o hasta que se descarte un ejecutivo para privilegiar a un hijo, a pesar de sus evidentes limitaciones. Actualmente, en pleno siglo XXI, la igualdad entre géneros ha dado batalla y la ONU ha reconocido en sus objetivos 2030 la importancia del avance de la humanidad en dicha deuda.

El emprendedor es el centro de la creación de una empresa y su desarrollo. En efecto, es un individuo un poco particular, ya sea que esté en un mercado capitalista o en otros mercados. Pero, además, es un ser social que debe tener en cuenta las posibilidades y limitaciones de la sociedad en la que vive,<sup>9</sup> a pesar de lo que dicen Pareto o de Frédéric Hayek que, retomando los aforismos simplificadores de Jeremy Bentham, aluden a un ser puramente egoísta y calculador. Este emprendedor tiene intereses personales, una familia, amigos y, por consiguiente, afinidades e intereses diversos. La familia o los amigos pueden intervenir en la empresa como gestores o como empleados con roles no siempre bien definidos. El emprendedor realiza

---

<sup>9</sup> Esto lo reconocía ya en 1920 el gran economista Clark (1926). Para él, "la sociedad no es la simple sumatoria de individuos" y "la renta social no es una simple operación aritmética". Después de haberlo citado (1946, p. 152), Pirou agrega que Clark proponía así una concepción de la economía *organicista y dinámica*, la cual se había olvidado hace tiempo y que retomó Mintzberg refiriéndose a los comportamientos de las empresas.

actividades externas a la empresa y, por lo tanto, tiene emociones, una vida social, diversos vínculos más o menos obligatorios.<sup>10</sup> Su éxito se explica también por sus múltiples vínculos con su ambiente socioeconómico y por un contexto propicio, como lo veremos más adelante.

### 1.3. La tipología psicosociológica del emprendedor

El perfil emprendedor del propietario de una MiPYME que tiene un rápido crecimiento se plantea la pregunta de no sólo crear una nueva empresa con valor agregado e importante para satisfacer necesidades sociales o de mercado, sino que se transforman a sí mismos por su propuesta de creación, ya que existe un proceso de introspección que los cambia, lo que se denomina adaptabilidad o la formación con y por la acción, es decir, la *praxis*. Esto se refiere a la acción reflexiva y transformadora que los individuos emprenden y que, a su vez, cambia su conciencia y su situación. También se le conoce como la acción que transforma al mismo tiempo al actor, que hace evolucionar su propia personalidad (Giddens, 1984). En la figura 1 se muestra la tipología emprendedora de empresas y se diferencia a las de rápido crecimiento.

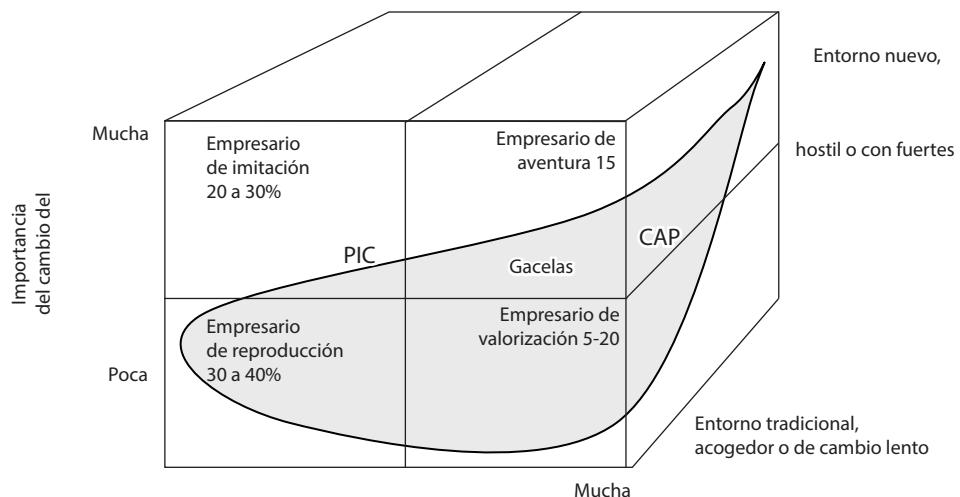
En la parte inferior izquierda de la figura 1 se ubica al emprendedor que *reproduce*, es mínimo su cambio en sus procesos y genera muy poco valor, pues solamente reproduce lo que puede ver su alrededor, asume algunos nuevos compromisos, al administrar su empresa es tradicional y conservador y cuenta con pocos empleados. En ocasiones se ve obligado a cambiar por el medio, pero sus reacciones se llevan a cabo de manera muy lenta.

En la parte superior izquierda, ubicamos al *imitador*, el cual no genera valor, pero se deja influir por lo que es creativo, le da continuidad a lo que hace cotidianamente, su cambio es aparentemente en lo psicológico o con actitudes positivas para controlar lo desconocido. Lo hace para seguir comprometido y avanzar con su empresa, se orienta a su grupo social para evolucionar su saber y su estrategia, y así, ofrecer una mejora continua. Si evo-

<sup>10</sup> Estas obligaciones familiares o sociales son deberes comunes asociados a la creación de una empresa (Huse y Johannsson, 1998) y son particularmente importantes y ejercen presión en diversas comunidades africanas, como se ha mencionado anteriormente.

lucionan los emprendedores descritos, los cuales no son estáticos, pueden orientarse a la parte inferior derecha, que denominamos de *valorización*, encaminado a las prácticas de gestión y la preferencia de sus clientes, generando un valor agregado a sus productos y servicios, así como una estrategia efectiva al cambio.

Figura 1. Los cuatro tipos de empresarios



Fuente: Adaptación propia con base en Bruyat (2001)

La última parte superior izquierda muestra los emprendedores más escasos, pero los reconocidos por sus éxitos. Los denominamos de *aventura*, pues se orientan a procesos innovadores y toman decisiones de alto riesgo de cambio para mejorar. Este tipo de emprendedor es capaz de crear un nuevo nicho industrial y ser disruptivo. Solo el 1% de las unidades económicas de una región son de estas características, es decir, hay entre 5-6 emprendedores aventureros. Cada 10 años pudieran multiplicarse debido a un cambio radical del mercado o al reposicionamiento comercial de proveedores como la relocalización industrial de cadenas productivas. En este 2024, en el norte de México, con el denominado *nearshoring* (OCDE, 2024), se considera que son pocos los emprendedores aventureros que lo aprovecharán.

Los emprendedores de *valorización* representan entre el 5-20% de las unidades económicas según las regiones. A estos emprendedores se les aso-

cia con empresas *gacelas*, donde hacen sinergia y desarrollan las regiones por contagio. Los emprendedores que *imitan* representan una gran parte del 30%, en las regiones productivas. Finalmente, los empresarios que solo *reproducen* son la mayor parte, cercano al 50%, y solo producen a escala o maquilan lo que se hace en otros lados, sin mucha creatividad e innovación. Por su producción a gran escala, continuamente tienen retrasos, y difícilmente siguen el ritmo que sus competidores imponen.

Como complemento a lo anterior, Marchesnay (1993) expone otros tipos de empresas, unas denominadas PIC para designar a las empresas que buscan, primero que todo, la perennidad (P) y la autonomía o el control o independencia (I), en detrimento del crecimiento (C). Para poder agruparlos en uno u otro bando es preciso hacerles elegir entre ambos dentro de su escala de preferencia. Se trata de ver cuál de ellos situaría en primer lugar el PIC (orientado a la supervivencia). El primero de ellos, el empresario “de la supervivencia”, lo denominan PIC (perennité-independence-croissance), y en su escala personal el orden que siguen los distintos objetivos es el siguiente (Marchesnay, 1993):

1. Supervivencia de la empresa.
2. Independencia frente al exterior.
3. Crecimiento.

Este empresario utiliza capitales de origen familiar y su actitud es temerosa respecto al endeudamiento. Domina el trabajo de su sector de actividad y puede aportar al nivel de cambio que opera en su negocio. El desarrollo de la empresa está sometido a las restricciones de supervivencia y la autonomía en la gestión. Esto se traduce en una logística familiar, y a juicio de estos autores, en la construcción de una empresa con un bajo nivel de competitividad en el sector. Se trata de empresas con un sector de actividad muy delimitado y un comportamiento poco adaptativo ante los cambios. Existen también aquellos empresarios más ambiciosos respecto a los recursos y las capacidades más extensas, quienes pueden generar crecimiento y suscitar regularmente la innovación.

Finalmente, están los empresarios o las firmas brillantes o fascinantes (glamorosas) con crecimiento cada vez más rápido, de los cuales algunos

constituyen las “gacelas”, con base en la innovación continua. Para Marchesnay, estos son los CAP, los cuales privilegian el crecimiento (C), al precio de una pérdida de control o autonomía (A), y de un aumento del riesgo, lo que puede afectar la perennidad (P). Varias de estas firmas son dirigidas por empresarios que buscan la aventura, tomando riesgos de todo tipo, que crean regularmente valor nuevo y donde ellos mismos se trasforman continuamente. Lo interesante de la tipología es que, si se ubica a un empresario en tal o cual cuadrante, es importante saber que éste evoluciona y puede cambiar de cuadrante, pues continúa haciendo y transformando la empresa que él ha creado, de la misma forma que influye en los cambios y destinos.

Su orden de prioridades es:

1. Crecimiento.
2. Autonomía.
3. Supervivencia o perennidad.

El empresario oportunista acepta el juego del entorno para buscar nuevas oportunidades de negocios que permitan el crecimiento de su empresa. Este empresario no busca el beneficio *“per se”*, sino que para él se trata de un medio. Esta voluntad de crecimientos se ve reflejada en su empresa por el crecimiento de las ventas y del nivel de actividad. Sin embargo, la autonomía (presente en casi todas las tipologías de empresario) le obliga a considerar la elección del modo de crecimiento que no le lleve a perder su poder e independencia en el seno de la empresa.

Para Julien y Marchesnay (1997), en lo que se refiere a la toma de decisiones estratégicas y al comportamiento frente al entorno, lo entienden como la capacidad de reaccionar ante los estímulos que llegan al empresario procedentes del entorno. En el caso de PIC, muestra un comportamiento rígido y el CAP muestra un comportamiento de tipo adaptativo, con mayor capacidad de reacción e incluso anticipación. La edad media del PIC en el momento de la creación es menor, y la del CAP sobrepasa siempre los treinta, con una formación inicial y experiencias personales más enriquecedoras y de tipo directivo. Para estos autores, el CAP es el empresario con mayores posibilidades de éxito, y el binomio “CAP técnico-CAP comercial” constituiría la mejor garantía de éxito para cualquier proyecto de empresa.

La conclusión más relevante de estos autores es el intento de crear una tipología y la posibilidad de relacionar de algún modo objetivos personales del futuro creador con las posibilidades de éxito y desarrollo de la futura empresa. Si esto es posible, será factible evaluar la capacidad de cualquier candidato, así como orientar su decisión de crear la empresa hacia aquellos sectores más convenientes, o detectar la necesidad de un socio o socios que complementen con cualidades las limitaciones del empresario potencial.

Como consecuencia de un análisis complejo e integral, cerca de los emprendedores se encuentran muchas otras personas, los que llamamos grupo de interés o *stakeholders*, donde encontramos a *los actores comprometidos*, que son la familia, los asociados, ciertos empleados particulares,<sup>11</sup> los socios de negocios, pero también otras personas que les sirven como modelos o les proporcionan toda clase de información útil.

El emprendedor, y por lo tanto el emprendimiento regional, es un fenómeno eminentemente sociocultural. Al igual que todo consumidor, es un ser vinculado a una colectividad donde no puede actuar solo, siguiendo una trayectoria relativamente trazada desde su nacimiento. Él necesita que existan estímulos y apoyo desde su contexto, en particular de su ambiente cercano.

El *enfoque sociológico* es, por lo tanto, esencial. En este caso, el emprendedor es visto como creador de una organización que se relaciona con otras organizaciones en su sociedad y, por consiguiente, con el ambiente social que sirve como mediador entre ellas. Esta organización puede ser más o menos compleja, según el tamaño, y relativamente dinámica, según la estrategia implementada. Al inicio, la organización es la prolongación del emprendedor, y ella lo complementa. Posteriormente, poco a poco, la organización se independiza de él, pero quedan fuertemente ligados. Ésta reagrupa los otros elementos, ya sea los directivos, los empleados y las otras partes involucradas, y los orienta por medio de la estrategia. Para el emprendimiento regional, la organización tiene más importancia que el emprendedor, ya que representa la base del tejido industrial y, por consiguiente, del des-

<sup>11</sup> Evidentemente, como los primeros empleados que han participado en el inicio de la empresa y el desarrollo de su especificidad. Por esta razón, incitamos siempre a nuestros estudiantes que investigan sobre las MIPYMEs para ver de forma relativa la información de los organigramas que obtienen, ya que los emprendedores los entregan más o menos a la fuerza o limitando su alcance real.

arrollo del territorio al que provee de empleos y productos. El posicionamiento desde el inicio de la organización, y en seguida los ajustes graduales o bruscos sobre el mercado, influencian su desarrollo. El cierre de la empresa, aún si esto sucede porque el emprendedor se jubila, o porque ha alcanzado sus objetivos, o porque no encuentra comprador, representa siempre una pérdida para el desarrollo regional.

El *enfoque geográfico o de economía regional* permite diferenciar las regiones según su capacidad de conservar sus empresas y de apoyar la creación o la apertura de otras nuevas, de acuerdo con su grado de dinamismo. Debido a que el emprendimiento varía de un territorio a otro, es necesario tener en cuenta la inserción social de la organización y sus vínculos con el ambiente. Cada empresa, sea nueva o antigua, está situada sobre un territorio que le suministra recursos y capital social de manera complementaria al capital financiero y humano, necesarios para apoyar su desarrollo. Este territorio abarca a los consumidores, las diversas estructuras de producción, las organizaciones públicas, las infraestructuras, etc. El acto emprendedor no se concibe fuera de la sociedad que lo contiene, sobre todo de la sociedad en su área de influencia, su ambiente y su economía (Giddens, 1991).

Finalmente, el *enfoque económico* permite situar el emprendimiento en la coyuntura más extensa de los ciclos económicos. Es cierto que el emprendedor y el emprendimiento están poco presentes en las teorías económicas.

Para la teoría neoclásica, el emprendedor no existe o no es importante. Por lo tanto, sólo cuentan las grandes empresas. A pesar de esto, el emprendimiento no puede desarrollarse más que en un contexto económico, tanto en el mercado, la estructura o la organización, su competencia, etc., y una coyuntura dada por una expansión, en recesión o en descenso, donde actúa el emprendedor y se le provee de la información necesaria para adaptarse y encontrar oportunidades de negocio. Sin un contexto complejo más allá del mercado, no hay empresa capitalista y, por lo tanto, no existe el emprendedor. De acuerdo con lo que plantea Casson, se niega a ver al emprendedor de otra forma que no sea como un productor o un *vendedor especializado*, existiendo de antemano en él competencias que lo diferencian de su empresa, la cual lo transformará posteriormente.

Si bien Casson recorre otros campos, como la economía institucional, tal como John R. Commons, que habla del control, él permanece con una

visión puramente jerárquica de este control. Igualmente, recurriendo a la teoría de la negociación de Williamson, Casson no rebasa los cálculos puramente racionales. Este postulado de racionalidad total y el recurso sistemático de análisis marginal lo bloquean. Se niega a ver al emprendedor como el humano con todas las posibilidades y limitaciones,<sup>12</sup> así, sigue los postulados de Pareto, que afirmaba que a la economía no le corresponde investigar por qué el individuo hace una u otra elección, más allá de la búsqueda de un interés particular y de las fuerzas que lo impulsan a buscar el interés general. Para él, como para los economistas puros, el hombre es un agente movido por las fuerzas económicas que se ciernen sobre él.

Ahora bien, el fenómeno emprendedor es muy complejo para analizarlo sólo desde el punto de vista de las reglas económicas.<sup>13</sup> Debemos tener en cuenta todos los enfoques que acabamos de exponer brevemente, como se sintetiza en el cuadro 1, para poder llegar más lejos.

Cuadro 1. Los diferentes enfoques del emprendimiento

<i>Enfoque</i>	<i>El emprendedor</i>	<i>La empresa o la organización</i>	<i>El contexto o el ambiente territorial</i>
Antropológico, psicológico o del comportamiento	Sus características (sus rasgos)	Personal y centralizada	Mal tomado en cuenta o no tomado en cuenta
Sociológico	Un creador de organización	En relación con otras organizaciones y la sociedad	La organización es parte del tejido industrial
Geográfico o de economía regional	Uno de los principales actores, mas no el único	Un elemento que puede ser de diversificación o no serlo	Fuertes vínculos entre el ambiente y el emprendimiento
Económico	El emprendedor como simple agente económico	Una parte de la estructura industrial y una respuesta a las necesidades del mercado	El dinamismo de la empresa surge de la coyuntura y de otros ciclos económicos de mediano y largo plazo

Fuente: Elaboración propia.

<sup>12</sup> Ket de Vries (1977) muestra varios defectos entre los emprendedores (como, por ejemplo, algunas inadaptaciones sociales, un espíritu de desconfianza incluso algunos problemas psicológicos...) donde algunos pudieran estimular su motivación de ser su propio jefe, pero que llegara a ser perjudicial para el desarrollo de su empresa.

<sup>13</sup> Como por ejemplo lo planteaba Jhonsoon-Laird (1983, p.3), "El espíritu es demasiado complejo para ser visto claramente o para ser estudiado "suficientemente", a partir de una sola perspectiva. El conocimiento científico sólo puede provenir de una síntesis de enfoques".



## 2. Por qué surge el emprendimiento estratégico

*Tus clientes más insatisfechos son tu mayor fuente de aprendizaje.*

BILL GATES, COFUNDADOR DE MICROSOFT.

El emprendimiento surge como respuesta a una serie de cambios económicos, sociales y tecnológicos que han transformado el panorama empresarial en las últimas décadas. Ante la globalización, la creciente competitividad y la necesidad de innovación, muchas personas han encontrado en el emprendimiento una oportunidad para crear soluciones a problemas específicos, satisfacer necesidades del mercado y generar un impacto positivo en sus comunidades. Además, el deseo de autonomía, la búsqueda de realización personal y la posibilidad de generar ingresos han impulsado a individuos a iniciar sus propios proyectos. En este contexto, el emprendimiento no solo se convierte en un motor de desarrollo económico, sino también en un vehículo para el cambio social y la creatividad.

En esta introducción de capítulo queremos mostrar al lector la importancia de la revolución tecnológica que inició con la inteligencia artificial (IA) y que jugará un papel crucial en el surgimiento de nuevos emprendimientos al ofrecer herramientas y recursos que facilitan la innovación y la eficiencia. Algunas formas en que la IA contribuirá a la creación de nuevas organizaciones será con el análisis de datos, que le permite a los emprendedores analizar grandes volúmenes de datos para identificar tendencias de mercado, los comportamientos de consumidores y oportunidades de negocio; la automatización de procesos, utilizando las herramientas de IA pueden automatizar tareas repetitivas, lo que permite a los emprendedores enfocarse en actividades estratégicas y creativas; y la personalización, pues la IA ayudará a las empresas a personalizar la experiencia del cliente mediante

recomendaciones y ofertas adaptadas a las preferencias individuales, lo que mejora la satisfacción y fidelidad del cliente; el desarrollo de productos con la IA podrá asistir en el diseño y desarrollo de nuevos productos al simular diferentes escenarios y predecir la viabilidad de las ideas; optimización de marketing, con las plataformas impulsadas por IA se puede hacer una segmentación más precisa del público objetivo y la optimización de campañas publicitarias, maximizando el retorno de inversión; una mejor toma de decisiones, con las herramientas de IA se ofrecen análisis predictivos que ayudan a los emprendedores a tomar decisiones informadas basadas en datos y tendencias del mercado. En resumen, la inteligencia artificial no solo facilita el proceso de emprendimiento, sino que también abre nuevas posibilidades de negocio al permitir innovaciones que antes no eran factibles. A continuación, profundizaremos en otros factores del ecosistema que contribuyen sólidamente a desarrollar el emprendedurismo regional.

## 2.1. Los desencadenantes o las razones personales y sociales para emprender

Como es conocida, la metodología del proyecto internacional GEM limita a dos el número de razones en el lanzamiento de una empresa: la voluntad de aprovechar la oportunidad que se presenta y la necesidad de crear su propio empleo o el de los suyos. La realidad es mucho más compleja, ya que, por ejemplo, en diversos países industrializados, la necesidad que crea un despido puede ser satisfecha por el recurso del seguro de desempleo. Cuando un despido lleva efectivamente a la creación de una empresa, es muy frecuente que la idea estuviera desde hace tiempo en el espíritu del individuo y que este acontecimiento no hiciera más que reforzarla y acelerar su concreción. Por otro lado, también el emprendimiento de oportunidad es frecuentemente favorecido o estimulado por uno o varios acontecimientos repentinos, lo que Shapiro (1975) llama un *desplazamiento*.

En muchos análisis sobre el emprendimiento, se olvida el tiempo, el segundo actor externo de la pirámide que con frecuencia es esencial para que el proyecto se organice, se acelere y llegue finalmente a la madurez, si no muere en el camino. A continuación, clasificamos las razones generales

en tres grupos: las motivaciones, las habilidades adquiridas gradualmente y las oportunidades aprovechadas.

- *Las motivaciones.* Las motivaciones no son siempre claras y precisas. Si el individuo busca una mayor libertad, creando su empresa o adquiriendo una, se trata del deseo de afirmarse, identificarse con una obra, de distinguirse (Filion, 1997). Varios investigadores otorgan mucha importancia al deseo de independencia o autonomía (Gibb y Scott, 1986) o dominio de sí, o a la ambición o la búsqueda de poder (McClelland, 1971), mientras que otros se cuestionan sus razones (Gasse, 1978). Algunos emprendedores quieren tener el desafío de lograr un nuevo negocio, así como de vivir la aventura de crear una nueva empresa o transformar una. Por otro lado, las razones sociales pueden incorporarse a las necesidades personales o familiares, como la necesidad de crear empleo en la comunidad o de mantenerlo. Asimismo, estas razones sociales pueden ser políticas, en el sentido amplio de la palabra: se puede querer probar algo a sus conciudadanos.

Finalmente, otros creen, ante todo, que esta creación les permitirá hacer dinero y sacar provecho. Notamos que esta última razón con frecuencia es la menos importante, al menos en el inicio, contrariamente a lo que plantea la teoría económica neoclásica,<sup>1</sup> aun cuando ésta es una de las medidas importantes del éxito y una condición para poder seguir adelante. Cualesquiera que sean, no todas las razones son únicas ni dadas en el tiempo, pero sí el objeto de interacciones complejas entre deseos, intereses, voluntades y

<sup>1</sup> Mark Casson (1991) finalmente presenta sólo esta razón en la creación o adquisición de una empresa, o sea el interés personal de generar una plusvalía. Es cierto que él ve al emprendedor con el espíritu de Cantillon, considerándolo, ante todo, como un *delegatario* del capitalismo que aumente los fondos. Este capitalista no sería más que un calculador puro que, para hacer sus cosas, no haría otra cosa que comparar los ingresos de empleo con aquéllos de una inversión en una empresa. O al menos, para Casson, no concierne a los economistas introducir o tener en cuenta las razones psicológicas y sociales del emprendedor. En este sentido, si bien su análisis es interesante porque resume la teoría neoclásica que podría aplicarse al problema del emprendimiento, éste pasa con frecuencia a un lado de la realidad. Es cierto que las referencias sobre las cuales Casson se basa para su análisis se limitan a investigaciones sobre las empresas y no sobre el emprendedor y, sobre todo, casi exclusivamente a las grandes empresas.

diversas oportunidades complementarias sino opuestas. Estas interacciones no sólo se desarrollan gradualmente, sino que se superponen, evolucionan y su importancia relativa cambia según la evolución misma del individuo y las diversas influencias que se ejercen sobre él. La experiencia de los estudios y del trabajo juega un rol particularmente importante en la aparición y maduración de estas motivaciones.

- *Las habilidades.* El estudio y trabajo le permiten al emprendedor potencial adquirir ciertas habilidades que lo ayudarán a escoger qué tipo de empresa quiere crear o adquirir y, más tarde, a asegurarle la viabilidad y el éxito. Estas habilidades pueden provenir tanto de un pasatiempo favorito, de la participación en una organización que exigía responsabilidades, de la imaginación, y de otras experiencias durante y después de los estudios. Igualmente, éstas son alentadas por conversaciones con la familia o los amigos. Finalmente, por la experiencia, el individuo hace fructificar estas disposiciones para dirigir y organizar habilidades que se mejoran sobre la marcha y, sobre todo, la facultad de acumular algunas ideas para reutilizarlas más tarde.
- *Las oportunidades.* Pueden verse las oportunidades de acuerdo con su origen o de acuerdo con su evolución.

En el primer caso, por su origen, se distinguen las oportunidades *creadas* de las *tomadas*. Aun cuando algunos solo ven las creadas, aunque los indicios frecuentemente vienen del mercado, son gradualmente transformados de acuerdo con las necesidades de este (Baron, 2006; Buenstorf, 2007). En el segundo caso, por su evolución, algunos se desarrollan y se implementan rápidamente,<sup>2</sup> mientras que otras oportunidades evolucionan en las mentes antes de nacer (Julien y Vaghely, 2008). Incluso si la decisión de crear una empresa parece más o menos repentina o más o menos clara, exige atención o vigilancia y una asociación de ideas (Kaish y Gilab, 1991) o una recombinación de elementos conocidos con información complementaria. Frecuentemente debe ser madurada. Vesper habla de la idea *que hace su camino* (1980) y da el ejemplo de K.C. Gillette, que inventó la máquina de afeitar

---

<sup>2</sup> *Haciendo camino*, dicen los investigadores.

desechable, por una parte, porque él encontraba su propia afeitada complicada y su máquina de afeitar insignificante y, por otra, porque se había encontrado al inventor del tapón desechable para las botellas de bebidas. Podemos encontrar también personas particularmente observadoras como los creadores de moda capaces de distinguirse en medio de la multitud, lo que Marris (1971), llama los *pioneros*, que continuamente buscan distinguirse por la poca preocupación al qué dirán. Por ejemplo, en los años 70, los hippies que vivían en comunidad y querían vender algunos productos de la finca en la ciudad tenían necesidad de una camioneta usada para poderse comprar libros y discos. Para esconder el óxido, las recubrían con dibujos de flores y paisajes y esos motivos fueron finalmente reutilizados por las empresas automotrices para responder a las necesidades de hijos e hijas de buenas familias. Estas nuevas ideas pueden también surgir de las lecturas, de encuentros interpersonales, de redes sociales más o menos organizadas o del azar. Son advertidas por personas de negocios que las desarrollan para poder responder a las necesidades detectadas de un nuevo mercado ligado a su producción.<sup>3</sup>

No obstante, con frecuencia, la idea que permite hacer mejor, hacer de otro modo o hacer otra cosa, se construye gradualmente, en un vaivén complejo entre lo conocido y la novedad (Hills *et al.*, 1997). Por ejemplo, este es el caso del empleado obstinado que, habiendo encontrado y sometido una idea ante la dirección de la empresa para la cual trabaja, la ve rechazada por ésta última y decide desarrollarla por su propia cuenta esperando explotarla más tarde. Se sigue finalmente una *escisión*, conocido también como *spin off* por una gran empresa, que puede ser algunas veces estimulado, pero que constituye frecuentemente una ruptura con respecto al empleo anterior. Se reconoce que la idea creadora del *spin off* seguirá un maduración y consolidación hasta ser lanzada al mercado, pero podría ser una idea recargada o cambiada totalmente.

Uno de los casos analizados en el estudio internacional sobre las gacelas es justamente el de los dos ejecutivos que no pudiendo criticar la forma en la

<sup>3</sup> Con frecuencia decimos que la mayor parte de las personas de negocios tienen una o varias ideas en el bolsillo izquierdo de su pantalón, y que les falta tiempo para explotarlas.

que el emprendedor trataba a sus empleados, han terminado no sólo iniciando su propia empresa, sino también llevar a su antiguo empleador a la quiebra, para finalmente llegar a un gran éxito con su empresa (Julien *et al.*, 2003 b, c).

Si bien los unos o los otros pueden ser preponderantes según las circunstancias,<sup>4</sup> consideramos que las motivaciones, las habilidades y las oportunidades están íntimamente ligadas. Esto lo podemos apreciar en la figura 2. Al respecto, los psicólogos sociales dicen del emprendimiento y sus enfoques que reposan sobre el comportamiento planificado (Krueger *et al.*, 2000), no muy alejados de la escuela de los rasgos de los conductistas, ni del positivismo económico.

En el caso de un desarrollo gradual, la creación puede ser deliberada aun cuando la idea tome forma lentamente o venga de una búsqueda relativamente organizada. Algunos futuros emprendedores creen que pueden “cambiar el mundo”. Resta que sus ideas no son excepcionales, ya que ellas sobrevienen en varios lugares alejados durante el mismo periodo.

Figura 2. Fuentes complementarias en la creación o la adquisición de una organización



Fuente: Elaboración propia.

Como lo precisaba ya Alfred Marshall en su obra de 1891, las nuevas ideas terminan por estar “en el aire” y su apropiación es hecha con frecuencia

<sup>4</sup> En su estudio sobre las fuentes en la base de la creación de empresas, Gartner, Carter y Hills (2003) encontraron que las motivaciones están en primer lugar con 44.5% de los casos, seguido por el conocimiento de una oportunidad, con el 35.3% de los casos, las dos razones juntas (motivación y oportunidades) siguen finalmente con el 20.1%. Las habilidades no son tomadas en cuenta dentro de este estudio.

por el individuo más rápido y capaz de añadir todos los otros elementos necesarios a fin de que el mercado las acepte.<sup>5</sup>

En la época en la que Thomas Edison buscaba fabricar una bombilla que iluminara todo, resistiendo lo suficiente al uso, algunos otros investigadores y emprendedores hacían lo mismo. Fue la combinación de un gran número de ingredientes obtenidos aquí o allá lo que le permitió rebasar a sus competidores y así crear su empresa para ganar la partida. Asimismo, el verdadero inventor del teléfono era un ingeniero italiano, Antonio Meucci. Éste ya había descubierto desde 1849 que la voz humana podía ser transmitida por la electricidad, cuando Graham Bell no tenía sino dos años. En 1850, inmigró a los Estados Unidos donde esperaba desarrollar y comercializar su descubrimiento; tenía sus talleres ligados con su casa por medio del nuevo sistema de comunicación electromagnética. Después de varias actualizaciones, hizo una solicitud de patente para su conjunto de inventos, patente que dejó expirar en 1874 a falta de medios financieros. Sólo dos años más tarde, en 1876, Graham Bell haría su patente.

Entre estos inventores que crean un fuerte valor nuevo encontramos al emprendedor schumpétriano. Spínosa *et al.* (1997) definen que este último es aquel que crea relativamente toda clase de piezas y que tiende “a revelar la realidad, a crear un nuevo espacio transformando aquella o aquél” (p. 54), aprovechando las *desarmonías*, proponiendo diferentes articulaciones entre diversos elementos o reconfiguraciones por medio de diversas apropiaciones cruzadas.

Landa (1993) explica que estos emprendedores son los *llenadores de vacío*. Ellos no sólo toman una oportunidad que viene de una idea en el aire, sino que la transforman con todo un conjunto de ideas complementarias para hacer algo, un valor, que un mercado más o menos extendido compre, pagando por este valor, según una dialéctica o más, un diálogo entre mercado potencial y emprendedor y de acuerdo con una mezcla de algoritmo y heurística (Vaghely y Julien, 2008). Los dos jóvenes emprendedores que

<sup>5</sup> Marshall (1891) explica que “los secretos de la empresa terminaban por dejar de ser secretos; éstos estaban por así decir, en el aire y los niños inconscientemente reconocían muchos de ellos. El trabajo bien hecho era reconocido inmediatamente y se discutían enseguida los méritos de las invenciones y las mejoras aportadas a las máquinas, a los procedimientos, a la organización general de la empresa: si alguien encontraba una nueva idea, los otros agregaban sugerencias para complementarla [...].” (p. 319)

fundaron el *Cirque du Soleil* en Quebec hace más de treinta años, mientras que los quebequenses no tenían ninguna tradición en el ámbito del circo, controlado por los rusos, los franceses y los estadounidenses, podrían ser considerados como emprendedores schumpétérianos por excelencia.

Sobrepasando las escuelas tradicionales que presentaban una serie de cuadros de animales y de trapecistas entrecortados con números de payasos, estos jóvenes fundadores imaginaron y desarrollaron un espectáculo construido enteramente por trapecistas, contorsionistas y bailarines, sin animales, con música adaptada o antología de la música (por ejemplo, los Beatles), y construyeron al mismo tiempo otro mercado.<sup>6</sup> Lo mismo ocurre, por ejemplo, con los cantantes que renuevan el género, como en occidente los Beatles, Dylan, Leclerc, Brassens, Brel o Serrat en España o Agustín Lara, José Alfredo Jiménez y Juan Gabriel en México o en África, los Bonga, Ismaël Lo, etc., quienes han creado no sólo una nueva música sino gradualmente un público que ha hecho un efecto de bola de nieve hasta lograr un alcance internacional.

Al inicio nadie habría apostado por el éxito de una música nueva por definición, desconocida anteriormente y sin público. Sin olvidar los nuevos sectores como la biotecnología, donde las nuevas configuraciones moleculares terminan por crear más o menos un nuevo mercado, como en el caso de ciertos analgésicos.

---

<sup>6</sup> El *Cirque du Soleil* estaba también *en el aire*, como lo menciona el francés especialista en historia del circo Pascal Jacob, en una entrevista para el periódico *Le Devoir* del 5 de mayo de 2003. Para él, las primeras experiencias que intentaban “dar un nuevo sentido a la proeza, sin acentuar más el acento sobre el desafío a la muerte [...] y poniendo al humano en el centro de la representación” tuvieron lugar en los años 70 con los rusos. Guy Caron, uno de los pilares del *Cirque du Soleil*, fue formado en Budapest, en el seno soviético. Después los franceses aportaron otras innovaciones, todo esto llevando finalmente al circo “reinventado” de los quebequenses, convertido después en una gran empresa que tiene una cifra de negocios de más de 200 millones de dólares y que cuenta con tres grupos de más de 200 personas, cada uno circulando en el mundo o presentando espectáculos continuos, como en Las Vegas.

## 2.2. Porqué la disonancia paradójica explica el emprendimiento

Una explicación del porqué del emprendimiento tiene su origen en hallazgos de investigaciones del autor y colegas de la red francófona de AIREPME, en virtud de que existe un mecanismo mental y motivacional del emprendedor que denominamos *disonancia paradójica* que interviene al momento de iniciar la creación de una organización, empresa, idea o innovación.

Deseamos iniciar con un momento crítico que recién pasó toda la humanidad y sirve de marco explicativo para nuestra nueva categoría conceptual. Iniciamos narrando brevemente que, derivado de la pandemia a inicios del 2020, se observa una actitud de reserva de algunos de los emprendedores ante la incertidumbre inherente a la creación y el desarrollo de cualquier emprendimiento en una economía en constante cambio. Esto se relaciona con lo que enuncia Morin (2006) al proponer que es importante distinguir entre “complejidad” y “complicación”. Dada la cantidad de múltiples factores causales es conveniente tomar una posición desde el pensamiento complejo. Así, Morin (2006) plantea su proposición de que el “pensamiento complejo sabe que la certidumbre generalizada es un mito y que es más potente un pensamiento que reconoce la vaguedad y la imprecisión que un pensamiento que la excluye irreflexivamente” (p. 52). La forma de enfrentar la incertidumbre es, evidentemente, a través del entendimiento de los principios para operar en un contexto determinado, así como mediante la información procesada desde una perspectiva de complejidad, lo cual ayuda a superar las limitaciones impuestas por la ambigüedad que incrementa la incertidumbre.

Siguiendo otra premisa de Morin, (2006) sobre el significado de la complejidad, para comprender la creación emprendedora y el crecimiento empresarial, señala que “a primera vista es un tejido de constituyentes heterogéneos inseparablemente asociados, que presentan la paradójica relación de lo uno y lo múltiple” (p. 57). Por lo tanto, el reto que presenta la implementación de políticas, en general o particulares, determina una sintonía con la cultura de la evolución en los ecosistemas. Esto implica aceptar la forma de pensar y el prestigio de los líderes que desean expandirse, al tiempo

que cambian las formas de pensar y el aprendizaje requerido para lograr ese crecimiento. Aquellos que realmente desean crecer, encuentran la manera de obtener los recursos necesarios para hacerlo, pero la clave del crecimiento sólido radica en la relevancia, profundidad y velocidad del aprendizaje.

Para los investigadores, es esencial estudiar el emprendimiento y la creación de empresas desde una perspectiva de la complejidad, adoptando un enfoque que analice los diversos factores que influyen en la organización como un sistema, utilizando estudios longitudinales. En el ámbito empresarial, es crucial que los dueños y directivos reconozcan su papel fundamental en el desarrollo, supervivencia y crecimiento de sus organizaciones, poniendo especial énfasis en los aspectos que directamente afectan la mortalidad de la empresa.

Concluyendo lo anterior, el emprendedor se percibe como un individuo que se sitúa tanto en el presente como en el futuro, participando en la elaboración de un proyecto y, simultáneamente, en la acción de emprender. Esto genera un proceso de pensamiento complejo en su *disonancia cognitiva paradójica* (Molina y Schmitt, 2016). Para abordar la cuestión de cuáles son los procesos cognitivos del pensamiento complejo y la *disonancia paradójica* en el emprendimiento al enfrentar su proyecto y acción, se destaca que numerosas investigaciones en la última década sobre el estudio del emprendimiento y la creación de empresas han permitido, desde una perspectiva de la complejidad, implicar y proponer un nuevo concepto en el ámbito de los procesos mentales, intrapsíquicos o cognitivos, que denominamos *disonancia paradójica*, para explicar el mecanismo complejo del pensamiento emprendedor (Molina y Schmitt, 2016). Para profundizar en el ámbito cognitivo, es necesario remitirnos a los estudios de Festinger (1957), quien explica la teoría de la disonancia, la cual se basa en la premisa de que el individuo se esfuerza por establecer un estado de consonancia o coherencia consigo mismo y su entorno. Molina y Schmitt (2016) plantean que el emprendedor posee conocimientos sobre sí mismo y su entorno que no son coherentes entre sí, generando un estado de contradicciones o paradoja entre su percepción y el medio circundante. Este fenómeno, denominado *disonancia paradójica*, se manifiesta en su representación mental como un proceso cognitivo. Como resultado, surge el accionar y el comportamiento que el emprendedor debe mostrar para resolver las diversas contradicciones,

denominadas disonancias, y afrontar los retos, lo cual, en muchos casos, conduce al éxito de sus acciones.

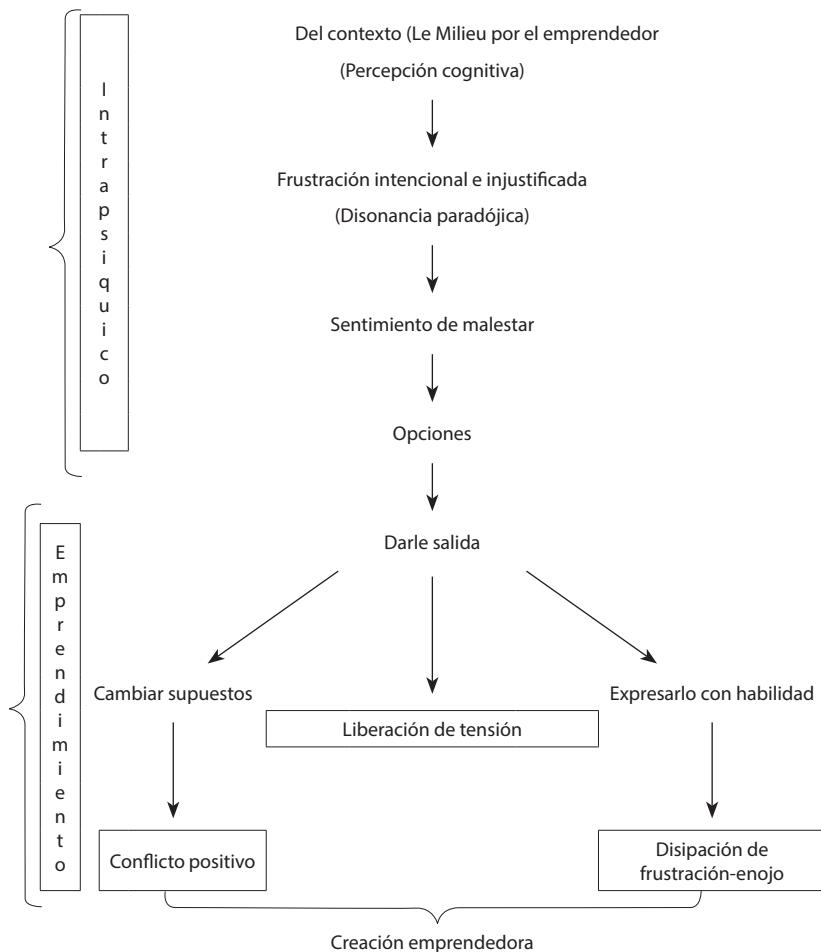
El emprendedor, en el proceso intrapsíquico de su disonancia, no tolera la incoherencia y, cuando esta se presenta, se siente motivado a reducir el conflicto. Esto lo lleva a diseñar y ejecutar acciones emprendedoras que buscan modificar su entorno y facilitar la creación de su empresa o la solución de problemas (Molina y Schmitt, 2016). Además, al reconocer que la disonancia cognitiva en la representación mental del emprendedor (Filion, L., 2008) resulta en un evento inter e intrapsíquico llamado paradoja, podemos ampliar la explicación de este proceso utilizando los modelos de la cibernetica y el estudio de la comunicación. Para ello, recurrimos a Watzlawick *et al.* (1985), quienes estudian, cómo cada persona influye en las demás mediante “el carácter de mensaje de su propio comportamiento” (pp. 24, 113), es decir, cómo cada uno confirma o descalifica a otro en su relación. Con esto, disponemos de los instrumentos adecuados para analizar la comunicación: el concepto de contexto como matriz de significados; la coexistencia de dos lenguajes en el ser humano, el analógico y el digital; el concepto de secuencia en la interacción; la necesidad de definir la relación y los distintos niveles verbales y no verbales en los que puede darse dicha definición; y el concepto de posición simétrica o complementaria en el vínculo.

Con estos elementos podemos entender los conceptos fundamentales de la paradoja. De este modo, partimos del supuesto de que las organizaciones son sistemas autorregulados, autogobernados por reglas que se van estableciendo con el tiempo a través de ensayos y errores, como lo plantean Selvini *et al.* (1986). Estos autores exponen la idea central de que cada grupo natural con su propia historia ya sea un equipo de trabajo, una comunidad espontánea o un grupo empresarial, se constituye gradualmente a lo largo de un periodo determinado mediante una serie de pruebas, interacciones y ajustes correctivos. A través de este proceso experimental, el grupo explora lo que es aceptable y lo que no lo es en las relaciones interpersonales hasta llegar a conformarse como una entidad sistémica única que se sostiene mediante reglas particulares que le son inherentes. Estas normas se relacionan con las interacciones que tienen lugar dentro del grupo natural, y pueden manifestarse tanto en comunicaciones verbales como no verbales.

De hecho, el primer principio de la pragmática de la comunicación humana establece que toda acción es una forma de comunicación y que, a su vez, esta comunicación inevitablemente genera una respuesta, que es otra forma de acción-comunicación. Por lo tanto, cuando el emprendedor percibe una contradicción entre las normas, es decir, una paradoja, y logra identificar y modificar una norma fundamental, es posible resolver rápidamente el conflicto paradójico.

Además, según la teoría general de los sistemas, cada sistema vivo, como una organización, exhibe dos funciones que aparentemente son opuestas: la tendencia a la homeostasis y la capacidad de transformación. La interacción entre estas dos funciones mantiene al sistema en un equilibrio continuamente provisional, lo que asegura su evolución y creatividad, elementos esenciales para su supervivencia, ya que sin ellos no puede existir. Con lo mencionado anteriormente, se introduce el concepto que hemos denominado “*disonancia paradójica*”. Además, a partir del proceso emprendedor, se identificaron elementos que contribuyen a la autopercepción del empresario y aportan al desarrollo teórico de las categorías conceptuales para el estudio de las organizaciones desde la perspectiva de la teoría del conflicto positivo propuesta por Tjosvold, D. (1991). Este autor examinó organizaciones que se encuentran estancadas y muestran mediocridad, donde es común que el trabajo conjunto para resolver diferencias y conflictos sea difícil, ya que existe un temor hacia posibles consecuencias destructivas, caóticas o disruptivas que el conflicto pueda generar en el grupo. Por lo tanto, tienden a evitar los enfrentamientos directos, aunque se observa evidencia de quejas y comentarios negativos entre colegas en un ambiente laboral, mientras que externamente muestran una actitud complaciente y amigable hacia sus oponentes.

Evitar el conflicto no soluciona problemas ni beneficia al desarrollo de la organización; en cambio, lo perpetúa y puede manifestarse de manera más intensa en el futuro, causando desgaste y malestar entre los individuos. El proceso de confrontación es una estrategia válida para comprender la dinámica de la disonancia paradójica en el proceso emprendedor. Como se muestra en la figura 3, abordar el enojo y la ira, que interpretamos como formas de disonancia cognitiva y paradójica, implica enfocarse en alcanzar una resolución positiva del conflicto a través de la creación emprendedora.

Figura 3. *Mecanismo del pensamiento empresarial en proceso de creación*

Fuente: Elaboración propia del emprendimiento de la teoría del conflicto Tjosvold (1991).

Esto incluye liberar la tensión acumulada y disipar el enojo, considerando cualquiera de las tres opciones presentadas como una oportunidad para transitar hacia un ambiente de trabajo más armonioso entre los miembros del equipo.

El esquema presentado en la figura 3 también se fundamenta en la teoría general de sistemas, la cual surge de la necesidad de sintetizar y obtener

una comprensión más amplia de los fenómenos que nos rodean. Según esta teoría, un sistema se define como un conjunto de elementos, así como de las relaciones entre estos elementos y sus atributos. En este contexto, los elementos constituyen las partes o componentes del sistema, los atributos son las características de dichos elementos, y las relaciones son los vínculos que mantienen cohesionado al sistema (Watzlawick, *et al.*, 1985).

Por último, Watzlawick *et al.* (1985) sugieren que la distinción entre el sistema, en este caso, el pensamiento y la acción emprendedora, se vuelve borrosa, lo que puede llevar a que el sistema se sobrecargue y carezca de los recursos necesarios para adaptarse y cambiar en situaciones de estrés. Debido a esto, enunciamos los siguientes apoyos al emprendedor para el manejo de las *disonancias paradójicas*:

1. Reconocer en la red social del emprendedor la diversidad y las discrepancias, reconociendo la inevitabilidad del conflicto, examinando sus frustraciones, compartiendo ideas contrapuestas y mejorando las relaciones para convertirlas en un proceso colaborativo.
2. Buscar ventajas recíprocas, compartir intereses y descubrir áreas de convergencia con una visión compartida.
3. Empoderamiento: experimentar confianza y capacidad para tomar decisiones, así como la oportunidad y habilidad para abordar el conflicto y, en este contexto, la disonancia paradójica.
4. Encuentros y momentos de reflexión: contar con oportunidades y momentos para explorar, recibir retroalimentación y perfeccionar constantemente las discrepancias.

Además de lo mencionado anteriormente, es crucial abordar la *disonancia paradójica* priorizando la gestión positiva del conflicto, con el fin de comprender las discrepancias y crear un entorno colaborativo para trabajar como una organización sistémica integral. Para lograr esto, es necesario diseñar organizaciones que adopten una actitud proactiva y constructiva hacia el conflicto, donde los equipos sean la base fundamental. Las reuniones sirven como espacios para deliberar sobre cómo colaborar y resolver problemas de manera conjunta, fomentando relaciones honestas, directas y transparentes que permitan expresar emociones, intuiciones y frustraciones.

Asimismo, los emprendedores, directivos y líderes deben ser participativos, permitiendo que el grupo analice problemas y conflictos.

Por otro lado, es esencial destacar que el pensamiento es un proceso mediante el cual se generan representaciones que implican tanto aspectos biológicos como aspectos inherentes al ser humano (Morin, 1977). Este proceso está influenciado por diversos factores, como la historia personal del individuo, su entorno, sus metas y sus actividades (Le Moigne, 2012). En un entorno dinámico y complejo, donde el individuo se enfrenta a la toma de decisiones, surge en él una disonancia cognitiva, donde uno o varios pensamientos entran en conflicto. De esta manera, el individuo se encuentra inmerso en una diversidad de fenómenos que generan paradojas, las cuales pueden definirse como la coexistencia de elementos diversos, interdependientes y contradictorios que perduran en el tiempo (Smith y Lewis, 2011, p. 382).

El emprendedor es un buen ejemplo de la creación de *disonancia paradójica* en sus procesos de pensamiento complejo. Como ejemplo evocamos una investigación cualitativa de análisis del discurso y de su comunicación con empresarios de 343 empresas de base familiar en Celaya, México (Molina, 2011), donde se tienen evidencias de la presencia de una explicación de un proceso intrapsíquicos y de percepción cognitiva o *disonancia paradójica* en el emprendedor para resolver las dificultades y los retos que implican la dirección de su empresa. Todo lo anterior tiene que ver con diferentes factores psicosocioculturales que influyen en el mecanismo del pensamiento complejo empresarial.

El proceso de emprendimiento se desenvuelve en un entorno complejo, tal como lo argumentan Distler y Rasolofo-Distler (2021), ya que, para fomentar la cultura y el entorno emprendedor en los jóvenes empresarios, es necesario contar con el respaldo de terceros. Este respaldo no solo aumenta la confianza y la autoestima, sino que también proporciona una red de apoyo que impulsa el proyecto y determina su calidad inherente.

En relación con el proyecto y su actividad emprendedora, y considerando la teoría de la *disonancia paradójica*, se sugiere emplear el concepto del diseño, según lo propuesto por Sarasvathy (2003) dentro del marco de las ciencias de lo artificial (Simon, 1991; Avenier y Schmitt, 2010; Venkataraman *et al.*, 2012). Esto busca demostrar que el diseño juega un papel crucial en la representación del emprendedor, el pensamiento proyectivo y

la definición del proyecto empresarial, lo que constituye la base de nuestra habilidad para planificar secuencias de acciones orientadas a un objetivo. Mediante este enfoque, no buscamos eliminar la disonancia en el pensamiento de los emprendedores, sino más bien desarrollar una nueva conceptualización de la iniciativa empresarial y la inteligencia humana. Esto implica restablecer la importancia de las interacciones dinámicas entre el emprendedor y su entorno, así como la construcción que el emprendedor realiza del mundo circundante con sus representaciones mentales (Moreau, 2004; Filion, 2008). Con este enfoque de diseño, se pretende reafirmar y otorgar nuevamente una gran importancia al emprendedor como individuo cognitivo y social que opera en un entorno complejo.

Dada la relevancia de esta sección del segundo capítulo, y con el propósito de resumir, sugerimos considerar las premisas esenciales que hemos presentado en este apartado, las cuales plantean el desafío de la falsación, según la propuesta de Popper (1962). El individuo, particularmente el emprendedor, está inmerso en múltiples contextos que demandan acciones y decisiones, donde el proceso de pensamiento desempeña un papel crucial, tal como lo explica Morin (2006): “el pensamiento complejo piensa por medio de macro conceptos, es decir, por medio de la asociación de conceptos atómicos separados por regla general, antagonistas a veces pero en su interrelación generan figuras complejas que sin esa dinámica interactiva se volatilizan y dejan de existir” (p. 53): “La actividad humana está determinada y se difunde por sistemas neurofisiológicos inconscientes y autónomos, que hacen posible que la gente funcione de una manera efectiva sin tener que recurrir constantemente al recurso más escaso de nuestro cerebro” (p. 54). El análisis del circuito de la atención y el razonamiento (Molina y Schmitt, 2016), junto con las ideas planteadas por Morin (2006), nos conduce al concepto de pensamiento complejo, ya que nos adentramos en una epistemología de segundo orden o de la reflexión sobre el conocimiento mismo. Esta epistemología compleja se centra menos en el estudio de los sistemas observados que en las dinámicas reflexivas.

Los sistemas dinámicos son modelos simplificados de sistemas cuyo comportamiento varía con el tiempo y es aperiódico. Las variables que describen estos sistemas no exhiben una repetición regular de sus valores, lo que hace imposible la predicción, como lo describe Morin (2006), al explorar

las características del pensamiento complejo: “existen dos tipos de ignorancia: la del que no sabe y quiere aprender y la ignorancia más peligrosa de quien cree que el conocimiento es un proceso lineal acumulativo”, así el “pensamiento complejo debe de realizar la rotación de la parte al todo, del todo a la parte, de lo molecular a lo molar, de lo molar a lo molecular, del objeto al sujeto, del sujeto al objeto” (p. 55). El pensamiento complejo debe enfrentarse al desafío de simplificar o complejizar, tal como sugiere Morin (2006): “no comprenden que un mundo totalmente determinista es tan absurdo como un mundo en el que sólo existiese el azar. La fenomenología natural biológica y humana es una mezcla de orden/desorden; necesidad/azar, estabilidad/dinamismo” (p. 56).

Abordar el concepto del diseño en el emprendimiento implica cambiar nuestra perspectiva de investigación. Ya no se trata de lo que sabemos sobre el emprendimiento, sino de cómo conocemos al emprendedor y sus prácticas, como plantea Foerster (2000), quien al considerar la noción de fracaso del emprendedor, ha suscitado percepciones muy interesantes recientemente, a medida que se profundiza en la comprensión del fenómeno y se busca un apoyo y acompañamiento desde una perspectiva de la complejidad. Por lo tanto, basándonos en el desarrollo de las premisas sobre la perspectiva del emprendimiento y la creación de empresas en relación con las contribuciones de Morin (2006), como el pensamiento complejo y la *disonancia cognitiva paradójica*, queremos proponer cuatro elementos importantes que están interrelacionados con el mecanismo del pensamiento emprendedor para abordar y controlar los problemas y conflictos desde la perspectiva de la *disonancia paradójica*:

1. Dar prioridad al manejo positivo de los conflictos internos en el proceso de emprendimiento.
2. Apreciar la multiplicidad de perspectivas, experiencias y contribuciones.
3. Diálogo abierto y respetuoso para abordar problemas, clarificar malentendidos y despejar la desinformación mediante la confrontación constructiva.
4. Trabajar en por de objetivos cooperativos buscando beneficios compartidos para todas las partes involucradas.

5. Empoderar a los empleados, brindándoles confianza en sus capacidades, reconociendo los logros y fomentando el aprendizaje a partir de los errores.

Es relevante destacar que, en distintos estudios sobre emprendimiento o trabajo, se ha incorporado de manera innovadora el concepto de paradoja, como se evidencia en la investigación de Saliba-Chalhoub (2019), donde se emplea la dimensión paradójica para resaltar la considerable complejidad de la noción del trabajo. Por otro lado, Lorino (2018), al incentivar futuras investigaciones dentro del ámbito de la complejidad, nos incita a reflexionar con su advertencia de que el estudio y la práctica de las organizaciones han estado tradicionalmente fundamentados en un paradigma informativo y representacional, lo que lleva a ignorar la complejidad inherente de la acción y, por ende, la complejidad de la actividad que se desarrolla en un contexto específico, en un lugar y momento determinados, como es el caso del emprendimiento y la creación de empresas.

Se busca finalizar este apartado con las contribuciones ofrecidas por Schmitt y Pierre-André (2020), derivadas de sus estudios sobre la causalidad, el rendimiento, la improvisación y la acción emprendedora desde una óptica compleja. Proponen un enfoque renovado e integrador del emprendimiento, culminando con la siguiente premisa y la advertencia de su exploración transversal de lo complejo: “la lógica causal y la lógica eficaz son dos caras de una misma moneda que se debe considerar, agregando, con el filo de esta moneda, la tercera dimensión que es la improvisación” (Morin, 2006, p. 67).

### **2.3. Los emprendedores: lo innato, lo adquirido y lo construido**

Los emprendedores buscan la independencia, esperando tener en sus manos su propio destino de cara a la sociedad, pero sistemáticamente necesitan del ambiente en el que actúan para tener la visión de su organización, necesitan recursos para su desarrollo y nueva información para proseguir con su proyecto. Es cierto que encontramos diferentes perfiles de emprendedores que

siguen diversos procesos no sólo para crear una organización, sino para hacerla crecer. Distinguir estos múltiples perfiles que pueden tomar los emprendedores es difícil y diversos análisis, en este sentido, son contradictorios. Tanto, que las obras científicas parecen confundir frecuentemente a los emprendedores con sus nuevas organizaciones.

En esta parte y capítulos del libro, seguiremos discutiendo sobre el origen social de los emprendedores para demarcar bien las diferencias con su organización. Examinaremos las razones que los estimulan a hacerse emprendedores, razones que vienen mucho de su familia, pues en su seno se encuentra la explicación de la creación y su evolución bajo el constructor de la *disonancia paradójica*, como lo explicamos anteriormente, y ahora nos enfocaremos en la importancia del ambiente, como lo hemos observado. Este ambiente será tan dinámico que abrigará a los emprendedores visionarios y proactivos de base o no familiar, lo cual nos llevará a distinguir los diferentes tipos de emprendedores. También nos interesa explicar el proceso de creación que la mayor parte de los emprendedores siguen. Finalmente, veremos cómo su itinerario los lleva normalmente a experimentar cada vez más la aversión a los riesgos, evitar *disonancias paradójicas* y lo que les permite conservar el espíritu emprendedor, condiciones en gran parte, provenientes de su organización y del ambiente.

Resumiendo, para comprender los diferentes perfiles del emprendedor, debemos considerar su historia, origen familiar o no familiar, la organización que ellos han arrancado y su contexto.

El emprendedor no nace. Como toda acción humana, hacerse emprendedor, crear una organización o efectuar cambios en ella, es una actividad: “encajada en la historia global del sujeto que la realiza” (Bourdieu, 1987, p. 48), pero también en el contexto que surge y la mantiene. Su historia da al emprendedor algunas grandes direcciones y favorece a la continuidad de su dinamismo relativamente grande, pero su éxito depende del apoyo del ambiente que lo rodea y, particularmente, de otros emprendedores que se relacionan con él. El emprendedor está frecuentemente *arraigado* en un territorio y aprovecha tanto su enraizamiento como el de su familia en algunos casos. Por lo tanto, su historia no es efecto del azar porque ésta no surge de la racionalidad reductora de la teoría económica clásica, basada en el egoísmo de cada uno, en la sola búsqueda de utilidad. Ésta se inscribe

en los orígenes y el camino mismo del individuo, solo, en grupo o en familia, quien finalmente decide lanzarse a los negocios. Esto es cierto tanto para el emprendedor que crea su organización o para el trabajador autónomo que ha decidido limitar su organización al mínimo, así como para el que retoma una empresa ya creada o para el que transforma regularmente la suya.

Cada vez, esta aventura proviene de las características *innatas y construidas* del individuo que la emprende, pero también de la formación social y de algunas predisposiciones<sup>7</sup> en los primeros años de su vida, lo que los psicólogos de la infancia llaman el compartir de elementos de humanidad (Pinçon y Pinçon-Charlot, 1999). Es el periodo de la adquisición de la confianza en sí mismo, más o menos grande, de la autonomía, más que la duda, del sentido de la iniciativa, más que de la culpa, y de la identidad, más que la confusión de roles. De esta forma, si bien niños de tres, siete o doce años, por ejemplo, toman naturalmente la dirección de los juegos con sus amigos o sus compañeros de clase y dirigen un equipo en las asociaciones juveniles, nada indica aún si este liderazgo se mantendrá o se manifestará más tarde en una forma específica de responsabilidad como la dirección de una empresa.

Estas disposiciones de inicio, que incluyen también la salud que será necesaria más tarde para llevar a cabo ciertas actividades que exigen mucha energía,<sup>8</sup> son también fuertemente influenciadas por el ambiente de vida y por la familia, el espacio de socialización, donde se comparten elementos de convivencia o referencias comunes, hábitos y comportamientos. La familia es una institución privilegiada de transmisión de diversos valores y maneras de ver el mundo. Es el periodo donde se adquieren los hábitos primarios; los más duraderos, así no sean del todo conscientes (Bourdieu, 1980b), incluida la diferencia, la cual, una vez canalizada, puede favorecer la innovación en la empresa. Así, la familia desarrolla en el futuro emprendedor las capacidades de interiorización de los elementos socioculturales del ambiente y de lo construido por recombinación de lo innato, lo construido y lo adquirido (Berger y Luckmann, 1986).

---

<sup>7</sup> Y no de los rasgos, como lo veremos más adelante.

<sup>8</sup> En general, el nuevo emprendedor consagra más de cincuenta horas por semana a su empresa en los primeros años de su creación.

Un joven emprendedor mencionaba que en su infancia había estado rodeado de malas compañías que lo llevaban a hacer robos de autos y otros hurtos menores; hasta el momento en el que fue detenido por un amigo de su padre, antiguo jefe de policía de una gran ciudad. Éste lo ayuda a canalizar gradualmente su energía en actividades más respetuosas de la ley. A los 21 años, después de que le robaron su auto, se lanza en los negocios con algunos socios, encontrando en los teléfonos móviles el principio del antirrobo para mejorar la seguridad de los automóviles. Finalmente, se separó de sus socios para crear su propia empresa que prospera desde entonces.

En lo adquirido y lo construido intervienen la escuela, los amigos y, gradualmente, el mundo laboral. Todos cargados de aprendizajes complementarios y de lugares de memoria. La escuela y las experiencias de trabajo afectan los comportamientos y preparan al individuo para algunas actividades más que para otras, pero sin una trayectoria obligada. En los años de la post-adolescencia, estas experiencias se multiplican. En efecto, cada vez es más raro que los jóvenes sigan una vía lineal como aquélla tomada por sus padres y, sobre todo, sus abuelos. Con frecuencia pasan de una disciplina a otras, suspendiendo sus clases para trabajar, retornando a la escuela, adquiriendo toda clase de experiencias que les servirán más tarde. Todas estas influencias modifican al joven adulto y le permiten discernir gradualmente los modelos que tendrá de referencia para emanciparse de su familia. Modelos que pueden tratarse de negociar, discutir alrededor de la mesa o tener encuentros con sus tíos, tías, abuelos, amigos o que son aprendidos en el trabajo durante las vacaciones escolares y más adelante. Si el joven quiere hacerse emprendedor, estas diferentes formas de hacer las cosas pueden darle las claves para lanzar y manejar su empresa.

Finalmente, esto indica al joven emprendedor en potencia, dónde y cómo hacer contactos, para luego penetrar en las redes de negocios, donde se puede llevar a cabo una difusión muy valiosa particularmente para construirse una reputación. Pero cualquiera que fuera el rol regulado por lo innato, lo adquirido y lo construido, las cosas nunca nos son dadas por adelantado, y nada permite distinguir a los niños que más tarde serán emprendedores. De otro modo, por ejemplo, todos los niños de una familia de negocios se lanzarían también en los negocios, lo que sería muy extraño.

Prueba de esto es también la inmensa heterogeneidad de los emprendedores y sus empresas, heterogeneidad acrecentada por la multiplicación rápida de servicios de todo tipo en la economía del conocimiento. Sin embargo, estas variables de origen hacen que el individuo pueda o no desarrollar ciertas capacidades o actitudes que le ayudarán a afrontar la incertidumbre, no importa en qué empleo, y llegado el caso, a iniciar una empresa, si las circunstancias concretas o anticipadas se prestan.

Cuadro 2. *Tipos de influencias sociales sobre el emprendedor potencial o efectivo*

<i>Influencias</i>	<i>Origen</i>	<i>Efectos</i>	<i>Positivas</i>	<i>Negativas</i>
Psico-Afectivas	Familia, amigos, etc.	Vínculos fuertes para generar tranquilidad	Animación	Disuasión
Simbólicas	Educación, trabajo	Normas, creencias, modelos	Seguridad	Conservadurismo
Sociológicas	Trabajo, experiencia, redes	Raíces o articulación en un ambiente	Recursos disponibles	Obstáculos potenciales

Fuente: Elaboración propia.

El emprendedor potencial tiene, entonces, tres tipos de influencias que pueden ser tanto positivas como negativas,<sup>9</sup> como lo podemos observar en el cuadro 2: las influencias *psico-afectivas* vienen principalmente de la familia, las *simbólicas*, de la transferencia de modelos y las *sociológicas* de la vinculación gradual en un ambiente, y así, del enraizamiento o el *arraigo* en este último. Estas diferentes influencias hacen del emprendedor un ser plural y colectivo, como lo hemos mencionado, que se construye gradualmente, sin tener necesariamente una vocación particular. Asimismo, estas influencias determinan las razones que van a llevar al individuo, relativamente preparado, a hacerse emprendedor.

<sup>9</sup> Éstas pueden ser sobrepasadas algunas veces. Pueden favorecer el inicio de una empresa. Pensemos particularmente en la débil aceptación social de los nuevos inmigrantes, o aún, en la descalificación social de sus semejantes por lo que pueden golpear a un individuo que será entonces impulsado a crear sus empresas, justamente para demostrarles que estaban equivocados.

### **3. Por qué es importante el ecosistema emprendedor estratégico**

*Arriesgarte más de lo que los otros piensan es seguro. Soñar más de lo que los otros piensan es práctico.*

HOWARD SCHULTZ, CEO DE STARBUCKS

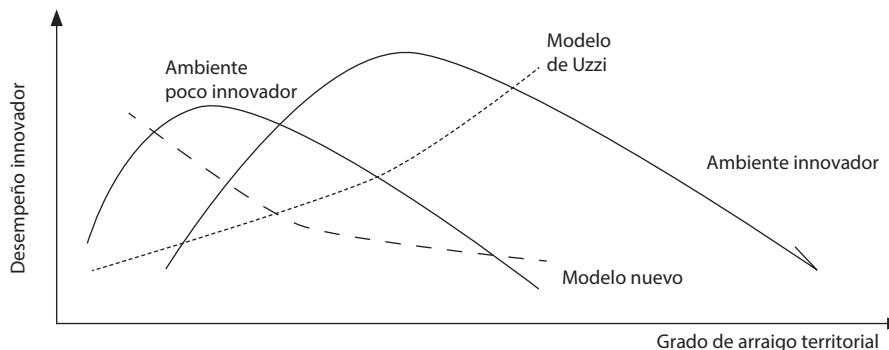
Si bien tanto los emprendedores como las organizaciones son esenciales para el progreso, un ecosistema emprendedor e innovador representa la pieza fundamental para garantizarlo. Este ecosistema no solo proporciona el entorno adecuado, sino que también actúa como un mecanismo colectivo que puede explicar y facilitar las diversas interacciones sociales. Esto permite que un espíritu emprendedor colectivo tenga acceso a recursos básicos, información y herramientas para convertirlas en conocimiento, lo que, a su vez, le permite abordar los desafíos de la economía actual.

En contextos urbanos marcados por la violencia en México durante la última década, el entorno y los valores que prevalecen en la comunidad juegan un papel fundamental en la promoción o prevención de la criminalidad. Por lo tanto, el entorno se convierte en un elemento crucial para fomentar el emprendimiento en la región, especialmente en áreas apartadas de los principales centros urbanos, siempre y cuando estos entornos sean lo suficientemente amplios como para ofrecer una diversidad de recursos. Pero el ambiente también puede ser promotor de conformismo, de inercia y frenar el emprendimiento. La presencia de una cultura emprendedora puede ser determinante en el ritmo y el crecimiento de las empresas locales. Si esta cultura es débil, puede obstaculizar la expansión y el progreso de dichas empresas; sin embargo, si es sólida, puede promoverla. Este factor es fundamental para comprender el rezago o el declive que experimenta una región.

Durante mucho tiempo, se ha ignorado el ambiente como actor del desarrollo, salvo indirectamente como para institucionalistas como Veblen

y Commons, a inicios del siglo xx. Este se consideraba como un espacio neutro o ánfora en el cual actuaban los emprendedores y las empresas. Esta visión limitada era resultado de la teoría económica tradicional en la que el emprendimiento era un fenómeno puramente individualista y voluntarista, de la misma forma que el consumo aislado. Para los economistas clásicos o neoclásicos, el emprendedor potencial se expresa cada vez que la demanda crece; actúa de manera puramente egoísta, guiado sólo por su interés personal, y adopta un comportamiento racional y más o menos previsible que le dicta la información dada por los precios, como lo reafirma Casson (1991). Se hablaba del tejido económico para explicar un cierto dinamismo que favorece el desarrollo económico, pero únicamente como los vínculos de intercambio administrados por la *mano invisible*, aceptando sólo algunas intervenciones para ayudar en el inicio, como lo menciona Rostow.

Figura 4. Relaciones entre grado de arraigo y desempeño innovador de las empresas



Fuente: Elaboración propia con base en Bochma *et al.* (2002), *Embedded Enterprise and Social Capital. International Perspectives*, Adelshot, Ashgate.

Los economistas tradicionales se fundamentan en la teoría de las economías de escala para afirmar que entre más grande sea la empresa, más fácilmente estará lista para trasladarse con regularidad para añadir durante un tiempo a sus capacidades de innovación y para que una localización óptima sea más eficaz. Así, el rendimiento innovador decrecerá según el grado de arraigo territorial, como lo indica la curva punteada en la figura 4, descendiendo de izquierda a derecha. Sólo las empresas multinacionales implantadas por consideraciones puramente racionales (económicas), sin considerar

el ambiente ni el contexto circundante, serían capaces de reaccionar eficazmente a las leyes económicas y a la evolución de los mercados (Martin, 1986).

Esto explica por qué, con una mínima disminución de las ventajas de un lugar, las inversiones externas se desplazarían hacia lugares más lucrativos. El desarrollo basado únicamente en las inversiones exteriores constituiría entonces un incentivo a causa de la movilidad de las grandes empresas; a menos que éste no se apoye en los recursos naturales a largo plazo o, aún, en una masa crítica de conocimientos repartidos en decenas de empresas e instituciones de alto saber, difícilmente *trasladables*.

Ahora sabemos que lo que puede hacer la diferencia entre las regiones dinámicas y otras regiones relativamente atrasadas, es no sólo la calidad de los recursos territoriales y la presencia de emprendedores particularmente emprendedores y abiertos hacia el mercado exterior, sino también todas las clases de vínculos internos y externos entre ellos y con diversas instituciones territoriales que suministran recursos, normas y convenciones, capacidades y conocimientos ofreciendo, finalmente, una cultura emprendedor dinámica. Estas relaciones favorecen el intercambio de una información valiosa que permite sobrepasar las limitaciones de la incertidumbre y la ambigüedad para invertir, cada vez más eficazmente, en desarrollar una cultura emprendedor-dinámica que estimule las iniciativas y la innovación (Minguzzi y Passaro, 2000).

Evidentemente, cuando hablamos de un ambiente emprendedor, es necesario considerar un tamaño mínimo de la población y de los recursos, como, por ejemplo, el caso de una ciudad de mediana importancia. Esta ciudad debe ofrecer una variedad de actores y de servicios de calidad, capaces de responder a todo tipo de necesidades y generar un gran número de factores externos y mucha información, relativa a su país de fondo. La ciudad ofrece cuatro recursos importantes necesarios para el desarrollo territorial, tanto de su centro, como de su periferia rural, como lo veremos más adelante. Ésta pone a disposición actores económicos:

1. Un sistema de organizaciones públicas, como las escuelas y colegios, asociaciones profesionales y administraciones públicas, reglas y códigos de funcionamiento;

2. Un conjunto de edificios de todo tipo que permiten la estancia, la sustentación, pero también encuentros y producciones variadas y complementarias, incluidas las socioculturales, favoreciendo el esparcimiento y finalmente la creatividad;
3. Una buena reputación de lo construido, la cual puede colmar la función simbólica necesaria para el desarrollo de la cultura emprendedor y la difusión de la información valiosa.
4. Diversas filiales típicamente urbanas, combinando diferentes servicios para las empresas, como cámaras de comercio, empresas de diseño y publicidad, empresas de valorización de la investigación, agencias financieras, etc. Estos servicios pueden contar con vínculos con otras ciudades y con la metrópoli para satisfacer sus necesidades esporádicas o más especializadas.

Para tener el tamaño crítico y poder ofrecer una buena variedad de actores y de servicios necesarios para el desarrollo, varias pequeñas regiones pueden decidir reunirse y facilitar así la complementariedad entre las pequeñas ciudades que abarcan. Estudiar el desarrollo interesándose en el rol que juega el ambiente emprendedor permite también comprender por qué las teorías sobre la localización óptima que proponen los economistas regionales se aplican muy poco en la mayor parte de las empresas. En efecto, es poco frecuente que un emprendedor lance su primera empresa en una región diferente a la suya. En la mayoría de los casos, él la ha creado cerca de su lugar de origen, y con frecuencia, después de varios intentos en su sótano o su garaje. Estas teorías han sido concebidas, ante todo, para ayudar con la localización de las filiales o sucursales de las grandes empresas, particularmente para controlar mejor ciertas fuentes de aprovisionamiento, encontrar el emplazamiento óptimo para las franquicias o para la empresa que debe trasladarse por la falta espacio. Éstas sólo retienen en su análisis pocas variables, sobre todo materiales y pasivas, tales como las infraestructuras, la proximidad de los recursos naturales o la densidad del mercado.

El ambiente representa, ante todo, un conjunto de factores que facilitan la obtención de recursos diversos para mantener la creación de empresas, estimulando su desarrollo por medio de vínculos complejos con los diferentes actores y suministrando activos que van más allá de lo material, como

lo ha mostrado Philippe Aydalot a finales de los años 70 (Aydalot, 1976). Si esta teoría de la localización óptima funcionara, sería casi imposible encontrar grandes o medianas empresas en las pequeñas ciudades y los pueblos, a no ser que fuera en regiones poseedoras de recursos naturales importantes. Aun así, el fenómeno moderno de la georelocalización industrial en esta década del 2020, es una realidad y un gran detonante de la economía regional, en especial en México, al norte con Estados Unidos, mediante lo que se denomina *nearshoring*, como lo hemos mencionado.

En este capítulo, primero definiremos lo que es el ambiente o ecosistema emprendedor. A continuación veremos cómo éste puede generar una cultura emprendedora, y así, estimular o frenar el emprendimiento. Finalmente, mostraremos cómo el ambiente crea capital social, capital que reclama como contraprestación unos intereses, al igual que todos los capitales invertidos.

### 3.1. La definición de ecosistema emprendedor

El ecosistema emprendedor es la *construcción social del mercado* que puede facilitar los múltiples vínculos entre los diversos recursos, por una parte, y los compradores, por otra (Bagnasco, 1999). Es un entorno de producción territorial medido por el saber-hacer, la cultura técnica y las capacidades de aprendizaje, que relativamente valoriza la proximidad de los actores para crear una sinergia con el contexto (Ratti *et al.*, 1997). Es entonces el contexto socioeconómico cercano del emprendedor y de la pequeña empresa el que facilita o no sus vínculos mercantiles y no mercantiles y el que diferencia así a un territorio de otro.

El emprendedor local es un miembro de este ambiente emprendedor, en virtud de sus vínculos familiares, fraternales y comerciales. Toma modelos, ideas, recursos e información de todo tipo, en parte fuera del mercado, y por lo tanto gratuitos, aparte del valor del tiempo que ha consagrado para obtenerlos, con la meta de crear y desarrollar su empresa. El emprendedor endógeno y su organización no existen fuera de este contexto cercano y de las redes que lo constituyen. Más que reagrupación de actores arraigados en el territorio y que comparten una cultura, normas y convenciones sociales, el ambiente puede, si es lo suficientemente importante, facilitar los inter-

cambios; particularmente la información y las oportunidades para estimular la creación y el desarrollo de empresas. Es en el corazón mismo del dinamismo endógeno donde se suministran sistemáticamente relaciones valiosas, portadoras de ideas y de cambio.

Asimismo, el ecosistema emprendedor va más allá de los factores clásicos de localización (infraestructuras, mano de obra, etc.), favoreciendo las relaciones activas entre los actores, que hacen que una u otra localización sea particularmente provechosa, aún si no es óptima desde el punto de vista económico. El territorio se convierte así en la consecuencia de un proceso de desarrollo, resultado de estrategias organizacionales de actores; entre ellos y el lugar de aprendizaje y de formación de saberes y de saber-hacer que repercutan tanto en los nuevos emprendedores como en las empresas ya establecidas. Por lo tanto, el llamado “*nearshoring*”, requiere una visión más sistémica para lograr un desarrollo social y al mismo tiempo económico en una región, en este caso, en México, al norte del país. De este modo, el tema de reagrupar es también un sistema de producción relativamente homogéneo (es el caso de los distritos industriales), o varios que son complementarios, una cultura técnica (los saber-hacer acumulados) y actores de todo tipo arraigados en su territorio. Como se ilustra en el siguiente ejemplo real:

Una mediana/grande empresa (800 empleados) de productos de plástico para la industria automotriz continúa prefiriendo su relocalización en una región alejada, aún si se encuentra a más de 300 km de un gran centro y a miles de kilómetros de sus principales mercados. Para ella, esta relocalización constituye una ventaja a causa del medio ambiente que cuenta con lagos y ríos que favorecen la participación en todo tipo de actividades sociales y deportivas. Así, todo el personal puede utilizar los equipos que la empresa ha instalado en los lagos cercanos para la pesca, la caza y otras actividades familiares. Los ejecutivos se encuentran periódicamente para establecer su estrategia y preparar algunas operaciones delicadas. Y el pueblo no se queda atrás, con el apoyo activo de las actividades deportivas y sociales. Un nuevo alto ejecutivo que venía de una multinacional había asistido a una conferencia en la metrópoli y había explicado cómo iba a cambiar esta cultura por técnicas administrativas denominadas modernas: el lunes siguiente, lo habían despedido. Evidentemente, este medio ambiente solo no es suficiente para explicar la competitividad

dad de la empresa. Está conectado con el exterior mediante un sistema de monitoreo muy desarrollado y sus ejecutivos van con regularidad al exterior para medir los desafíos de la competencia internacional.

Para ser más explícitos, el ecosistema emprendedor en su dimensión de ambiente tiene fronteras no definidas, un poco como la amistad que raramente se restringe sólo al territorio local. Estas fronteras presentan una cierta coherencia que se identifica con una cultura técnica relativamente dinámica, si no conservadora, un grado de saber-hacer de la mano de obra y con las reglas y normas sociales. Estas fronteras pueden ser muy grandes en una región poco abastecida en recursos humanos (o varias regiones re-agrupadas) o pueden ser pequeñas donde reina una tradición industrial fuerte. Cultura técnica y normas, forman las actitudes y comportamientos apoyando la regulación del ambiente y su grado de arraigo (Maillat y Perrin, 1992). Pero el ecosistema emprendedor es un sistema abierto que, sistemáticamente, debe tener en cuenta la evolución del contexto y limitar esta evolución para no precipitarse. Entre más abierto y coherente sea, más se vinculará con sistemas eficaces de monitoreo técnico, particularmente las redes con señales débiles que estimulan la innovación.

El ecosistema emprendedor es un proceso orgánico, vivo, que evoluciona con relativa rapidez por sus vínculos con el exterior y con los aprendizajes que se gestan en su interior, los cuales transforman los comportamientos de actores presentes y generan un dinamismo que permite el surgimiento de los desafíos en la economía del conocimiento. Todo ambiente abriga al menos cinco grupos de actores: (1) las instituciones locales públicas o paraestatales de gobierno, de educación, de investigación y desarrollo y de soporte industrial; (2) la estructura industrial más o menos diversificada e integrada, relativamente jerárquica entre las empresas y la comunidad y que comprende los vínculos positivos o negativos entre los proveedores, los distribuidores, los clientes, los consultores, los sindicatos, los competidores. El tamaño de las empresas es un elemento importante: entre más empresas grandes haya en el mismo territorio, una mayor parte de los recursos importantes corren el riesgo de ser reservados, lo que desacelera el desarrollo de las pequeñas empresas; (3) la mano de obra relativamente capacitada y participativa o capaz de mantener el desarrollo; (4) la organización en coope-

ración, o sea, “el grado de coordinación jerárquica u horizontal, la centralización o la descentralización y la asignación de responsabilidades y de especialización en las tareas entre las empresas” (Saxenian, 1994, p. 8); y finalmente, (5) una cultura emprendedora común a los actores socioeconómicos, es decir, la misma comprensión de la idea de emprender y del funcionamiento de los negocios; las *reglas comunes* (favoreciendo o limitando el emprendimiento), como los explicaba Commons, y por lo tanto, convenios y prácticas que unifiquen a la comunidad y definan tanto los comportamientos de la mano de obra como las actitudes de los emprendedores, considerando el riesgo, el cambio y los recursos disponibles. En el cuadro 3 presentamos estos cinco grupos de actores y su rol respectivo en el desarrollo.

Cuadro 3. Grupos de actores que influyen en el dinamismo del ecosistema emprendedor

<b>Los actores</b>	<b>Algunos ejemplos</b>	<b>Algunas personas clave</b>	<b>Aporte principal</b>
1. Las instituciones públicas y paraestatales	El gobierno local, las escuelas, los organismos de ayuda, las normas y convenciones	El comisario industrial, el alcalde, los líderes de opinión	La formación y el apoyo a la innovación
2. La estructura industrial	Las empresas de todos los tamaños	Los líderes de negocios	Los empleos, las materias primas, los servicios a las empresas
3. La mano de obra	Los ingenieros y técnicos	Los líderes sindicales	La participación en la diversificación
4. Las organizaciones de cooperación	Las redes	Los presidentes de clubes dinámicos de negocios	Los intercambios valiosos de saberes y saber-hacer
5. La cultura emprendedora	Las actitudes y aptitudes hacia la creación y la innovación	Los modelos de negocios conocidos	Facilitar la capacidad de hacer frente a la incertidumbre

Fuente: Elaboración propia.

Ciertos elementos en la dimensión del ambiente, que tienen una cultura emprendedora fuerte, hacen que los emprendedores tomen riesgos más fácilmente porque son apoyados por el entusiasmo del ambiente y la facilidad relativa para obtener recursos para crear o desarrollar su empresa. En otras palabras, la cultura emprendedora es fundamentalmente una actitud o aptitud por la cual una sociedad territorial reconoce y estimula en los emprendedores los valores personales, las habilidades de gestión, permitiéndoles aprovechar mediante experiencias diversas, su espíritu de iniciativa, su sentido del riesgo y su capacidad de innovar y de administrar eficazmente sus relaciones con el contexto. Por ejemplo:

Hace pocos años, los emprendedores de una pequeña región se pusieron como regla no decir “que las cosas iban mal”, en general o en lo que tenía que ver con algunas situaciones particulares en su empresa. Durante sus encuentros, siempre tenían que afirmar o hacer entender que todo iba bien o que ciertas acciones estaban corrigiendo los problemas encontrados. Esta manera de compartir una visión positiva y favorable tuvo un efecto mayor en el comportamiento de las personas de negocios y, finalmente, en la dinámica de la región.

En su tesis doctoral sobre la economía de la Beauce, Carrie (1992) ha mostrado que existían, en la época en la que él hizo su análisis, diferentes reglas o convenciones que pueden explicar en parte lo que se ha llamado el milagro beauceron. Una de ellas era que ningún emprendedor podía contratar un empleado de otra empresa ofreciéndole mejores condiciones de trabajo. Esto permitió a las empresas de esta región, emprender su desarrollo con costos más bajos que en otro lado, los cuales compensaban la lejanía de los mercados. Pero, para lograr la aceptación de esta regla por parte de los empleados y en ciertos casos por parte de los sindicatos, se previó una regla complementaria que planteaba que en caso de que un empleador tuviera dificultades, las otras empresas harían todo lo posible para que contrataran a los trabajadores que quedaran desempleados, lo que les garantizaría a éstos una mayor seguridad de empleo.

### 3.2. El rol del ecosistema emprendedor

El ecosistema emprendedor, suficientemente grande o importante, tiene como primer rol suministrar los recursos de base, particularmente la mano de obra y diversas infraestructuras, como edificios con bajo costo o equipos usados.<sup>1</sup> También ofrece diversos recursos de negocios, ya sea ciertos proveedores y servicios de mantenimiento o el transporte y la distribución. Algunos de esos recursos resultan de los vínculos personales de proximidad y fidelidad, minimizando los costos de transacción y facilitando la coordinación de las actividades necesarias en la nueva empresa. El ecosistema

<sup>1</sup> Entre los investigadores del emprendimiento, Aldrich y Zimmer (1986) son probablemente los primeros en ver la importancia del ambiente en el suministro de los recursos para las nuevas empresas.

emprendedor es, pues, el lugar de “*la instructuración*”, como lo dice Friedberg (1993), ya que éste ayuda a la nueva empresa a *insertarse* en una o varias redes de negocios formadas por diferentes actores territoriales que pueden ser útiles para pasar los obstáculos del inicio y disminuir la incertidumbre.

Primeramente, el ecosistema emprendedor ofrece, pues, un recurso importante, por no decir indispensable, que es la cultura emprendedora, que apoya o no las iniciativas de negocios. Esta cultura puede ser medida por una tasa y un inventario (Minguzzi y Passaro, 2000). La tasa corresponde al grado de apertura de los actores económicos con respecto a la creación de nuevas empresas, a la importancia de la innovación en las empresas existentes y a su actitud positiva frente al cambio.

Los valores culturales nos remiten a las cualidades personales de los futuros o actuales emprendedores, y más precisamente, a su grado de educación y experiencia en negocios, ya sea directa o que se limite a los contactos que han tenido con su familia o su contexto y así, a los modelos de negocios o a los estilos de gestión relativamente dinámicos que han observado y que piensan utilizar en su propia empresa. Cuando estas dos variables son elevadas, la tasa de la cultura emprendedora y los valores, la creación y el desarrollo de las empresas por medio de la innovación, se aceleran. Cuando son débiles, o cuando hay mucha indiferencia, y sobre todo desconfianza hacia los creadores de empresas y las personas de negocios en general, o frente al cambio y la innovación, los futuros emprendedores se desaniman, prefiriendo ser contratados como ejecutivos en las grandes empresas o lanzar la suya en otro lugar.<sup>2</sup>

Segundo, el ecosistema emprendedor también puede suministrar otro recurso muy importante que permite con frecuencia medir el nivel de la cultura emprendedora: el financiamiento *de proximidad*.<sup>3</sup> Este financiamiento se añade a los fondos personales y a la ayuda de la familia y los amigos o

---

<sup>2</sup> El ambiente puede estimular el emprendimiento para ciertos grupos en un territorio sin llegar a todo el mundo, dependiendo de la extensión de la cultura emprendedora de estos grupos, de la historia económica de la región y de la capacidad de las empresas para adaptarse, como Conklin (2004) lo mostró en el estudio del comportamiento empresarial de dos grupos de inmigrantes de la India en Londres y en Chicago.

<sup>3</sup> Lo que los anglosajones llaman el financiamiento de los ángeles, que podemos traducir también como capital providencial.

también de los *confiados*<sup>4</sup> para iniciar una empresa o efectuar cambios importantes. Este financiamiento *amistoso* proviene de personas de un ambiente relativamente próspero (por ejemplo, profesionales y emprendedores jubilados), que quieren ubicar una parte de sus ahorros en empresas que conocen o en las manos de jóvenes emprendedores en los que ellos confían. Tiene la tendencia de ser más flexible que el capital institucional para los rendimientos. También, estos prestamistas amigos hacen una evaluación del riesgo muy diferente de los métodos de cálculo más o menos racionales de las organizaciones oficiales de financiación (St-Pierre, 2004). Su evaluación se basa no sólo en el proyecto, sino también en la reputación directa o indirecta (por recomendación) de aquel o aquellos que lo apoyan y en las capacidades del ambiente para ayudar a estos últimos a sobrepasar los obstáculos inherentes a toda empresa y a lograr el éxito, teniendo en cuenta la incertidumbre y la ambigüedad.

Con frecuencia, todo esto sólo puede evaluarse conociendo la reputación o indagando a través del personal con experiencias diversas, sobre sus sentimientos y opiniones con respecto a sus deudores potenciales y al apoyo con el cual ellos podrían contar en caso de un duro golpe. Generalmente, si las posibilidades de rendimiento son elevadas, los riesgos también lo son, al menos para los observadores externos que no tienen en cuenta esta reputación y ni la capacidad personal, organizacional y reticular de tener éxito con la que cuentan los futuros emprendedores. Como podemos observarlo en la figura 5, el financiamiento amistoso tiene un mayor soporte cuando se trata de respaldar el inicio de una empresa o de apoyar proyectos riesgosos pero importantes para la región. Mientras que las otras fuentes de financiamiento son más “complicadas” y generalmente menos generosas, ya que no pueden apoyarse sobre un conocimiento fino o complejo de los proyectos y de los recursos disponibles para sostener y llevar a buen término

<sup>4</sup> O las tres F de los anglosajones, a sea *Family, Friends and Fools*. Estos últimos los *Fools* (los *confiados*) pueden parecer externos, pero manejan informaciones privilegiadas que les permiten una mayor evaluación del riesgo que la de los análisis financieros. Esto es el *love money* de los anglosajones. St-Pierre (2004) menciona que este financiamiento genera con frecuencia, un mejor rendimiento que el financiamiento oficial, justamente porque es paciente y porque los prestamistas son capaces de intervenir rápidamente para ayudar a la empresa a desarrollarse mejor (si existe la necesidad, sugiriendo algunas oportunidades) o a retirarse antes de que las cosas vayan mal.

los proyectos. Esta figura muestra, por otro lado, que los bancos son los más reticentes y escasamente aprueban préstamos a las nuevas empresas,<sup>5</sup> seguidos por la bolsa y, finalmente, los inversionistas llamados *realistas* y del capital de riesgo que favorece más las empresas tecnológicas con un potencial de ganancia particularmente grande.

Las cooperativas de crédito se diferencian un poco de los bancos porque su proximidad con los miembros de la localidad les asegura una información más completa del solicitante del préstamo y de su ambiente, por ejemplo:

Un emprendedor contaba que la región vecina de aquella donde él había instalado su empresa lo había contactado para que comprara una empresa que había cerrado hacía poco y en la cual las actividades (y por lo tanto los equipos) se parecían a aquéllas de su propia empresa. Después de reflexionar, la falta de capital y la deuda ya importante de esta última lo habían convencido de rechazar la propuesta, aun cuando él encontraba esta oportunidad interesante, particularmente porque ésta le habría procurado el espacio que le faltaba para asegurar su crecimiento. Unas semanas más tarde, a la hora de la cena, tocaron a su puerta. El individuo se presentó como un vecino del barrio interesado en discutir sobre la compra, la cual conoció por diversas personas. Después de haber hablado brevemente sobre las ventajas y las desventajas del proyecto, este vecino, que él apenas conocía por haberlo visto dos o tres veces en la tienda, le preguntó cuánto necesita para efectuar la transacción y después le hizo un cheque por un millón de dólares, o sea el monto necesario, sin exigir ninguna garantía. El emprendedor no creyó y se tomó algunos días para informarse sobre la reputación de ese prestamista providencial antes de consignar el cheque, y más tarde, de concluir la transacción.

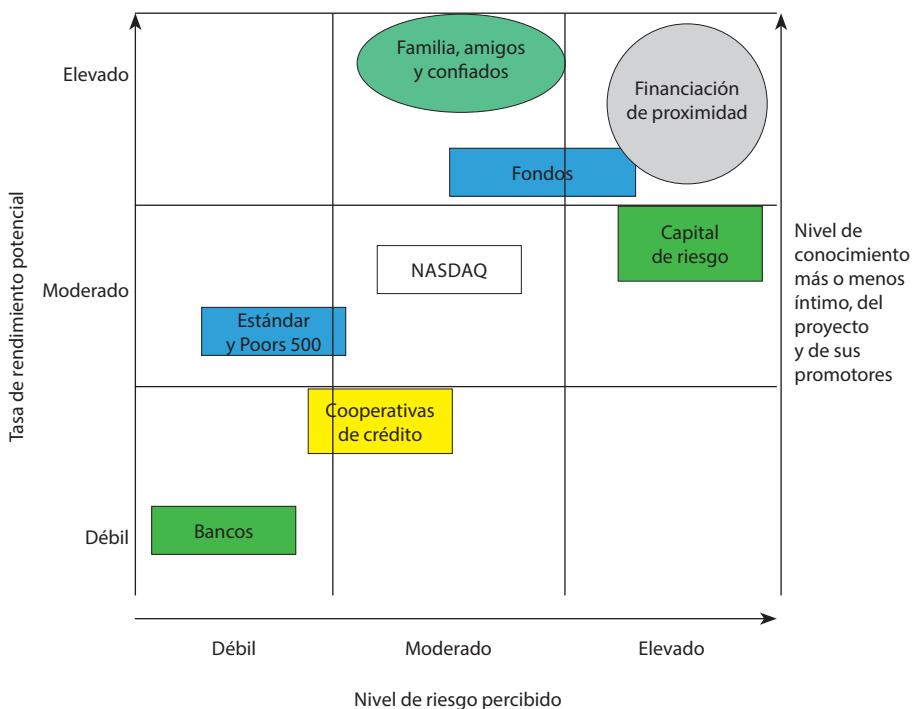
Este capital de proximidad tiene como ventaja ser al mismo tiempo una parte involucrada y ser capaz de suministrar al emprendedor de información, y con frecuencia consejos, los cuales permiten afrontar un obstáculo mayor.

---

<sup>5</sup> Sin embargo, esto puede ser muy poco criticado por otros tipos de financiamiento de alto riesgo, como lo vimos en el 2007 frente a las hipotecas de alto riesgo por el exceso de financiamiento inmobiliario en los Estados Unidos, obviamente antes de la crisis financiera y luego social del 2008.

El ambiente también puede facilitar el financiamiento institucional complementario al capital de proximidad porque tiene un conocimiento más íntimo de los proyectos y de sus portadores. Así, en la región de Baden-Wurtemberg, las cámaras de comercio locales IHK juegan un rol de “facilitadoras” para la búsqueda de financiamiento complementaria (Deakings y Philpott, 1995).

Figura 5. *Tipo de financiamiento y capacidades de evaluación del rendimiento potencial y del riesgo para las nuevas empresas en las regiones*



Fuente: Elaboración propia con base en Adam y Farber (1994), *Le financement de l'innovation technologique*, Paris, Presses universitaires de France.

Por ejemplo:

Afuera de una cesión de capacitación avanzada con personas de negocios de una región particularmente dinámica, se exemplificó la constitución de un capital de proximidad. Estos emprendedores querían que piezas particulares

fueran fabricadas en el sitio para que ellos no estuvieran obligados a importarlas más. Después de haberse puesto de acuerdo en el proyecto y haber conseguido un edificio, los equipos potenciales y un mentor, les faltaba encontrar al emprendedor que dirigiera el proyecto. Tan pronto como uno de ellos aceptó asumir ese rol, ellos pudieron, en menos de una media hora en el teléfono, acumular un capital inicial de 350 000 dólares, o sea los fondos necesarios para lanzar la empresa.

Tercero, un ecosistema emprendedor lo suficientemente grande también ofrece recursos inmateriales representados en la capacitación y la información, los cuales permiten desarrollar las capacidades para comprender el cambio y vencer los obstáculos. Una parte de esta oferta, particularmente en el caso de la información, funciona en un sistema no mercantil, si tenemos en cuenta la falta de ingresos que produce el hecho de pasar un tiempo en mantener las relaciones más que en realizar actividades lucrativas. El recurso no mercantil más importante es la información menos ambigua, más concreta, particularmente sobre *modelos* de emprendedores o maneras de arrancar y gestionar una empresa, ya que el futuro emprendedor aprende, por ejemplo, de personas que conoce y en las que confía.<sup>6</sup>

El ambiente emprendedor es un *reductor* de incertidumbre y ambigüedad para el emprendedor porque él investiga, transmite, selecciona y adapta la información externa y facilita las transacciones (disminuyendo sus costos de transacción) por la proximidad (Camagni, 1991). En la compleja encuesta que efectuaron en Francia, Abdessalam *et al.* (2002) han calculado que más de una empresa está insertada en su ambiente o entre más relaciones fuertes y variadas tengan, más oportunidades tiene de sobrevivir y de desarrollarse. El ecosistema emprendedor es, finalmente, un espejo social que estimula, modera o restringe los comportamientos de negocios. Debe ser considerado en su globalidad porque cuenta también con elementos socioculturales que permiten a los actores económicos tanto relajarse como ser estimulados por toda clase de ideas o por una atmósfera general propicia para la renovación. Esto muestra la importancia de que el ambiente sea

---

<sup>6</sup> La doble confianza, o sea, la confianza técnica (él tiene la reputación de poder hacer) y la confianza moral (él lo va a hacer).

dinámico, así como de poder ofrecer una variedad de elementos, comprendido su contexto sociocultural que, si bien algunos lo han considerado como no económico, hace que los recursos humanos prefieran trabajar en una región más que en otra.

El hecho que existan universidades y colegios representa más para una región que la sola posibilidad de formar y de informar a los emprendedores y de disminuir los costos para los estudiantes que no estarían obligados a desplazarse a la gran ciudad. Estas instituciones permiten a la región, conservar una parte importante de mano de obra instruida y por lo tanto, portadora de saberes, que, de otro modo, estaría todavía más interesada en instalarse en la ciudad donde ha realizado sus estudios superiores, en la cual posee diversas amistades y posibilidades de trabajo. Esto, sin olvidar el rol que juegan en el apoyo de la investigación. Pero su impacto depende, sin embargo, del tipo de industria presente en el territorio, de sus necesidades de conocimiento y su capacidad de innovación.

El ecosistema emprendedor ofrece, finalmente, cinco tipos de proximidad social: (1) la proximidad cognitiva, o sea cuando se comparten los conocimientos de base, de experticia y de referencias comunes, tales como los oficios regionales, algunas veces heredados de la historia, como en el caso de los distritos industriales. El ambiente facilita así los intercambios entre empleados, la absorción de las ideas, de las nuevas tecnologías y el aprendizaje. (2) La proximidad organizacional es una referencia espacial común que favorece la intensidad y la calidad de las relaciones internas (y de las transacciones) entre las organizaciones, o externas, entre las redes. (3) La *proximidad sociocultural*, o sea, el *arraigo* en un tejido estructurado por las relaciones personales. Este arraigo se funda con frecuencia en una historia común y cuando se comparten valores, normas y convenciones que permiten comprender y reforzar las relaciones. Por esta razón, la mayoría de los emprendedores de origen extranjero tienen la tendencia a trabajar con personas de su cultura, y por esto son tan importantes las redes económicas y culturales, al menos durante los primeros años de existencia de las empresas. (4) La *proximidad institucional*, o sea, las leyes y las normas institucionales, es decir, las reglas del juego impuestas por el gobierno. Esta proximidad

puede comprender también los vínculos sociales y las diferentes maneras habituales de hacer las cosas. (5) La *proximidad geográfica* es probablemente la menos importante para mantener la innovación, pero facilita los encuentros no oficiales para obtener otros recursos de base, particularmente las relaciones personales. Éste elemento es particularmente útil para las MiPYMEs que no tienen los recursos de las grandes empresas (Gallaud y Torre, 2001). Se puede dar más peso a los otros tipos de proximidad y, evidentemente, favorecer los intercambios tácitos que estimulan la innovación por la multiplicación de ideas, como lo ilustra la curva punteada ascendente (o el modelo simple de *arraigo* de Uzzi) de la anterior figura 4. Generalmente, la distancia social del ambiente es vinculada con la distancia geográfica: es difícil interactuar con agentes alejados a menos que esta interacción no sea repetida. A la inversa, si la distancia geográfica corta, facilita más los intercambios sociales que la distancia sociocultural larga.

De cualquier tipo que sea, la proximidad puede, no obstante, convertirse en un obstáculo para el cambio si ocasiona conformismo o un bloqueo institucional, como en algunos ambientes burgueses<sup>7</sup> que tratan de proteger sus privilegios de diversas formas. Por ejemplo, la proximidad cognitiva puede ser un freno para la novedad tecnológica, como fue el caso de las corporaciones en la Edad Media<sup>8</sup>, pues limita la capacidad de absorción de las técnicas nuevas o hasta puede reducir el potencial de nuevas técnicas. Esta proximidad puede también generar la búsqueda del aprovechamiento a todo costo y, con ella, la complicidad<sup>9</sup> o la corrupción, lo cual sucede de manera frecuente en los países en desarrollo o en los antiguos países socialistas. La proximidad organizacional, sobre todo si es jerárquica, oscurece las nuevas ideas por la asimetría informacional y la rigidez. La proximidad sociocultural desacelera el cambio si es muy emotiva o si se conforma con la autosatisfacción o la mediocridad. La proximidad institucional crea un bloqueo o una fuerte inercia que limita el emprendimiento u obliga a los

---

<sup>7</sup> O en ciertos ambientes tribales en los países en desarrollo.

<sup>8</sup> Al igual que en nuestros días, los médicos norteamericanos frente a los otros profesionales de la salud, particularmente los que practican la medicina alternativa utilizada frecuentemente en Europa por una gran parte de los profesionales de la salud.

<sup>9</sup> Como lo vemos frecuentemente en varias multinacionales. Pero esta complicidad con base en el bakchich que significa “propina” como soborno, existe también en los países industrializados, particularmente entre los médicos y las compañías farmacéuticas.

emprendedores a usar subterfugios para rodearla, como en los antiguos países socialistas o en todo sistema en el que la corrupción está bien instalada. Igualmente, algunas leyes o un sistema de patentes muy rígido también pueden bloquear la innovación y el cambio tecnológico.

Finalmente, la proximidad geográfica y una fuerte especialización pueden ocasionar una restricción de la innovación. Tanto la especialización como la proximidad deben ser óptimas, no muy grandes, pero suficientes. Esto es lo que representa la curva primero ascendente y después descendente, que indican el aumento del rendimiento innovador y después su disminución (ver figura anterior 4). En el cuadro 4 presentamos estos cinco tipos de proximidad, los medios para facilitarla, sus efectos positivos a corto y a largo plazo, así como sus efectos negativos potenciales.

Cuadro 4. *Los cinco tipos de proximidad en un ecosistema emprendedor y sus efectos positivos o negativos*

<i>Proximidad</i>	<i>Medios</i>	<i>Efectos a corto plazo</i>	<i>Efectos a largo plazo</i>	<i>Efectos negativos potenciales</i>
Cognitiva	Intercambio de empleados	Se comparten el saber y el saber-hacer	Evolución tecnológica	Conformismo y complicidad
Organizacional	Trabajo en red	Se facilitan de las transacciones	Desarrollo de normas y convenciones	Gusto por el statu quo
Sociocultural	Actividades de espaciamiento y culturales	Arraigo	Se comparten los valores	Autosatisfacción
Institucional	Leyes y reglamentos	Reputación	Reglas de juego	Corrupción
Geográfica	Infraestructuras y medios de comunicación	Relaciones interpersonales	Conocimiento de los recursos disponibles	Aislamiento hacia el exterior

Fuente: Elaboración propia.

Por ejemplo, para prevenir los inconvenientes de una proximidad socio-cultural demasiado emotiva, algunas empresas africanas utilizan ejecutivos extranjeros para no tener que sufrir las presiones que, de otra forma, no pararían de ejercerse sobre ellos, para más o menos forzarlos a contratar miembros incompetentes de su familia extensa.

Maskell y Malmberg (1999) explican que un ambiente local denso, si bien mantiene los comportamientos innovadores y el dinamismo industrial, puede también crear estados de aislamiento, es decir, situaciones en las cuales las

estructuras locales se vuelven tan estrechamente orientadas hacia una actividad económica específica (un tipo de tecnología, un mercado muy particular), que impiden generar otras posibilidades de desarrollo y aumentar las oportunidades de hacer frente a ciertas coyunturas que afectan considerablemente el sector industrial.

Contrariamente, diversos tipos de proximidad pueden reforzarse para ser aún más eficaces para mantener el desarrollo territorial. Así, la distancia social del ambiente frecuentemente está ligada con la distancia geográfica. La proximidad cognitiva y la proximidad organizacional son facilitadas por la interacción social y la corta distancia sociocultural, y apoyadas por el capital social. El mercado no puede franquear las limitaciones de estos tipos de proximidad y las aprovecha organizando nichos o acercándose a los clientes gracias a las redes de relaciones que forman parte del capital social (Burt, 1982).

### **3.3. El capital social**

Uno de los roles del ecosistema emprendedor es suministrar capital social. Este se añade a los otros recursos, como el capital financiero, con el fin de mantener la multiplicación y el dinamismo, particularmente fuerte de algunas empresas. Varios investigadores consideran el capital social como la base de la cultura emprendedora, mientras que podemos distinguirlo assimilándolos a los recursos específicos, antes que al ambiente general. Aparte de los recursos humanos en sí mismos, el capital social proporciona al emprendedor el respaldo emocional que requiere. Por un lado, le ofrece ejemplos que mejoran sus oportunidades al comenzar y, por otro lado, le permite enfrentar los desafíos durante el proceso de consolidación de la empresa. (Adler y Kwon, 2002). En efecto, el emprendedor (y por lo tanto el emprendimiento) se nutre de los vínculos, relaciones e interacciones que tiene con el tejido industrial que lo sustenta.

Pierre Bourdieu fue uno de los primeros teóricos en hablar del capital social<sup>10</sup> el cual definía como “el conjunto de recursos que están ligados a la

---

<sup>10</sup> El origen de esta expresión de todas formas sería acreditado a Jane Jacobs que lo emplea

posesión de una red sostenible de relaciones más o menos institucionalizadas, de intercomunicaciones y de inter conocimientos; o, en otras palabras, que estén ligadas y pertenezcan a un grupo, como conjunto de agentes que no están dotados con propiedades comunes [...], pero están también unidos por vínculos permanentes y útiles” (1980, p. 2). El capital social se encuentra también en la intersección entre el comportamiento de las empresas y el de la sociedad en general. Facilita la obtención de una variedad de recursos tangibles e intangibles, como información, valores (tanto institucionales como simbólicos) y normas establecidas o posibles. Esto capacita al emprendedor para utilizar una gama diversa de recursos en la realización exitosa de su proyecto.

El capital social está arraigado en las redes de apoyo mutuo que se ponen a disposición de los emprendedores (Burt, 1982). Estas redes de reconocimiento social pueden ser limitadoras, como lo hemos dicho, pero pueden ser también particularmente estimulantes. De esta manera, el ecosistema emprendedor puede ser incluyente o excluyente.

El capital social constituye un inventario de relaciones diferente para cada individuo. Puede suscitar el entusiasmo ante la acción por hacer y reflejar rápidamente el éxito anticipado que permite dinamizar la cultura emprendedora, o la atmósfera industrial particularmente portadora de emprendimiento de la que hablaba Marshall. Éste se presenta como un conjunto de recursos disponibles (Coleman, 1990), pero es también el *flujo* de intercambios sociales en el origen de la formación de redes y de sus interacciones. Por su aspecto estructural, puede también asemejarse a un *adhesivo* que refuerza las relaciones al interior de un grupo social, según Anderson y Jack (2002), pero también a un *lubricante* que acelera las interrelaciones, instaurando un clima de confianza y de probidad y las reglas que ayudan a ese grupo a multiplicar los intercambios para bloquear o, al contrario, favorecer el cambio.

Cuando las interrelaciones proporcionan información valiosa, explícita, pero, sobre todo, implícita a los miembros de las redes con señales débiles, se facilita la producción de sentido porque los conocimientos son com-

---

en el inicio de los años 60 en su estudio magistral sobre la importancia de las ciudades en el desarrollo económico. Pero algunos lo harían remontar hasta Lyda Judson Hanifan en su obra de 1920.

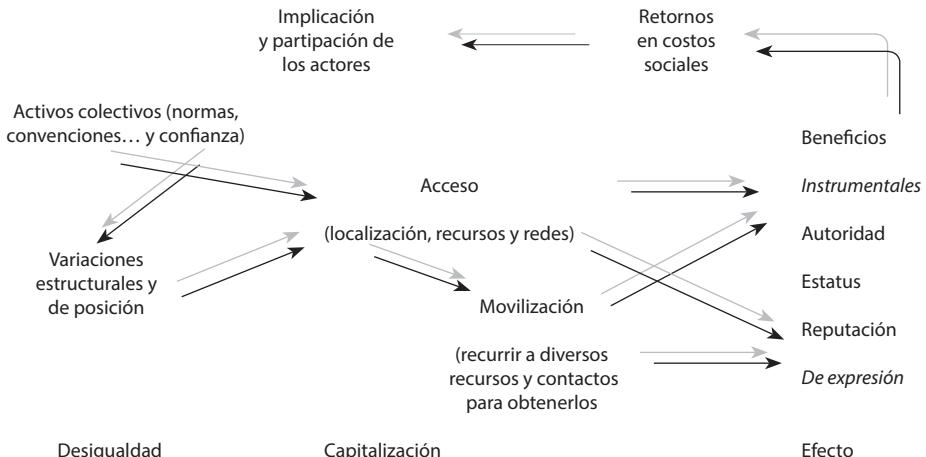
partidos de manera relativamente difusa. En ese caso, el ecosistema emprendedor se convierte en un mecanismo muy eficaz de interpretación y de aprendizaje. El capital social, si es importante, permitirá a los actores socio-económicos *ser mejores en la jugada*, saber lo que no está escrito en ninguna parte, ni siquiera en la prensa local, conocer las convenciones en uso, tener una cierta confianza, por ejemplo, conociendo anticipadamente la reputación de los proveedores y los clientes. Para un emprendedor, esta capacidad de juzgamiento que le permite distinguir más rápidamente lo positivo de lo negativo y de sopesar los riesgos puede ser crucial (Yli-Renko *et al.*, 2001). Pero puede ser infinitamente más difícil para el emprendedor aislado, debutante y socialmente enclavado llegar a esta calidad de juicio (Veltz, 2002).

El capital social inicia así al emprendedor en los saberes y el *know-how* sutiles, que se remontan a la tradición de negocios o eventos pasados, y evita que cometa los errores de aquellos que no forman parte del grupo por ignorancia. Permite negociaciones más fáciles, cooperaciones y competidores controlados, fundados en relaciones de confianza, pero también en la imaginación en las transacciones mercantiles o no mercantiles (Koka y Prescott, 2002). El capital social es, pues, particularmente importante para las nuevas empresas de tecnología de punta que corren más riesgo que las otras (Liao y Welsch, 2001).

La figura 6 ilustra el funcionamiento del capital social constituido por activos colectivos que comprenden la confianza y las normas o convenciones. Estos activos facilitan a los emprendedores el acceso a diversos recursos materiales e inmateriales. El capital social genera diversos beneficios, tales como un precio generalmente más bajo sobre el mercado libre por diversos recursos y ayudas, pero también el estatus social, las relaciones de autoridad o de subordinación y la reputación, sin contar con el clima de confianza o de entusiasmo que crea la movilización de fuerzas vivas de la región, sobre todo cuando esta última es particularmente dinámica.

La figura 6 muestra, de otra manera, que los activos son desiguales de acuerdo con las regiones. Esta capitalización social desigual explica por qué algunas de ellas hacen prueba de un dinamismo más grande que otras.

Las regiones demasiado pequeñas deben, por lo tanto, unirse a otras para constituir la masa crítica que les permitirá aumentar sus activos para, a continuación, poder responder a las necesidades de diversos emprende-

Figura 6. *El funcionamiento del capital social*

Fuente: Elaboración propia con base en Lin (1999), "Building a network theory of social capital", *Connexions*, vol. 22, nº 1, p. 28-51.

dores y empresas actuales o futuras. Como todo capital invertido, el capital social demanda un retorno sobre las inversiones, una suerte de *interés social*. El emprendedor y la empresa se benefician del aporte no mercantil del ambiente, se debe devolver de manera responsable una parte al territorio, es decir, establecer relaciones de reciprocidad entre el ambiente y ellos. En otras palabras, el emprendedor debe *reembolsar*, hasta cierto punto y gradualmente, los recursos obtenidos fuera del sistema mercantil o a bajo costo, como lo hace con el capital financiero.

Por ejemplo, contrario a la gran empresa escasamente arraigada en su ambiente y que puede cerrar sus puertas en cualquier momento si ha respetado sus cláusulas legales y obtenido todos los beneficios negociados, el pequeño emprendedor debe tener en cuenta su reputación en la municipalidad. Así, va a conservar un empleado perezoso o que tiene problemas de alcohol porque es la única forma de sostener una familia conocida en la localidad y debe vivir con ese problema porque su hijo o su hija es amigo de sus hijos, o aún porque su esposa forma parte del mismo grupo deportivo. Por esta razón, las hábiles críticas hacia el neoliberalismo y la globalización que no consideran los efectos negativos de las poblaciones deben diferenciar las pequeñas empresas de las grandes, aún si algunas MiPYMES,

desafortunadamente, actúan como multinacionales, olvidando su solidaridad con el ambiente.

El nombre que con frecuencia le dan los alemanes a las MiPYMEs, *mittelstand*, o sea, literalmente clase media<sup>11</sup>, traduce bien esta idea de los vínculos entre las MiPYMEs y su contexto inmediato. Los pequeños emprendedores constituyen esta clase intermedia de ciudadanos que se encuentran entre el proletariado y la alta burguesía, es lo suficientemente adinerada para ser independiente de los grandes propietarios, pero es insuficiente para separarse de su ambiente y sus obreros. Es suficiente pensar un poco en el peluquero, el carnicero, el propietario de un estacionamiento o el impresor local para comprender que ellos no tienen nada que ver con la gran empresa desarraigada, y esto es completamente cierto para los ejecutivos superiores de las filiales regionales que deben eludir enormes barreras para satisfacer las necesidades del ambiente.

Finalmente, recordemos que varios polítólogos, como Raymond (1964), consideraban que la importante presencia de una clase media en la sociedad es una condición necesaria para el desarrollo de la democracia. El gran economista, François Perroux, explicaba esto en nuestro pequeño libro titulado *Aliénation et société industrielle* (1970).<sup>12</sup>

Podemos comprender estos comportamientos de reciprocidad entre el capital social y la empresa a la que éste apoya con el siguiente ejemplo: una fábrica de acabados de productos metálicos, la única en una pequeña región de menos de mil habitantes, había sido adquirida por un grupo de la metrópoli hacia dos decenios. Este grupo finalmente deseaba cerrarla para consolidar su producción.

Amenazados de perder su empleo, los trabajadores convencieron al director de la fábrica de readquirirla bajo la figura de semi-cooperativa que comprendía la participación financiera de cada uno de los empleados y el aporte más sustancial del director. La sede serviría como garantía para el préstamo que era necesario solicitar. Desafortunadamente, algunas semanas más tarde, un incendio destruyó la fábrica, y el contrato del seguro no estaba todavía

---

<sup>11</sup> En Bélgica, una de las asociaciones más antiguas de pequeños emprendedores se llama también *La asociación de clases medias*.

<sup>12</sup> N. del T. Alienación y sociedad industrial.

firmado. El desánimo era enorme, hasta que el cuñado del director, nativo del pueblo, se ofreció para prestar el dinero para reconstruir. Actualmente la fábrica cuenta con más de trescientos empleados y aún debe crecer por tercera vez, después de su reconstrucción. Recordemos también el sistema de tontines<sup>13</sup> en varios países africanos, que permite no sólo acumular un micro financiamiento para lanzar pequeñas empresas, sino también desarrollar redes en las que comparten la información y redes de solidaridad que favorecen el éxito de estas creaciones.

Las empresas bien insertadas en su ecosistema emprendedor consideran que, si bien estas prácticas tienen algún costo, facilitan todo tipo de aportes fuera del mercado para la empresa y disminuciones de precios para apoyos mercantiles y otros recursos para la comunidad. En contraprestación, se beneficia a la comunidad puesto que la empresa local crea empleo y apoya el tejido industrial de la región. Mientras que, en el caso de la multinacional, sólo cuenta el frío del cálculo, frecuentemente a corto plazo, explicado por las cotizaciones de la Bolsa.

Los vínculos privilegiados con la mano de obra de la región (**mente de obra para Guanajuato**) son generalmente escasos en las multinacionales. Después de una disminución marcada de las ventas anuales, una gran empresa de una pequeña municipalidad ha debido despedir más de una decena de ejecutivos intermedios, anunciándoles abruptamente la noticia en la mañana misma del despido. Pero lo peor, como si la empresa temiera que ellos partirían con secretos en su cabeza, les prohibió el derecho de pasar por sus oficinas para recoger sus cosas, que ya habían sido puestas en cajas. Fue necesaria mucha obstinación por parte de uno de los ejecutivos para que lo autorizaran finalmente para encontrarse con sus subalternos y agradecerles su colaboración en el pasado.

---

<sup>13</sup> La palabra *tontine* proviene del nombre de Lorenzo Tonti (1635-1690), banquero napolitano inmigrado en Francia, que inventó una forma de seguro de vida basado en el ahorro regular de un grupo de personas, de las cuales, los sobrevivientes se repartían en su expiración, el monto acumulado. Este sistema ha sido retomado en los países en desarrollo para prestar también un acumulado de ahorros regulares a un miembro de la asociación que ha tenido una buena idea de negocios, después a otro, etc. evidentemente con la obligación moral de rembolsar, prestando a su turno, a otros futuros emprendedores.

La historia, no obstante, puede ser diferente. Una empresa nacida de la adquisición de la única empresa de un pueblo gracias al apoyo de su comunidad se ha convertido en una multinacional. Por lo tanto, ésta supo conservar el espíritu de participación en cada fábrica, y esto es lo que hace hoy su reputación. El patrón explicaba, por ejemplo, que no tenía realmente más alternativa que prestar su carro de lujo para cada matrimonio en su pueblo, tuviera o no necesidad de usarlo en ese momento. Esta era una de las formas de devolverle a su comunidad el apoyo constante y activo que ésta le había dado durante los años difíciles.

El capital social se vuelve esencial para el éxito de los emprendedores en potencia, ya que les facilita el acceso, reduce los gastos relacionados con la obtención de información y recursos, y proporciona una especie de red de seguridad en caso de enfrentar dificultades inesperadas. Constituye así la azúcar lenta (*sucré lent*)<sup>14</sup> de la competitividad sobre el territorio, aportando el complemento en recursos de todo tipo, necesarios para su inicio y su desarrollo. Es el catalizador que permite crear sinergia y estimular los intercambios (Cohen y Fields, 1999). Se convierte en un *reductor* de euforia cuando impide al entusiasmo ser demasiado fuerte y después desinflarse rápidamente, a la espera de resultados que tardan siempre en llegar. Es una fuente de conocimiento, que no solo brinda posibilidades para establecer empresas, sino también para competir de manera efectiva. Funciona como un entorno colectivo y el punto de partida para la generación colectiva de ideas y el intercambio de diversos recursos. En resumen, es el elemento base del tejido industrial local viviente (una materia orgánica territorial), aquel que, por la *intercomunicación*, activa y transforma a los interlocutores y, finalmente, sostiene la cultura emprendedora.

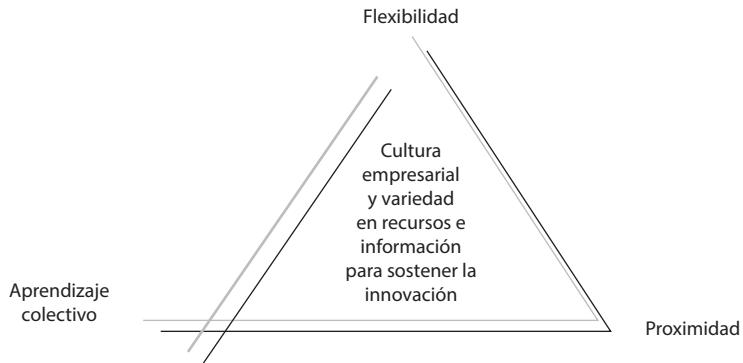
Cuanto mayor sea la presencia de capital social en un entorno, respaldado por una cultura emprendedora que conecte este último con las necesidades, más dinámico será dicho entorno en lugar de promover el conformismo. Tendrá la capacidad de ayudar a la región y diferenciarse por la innovación, y tanto la región o el reagrupamiento de regiones serán diná-

---

<sup>14</sup> El principio de “azúcar lenta” viene del hecho de que esta se disuelve lentamente para dar todo su sabor. Esto explica que la competencia es a veces sutil y se aplica lentamente.

micas. Así, al lado de la astucia del emprendedor y de las capacidades de la organización, hay un ambiente que permite diferenciar las regiones.

Figura 7. *Relaciones entre flexibilidad, proximidad y aprendizaje colectivo para sostener la cultura emprendedora y la variedad de los recursos y de la información, facilitando la innovación y la distinción*



Fuente: Elaboración propia.

El emprendedor puede lograr maravillas, frecuentemente, con pocos recursos, pero su perseverancia y su capacidad de adaptarse rápidamente deberán estar apoyadas por el capital social y por una cultura emprendedora eficaz. La organización sólo sabrá desplegar todos sus esfuerzos, recibiendo sistemáticamente información para adaptarse tanto al mercado local como al mercado internacional, aún si no exporta. Finalmente, como lo ilustra la figura 7, el emprendedor, la organización y el ambiente emprendedor sólo pueden hacer frente a la competencia internacional aliados a los diversos tipos de proximidad, la flexibilidad operacional y estratégica y el aprendizaje colectivo para suministrar sistemáticamente variedad de recursos de información que les permita diferenciarse por la innovación continua.



## **4. Por qué estudiar el emprendimiento estratégico social y sustentable**

*Los emprendedores sociales tienen una misión social explícita en mente. Su principal objetivo es convertir al mundo en un lugar mejor. Ello afecta cómo miden su éxito, y cómo estructuran sus organizaciones. La mejor medida de éxito para un emprendedor social no es cuantas ganancias hizo, sino cuanto valor social creo.*

J. GREGORY DEES (2002)

Estudiar el emprendimiento social y sustentable es fundamental en un mundo cada vez más interconectado y desafiante. La creciente conciencia sobre los diversos problemas sociales y ambientales ha llevado a la urgente necesidad de buscar soluciones, con innovación social, que no solo generen beneficios económicos, sino que también promuevan el bienestar social y la sostenibilidad del planeta. Este tipo de emprendimiento busca integrar el éxito financiero con el impacto positivo en la comunidad, abordando cuestiones como la pobreza, la desigualdad y el cambio climático.

Al profundizar en estos temas, los emprendedores pueden desarrollar habilidades clave para crear modelos de negocio que sean tanto rentables como responsables, contribuyendo a un futuro más equitativo y sostenible. La formación en emprendimiento social y sustentable no solo empodera a los individuos para ser agentes de cambio, sino que también fomenta una nueva generación de líderes comprometidos con el desarrollo de soluciones que beneficien a la sociedad en su conjunto.

En este capítulo daremos cuenta de la importancia de las iniciativas en la creación de organizaciones y empresas sociales, con la fundación de una nueva disciplina denominada la gestión social, así como la importancia de formar futuros emprendedores sociales universitarios, la transferencia de conocimiento y tecnología con nuevas empresas de base tecnológica desde las universidades y casos de éxito de emprendimiento social y sustentable.

#### **4.1. Aportaciones desde la gestión social y la ética para el desarrollo de Bernardo Kliksberg<sup>1</sup>**

El profesor Kliksberg (2012) es considerado el padre de dos nuevas disciplinas, la gestión social y la ética para el desarrollo. Es una reconocida autoridad mundial en la lucha contra la pobreza y pionero internacional de nuevas áreas del conocimiento, como la responsabilidad social corporativa, el capital social y el rediseño del Estado. Su vasta obra, que desarrolla un original enfoque interdisciplinario en ciencias sociales, ha tenido amplísima repercusión mundial y tiene como eje la ética aplicada al desarrollo y la gestión. El Premio Nobel de Economía, Amartya Sen, se refiere a él como un prominente pensadores contemporáneos, por sus contribuciones ha influenciado positivamente las vidas de millones de personas pobres y marginadas en América Latina, en particular, y en el mundo, en general. Edgar Morin, director Emérito del Centro Nacional de Investigaciones Científicas de Francia, lo considera un economista con rostro humano que ha sido desarrollada plenamente por Bernardo Kliksberg. Como resultado de estos pensadores y de profesores investigadores interesados en el tema del emprendimiento social contamos con avances significativos en el tema en cuestión, sin embargo, América Latina necesita investigación social de buena calidad.

Hay una enorme cantidad de interrogantes cruciales para su futuro, y la elaboración de políticas económicas y sociales sólidas requiere necesariamente de dicha investigación. Entre las áreas cruciales se encuentran los temas principales relacionados con la pobreza y las desigualdades, contrastando con la búsqueda de competitividad, productividad y, al mismo tiempo, desarrollo social y humano. Se trata de mejorar la calidad de vida de las personas mientras se rechazan firmemente los mitos comunes al respecto, que suelen abordar la pobreza de manera superficial al considerarla simplemente como “una enfermedad de la gente”. Este mito ha adquirido una alta circulación. Los más de 280 millones de pobres que hay en América Latina

---

<sup>1</sup> Kliksberg, B. (2012). Emprendedores Sociales los que hacen la diferencia. Ed. Temas y Fundación Caritas. Buenos Aires, Argentina.

lo serían porque no han tenido “la iniciativa”, “el empuje”, “las ganas” de enfrentar la pobreza. Siguiendo este argumento, la culpa de la pobreza sería de los mismos pobres. De allí a la deslegitimación de las políticas sociales de amplia cobertura como los programas de transferencia condicionada, desarrollados en México y otros países no hay más que un paso.

La evidencia empírica ha demostrado, una y otra vez, la falta de realidad de estas afirmaciones. Hay causas estructurales de la pobreza que inciden de forma determinante. Los niños que nacen en hogares pobres en la región tienen mayores riesgos de salud, posibilidad de formar parte de la mano de obra infantil, viven hacinados en viviendas que no reúnen requisitos mínimos, son candidatos fuertes a la deserción escolar, no logran completar la escuela secundaria, quedan marginados del mercado formal de trabajo. Es decir, están encerrados en círculos viciosos de pobreza.

Las grandes desigualdades del continente, que tiene el peor coeficiente Gini de distribución del ingreso de todos, operan en múltiples niveles, contribuyendo a generar pobreza. Los programas de transferencias condicionadas han ayudado significativamente según lo muestran los estudios de su impacto, sin ellos la pobreza sería aún mucho mayor. Pero se necesita una acción combinada de toda la sociedad, políticas públicas, empresas privadas y sociedad civil para generar oportunidades reales para los pobres. Un ejemplo lo encontramos en Molina *et al.* (2017), donde los autores, con la participación ciudadana, incursionan en un área llena de promesas mediante la integración regional con la metropolización, que permite un uso mucho más eficiente y colaborativo de los recursos. Se examina el caso concreto de la Región Laja-Bajío, donde utilizan instrumentos de investigación avanzados para el análisis, como foros temáticos, mesas de talleres de expertos, y la matriz de impactos cruzados.

En lugar de trabajar desde “el laboratorio” especulando, los autores de esa obra, profesores e investigadores de la universidad de Guanajuato, se internan en el campo y toman contacto activo con los protagonistas reales. Consultan a 766 participantes del gobierno, el mundo empresarial y la sociedad sobre un grupo de temáticas cruciales: economía para las personas, calidad de vida, educación para la vida, buen gobierno y estado de derecho. Con esta laboriosa tarea cumplen varios propósitos al mismo tiempo. Por un lado, fomentan la participación y la implicación de actores sociales im-

portantes en el objetivo principal que plantea el trabajo: cómo promover el desarrollo económico y social para reducir la desigualdad y generar una competitividad sostenible. Por otro lado, abren un espacio de reflexión conjunta entre sectores cuyo diálogo es absolutamente deseable, y puede ser extremadamente productivo. La metodología que aplican con toda eficiencia y cuidado crea condiciones para uno de sus objetivos centrales: impulsar la sinergia social. Un rasgo central que distingue a la investigación social de buena calidad es que produce “valor agregado” aplicable a la acción. Por lo anterior, será de consulta obligada para quienes se propongan aportar a la metropolización de la Región Laja-Bajío desde diversos roles: el diseño de políticas públicas, la acción empresarial, la elaboración de programas de la sociedad civil, la enseñanza y la investigación académica, y otros. Al mismo tiempo, el modelo utilizado y la experiencia desarrollada pueden ser una referencia de gran utilidad para llevar adelante emprendimientos similares en otros procesos de metropolización en México y otros países de la región.

#### **4.1.1. El perfil psicosociológico de los emprendedores sociales y la ética empresarial**

Los emprendedores que tienen una visión de generar impacto social y beneficio colectivo poseen cualidades especiales que conviene describir en un perfil psicológico y sociológico, además de las competencias básicas que se requieren para llevar a cabo sus tareas. Empecemos por enlistar las 10 singulares competencias que no son usuales en los perfiles gerenciales tradicionales, según Elkington y Hartigan, pero son indispensables para responder a la “especificidad” del emprendedurismo social.

Ellas son:

- Estar libre de restricciones de ideología y de disciplina.
- Identificar y aplicar soluciones prácticas a los problemas sociales, combinando innovación, buen uso de recursos, y oportunidad.
- Innovar para encontrar un nuevo producto, un nuevo servicio o una nueva aproximación a un problema social.

- Enfocarse en la creación de valor social y, en ese espíritu, estar dispuesto a compartir sus innovaciones con otros para que puedan ser replicadas.
- Anticiparse para asegurarse de que cuenta con financiamiento.
- Tener confianza en la capacidad innata de cada persona, al margen de su educación, para contribuir al desarrollo.
- Mostrar una fuerte determinación que lo empuja a tomar riesgos que otros no tomarían.
- Equilibrar su pasión por el cambio con su celo para medir y monitorear sus impactos.
- Tener plena disposición a formar agentes de cambio en otros sectores.
- Mostrar una impaciencia saludable.

La *Echoing Green Foundation* también hace un inventario de competencias que es muy diferente de las que pueden encontrarse en los perfiles empresariales usuales:

- Una visión periférica: un fuerte sentido temprano de la necesidad de remediar las injusticias del mundo, especialmente la desigualdad.
- Enfoque en resultados.
- Priorización de soluciones fundamentales en lugar de soluciones temporales.
- Reconocimiento de que siempre existen múltiples soluciones a los problemas.
- Resistencia a las explicaciones convencionales de los problemas.
- Enfoque humanista.
- Capacidad para atraer apoyo para su causa.
- Una perspectiva que prioriza los activos disponibles para el cambio sobre los obstáculos.
- La creencia de que los problemas no son insolubles y pueden ser superados.

En cuanto a su perfil psicosociológico se subrayan cualidades actitudinales:

1. Cuestionamiento de las suposiciones arraigadas en la sociedad y su influencia en las instituciones. Por ejemplo, cómo las percepciones sobre los niños de áreas urbanas pobres afectan la forma en que se les enseña en la escuela.
2. Persistencia en la investigación y voluntad de acudir a las fuentes directas, como los habitantes locales o los niños, para comprender verdaderamente el problema.
3. Un interés apasionado por preguntas simples como, por ejemplo, ¿por qué no se pueden dar préstamos a los aldeanos?

Un emprendedor social modelo, Schmidheiny (1991), el creador de la Fundación Avina, describe con trazos nítidos cómo ve las cualidades del emprendedor social:

Visión y misión clara, trabajador duro, especial habilidad para administrar eficientemente el capital, los recursos, y la tecnología disponible. Es capaz de persuadir a otros, de adoptar su visión, o trabajar por las mismas metas. (p. 263).

Pueden encontrarse cualidades formativas que debería tener muy en cuenta en los perfiles anteriores, provenientes todos de fuentes muy reconocidas.

#### 1. Axiológicas:

- El emprendedor social no es un tecnócrata neutro. Su identidad surge a partir de sus compromisos y valores.
- Tiene alta sensibilidad frente a las injusticias, y en lugar de permanecer como un espectador, sus valores lo obligan a tratar de transformar la realidad. Considera que esa es la manera de vivir correctamente.
- Siente que su deber es ser un creador de valor social.
- Como esa es una axiología, está plenamente dispuesto a actuar silenciosamente, pasar desapercibido, compartir generosamente con otros sus iniciativas si eso ayuda a lograr las metas.
- No está fijado en el prestigio, o el poder, sino en metas de cambio de la realidad.

## 2. Modos de pensar:

- Para poder llevar adelante su misión es esencial que cultive la innovación.
- Solo podrá operar transformaciones si concibe ideas-fuerza que rompan con los paradigmas existentes.
- Son cualidades esenciales para impulsar su capacidad de innovación, el pensamiento libre, la no atadura a dogmatismos, la criticidad como método básico de análisis.
- Por otra parte, su pensamiento se orienta no a los síntomas, sino a las causas profundas porque quiere llegar a soluciones estructurales de los problemas, no a meros retoques o mejoras de superficie.

## 3. Actitudes:

- Entre las principales actitudes que debe cultivar se halla el interés real en los que quiere asistir.
- Sus conexiones con ellos deben ser auténticas y debe compenetrarse plenamente de su realidad.
- Ese interés debe ir acompañado del mayor respeto por la cultura, y valores de los relegados y marginados cuya vida desea mejorar.
- No hay lugar para la soberbia disimulada, ni para presumir de cultura superior.
- Por otra parte, debe confiar de verdad en la capacidad de crecimiento de los que serán cubiertos por sus programas. Apostar por ellos.
- Para que su actividad sea exitosa, deberá crear condiciones favorables para que crezcan como comunidad y personas, para que se empoderen. Ello requerirá una disposición real a hacerlos participar orgánicamente en todas las facetas de los programas.
- Solo actitudes de este tipo pueden granjearle un elemento central para su trabajo, que es tener la confianza de las comunidades asistidas.
- Otra actitud crucial es que debe estar dispuesto a correr riesgos. Su propósito es generar saltos transformadores, ello no se logra normalmente sin arriesgar.

## 4. Capacidad de convocatoria:

- Para avanzar sus metas necesita aliados de todo orden y atraer recursos y apoyos.

- Será fundamental desarrolle las competencias que acrecientan la capacidad de convocatoria desde la posibilidad de analizar con claridad ante todo tipo de públicos, los problemas, el contexto y las soluciones posibles hasta la de dar lugar real en lo que se va a hacer a los posibles socios.

#### 5. Orientación a la acción:

- El emprendedor social no está tratando de experimentar con “nativos” para saber más sobre ellos ni de escribir un paper publicable.
- No es un investigador de laboratorio, ni un profesor en una campana de cristal.
- Es una persona de acción, lo que quiere son resultados concretos y medibles.
- Será decisivo que desarrolle las capacidades que tienen que ver con eso, como el diseño de organizaciones, su gestión, la toma de decisiones eficiente, el buen manejo de equipos de trabajo, la evaluación continua, y otras.

#### 6. Forjador de alianzas estratégicas y redes:

- Ante desafíos complejos que figuran en la agenda de los emprendedores sociales es crucial establecer alianzas con sectores como la responsabilidad social empresarial, las políticas públicas y la creación de redes.
- Sin ellas no podrá superar uno de los principales obstáculos que encuentra en su camino, que es dar escala a sus experiencias. Por más exitosas que sean, difícilmente habrá posibilidad de externalizarlas sin alianzas ni la creación de redes.

El emprendedor social es posible desarrollar su potencia de competencias con el diseño de un programa curricular basado en el perfil y las competencias que se identificaron anteriormente, pero es útil hacer algunas distinciones preliminares.

Podremos apoyarnos en uno de los máximos gurúes de la gerencia de negocios, Peter Drucker, quien publicó en 1989 un artículo en *The Harvard Business Review*, cuyo título sugería exactamente lo opuesto: “Lo que las empresas pueden aprender de las organizaciones sin fines de lucro”. Planteaba allí que las ONG son las que están sentando los estándares que deberían

ser emulados, en temas como estrategia, la efectividad de los consejos directivos, y la movilización y productividad de los trabajadores del conocimiento. Otra tentación es tener como referencia el modelo de una organización de caridad. No hay nada malo en usar la palabra caridad y aplicarla, pero, al referirse a los emprendimientos de esa manera, los pone inmediatamente en una categoría de organizaciones de necesidad, en lugar de organizaciones que persiguen oportunidades para mejorar el mundo.

El emprendedor social no es asimilable a otras organizaciones. Debe dotarlo también de posibilidades de llevar adelante un tipo de gerencia muy particular: una gerencia adaptativa. Las realidades de pobreza, privaciones, exclusión, etc., que se propone encarar, generan altísimos grados de variabilidad en las situaciones. Emergen continuamente factores no previstos por la misma vulnerabilidad de la población pobre. Debe estar listo para cambiar cada mañana sus previsiones y, en lugar de quejarse de los cambios en la realidad, hay que responder adaptativamente, diseñando respuestas *ad hoc*.

Después de describir y analizar las actividades típicas del emprendedor social, se han definido previamente seis grupos de competencias básicas: competencias axiológicas, modos de pensar, actitudes, capacidad de convocatoria, orientación a la acción, forjador de alianzas estratégicas y redes. ¿Qué unidad temática podría aportar conocimientos, modelos e instrumentos útiles para cultivar estas competencias en el marco de las distinciones de “especificidad” y “necesidad de adaptabilidad” mencionadas?

A manera de sugerencia, se indican algunas de las unidades temáticas que debería comprender su formación. La secuencia sigue el mismo orden conceptual de las competencias:

#### Unidades temáticas:

##### *I. Contextos*

- Desafíos sociales mundiales
- América Latina una región en alto riesgo social

##### *II. El debate ético*

- Los grandes temas éticos del desarrollo
- La ética del emprendedor social

##### *III. Instrumentos para el razonamiento crítico-creativo*

- Epistemología
  - Metodología de la investigación
- IV. El mundo de los pobres
- V. La idea del capital social
- VI. Instrumentos para movilizar la participación y empoderar a la comunidad
- VII. Instrumentos de gestión para el emprendedor
- Análisis de stakeholders
  - Negociación
  - Planificación estratégica
  - Gerencia social
  - Gestión de personal
  - Trabajo en equipos
  - Políticas de comunicación
- VIII. Instrumentos para el trabajo interdisciplinario
- IX. Construcción de redes
- X. Desarrollo de alianzas estratégicas
- XI. Desarrollo de fuentes de financiamiento
- XII. Instrumentos de monitoreo y evaluación
- XIII. Escalamiento de proyectos
- XIV. Construyendo sostenibilidad
- XV. Trabajo final. Preparación de un proyecto de un emprendimiento real. Análisis colectivo
- XVI. Integración holística

Un currículum de este tipo debería ser acompañado de una continua tarea de “prácticas sociales” en programas de emprendeduría en la realidad, estancias de entrenamiento en programas, conocimiento directo de experiencias exitosas, reuniones con actores claves. A su vez, debería contar con el respaldo de una base bibliográfica actualizada sobre todos los temas mencionados, portadora de perspectivas diversas. También debería contarse con un banco de prácticas ejemplares. Los métodos pedagógicos deberían ser totalmente activos, estimulando el trabajo en equipo, la participación continua, el pensamiento abierto y la creatividad.

## 4.2. Por qué es importante la gestión social en el emprendimiento

El emprendimiento enfocado en la innovación social ha emergido como una respuesta a los nuevos modelos de negocios, debido a la necesidad de alternativas frente a la crisis económica y financiera iniciada en 2008 y ahora, en 2024, en el contexto de la postpandemia de COVID-19. Este fenómeno se ha visto impulsado por el aumento de políticas públicas orientadas al desarrollo económico local y regional, así como por la tendencia hacia la gestión social en la mayoría de los países del mundo (Kliksberg, 2012).

Podemos definir a la innovación social como un proceso social tanto de creación de valor como de conocimientos útiles de nuevos productos y servicios puestos en el mercado, cuyo objetivo es el desarrollo de una comunidad o de una región (Castellaci *et al.*, 2005). Como lo enunciaremos más adelante, la universidad, con sus alumnos y profesores, son unos de los actores sociales que ayudan a desarrollar las competencias de emprendimiento y el acompañamiento de las ideas innovadoras con impacto social (Schmitt, *et al.*, 2005).

La gestión social es considerada un proceso para la solución de problemáticas sociales por la sociedad misma mediante la búsqueda de creación de valor para la sociedad, entendiendo este como valor social, económico, cultural y medioambiental. En la figura 8 podemos apreciar las dimensiones que componen y definen a la innovación social.

En la figura 9 observamos las etapas de la innovación social con base en “The Book of Social Innovation-Six stage of Social Innovation”, 2010. Young Foundation y NESTA, que muestra como una condición es el deber tener un impacto social.

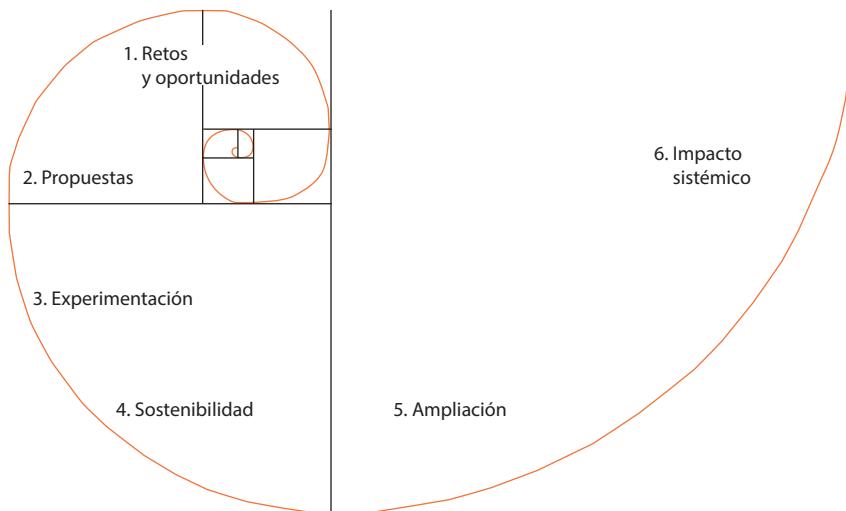
En la figura 10 se describen las cinco características que distinguen a la innovación social con el eje transversal del desarrollo social y humano. Para toda acción encaminada al desarrollo humano se requiere generar políticas públicas para cimentar las bases que permitan desplegar los beneficios sociales a corto y a largo plazo en una región, por ello, en la figura 11 describimos la tipología de dichas políticas.

Figura 8. Dimensiones que definen a la innovación social



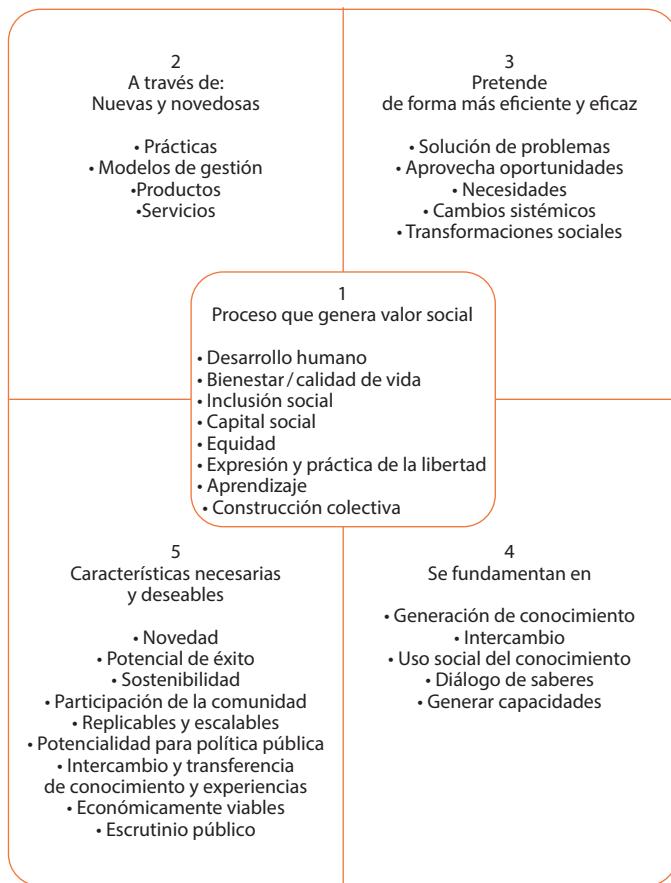
Fuente: Elaboración propia. con base en "The Book of Social Innovation-Six stage of Social Innovation", 2010. Young Foundation y NESTA.

Figura 9. Etapas de la innovación social



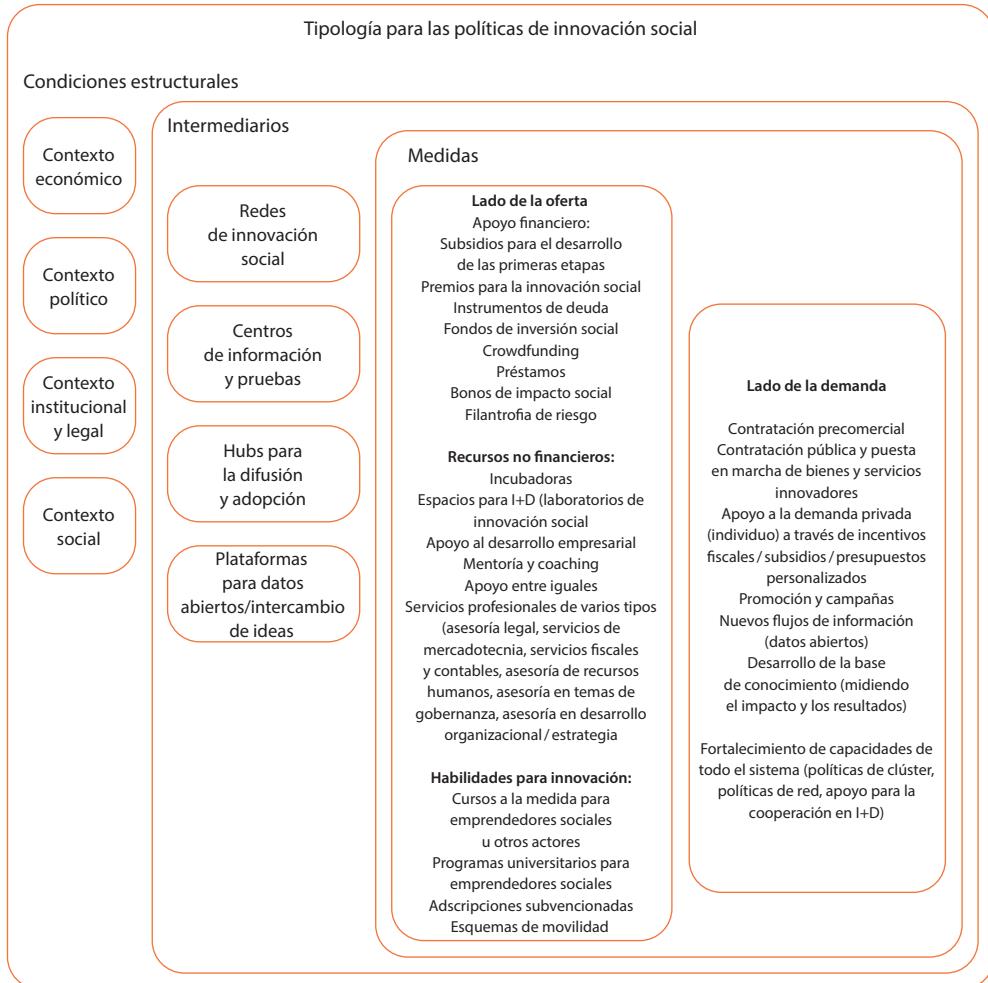
Fuente: Con base en "The Book of Social Innovation-Six Stages of Social Innovation", 2010. Young Foundation y NESTA

Figura 10. Características de la innovación social (Young Foundation y NESTA)



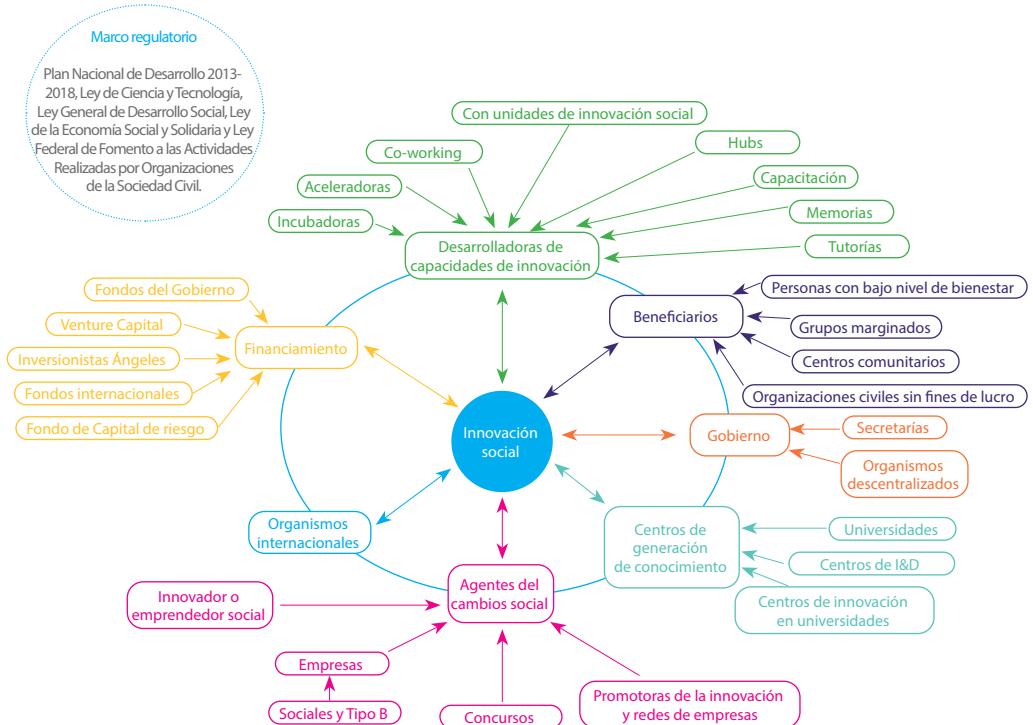
Fuente: Building the Social Innovation Ecosystem. A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG.

Figura 11. Tipología para las políticas de la innovación social



Fuente: Building the Social Innovation Ecosystem. A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG.

Figura 12. Actores sociales y acciones que generan la innovación social



Fuente: Building the Social Innovation Ecosystem. A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG.

En la figura 12 podemos apreciar el círculo virtuoso de la interacción de los diferentes actores sociales y las acciones que se generan en beneficio de los grupos sociales. Las crisis económicas, sociales y ecológicas de los últimos decenios han puesto en duda al sistema capitalista y la manera en que se organiza la sociedad (Contreras, 2001). Para solventar el problema, entre las tendencias actuales se encuentra el desarrollar la cooperación mediante el establecimiento de redes, destacando sobre todo las que tienen una tendencia social (Marín *et al.*, 2012).

En relación con las actividades económicas encontramos la necesidad de innovar dado que existe una relación positiva entre innovación, supervivencia y rentabilidad. Las maneras sociales de organización económica

no se escapan de la necesidad de innovación y resaltan su importancia al buscar mejorar no sólo la economía, sino la participación social y el mejoramiento local o regional de las comunidades, resaltando la necesidad de impulsar la innovación social (Bacq & Jassen, 2008). Considerando la innovación social como un proceso que no solo crea valor sino también conocimientos útiles y novedosos (Castellaci *et al.*, 2005), en el cual diversos actores a nivel local o regional desarrollan nuevas ideas que mejoran la comunidad o el territorio, se destaca la necesidad de integrar a una variedad de actores. Esto incluye al individuo o grupo que inicia el proceso de innovación, las instituciones que brindan apoyo financiero y los actores que proporcionan orientación y acompañamiento (Rivera y Morua, 2015). La universidad es uno de los actores que realzan su importancia para ayudar a desarrollar las competencias de innovación y para el acompañamiento de las ideas innovadoras (Schmitt *et al.*, 2005).

El papel principal de la universidad era y sigue siendo proveer educación y formación en respuesta a la demanda establecida por empresas públicas y privadas (Marin *et al.*, 2013). Esta situación puede explicarse porque el paradigma dominante aún sigue dejando a un lado lo social (Contreras, 2001) y enfatiza la creencia de que el proceso de innovación social emerge de las acciones de un individuo aislado que, en un contexto determinado y regularmente desfavorecido, va a surgir como líder, considerando entonces a un individuo con características y habilidades especiales (Julien y Schmitt, 2008). Ante esta situación nos preguntamos sobre el papel de la universidad en el desarrollo de competencias de innovación social, por lo cual la presente comunicación será dividida en cuatro partes. En la primera se hace una reflexión sobre cuál es la coyuntura que detona la innovación social, en la segunda sobre el abordaje académico que se ha hecho de este campo y en la tercera sección se busca perfilar un posible conjunto de competencias asequibles para el alumnado a fin de potencializar los procesos de innovación social.

#### **4.2.1. Elementos que generan la innovación social**

La tendencia hacia lo social surge como respuesta a diversas problemáticas que enfrentan actualmente muchos países del mundo (Kliksberg, 2012). Por

ejemplo, Salinas y Osorio (2013) señalan que el enfoque del capitalismo financiero y utilitario promovido por el neoliberalismo económico liderado por Estados Unidos, junto con la especulación en las casas de bolsa estadounidenses a finales de 2008, provocó una crisis económica y financiera. Esta crisis tuvo graves consecuencias sociales a principios del siglo XXI, aumentando la exclusión social, la desigualdad y la pobreza extrema a nivel mundial.

Aunque ejemplos de grupos de innovadores y de emprendedores se encuentran a través de la historia, regularmente como grupos ligados a una religión o a alguna ideología en específico (Bacq y Jassen, 2008), en la actualidad podemos establecer ciertos factores detonantes que, de manera recursiva, han favorecido la tendencia a lo social. Entre estos podemos identificar:

- a) Desigualdad en la repartición de la riqueza del sistema capitalista. Dada la crisis de bienestar del sistema capitalista, el nacimiento de la responsabilidad social empresarial y el creciente protagonismo de la sociedad civil, posibilitada con la internet y las redes sociales, se abren “espacios-oportunidades” de cambios en el sector social (Morales, 2009).
- b) Emergencia del movimiento de la economía social y solidaria. Diferentes cambios culturales ligados al relanzamiento del asistencialismo y filantropía, a la revalorización del emprendedor y de la empresa, a la difusión de la cultura de la innovación. Esto provocó cambios que intentan reformular la visión del empresario como un individuo egoísta que sólo tiene interés mercantil generador de valor económico y social que busca la rentabilidad como un medio para servir a la gente (Barthélémy y Slitine, 2011).
- c) Las empresas transnacionales y su efecto en la economía local es uno de los motivos que detonaron el emprendimiento social al surgir más negocios desde y para la base de la población con elementos de interacción con la globalización, el empoderamiento intrínseco y la colaboración con actores de la innovación. Esto dictó un tipo de emprendimiento desde la base poblacional que incorpora el desarrollo humano y la formación integral, el respeto de la identidad y la autodefinición de las personas y de las comunidades (Sanchis y Campos, 2008).

La incapacidad del Estado benefactor. Al verse superado el Estado en su papel social se provoca una ruptura del orden establecido, por lo que se observa una reducción del Estado benefactor, dando surgimiento a movimiento ciudadanos para proporcionar servicios comunitarios, sobre todo en relación con los problemas de servicios de salud, vivienda, alimentación, agua y otras causas sociales hacia poblaciones alejadas de pobreza extrema (Babu y Pinstrup-Andersen, 2007; Bignetti, 2011). Durante los últimos años, las innovaciones técnicas se han venido acompañando de prácticas sociales que promueven el cambio de actitudes, conductas y percepciones a fin de alcanzar beneficios sostenibles en el tiempo y que son de tipo social o ambiental (Klerkx *et al.*, 2010; Howaldt y Schwarz; 2010; Neumeier, 2012). Aunque, volviendo a enfatizar, en la historia de la humanidad siempre han existido individuos, grupos, asociaciones que realizaron y realizan labores sociales (Bacq y Jassen, 2008), es importante establecer que estos elementos, anteriormente descritos, han propiciado una tendencia a lo social, no desde el interés o la óptica del individuo, sino desde una óptica en la cual se requiere la participación de una serie de actores, como el gobierno, las sociedades, las instituciones internacionales e inclusive las empresas privadas para hacer frente a las crisis sociales y económicas.

Gibbons (2003), entre otros, dictan la necesidad de múltiples actores, proponiendo dos diferentes formas de gestión de la innovación en la sociedad contemporánea: un modelo tradicional en donde la generación de conocimientos se basa en capacidades de investigación científica, teniendo a los laboratorios de investigación y desarrollo como principales actores. Un segundo modelo que se refiere a un sistema social de producción de conocimiento donde la creatividad es un fenómeno grupal. El segundo modelo tiene mayor peso en las sociedades actuales, que siguen la tendencia establecida por Leydesdorff y Etzkowitz (1996), los cuales sugieren el llamado modelo de la Triple Hélice. En él, se requiere la vinculación entre el gobierno, las universidades y la empresa que, en el caso social, parece lógico incluir a la sociedad (Estrada-Rodríguez *et al.* 2002).

#### 4.2.2. Innovación y emprendimiento sociales

Tal parece que la innovación social está relacionada con el emprendimiento social. J. Schumpeter indica la existencia de una relación íntima entre el proceso de emprendimiento y la innovación, en donde un individuo se lanza a realizar una actividad nueva como requisito indispensable para conquistar un mercado cada vez más y más competitivo (Sagasti, 2011). Aunque Schumpeter no enfatiza el aspecto social, el par emprendimiento social-innovación social parece ligado de una manera lógica.

En el aspecto social se requieren de nuevas formas de competir diferentes a las dictadas por las empresas clásicas. Esto da pie a la existencia de asociaciones, organizaciones no gubernamentales, fundaciones o a individuos que promueven innovaciones sociales (Bacq y Jassen, 2008) para tratar los problemas sociales cada vez más complejos a los cuales se enfrenta la sociedad. Así, los modelos de negocio no sólo deben buscar formas de construir valor económico sino social y ambiental para las comunidades (INSEAD, 2011), dado que la importancia de las economías de escala se relativiza a través de actitudes receptivas y no excluyentes de los procesos creativos, además de la inclusión de los intereses de todos los *stakeholders* en la orientación y legitimación de los objetivos (Gómez y Marín, 2012; Bitemo, 2007). Adicionalmente, su lógica de operación no es la búsqueda de ganancias, la reducción de costos o la penetración del mercado sino las rentas sin dividendos, alcanzar una cobertura de costos y generar una tasa de ganancias que permita ampliar el impacto social de los beneficios (Coraggio, 2011, Yunus, 2007). Por lo que, desde esta óptica, el desarrollo de nuevos o mejorados productos debe realizarse en completa cercanía con el cliente, quien retroalimenta los procesos de aprendizaje organizacionales y resulta ser el motor de la economía. Así, la norma del emprendimiento social es la innovación orientada por el mercado, donde el cliente enfrenta problemas financieros, ambientales y de valores, amplias desigualdades, pobreza y marginación (Bacq y Jassen, 2008).

La innovación social implica un cambio de estructuras organizativas y de gestión dentro de una organización, sin importar si pertenece al sector privado, altruista o público, siempre que se generen nuevas formas de pensamiento e incluso nazcan nuevos tipos de organizaciones. Así, la innovación

social se ve posibilitada por la creatividad, el pensamiento divergente, el respeto, el aprovechamiento de la diversidad y el trabajo en red, junto con un buen gobierno y un aumento en la cobertura y calidad de educación de la población. Frente a los problemas complejos y críticos de la sociedad, surge una respuesta colectiva entre actores públicos y privados, combinando recursos del mercado, las aportaciones públicas, las donaciones de particulares y el patrocinio de empresas privadas, según las capacidades de los líderes de innovación social. Para la innovación social, la sociedad es el principio, medio y fin, a diferencia de la innovación tecnológica, donde el mercado es el foco principal. A través de la innovación social se renuevan los servicios y los actores que participan en la sociedad, lo que implica una idea de cambio o transformación social (Caulier-Grice *et al.*, 2012). Ejemplos de esto incluyen la creación de grupos de autoayuda, líneas de apoyo telefónico, enfermerías vecinales, fuentes abiertas de conocimiento, medicina complementaria y cooperativas de microcrédito. Estas iniciativas representan nuevas ideas que buscan satisfacer necesidades insatisfechas y mejorar la calidad de vida de las personas, siendo claros ejemplos de innovación social (Mulgan, 2007).

La Universidad de Stanford (Centre for Social Innovation, 2009) define la innovación social como una solución a determinados problemas de forma más efectiva, eficiente y sostenible, mediante la creación de valor social, cambiando los roles y las relaciones entre capital privado, soporte público y la filantropía con miras a la sociedad en su conjunto y no a individuos privados. Actualmente existen varias definiciones de innovación social (Caulier-Grice *et al.*, 2012), sin embargo, podemos recopilar algunas ideas que den alcance y profundidad al reto de crear competencias sociales en la sociedad.

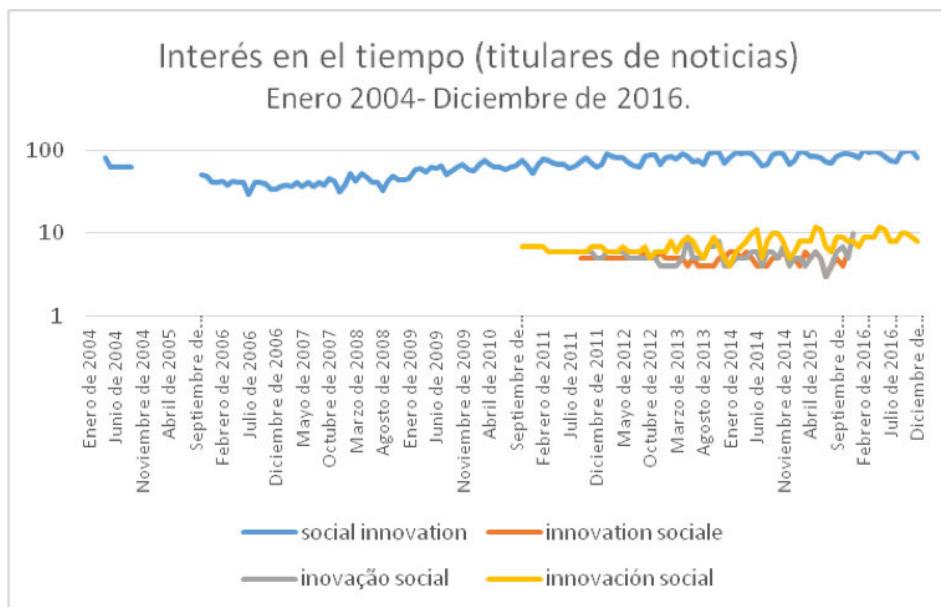
Considerando que la innovación social abarca nuevas ideas que permiten organizarse y obtener productos (nuevos modelos de negocio) para el bienestar social generalizado, prosperidad económica, ambiental y social de las comunidades, y alcanzar objetivos sociales como la inserción socio-laboral de personas excluidas o la conservación medioambiental, se logra una mejora social que va más allá de la mera reducción de costos públicos y la beneficencia. Así, podemos anticipar algunos impactos de su implementación, como la descentralización y autonomía del Estado, la solidaridad

en el mercado capitalista, el arraigo en territorios originarios, la mejora del bienestar colectivo, el aumento de la renta y las relaciones sociales, así como el fomento de la cultura, especialmente la relacionada con la innovación.

#### 4.2.3. Tendencias y autores

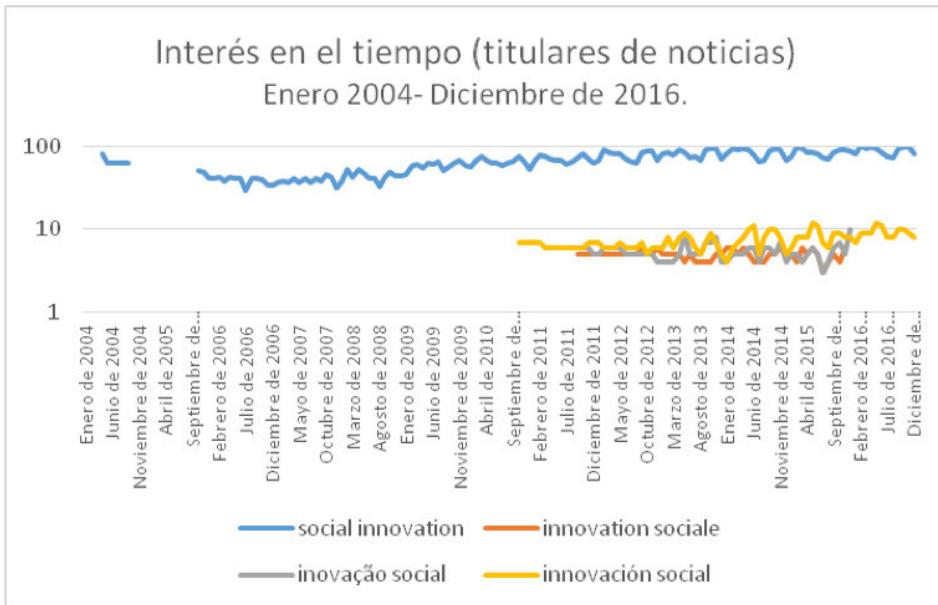
La innovación social ha sido abordada por diferentes campos de estudio y llevada a la práctica en diversos territorios (Machado-Martins *et al.*, 2015). Resulta difícil de estudiar, pues está en la acción colectiva, en la acción social colaborativa donde la interacción es lo más importante. Así, resulta de interés plantear desde la instancia ciudadana los centros de atención para lo cual podemos usar como proxy la evolución de los titulares de noticias y sus temas.

Figura 13a. *Tendencia e interés por la innovación social en titulares de noticias*



Fuente: Elaboración propia con base en Google Trends. Búsqueda 13 de diciembre del 2015.

Figura 13b. Tendencia e interés por la innovación social en titulares de noticias



Fuente: Elaboración propia con base en *Google Trends*. Búsqueda 13 de diciembre del 2015.

Para estudiar las tendencias sobre el tema de innovación social cabe resaltar que, en la figura 13a y 13b, se enumera que, de enero del 2004 a diciembre de 2015 y de este al 2025, los titulares de noticias se han triplicado de 400 a 1 200, con una tasa anual de crecimiento del 10.6%, considerando publicaciones en inglés, francés, portugués y español. Los temas principales de las noticias están concentrados en la definición, los negocios, fondos o fuentes de financiamiento, medios, redes, así como el emprendimiento social.

Académicamente, en la última década la innovación social ha ganado interés y relevancia, especialmente en las áreas de administración, emprendimiento y gestión pública (Cajaiba-Santana, 2013). Aunque la literatura sobre el tema está dispersa en disciplinas como desarrollo urbano y regional, políticas públicas, psicología y emprendimiento social, desde la perspectiva de la literatura de negocios se ha realizado un estudio sistemático del estado del arte en revistas de alto impacto (Machado-Martins *et al.*, 2015). En los últimos diez años se revelan el estudio de caso y las narrativas como

las metodologías predominantes y entre los temas más influyentes están la gestión de redes (Taatala *et al.* 2006), las asociaciones colaborativas entre organizaciones con y sin fines de lucro (Le Ber y Brazei, 2010), el desarrollo de nuevos programas públicos (Warren, Fox y Pascall, 2009).

La relación entre emprendimiento e innovación social, así como la participación de la comunidad para su éxito (Macleanet *et al.* 2013), es crucial. Además, es fundamental su pronta inclusión en todas las fases de la innovación social, especialmente en contextos con recursos limitados (Bhatt y Altinay, 2013). La creación de organizaciones intermediarias facilita la inclusión en mercados laborales a través de la profesionalización y la institucionalización del trabajo por proyectos (D'Ovidio y Pradel, 2013). Asimismo, es importante establecer un marco teórico y conceptual para la innovación social (Cajaiba-Santana, 2013).

Para mostrar las tendencias y los autores que hablan sobre el tema, se hizo una búsqueda a mediados de diciembre del 2015 sobre el término de “*social innovation*” en la base de datos académica SCOPUS, la cual arrojó un total de 28 753 publicaciones desde el año 1911 para todas las áreas de conocimiento. En las palabras clave a destacar estaban los términos relativos a innovación, organización, difusión efectos sociales, educación, desarrollo sustentable, cuidado a la salud, economía, tecnología, medios de comunicación, aspectos sicológicos y cuestiones sociales tales como el cambio, el comportamiento, las redes y el apoyo. Las principales instituciones que realizan investigación en esta área son anglosajonas, seguidos de China y los principales países de la Unión Europea. Entre los investigadores destacan Frank Moulaert (en el área de urbanismo y planeación), Frances Westley (negocios y medio ambiente), Denis Harrison (negocios y ciencias sociales) y Michele Lee Moore (ciencias ambientales y sociales). Se observa un creciente interés en el tema que va en aumento desde los años 2000 desde la óptica de varias disciplinas como la gestión o relacionadas a esta.

#### 4.2.4. El caso de la relación entre universidad-innovación social

Aunque los nuevos modelos económicos enfatizan la necesidad de conectar a la universidad con el desarrollo de la innovación (Rivera y Morua, 2015),

aún no se han evaluado los esfuerzos, resultados y efectos de esta participación. Un intento para remediar esta situación se muestra en un modelo educativo basado en las competencias implementadas a partir de finales de los ochenta y principios de los noventa del siglo XX en los países de las OCDE (Mertens, 1992), en donde no solo se enfatizan las competencias necesarias para desarrollar una profesión específica sino también se incluyen elementos que impulsen la cultura y la identidad social. Este esfuerzo debe integrar a la universidad con su medio ambiente. En efecto, la vinculación de la universidad debe de ir más allá de su relación con las empresas, públicas o privadas, y relacionarse más profundamente con la sociedad (Suárez-Nuñez & Solís-Pérez, 2009).

Farías, G. (2010) establece que el currículo de las universidades debe de orientarse al emprendimiento y la innovación social, dado que existe un desafío de la educación superior basada en competencias para incorporar espacios de aprendizaje que acerquen al estudiante a la realidad profesional, permitirles la interacción y la confrontación para incentivar su deseo de transformar esta realidad con una visión de innovación social, incorporando otras realidades, otras visiones globales que enriquezcan su visión no solo como futuro profesional competente sino como ciudadano comprometido con las más nobles causas de su territorio local y de su país en un mundo global, utilizando la tecnologías para el beneficio colectivo y el bienestar social. Este enfoque no es novedoso, como lo demuestra el interés en el rediseño curricular basado en principios universales y aspiraciones humanas de libertad, igualdad y equidad, además de reflexionar sobre el tipo de ser humano que queremos formar para finales del siglo XXI (ONU 2030). Asimismo, se han implementado servicios de acompañamiento a emprendedores y el desarrollo de ideas innovadoras tanto para los estudiantes como para la comunidad en general (Marín *et al.*, 2012).

El desafío consiste en fundamentar las competencias educativas en la responsabilidad social, la sostenibilidad, el emprendimiento y la innovación social, orientándose hacia una economía social y solidaria que potencie el desarrollo humano en un entorno de bienestar y felicidad. Esto implica enfocar los esfuerzos en formar personas autónomas, colaborativas, interactivas y conectadas a la tecnología como herramienta de aprendizaje, con un enfoque experiencial y multidisciplinario en lugar de preparar indivi-

duos basados en las demandas temporales del ámbito profesional y del mercado.

Consideramos que cualquier individuo, dentro de un medio ambiente propicio, con un acompañamiento adecuado y con un paradigma social, puede lanzarse a la innovación social. Obviamente, al no ser el rol social el único elemento primordial de la universidad, no todos los actores estarán interesados en participar. Pero ante las necesidades de un enfoque social surgen entre otras preguntas: ¿Qué programas educativos establecer? ¿Qué contenido deben de tener? ¿Qué tipos de proyectos acompañar? ¿Qué cantidad de recursos se deben de invertir? ¿Qué tipo de alumnos deben de participar?, por ello, compartimos en la figura 13 los programas de posgrado relacionados con la innovación social. Para contestar a esta última pregunta, las universidades deben de medir y desarrollar las competencias de innovación social en los alumnos para delimitar la parte teórica y abstracta del mundo laboral, y para que la vinculación entre las universidades y los actores de su medio puedan diseñar y modelar problemas reales para proyectar estrategias de solución social.

La mayoría de las instituciones, incluyendo las universidades, proporcionan capacitación para innovadores sociales de manera retrospectiva, lo que significa que se espera que el individuo lance su proyecto de innovación antes de recibir formación, sin considerar un proceso de concientización desde las aulas para fomentar la creación de innovaciones sociales. Sin embargo, gradualmente esta tendencia está cambiando, ya que la importancia de la innovación y el emprendimiento social ha sido destacada desde principios de los años 2000 en países desarrollados como Estados Unidos, Francia o Inglaterra. Muestra de ello es la Universidad de Duke, que creó en el 2002 un centro de investigación y de promoción de las empresas sociales y una maestría en administración de negocios en emprendimiento social. A su vez, la Universidad de Oxford creó en 2003 el *Skoll Center for Social Entrepreneurship* (Bacq y Jassen, 2008), mostrando con esto la creciente importancia hacia lo social.

Pese a los beneficios que pueden traer los resultados de innovación social a los países, son pocas las universidades de habla hispana donde se ofrecen acompañamiento o formación al emprendedor social. Por ejemplo, la tabla 1 nos muestra las instituciones que actualmente ofrecen un progra-

*Cuadro 1. Programas de posgrado sobre innovación social*

<i>Programa de posgrado</i>	<i>Universidad</i>	<i>País</i>
Master universitario en emprendimiento e innovación social	Universidad a distancia de Madrid	España
Master profesionalizante en innovación social	Universidad de Deusto	España
Maestría en gerencia para la innovación social	Universidad ICESI	Colombia
Diplomado en innovación social e intervención comunitaria	Universidad Católica de Chile	Chile
Maestría en gerencia de empresas sociales para la innovación social y el desarrollo local	Universidad EAFIT	Colombia
Centro de innovación social	Universidad de San Andrés	Argentina
Programa en innovación social	Sostenibilidad y reputación en empresas de moda	España
Master en innovación social	Universidad Internacional de Andalucía	España
Diploma de Especialización en Cooperación, Desarrollo e Innovación Social	Universitat Rovira I Vigili	España
Curso de posgrado: innovación social	Universidad Nacional del Litoral	Argentina
Maestría en gerencia para la innovación social	Universidad ICESI	Colombia
Maestría en innovación social y participación ciudadano	Universidad Anáhuac	México
Doctorado en innovación social y participación ciudadana	Universidad Anáhuac	México
Master en innovación social e industrial, culturales y creativas	Universidad del País Vasco	España
Master en emprendimiento e innovación social	Universidad de Aconcagua	Chile
Maestría en gerencia de empresas sociales para la innovación social y el desarrollo	Universidad EAFIT	Colombia
Maestría y doctorado en innovación social y ciencias sociales	Multiversidad mundo Real Edgar Morin	México
Instituto de innovación social	Universidad Ramón Llull–ESADE	España

Fuente: Elaboración propia con base a páginas de internet de las universidades

ma de posgrado. Como se observa, España es el país que ofrece la mayor cantidad de programas, quizás relacionados con la historia de la asociación comunitaria del país vasco, el resto se encuentra entre Colombia, Chile, Argentina y México, notando que en este país los programas de innovación social no son ofrecidos por universidades públicas, aun cuando, por su rol público, se espera una actividad más orientada hacia lo social. Aunque hemos visto que las tendencias hacia lo social van creciendo, así como el número de publicaciones, lo que muestra el interés por el tema, el número de universidades que se interesan en lo social en el mundo de habla-hispana es importante, aunque una gran parte brinda servicios de acompañamiento a emprendedores sociales, y aún no se da una gran formación desde las

aulas para la concientización y el desarrollo de competencias orientadas a lo social.

#### 4.2.5. Desarrollo de las competencias de innovación

Las competencias adecuadas para el individuo que desea realizar la innovación social son múltiples. Estas van desde competencias de administración de proyectos de emprendimiento, competencias de innovación y un alto sentido altruista y de responsabilidad social. En cuanto a los proyectos de emprendimiento e innovación social, los emprendedores sociales deben de desarrollar competencias adecuadas útiles para las tres fases principales del proyecto: la exploración, la concreción y la gestión (Alda-Varas *et al.*, 2012). Para estas fases se requiere:

La fase de exploración requiere un esfuerzo intelectual y conceptual de generación de ideas, coherencia y robustez del proyecto emprendedor, en donde se pongan en cuestión los objetivos, los recursos a movilizar, el valor a crearse para los participantes sociales, las amenazas y oportunidades generadas por el medio ambiente. La fase de concreción implica pasar a la acción, por lo que se requiere de competencias de gestión de proyectos para planificar y organizar el proyecto, integrar a los diversos actores, para obtener financiamientos, recursos, construcción de prototipos, etc. Finalmente, la fase de gestión requiere de competencias operativas y capacidades de administración (planeación, organización, dirección y control).

En la mayoría de las universidades ya existen programas que ayudan a desarrollar competencias de gestión social, aunque no son claras las formaciones que motiven a los alumnos a desarrollar competencias para la innovación y el emprendimiento. En el caso de las competencias necesarias para un emprendimiento social, Kliksberg (2012, p.54) establece tres características que definen al emprendedor social:

- Identifican un equilibrio injusto que causa la exclusión, marginación o sufrimiento de segmentos del género humano que no tienen medios o el peso político para alcanzar por sí solos transformaciones en la situación.

- Identifican una oportunidad de cambiar el *status quo* injusto, creando valor social y traen para ello inspiración, creatividad, acción directa, coraje y fortaleza. Están desafiando el orden existente que parece estable, pero es injusto.
- Buscan generar nuevas condiciones que permitan crear un mejor futuro del grupo relegado que contribuya al beneficio de la sociedad en general.

Podemos agregar un sentido de pertenencia o “identidad”, es decir que el primer elemento es la pertenencia a un grupo y el segundo elemento es la interrelación comunicación, interdependencia e influencia mutua entre sus miembros, y una cultura común expresada mediante valores compartidos.

Para que las instituciones, como las universidades, ayuden al desarrollo de competencias para el emprendimiento social deben, primeramente, establecer un proceso de evaluación de competencias de los miembros de su comunidad. Este proceso permite identificar las tendencias, la sensibilidad, los intereses, los valores y la formación tendientes hacia lo social. La medición de competencias permite proponer formaciones para desarrollar las conductas (Villa-Sánchez y Poblete-Ruiz, 2011) que se requieren hacia lo social y, por otra parte, ofrecer la oportunidad de proponer cursos y talleres para desarrollar nuevas competencias útiles al innovador social. Es decir, pasar de una lógica ex-post a una lógica ex-ante, en donde el innovador social sea formado y, posteriormente, acompañado. Para esto se deben elaborar instrumentos de medición de dichas competencias y ser aplicados a los diferentes actores dentro de la universidad, para que sea parte de esta tendencia y cambio social tan necesario.

Se debe de aclarar que el proceso de evaluación de competencias sólo va a mostrar las tendencias que posee el individuo de cumplir una tarea social en específico y que las formaciones apoyan únicamente a aumentar los conocimientos que el individuo puede utilizar. En otras palabras, los actores adoptan sus saberes y sus conocimientos en función a sus actividades a realizar (Astier, 2007), por lo que la acción es guiada no por el saber en sí mismo sino por la representación elaborada por el individuo a partir de este saber (David, 2007). Así, las competencias de innovación social solo pueden evaluarse en la acción (Fautrie, 1999), es decir, en la elaboración y participa-

ción de proyectos en el terreno y en la interacción con los miembros de la sociedad y los diversos actores relacionados.

A manera de conclusión en este apartado, ante los problemas sociales y económicos se observa una tendencia orientada hacia los proyectos de innovación social. Muestra de ello es el aumento tanto en los titulares de noticias y el aumento de las publicaciones científicas. Estos proyectos requieren de una multiplicidad de actores, en donde la universidad, al ser un centro de formación y de investigación, resalta su importancia. Aunque las tendencias actuales muestran su interés por acompañar a los emprendedores sociales en sus proyectos de innovación social, tal parece que la formación no está orientada a la creación y formación de emprendedores sociales, lo que demuestra una necesidad para desarrollar las competencias de innovación social por parte de las universidades.

Para integrar este desarrollo de competencias se propone empezar por evaluar las competencias de innovación en la comunidad universitaria mediante:

- La creación de instrumentos estandarizados para diagnosticar las competencias de innovación social que puedan ser aplicados en diferentes universidades.
- La elaboración de un diagnóstico de competencias de innovación social.
- El desarrollo de propuestas para promover las competencias de innovación social dentro de los planes de estudios de las universidades.
- Contribuir a la formación de recursos humanos especializados en la innovación social en las plantas docentes de las universidades.

Esto tendría un impacto científico, además del social y económico, que se verá reflejado en la generación de conocimiento sobre la innovación social. Un impacto tecnológico se reflejará en los estudiantes, los cuales estarán equipados con nuevas competencias de innovación social que contribuyan a la solución de necesidades sociales y sean de beneficio para la comunidad.

### 4.3. El emprendimiento social en México y las universidades

Consideraremos la innovación y el emprendimiento social como conceptos interrelacionados, como ha señalado Drucker (1985). A pesar de que este tema está ganando relevancia en la actualidad, especialmente en la formulación de políticas públicas para fomentar el desarrollo económico local y regional, la literatura al respecto es limitada. Esta situación puede explicarse porque el paradigma predominante aún descuida el aspecto social y subestima la importancia de una sociedad inmersa en una economía del conocimiento y su desarrollo endógeno (Schmitt, 2015; Contreras, 2001). Este enfoque también enfatiza la idea de que el proceso de innovación social surge de las acciones de un individuo aislado que, en un contexto específico, generalmente desfavorecido, emerge como líder, considerando así a un individuo con habilidades y características especiales (Schmitt, 2015; Schmitt *et al.*, 2005). La tendencia a lo social deriva de una serie de problemáticas que vive actualmente la mayoría de los países del mundo (Kliksberg, 2012). El enfoque del capitalismo financiero y utilitario promovido por el neoliberalismo económico liderado por EU y la especulación antitética de los valudores de empresas en las casas de bolsa en Estados Unidos a fines del 2008 resultó en una crisis económica y financiera que tuvo graves consecuencias sociales a principios del siglo XXI, incrementando en el mundo la exclusión social, la desigualdad y la pobreza extrema. En respuesta a estas condiciones desfavorables, surge la innovación social (Schmitt *et al.*, 2005; Marin *et al.*, 2012), la cual es un proceso social que involucra la creación de valor y conocimientos útiles y novedosos (Castellaci *et al.*, 2005). En este proceso, diversos actores a nivel local y regional buscan generar nuevas ideas que se traducirán en nuevos productos y servicios introducidos en el mercado, con el propósito de contribuir al desarrollo de una comunidad o una región. Este proceso requiere de una multiplicidad de actores, desde el individuo o grupo que se lanza al proceso de innovación y emprendimiento, las instituciones que sirven de soporte financiero, hasta los actores que sirven de guía y de acompañamiento.

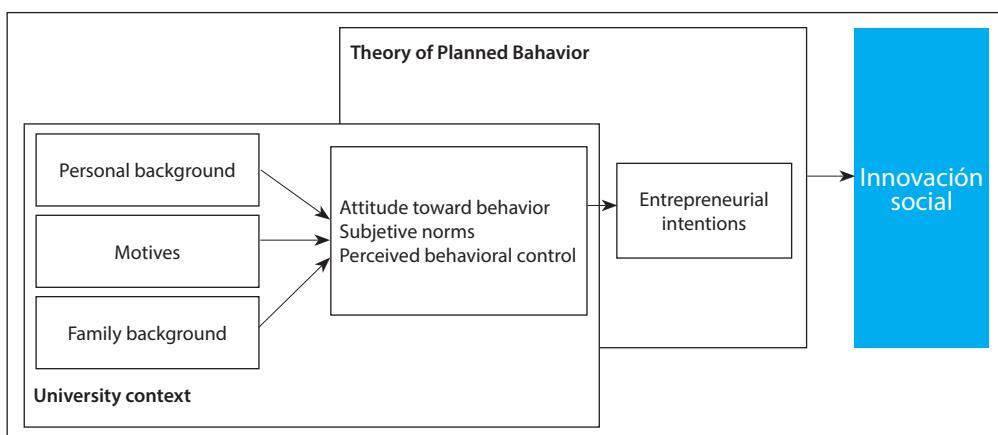
La universidad es uno de los actores que realzan su importancia para ayudar a desarrollar las competencias de innovación y para acompañar las ideas innovadoras (Schmitt *et al.*, 2005). Muestra de esto son tanto el interés por el rediseño curricular basado en principios universales y de aspiraciones humanas de libertad, igualdad, equidad y reflexionar sobre el ser humano que queremos formar para finales del siglo XXI (ONU, 2030), así como la implementación de servicios de acompañamiento a emprendedores y al desarrollo de ideas innovadoras tanto para los estudiantes como para la comunidad en general (Marin *et al.*, 2012). A pesar de que los modelos económicos recientes subrayan la importancia de la colaboración entre la universidad y la innovación (Rivera & Morua, 2015), aún no se han evaluado adecuadamente los esfuerzos, logros y repercusiones de esta colaboración, lo cual enfatiza la necesidad de reforzar esta relación. Un intento para remediar esta situación se muestra en un modelo educativo basado en las competencias implementadas a partir de finales de los ochenta y principios de los noventa del siglo XX en los países de las OCDE (Mertens, 1992).

Farías, G. (2010) establece que el currículo de las universidades debe de orientarse al emprendimiento y la innovación social dado que existe un desafío de la educación superior basada en competencias para incorporar espacios de aprendizaje que acerquen al estudiante a la realidad profesional, permitirles la interacción y la confrontación para incentivar su deseo de transformar esta realidad con una visión de innovación social. Para esto, es necesario incorporar otras realidades, otras visiones globales, que enriquezcan su visión no solo como futuro profesional competente sino como ciudadano comprometido con las más nobles causas de su territorio local y de su país en un mundo global, utilizando la tecnologías para el beneficio colectivo y el bienestar social. El reto es, entonces, basar las competencias educativas en la responsabilidad social, la sustentabilidad, el emprendimiento e innovación social, enfocado a una economía social y solidaria que permita el desarrollo de las potencialidades humanas en un mundo de bienestar social y felicidad para sus habitantes. Para esto se requiere focalizar los esfuerzos en formar personas autónomas, colaborativas, interactivas y con conexión a la tecnología como apoyo para aprender mediante un enfoque de experiencias y multidisciplinario, en lugar de formar personas basadas en requerimientos temporales del ámbito profesional y del mercado.

Ante la escasez de experiencias e investigaciones serias en México, y más concretamente en nuestros estudiantes universitarios de la forma de medir y desarrollar las competencias de emprendimiento e innovación social en los alumnos, dentro de este proyecto consideramos que cualquier individuo, dentro de un medio ambiente propicio, con un acompañamiento y un paradigma social, puede lanzarse a emprender e innovar socialmente, por lo que, desde la perspectiva teórica de Ajzen (1991) y de Sieger (2017), consideramos que el contexto universitario puede influir en la intención emprendedora y la innovación social de los universitarios. La intención emprendedora y la innovación social pueden ser mediadas desde las actitudes, las normas y las percepciones de los estudiantes universitarios y, finalmente, destaca la importancia que tiene en los universitarios la percepción del control de su conducta como variable explicativa de la intención emprendedora y la innovación social.

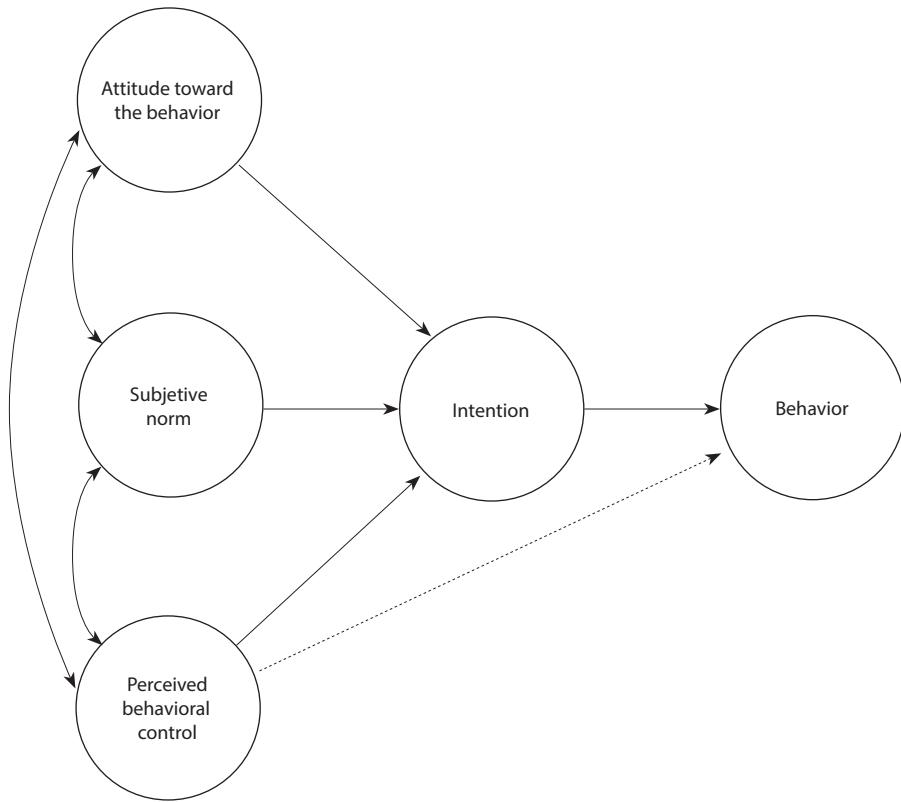
Con base en la teoría, de acuerdo a Sieger (2017), en la figura 14 se muestra el esquema de la conducta planeada, según el estudio de GUESSS, para explicar la intención emprendedora. En la parte sombreada se muestra nuestra propuesta de determinación de la innovación social en el avance del paradigma sobre el emprendimiento. Lo anterior se basa en las aportaciones de Ajzen (1991), mostradas en la figura 15, que representan la teoría original de donde parte nuestra investigación.

Figura 14. *Marco referencial de la teoría de la conducta planeada y el impacto en la innovación social*



Fuente: adaptación propia con base en el modelo de Ajzen (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), pp. 179–211.

Figura 15. Esquema de la teoría de la conducta planeada



Fuente: adaptación propia con base en el modelo de Ajzen (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), pp. 179–211.

Un ejemplo de caso de estudio como referente importante de investigación del emprendimiento en la actualidad es el espíritu o la intención de emprender por parte de los universitarios, pues esto tiene el potencial de empoderar y transformar las regiones en desarrollo social y económico (Morris y Kuratko, 2014). Los ecosistemas emprendedores se basan en la creación y el apoyo de nuevas empresas innovadoras (Spigel y Harrison, 2017). Por ejemplo, en universidades en México y otros países, desarrollaron sistemas de emprendimiento. La Universidad de Guanajuato, el ecosistema de Vinculación, Innovación, Desarrollo y Aplicación del conocimiento (VIDA) y un caso de éxito es el *Pôle Entrepreneuriat Étudiant De Lorraine*

(PEEL)<sup>2</sup> en l'Université de Lorraine, France. Para conocer dichos casos, el que escribe y su grupo de investigación desarrollaron, desde 2016 a 2018, la aplicación de una encuesta a estudiantes a nivel internacional de la *Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey* (GUESSS). Por lo tanto, en dicho estudio, denominado GUESS en el 2020, realizado en México con 5 163 de las escuelas de negocios sobre la intención emprendedora, se muestra en la gráfica 1 que más del 40% de los estudiantes tienen preferencias por modelos de negocios donde exista la creación de valor o riqueza; sin embargo, más del 45% tienen intenciones de crear organizaciones sociales que resuelvan problemas sociales, de bienestar social y de fomento a la cultura y tradiciones, lo que implica que sí existen futuros profesionistas con un enfoque al emprendimiento social.

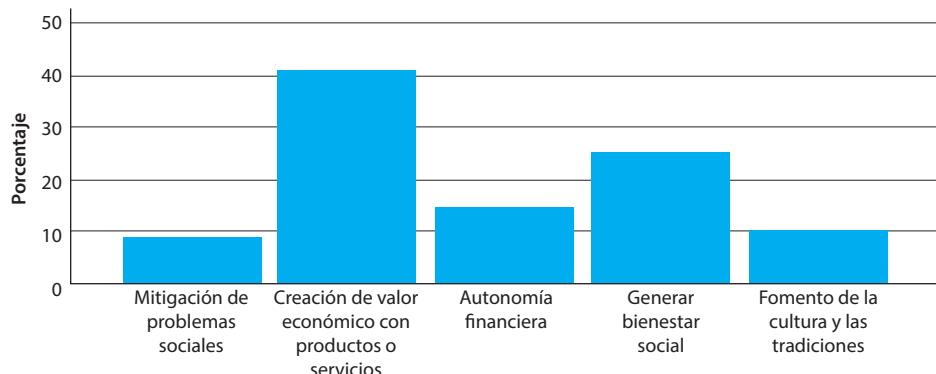
La gráfica 2 confirma que, entre las metas de los modelos de negocios creados por este grupo de estudiantes entrevistados, resulta que el 65% tiene la intención de crear organizaciones con enfoque social.

La universidad pública, como parte de la política estatal, ofrece educación a la población y desempeña un papel esencial en la construcción de la identidad y las referencias culturales de las naciones. En México y Francia, las universidades públicas desempeñan un papel destacado en la promoción del espíritu empresarial (Marín *et al.*, 2012). Aunque se ha escrito poco sobre el papel de la universidad en el fomento del espíritu empresarial y el apoyo a las redes y funciones empresariales (Davey *et al.*, 2016), Marín *et al.* (2013) destacan que, en las sociedades modernas, la universidad sigue siendo fundamental en la formación y educación de la población. Esto incluye el estímulo de la cultura emprendedora y el desarrollo de habilidades relacionadas con el emprendimiento, como la capacidad para conceptualizar, gestionar y comprender riesgos, incertidumbres y la elaboración de varios escenarios para la toma de decisiones.

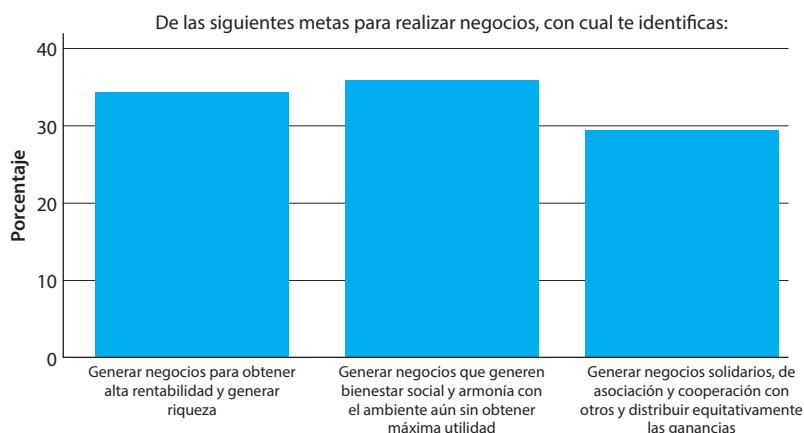
Es fundamental señalar la necesidad de evaluar los programas de emprendimiento ofrecidos por las universidades, junto con garantizar que los educadores y formadores tengan una comprensión clara de los objetivos que desean alcanzar desde el principio para asegurar una evaluación más

---

<sup>2</sup> Liderado por el Dr. Christopher Schmitt, presidente de la red francófona AIREPME en 2024, y con quien nuestro grupo de investigación de la Universidad de Guanajuato mantiene una fuerte colaboración científica sobre el tema del emprendimiento.

Gráfica 1. *Modelo de negocios que prefieren lo estudiantes universitarios*

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 2. *Identificación del tipo de negocios que eligen los estudiantes*

Fuente: Elaboración propia.

precisa de los resultados (Henry *et al.*, 2005). Según Morris y Kuratko (2014), el emprendimiento tiene el potencial de capacitar y provocar transformaciones. La clave para alcanzar el éxito tanto a nivel individual como organizacional en un entorno global dinámico y desafiante radica en la capacidad de pensar y actuar de manera emprendedora. La corriente mundial de desarrollo económico está dando paso a esta nueva era de emprendimiento e innovación. En el ámbito educativo, se podría argumentar que el

estudiante en riesgo es aquel que no está preparado para esta era empresarial emergente. Si bien todos los estudiantes tienen potencial, la mayoría carece de los conocimientos, actitudes, habilidades y capacidades que caracterizan a la competencia empresarial.

Hay que destacar la relevancia de dirigir la atención hacia las universidades se fundamenta en el modelo de ecosistema emprendedor propuesto por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (Flores, 2017). Este modelo resalta seis dimensiones clave que son esenciales para el desarrollo del emprendedor: gobierno, inversores, redes de comunicación y redes sociales, familia y amigos, comunidades y universidades. Destaca que cada una de estas dimensiones desempeña un papel crucial en apoyar al emprendedor para lograr sus objetivos de manera efectiva y eficiente.

A continuación se explica cada una de ellas:

1. En lo que respecta al gobierno, esta instancia es esencial como el eje principal del Estado, encargado de dirigir, controlar y administrar sus instituciones. Por consiguiente, desempeña un papel fundamental en la formulación de leyes que respalden a los emprendedores.
2. En cuanto a los inversionistas, se refieren a aquellos individuos que respaldan la idea del emprendedor, confiando en las proyecciones que este presenta y decidiendo invertir económicamente para poner en marcha el negocio y obtener ganancias lo antes posible.
3. Las redes de comunicación y redes sociales en la actualidad desempeñan un papel crucial para los emprendedores, ya que les permiten establecer contactos tanto personales como en línea, lo que puede resultar en avances significativos en el desarrollo de sus proyectos.
4. La familia y amigos son pilares importantes para los emprendedores, ya que siempre están presentes en su entorno cercano, son personas en las que confían y a quienes recurren constantemente en busca de apoyo y orientación.
5. En relación con las comunidades, es crucial reconocer las necesidades de la sociedad para ofrecer soluciones adecuadas. Además, en la sociedad actual, cada vez es más común encontrar emprendedores que sirven de inspiración para otros.

6. Finalmente, las universidades desempeñan un papel relevante como formadoras de sus estudiantes, implementando técnicas y estrategias que fomenten y motiven a los alumnos a emprender y desarrollar sus proyectos.

La literatura sobre el emprendimiento universitario está creciendo rápidamente a nivel global, incluyendo en Estados Unidos y Europa (Rothaermel *et al.*, 2007). Existe un consenso general de que las universidades deben ofrecer un entorno académico que actúe como catalizador para la creación de nuevas empresas de alta tecnología (Franke y Lüthje, 2004).

En términos generales, la universidad sigue siendo considerada el pilar más significativo de la sociedad en cuanto a la investigación científica, la transferencia de conocimiento y la difusión de la cultura humanista. Sin embargo, en los últimos años, ha asumido un rol aún más crucial como centro estratégico de innovación, creatividad y emprendimiento, tanto en países desarrollados como en regiones en desarrollo, donde es esencial fomentar la creación de redes comerciales que generen empleo y bienestar. Lima *et al.* (2014) afirman que las universidades y los colegios siempre tienen la posibilidad de incrementar su apoyo para fomentar la capacidad emprendedora de sus estudiantes, así como para mejorar su intención y elección de carrera en general. También sostienen que lo ideal sería proporcionar un contexto experiencial de prueba, donde los estudiantes puedan desarrollar sus ideas emprendedoras con el apoyo de profesores, maestros, practicantes y otros. Se han llevado a cabo varios estudios a nivel mundial que evalúan las actividades relacionadas con el emprendimiento y que incorporan iniciativas para estimular a los individuos a actuar de manera emprendedora (Klofsten, 2000), tales como cátedras de emprendimiento en las universidades, nuevos cursos y programas de capacitación. Incluso, empresas como Ericsson, Telia y Saab han creado “unidades de innovación” para fomentar nuevas ideas y aprovechar la energía y creatividad de sus empleados. Urbano, Díaz y Hernández (2007) destacan que la importancia de incentivar a los jóvenes a ser emprendedores crece constantemente; sin embargo, las conclusiones más destacadas del análisis de los resultados indican que México aún tiene un largo camino por recorrer en el ámbito del emprendimiento universitario.

Actualmente, 9 de cada 10 estudiantes aspiran a ser empleados al finalizar su carrera profesional, y 8 de cada 10 mantienen esta preferencia incluso cinco años después de haber terminado sus estudios. Esto resulta preocupaante porque, como se mencionó anteriormente en el documento, la creación de empresas es crucial para el desarrollo económico del país y el incremento del empleo. Por lo tanto, es necesario tomar en serio y darle la importancia debida a la motivación y el impulso de los estudiantes para que desarollen su espíritu emprendedor. Otro resultado notable es que las intenciones de los universitarios para emprender un negocio, ya sea al finalizar sus estudios profesionales o cinco años después, son muy bajas. En promedio, solo 1 de cada 10 quiere hacerlo inmediatamente después de graduarse, y tras cinco años de haber terminado sus estudios profesionales, en México 3 de cada 10 desean emprender, mientras que, en Francia, esta cifra es de 6 de cada 10. De acuerdo con Urbano *et al.*: “la importancia de la creación de empresas como motor del desarrollo de las economías modernas es indiscutible, tanto en términos de generación de empleo como de crecimiento económico” (2007, p.183). Sin embargo, los resultados mencionados no respaldan que se esté fomentando y motivando a los estudiantes universitarios a convertirse en emprendedores y enfocarse en la creación de empresas. Hoy en día, un número creciente de universidades está integrando programas de emprendimiento en sus currículos (Jansenewt *et al.*, 2015; Siegel y Wright, 2015). Las iniciativas educativas en emprendimiento pueden adoptar tanto el enfoque tradicional de gestión de pequeñas empresas como el enfoque más moderno de creación de empresas de alto crecimiento (Rideout y Gray, 2013).

En síntesis, hay programas que se enfocan únicamente en la instrucción inicial de jóvenes emprendedores mediante clases convencionales y desafíos simples de inicio o arranque de empresas, mientras que otros programas crean una red de actores con roles específicos y definidos, con el objetivo común de formar, expandir y fortalecer emprendedores en diversos niveles y etapas (Siegel *et al.*, 2015). Estos programas establecidos en diversas universidades alrededor del mundo podrían ser considerados como ecosistemas emprendedores; sin embargo, no existe un método uniforme para evaluar los resultados de tales programas. Al comparar los ecosistemas universitarios de ambos países, se observa que VIDA (el ecosistema de la Universidad de

Guanajuato, México), a pesar de tener menos tiempo en funcionamiento que el PEEL (el ecosistema de la Universidad de Lorena, Francia), no muestra resultados significativos en relación con sus objetivos declarados. Esto sugiere que se podrían implementar medidas adoptadas en el PEEL, como llevar un registro de los proyectos inscritos, dar seguimiento a los emprendimientos de los estudiantes y mantener un control de aquellos que están en curso, entre otros. Todo esto con el fin de desarrollar una estrategia de mejora para VIDA. Se sugiere que VIDA pueda fortalecer su estructura como ecosistema universitario emprendedor, de manera que, al igual que el PEEL, pueda ofrecer servicios como acompañamiento, seguimiento, capacitaciones, parques industriales universitarios y difusión del programa emprendedor. Para que un emprendedor pueda operar en condiciones óptimas, cada una de las seis dimensiones debería funcionar adecuadamente y esforzarse por mejorar constantemente. Sin embargo, este estudio se centra exclusivamente en la sexta dimensión: las universidades. Se menciona esto para destacar que el ecosistema emprendedor universitario no constituye la única dimensión que conforma el ecosistema completo, ya que una sola entidad sería insuficiente para proporcionar todo lo necesario para un emprendedor. No obstante, se enfatiza que la universidad es un componente importante dentro de un entorno más amplio de mejora. Además, como parte de la labor investigativa del equipo, es crucial proponer mejoras continuas en sus propios entornos de trabajo.

#### **4.4. Caso de éxito de emprendimiento social y sostenible: Grupo Xcaret México en Quintana Roo**

Compartimos con los lectores un modelo de negocios por demás exitoso en México del grupo Xcaret y que es una lección aprendida de ya casi 37 años de existir gracias a sus fundadores enfocados en la gestión social y la sostenibilidad, teniendo como resultado la rentabilidad, desarrollos turísticos en armonía con la naturaleza, desarrollo de proveedores locales, integración de cadena de suministro, desarrollo del capital cultural y humano con sus eventos artísticos y la gastronomía nacional. Brevemente les narramos el perfil de uno de sus fundadores y socio principal del grupo, el Arq.

Miguel Quintana Pali,<sup>3</sup> del cual describimos su perfil psicosociológico emprendedor basado en su pensamiento y filosofía sobre la misión y visión del modelo de negocio Xcaret:

- *Actitudes y razón de ser emprendedor*

1. Tener una mente abierta, pues la suerte es de todos y hay que tener los ojos abiertos para poder atraparla. La oportunidad no se pierde, u otro va a atraparla en tu lugar.
2. Tener prioridades en oportunidades, no puedes ganar todas las guerras. Tener claro el objetivo, enfocarte en ganar los objetivos principales y las pequeñas batallas las puedes ceder por táctica.
3. Cuando escojas tu público meta, trata de ser lo más inclusivo posible.
4. Sobre las ideas, hay que saber venderlas, no imponerlas. Hay que convencer
5. Hacer feliz al planeta contagiando el amor por México.
6. Sumarse al cero rezago educativo, impulsar, dar oportunidad al colaborar a superar su educación y seguir su educación continua.
7. Buscar que las utilidades se distribuyan equitativamente con la gente que las generó y también con la población de la localidad. Es el uso de la riqueza lo que genera riqueza, no su propiedad.
8. La seguridad de las personas se antepone a todo lo demás a la hora de tomar decisiones. La vida del ser humano y su bienestar de colaboradores y sus familias, visitantes y comunidad, está por encima de la rentabilidad de la empresa.
9. Siempre se debe de tener como prioridad la ética por encima de la eficiencia, los principios por encima de los resultados y las personas por encima de las cosas.

- *Visión emprendedora*

1. La clave es tener sueños en momentos más lúcidos, “Xoñando”<sup>4</sup> a color vivencias más allá de sus conocimientos.

---

<sup>3</sup> Descripción basada en el libro: Quintana (2021) XUEÑOS, la historia detrás del Xcaret, el mejor parque del mundo, Conecta, 2021.

<sup>4</sup> EL Sr. Quintana utiliza palabras claves que cambia la primera letra por la X de Xcaret en su lenguaje coloquial y en la redacción de su libro XUEÑOS.

2. La otra mitad de la naranja de sus Xueños es el emprendedor, el hacedor, el que baja sus Xueños a la realidad.
3. El emprender es como volar, hay que arriesgarse y aventarse.
4. La magia emprendedora existe por momentos espontáneos, y se requiere empatía y oportunidad, aunque los momentos mágicos son para quien recibe la magia, también lo son para quien la produce.
5. El emprendimiento tiene normas principales hacia lo Xostenible, hay que aprovechar la vocación de la tierra, atesorar y cuidar el agua, construir contra la oxidación y contra fenómenos naturales, buscar y aprovechar las nuevas fuentes de energía alternativas y construir de manera sostenible.
6. La importancia del producto es reinventando todo el tiempo para ser únicos, la filosofía del equipo creativo Xoñadores es buscar siempre mejorar y superar la calidad de lo que ya existe.
7. No subestimes a la competencia, por pequeña que sea.
8. Debemos de desaparecer el dicho de “no se puede” del vocabulario y encontrar el “cómo si se puede”. Lo difícil se hace de inmediato; lo imposible se tarda un poco más.
9. Hacer las cosas bien a la primera. No habrá una segunda oportunidad para causar una buena primera impresión: La excelencia debe ser parte de la rutina.
10. La recompensa de una cosa bien hecha es haberla hecho.

- **Competencias**

1. Para lograr la visión, primero hay que escribir un Xueño y ponerle fecha para que se transforme en un objetivo, hay que dividir el objetivo en pequeños pasos para que se vuelva un plan y respaldar tu plan con acciones para que se convierta en realidad.
2. Tener la resiliencia de saber que, si algo sale mal, no quede más que retomar el camino donde empiezas.
3. La calidad crea adicción.
4. Hacer todo de la manera más original con la máxima calidad. La innovación y la imaginación crean oportunidades, la calidad crea demanda.
5. Rescatar la cultura y tradiciones de nuestros pueblos con el emprendimiento del producto y servicio a nuestros clientes.

6. Crear identidad es construir un modelo de conservación y difusión del patrimonio cultural inmaterial que contribuye a la dimensión sociocultural del desarrollo sostenible y que fortalece la identidad de la población.
  7. Definir claramente la gobernanza de la empresa y la política de las acciones de los socios miembros para dar viabilidad a muy largo plazo.
  8. Un emprendedor tiene que escuchar a todos, a su conciencia y a la gente a su alrededor, pero, finalmente, uno es quien toma la decisión final.
  9. No naces grande, es una travesía donde corriges y ajustas con mejoras, pero la experiencia te da un mejor porcentaje de bateo a la par que tu *intuición*.
  10. Aceptar la tecnología para mejorar, pero no para desplazar personal, no ser desecharables. El alma humana, el corazón y el espíritu son insustituibles.
  11. Identificar lo que se hace y que no genere valor y dejar de hacerlo. Identificar lo que se hace bien y repetirlo en más ocasiones. Identificar lo que no estamos haciendo para empezar a hacerlo.
  12. Escuchar el mercado, pero no perder tus valores conceptuales, porque por ello te elijen. Ser creativo y encontrar soluciones coherentes con tu filosofía.
  13. Amar con pasión lo que se va a hacer, disfrutando cómo lo convertimos en resultados, ser positivo, proponer un producto o servicio disruptivo con calidad.
  14. Ser tenaz, tener la capacidad de asumir riesgos y aprovechar las oportunidades que nos brindan.
- **Axiológicas con responsabilidad social**
    1. No todo es dinero. Hay que aprender a compartir y muchas formas de hacerlo: con seguridad económica, educación, salud y diversión.
    2. La Xostenibilidad no es una opción, es el camino: en la naturaleza no hay premios ni castigos, hay consecuencias.
    3. La Xostenibilidad hay que hacerla de 360º y en tercera dimensión, en todos los sentidos, con tus clientes, con proveedores, con tu co-

laborador, con tu vecino, con tu comunidad, con tu país, con el medio ambiente, con el mundo entero.

4. La máxima deber ser *El que con amor trabaja, al otro le lleva ventaja.*
5. Necesitas colaboradores contentos, excelentes anfitriones, hospitalarios, acomodados y bien capacitados.
6. Tener al interior de la organización un Xperimentado equipo talentoso que todos los días está ideando y proponiendo cosas nuevas.
7. Es importante para los colaboradores tener valores mucho más importantes que les den un sentido de arraigo y fidelidad a la empresa, un sentido de pertenencia.
8. Grupo Xcaret es el milagro de muchos seres humanos evolucionando juntos, un equipo humano que crece con el grupo.
9. Sueldos justos, el puesto correcto y buenas prestaciones. Esto genera gente contenta y con confianza.
10. Mejorar el bienestar y desarrollo de los colaboradores, sus familias y la comunidad.

Figura 16. Objetivos de la agenda 2030 del desarrollo sostenible de la onu

## OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



Fuente: tomado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

11. Promover y conservar el patrimonio nacional con turismo responsable.
12. No despedar al personal en temporadas bajas, ser respetuosos de su seguridad laboral, ser leales y éticos.
13. El consumo de productos regionales y luego nacionales es una contribución a la Xostenibilidad.

En relación con las anteriores reflexiones sobre la importancia del desarrollo de emprendimientos sociales con base en la innovación y tecnología. En la figura 16 podemos apreciar los 17 objetivos de la agenda 2030 de la ONU, aceptados por la mayoría de los países miembros, aun cuando el tema del calentamiento global y la pobreza extrema emergen como las agendas más pospuestas por los países ricos.

#### **4.5. Spin Offs Universitarias<sup>5</sup>**

En el contexto actual, especialmente en el estado de Guanajuato, la crisis económica provocada por la pandemia de COVID-19 ha generado desafíos sin precedentes para las empresas y emprendedores. Esta situación, equiparable a periodos de guerra, ha llevado a una paralización de las economías y medidas de cuarentena severas a nivel global (CEPAL 2020). Ante este panorama, la capacidad de anticipación y respuesta a los desafíos se vuelve crucial para la supervivencia y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMes). En este sentido, la adaptación tecnológica y la preparación previa son elementos fundamentales para garantizar la continuidad y éxito de los negocios antes, durante y después de la crisis. El reto ante tal situación es aprovechar la oportunidad de trabajar de manera conjunta entre universidades con sus profesores e investigadores, el gobierno y los empresarios regionales para mejorar la competitividad mediante el uso de la tecnología, por lo que las actuales y las nuevas MiPyMes ahora

---

<sup>5</sup> Es parte de una obra editorial por Molina-Sánchez *et al.* (2022). Emprendimiento y creación de empresas. Spin-off universitarias de base tecnológica. Ed. Universidad de Guanajuato. <https://drive.google.com/drive/folders/12pkuyvkZhT5MTERiH6qlg4uPPRi5uJUX>. <http://repositorio.ugto.mx/handle/20.500.12059/6672>

tienen el reto de adecuar tanto sus estrategias como su estructura organizativa al entorno cambiante, incierto e inestable de la economía local, nacional e internacional.

Para analizar el escenario más adverso en prospectiva, y considerando la importancia de los indicadores económicos presentes, citaremos a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal, 2020), quien estima que ante la situación económica generada por la pandemia del SARS-COV-2, COVID-19 en el mundo y sus efectos en nuestra región de América y el Caribe, los costos económicos derivados del COVID-19 serán devastadores para la salud, la actividad productiva, ya que generarán desempleo y la quiebra de empresas ante el desequilibrio de la oferta y la demanda. De esto depende la capacidad del emprendedor y su empresa para surcar esta crisis y disminuir el impacto de deterioro de las capacidades productivas y del capital humano, así como de su integración en la cadena de valor.

Ante este escenario, la creación de nuevas empresas constituirá una de las más importantes fuentes de recuperación económica y, por lo tanto, de la generación de riqueza. De ahí la importancia de referirnos al tema de la creación de empresas de base tecnológica y en particular a las *spin-off*<sup>6</sup> universitarias. Entendamos que las *spin-off* universitarias son empresas que se basan en el conocimiento científico y tecnológico desarrollado por docentes, investigadores y estudiantes de doctorado de las universidades. Se enfoca en la transferencia de conocimiento desde la investigación a la sociedad mediante *spin-offs* universitarias de base tecnológica, consideradas altamente competitivas e innovadoras en el mercado.

Se llevó a cabo una investigación cualitativa centrada en una universidad pública de Guanajuato con tres objetivos: describir la relación entre la universidad, la empresa y el gobierno para impulsar estas *spin-offs*, analizar los factores que influyen en su generación y describir sus características. Se emplearon entrevistas en profundidad, abarcando *spin-offs*, colaboradores universitarios y personal gubernamental relacionado con tecnología e innovación. Los resultados se agruparon en nueve familias de códigos o redes semánticas y 86 categorías conceptuales que permitieron identificar el surgi-

<sup>6</sup> Se refiere a “una empresa que se crea a partir de una organización matriz, esta puede ser una empresa privada o universitaria” (Pirnay y Surlemont, 2003, p.356)

miento de las *spin-off* universitarias, impulsadas por actividades individuales y las interrelaciones entre la universidad, la empresa y el gobierno.

Los factores que influyen en el surgimiento de las *spin-off* universitarias son: la existencia de una cultura organizacional universitaria que incorpora funciones de docencia, la vinculación y el emprendimiento orientadas a las áreas de especialización productiva de la región; la existencia de una oficina de transferencia de tecnología; la existencia de capital de riesgo; la existencia de necesidades de proveeduría de productos y/o servicios tecnológicos como resultado de procesos de I+D por parte del sector industrial; la existencia de un contexto tecnológico, así como la legislación en materia de promoción para la realización de investigación científica, tecnológica e innovación. Respecto a las características de las *spin-off* universitarias, se encontró que pueden surgir de manera planeada y no planeada. Esto último se refiere a que no existió un proceso o un modelo o plan de negocios.

La institución de la que se desprende la *spin-off* es la universidad. El de la empresa tiene los siguientes roles: es o fue inventor/emprendedor, trabaja o trabajó en la universidad, se desempeña como profesor de tiempo completo, es estudiante de posgrado. Los titulares y colaboradores comparten algunas cualidades y características entre las que se destacan: son emprendedores prematuros, poseen características de personalidad extrovertida, tienen disposición a actuar, asumen riesgos, ser personas de compromisos, poseen estudios de posgrado, tienen una trayectoria profesional sobresaliente, tienen experiencia en gestión de empresas, tienen antecedentes familiares orientados al emprendimiento, poseen una pasión por trabajar en proyectos de vinculación y extensión con la investigación que realizan.

La figura y certeza jurídica propia de la empresa es el resultado de las obligaciones fiscales y administrativas para poder atender los requerimientos de sus clientes. En lo que respecta a la estructura financiera las *spin-off* universitarias cuentan con asociados y *joint venture*. Como última característica en la existencia de las *spin-off* universitarias es que son el resultado de un proceso de escisión, es decir, que se han derivado de una empresa original o proyecto empresarial mayor, y surge una nueva empresa o *spin-off* universitaria con sus propios recursos y certeza jurídica.

Parte II

## TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA



*Piensa constantemente cómo podrías hacer mejor las cosas.*

ELON MUSK, físico, emprendedor e inventor.

Este capítulo nos permitirá continuar explorando el campo del emprendimiento desde diferentes perspectivas o teorías de la organización enfocadas a la cuestión del porqué de la creación y el crecimiento de las empresas e identificar las características de las estrategias y el cambio organizacional de manera exógena y endógena, los cuales explican la permanencia en el mercado de las organizaciones.

En esa búsqueda de las respuestas del por qué, nos orientamos principalmente a las perspectivas y teorías de la organización que ponderan la importancia de las competencias esenciales (Prahalad, 1990), también de la teoría de los recursos y capacidades de la empresa propuesta por Wernerfelt (1984), Barney (1991), Rumelt (1991), Dyer (1998), donde existe una gran investigación empírica generada a partir de la década de los ochenta como una posición contraria, entre otras, a la perspectiva denominada orientación al mercado-producto, de los muchos enfoques que existen y que han sido sujeto de interesantes investigaciones relacionadas con el aprendizaje organizacional y la orientación al mercado (Martínez, 2004), la más representativa es la propuesta por Porter (1982).

En esta obra, como se expuso en la introducción, se busca establecer los fundamentos para comprender la postura teórica del emprendimiento regional, que aborda los diversos factores que influyen en el inicio y el desarrollo de pequeñas y medianas empresas en regiones dinámicas. Se profundiza en las perspectivas que respaldan esta teoría y se presentan nuevas reflexiones

basadas en las investigaciones realizadas (Molina *et al.*, 2015),<sup>1</sup> probando lo supuestos de la perspectiva del emprendimiento.

---

<sup>1</sup> Molina Sánchez, R., López Salazar, A., & Contreras Soto, R. (2015). El emprendimiento y crecimiento de las Pymes. *Acta Universitaria*, 24, 59–72. <https://doi.org/10.15174/au.2014.701>

## **5. Qué hacen las organizaciones cuando se crean, crecen más rápidamente y permanecen más tiempo que otras**

*¿Por qué aparecen los emprendedores, no continuamente, que están solos en cada intervalo elegido apropiadamente, sino en grupos? Exclusivamente porque la aparición de uno o unos pocos empresarios facilita la aparición de otros, y estos la aparición de más, en números cada vez mayores.*

JOSEPH ALOIS SCHUMPETER,  
The Theory of Economic Development

En el presente capítulo, el punto de partida es la perspectiva teórica del crecimiento de la empresa planteada por Penrose (1959), donde se sientan las bases para explicar la creación y crecimiento de las Pyme, aprovechando los “intersticios” que dejan las grandes empresas en los mercados y por la utilización eficiente de los recursos por parte de las pequeñas empresas.

Se recurre a la cita con Schumpeter (1934) para respaldar o cuestionar sus suposiciones sobre la innovación empresarial. A nivel mundial los datos coinciden en mostrar el crecimiento de las MiPYMEs. Desde 1980 se ha observado un renovado dinamismo en los países desarrollados, el cual no parece haber disminuido en términos de generación de empleo, valor agregado o participación en las exportaciones, ya que las pequeñas empresas han aumentado su presencia frente a las grandes (Julien, 2003). Solamente eventos como la pandemia del COVID-19 del año 2020 fueron suficientes para paralizar algunos sectores, algunos menos, como la construcción, servicios, comercios esenciales y los menos afectados, como los alimentos, mensajería, comidas rápidas, diversión por plataformas electrónicas.

En cualquier economía es común encontrar territorios que alcanzan un progreso notable, de los cuales varios se desarrollan, sobre todo explotando sus propios recursos o en ciertos períodos particularmente propicios para su crecimiento económico. ¿Por qué estas regiones son triunfadoras, a diferencia de otros territorios aun contiguos que siguen difícilmente la evolución económica general o llegan incluso al descenso? Esta podría ser una

pregunta eje que nosotros queremos abordar en esta obra, mostrando, con la ayuda de una teoría general, cómo en ciertos territorios particularmente emprendedores, diversas empresas se crean y las existentes crecen rápidamente, mientras que en otros lugares estas creaciones son escasas o se limitan a negocios banales como los pequeños garajes o los salones de belleza en lugar de empresas de productos plásticos o farmacéuticas. También pueden ser pequeñas empresas que, una vez establecidas, apenas llegan a desarrollarse o mueren rápidamente. Se sabe que ciertas regiones con fuertes ventajas, por poseer recursos naturales importantes o una gran población instalada desde hace largo tiempo, se benefician no sólo de las inversiones locales, sino que atraen otras que provienen de diferentes lugares del exterior. De igual manera, la existencia de una metrópoli o de una gran capital, por el simple efecto del tamaño y de la densidad de la población o por el efecto de las economías de aglomeración, asegura generalmente el desarrollo durante un largo periodo, no obstante, por una parte, el número de estas regiones privilegiadas es limitado y, por otra, estas mismas ventajas pueden debilitarse o desaparecer por causas tales como la competencia de nuevos materiales o fuentes más ricas y de más fácil acceso, por la innovación tecnológica, por migraciones importantes de la población o incluso por cambios en la moda.

Del mismo modo, pueden perder su atracción por los beneficios que ofrecen los suburbios u otras grandes ciudades menos contaminadas o congestionadas. El desarrollo de las regiones que no se benefician de estas ventajas sólo se explica por la existencia de fuerzas internas, lo que llamamos desarrollo endógeno (Walsh, 2006). Este problema del desarrollo territorial endógeno comprende la creación y el crecimiento de toda clase de empresas por las fuerzas locales. Dentro de la mayoría de las regiones, el crecimiento económico a corto o a largo plazo proviene principalmente de este emprendimiento o de las nuevas iniciativas de empresas locales, luego imitado por otras empresas de emprendedores externos, como lo explicaría hace mucho tiempo Schumpeter (1911).

## 5.1. Características y factores que explican el crecimiento de las organizaciones

La motivación de la presente obra tiene su origen en experiencias relevantes en la historia de vida del autor. Una de ellas es la participación como coordinador en el estado de San Luis Potosí en un programa de educación basado en competencias a nivel nacional a principios de los años noventa promovido por el Gobierno Federal, con el noble propósito de coadyuvar a la competitividad de las empresas en México y elevar la calificación de los trabajadores de cara a los compromisos por los diferentes tratados comerciales y de apoyos financieros firmados con la comunidad internacional, concretamente con el Banco Mundial. En dicho programa se participó coordinadamente en proyectos piloto en todas las entidades federativas con instituciones educativas del nivel medio-superior de estudios técnicos, sindicatos, dirigentes-propietarios y trabajadores del sector productivo manufacturero del área laboral de mantenimiento industrial.

En 1995 se conformó el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) bajo el patrocinio del Gobierno Federal, un organismo intersecretarial regulador de las normas de competencia de todas las áreas laborales y responsable de la certificación de competencias para los trabajadores participantes. Mediante su coordinación únicamente se logró la utilización por parte del sector productivo de bienes y servicios de 256 normas, de las 667 elaboradas, con un costo de 27 000 dólares cada una de ellas. Se cuenta con 205 906 emisiones de certificados por unidad de competencia a trabajadores, dentro de los cuales el sector manufacturero tiene 34,848 unidades de competencias certificadas, que representan el 15 % del total (Álvarez y De la O., 2005). Esto refleja un pobre impacto estratégico para incrementar la competitividad de las empresas dada la dimensión de las áreas laborales que existen en los diferentes sectores y el número de trabajadores que requerían certificación en el país.

La experiencia y aprendizaje por el contacto con los propietarios-dirigentes, los procesos de capacitación y certificación de competencias en una parte de los trabajadores participantes en la prueba piloto mencionada, motivó la búsqueda de una mayor profundidad en los sustentos teóricos y

evidencias de las características de los casos de crecimiento y competitividad de las pequeñas y mediana empresas. Asimilada la experiencia anterior, en cuanto a continuar explorando el campo de crecimiento y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas manufactureras en la región, se encontró la motivación necesaria para continuar con la otra experiencia propiciada por los estudios de doctorado y a la práctica docente y de investigación en la Universidad de Guanajuato. Eso dio lugar a la presente obra editorial, iniciada por el cuestionamiento constante para identificar las características y los factores que explican el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas. En esa búsqueda nos orientamos a las perspectivas de las competencias esenciales de la misma (Prahalad, 1990), a la teoría de los recursos y capacidades de la empresa, propuesta por Wernerfelt (1984), Barney (1991), Rumelt (1991), Dyer (1998), donde existe una gran investigación empírica generada a partir de la década de los ochenta, como una posición contraria, entre otras, a la perspectiva denominada orientación al mercado-producto, de los muchos enfoques que existen y que han sido sujeto de interesantes investigaciones relacionadas con el aprendizaje organizacional y la orientación al mercado (Martínez, 2004). En ese rubro, la más representativa es la propuesta por Porter (1982), la cual no se comparte en esta investigación al abordar la perspectiva del crecimiento de las empresas.

Actualmente hay un instituto conformado por investigadores reconocidos en América del Norte, con más de cuarenta años (1977-2024) de experiencia en investigaciones realizadas en la Provincia de Quebec y en otras partes de Europa. Destacan sus estudios previos, incluido el estudio internacional sobre el notable crecimiento de las PYMEs entre 1998 y 2001 en países miembros de la OCDE como Grecia, Italia, España, Suecia, Alemania, Francia, Países Bajos y Quebec. Este estudio, dirigido por el Instituto de Investigaciones sobre Pequeñas y Medianas Empresas en la Universidad de Quebec á Trois Riviéres, fue un antecedente importante para su labor investigativa (Julien, 2003; Julien, 2000). Según las investigaciones dirigidas por Julien (2001), se identificaron en su región casos de notable crecimiento, los cuales se pueden resumir en cuatro variables de las 17 identificadas en su estudio cualitativo-cuantitativo:

*I. Una organización participativa, descentralizada y compleja.*

- II. Una organización coherente y dinámica, liderada tanto por la dirección como por la participación.
- III. Una diferenciación impulsada por la innovación y el intercambio de conocimientos con los clientes.
- IV. La utilización sistemática de recursos externos en forma de redes de información, asistencia gubernamental y consultorías empresariales para complementar sus propios recursos y establecer diversos tipos de colaboraciones.

En las conclusiones de sus investigaciones, también caracterizaron a las organizaciones con un crecimiento significativo como lo enuncia Julien (2001):

Organismos vivos o sistemas abiertos en base a una cultura cambiante, que se auto adaptan al ajustarse sistémicamente en la medida que ellos participan en la evolución de su mercado, según el movimiento sea en altibajos o en espiral y tienen una capacidad particular de manejar la improvisación dictada por el cambio sistemático, para encontrarse con las necesidades cambiantes de sus clientes (p. 154).

Es importante destacar que, en algunas áreas de México, al igual que en otras partes del país y del mundo, las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero han experimentado un notable crecimiento desde finales del siglo pasado hasta la actualidad. Este crecimiento se ha visto impulsado por varios factores que hemos discutido, y se refleja, por ejemplo, en un aumento del 250% en las exportaciones durante un período determinado. Debido a esto, nos preguntamos inmediatamente de una manera general ¿ qué factores intervinieron para que alcanzaran ese crecimiento a mediano plazo?, ¿han habido influencias tanto dentro como fuera de la organización que hayan contribuido a este crecimiento?, ¿cómo interviene el factor humano, desde los dirigentes-propietarios hasta sus trabajadores en su crecimiento?.

Podrían plantearse más preguntas generales, pero este fue un largo proceso de investigaciones cuantitativas y cualitativa que nos permitió dar explicaciones del crecimiento de las organizaciones en nuestra región y sobre el estado del arte que nos acerca a realidades diferentes. Todo intento de

explicación que se menciona en esta obra está sustentado con los datos de los estudios de campo que realizamos directamente con los actores protagonistas de los casos de organizaciones y sus propietarios-dirigentes.

En la búsqueda de antecedentes bibliográficos del estado del arte y de la base de datos internacionales sobre las organizaciones pequeñas y medianas en México respecto a las características de su fuerte crecimiento, no existen suficientes estudios que expliquen los factores que les ha permitido alcanzar rentabilidad, ventajas competitivas sustentables en el mercado y, por lo tanto, exportaciones a nivel regional e internacional, ni tampoco sobre el papel del dirigente-propietario y las competencias esenciales de su empresa para alcanzar fuerte crecimiento en el mercado local, nacional e internacional. Tampoco existen suficientes estudios empíricos específicos en México sobre las competencias esenciales alcanzadas por la Pyme al nivel del desarrollo de su innovación o tecnología, ni sobre la utilización de la información para su ventaja competitiva.

En las primeras aproximaciones en el tema que nos ocupa existen interesantes aportaciones en la conformación de una perspectiva que goza de gran aceptación en el ámbito internacional y que pudiera ser pertinente para explicar el fuerte crecimiento de las organizaciones y que más extensamente desarrollaremos en el capítulo 6. Esta perspectiva es la teoría de los recursos y capacidades de la empresa, sustentada empíricamente en el gran campo de conocimientos desarrollados hasta el momento para explicar la ventaja competitiva (Wernerfelt, 1984; Miles, 1984; Prahalad, 1990; Barney, 1991; Grant, 1991; Hamel, 1995; Hart, 1995). Así también resultan importante las prácticas de proximidad, flexibilidad y variedad del conocimiento y del saber-hacer de las organizaciones de fuerte crecimiento, pues esto permitirá a la empresa recombinar de manera diferente los recursos y sus capacidades, con el fin de generar la mayor cantidad posible de respuestas particulares para cada cliente con productos originales y distintivos. Esto supone que la organización es capaz de administrar bien la información para hacer frente a la incertidumbre y la ambigüedad, lo que posibilita una serie de características que distinguen a esas empresas que emprenden el fuerte crecimiento en el mercado.

Es prioritario enfocar nuestra propuesta de explicación del fuerte crecimiento en las organizaciones pequeñas y medianas, atendiendo las recomen-

daciones de autores estudiosos en el área, con una lectura crítica, analítica y de aproximación a nuestro objeto de estudio: las competencias esenciales de la organización con fuerte crecimiento y la dinámica del propietario-dirigente en su conducción. Creemos que lo innovador en nuestra explicación fue conectar las perspectivas internas y externas que explican el sólido crecimiento de la organización, centrándonos en las competencias fundamentales de la empresa como punto de partida y enfoque principal (Hamel y Prahalad, 1995). Más específicamente, como parte de este enfoque de las competencias y la dinámica en la dirección que le imprime el propietario-dirigente.

El desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en México es crucial para la economía, ya que representan el 99.7% de las unidades económicas y emplean al 79.1% de la fuerza laboral, según datos de décadas pasadas. Por lo tanto, México depende en gran medida de su capacidad para convertirlas en empresas competitivas, capaces de ofrecer productos o servicios que compitan con los mejores del mundo. Eßer *et al.* (1994) argumentan que, desde la perspectiva de investigación a nivel micro, dentro del análisis de la competitividad sistémica, no es suficiente que una empresa mejore internamente sus procedimientos mediante innovaciones tecnológicas, organizacionales y sociales. Para ser competitiva, la tendencia actual de las empresas líderes en el mundo es básicamente su concentración en las competencias esenciales, de ahí que en esta explicación se pretende explorar adicionalmente los esfuerzos del propietario-dirigente por detectar y desarrollar esas competencias esenciales como una de las características del fuerte crecimiento alcanzado o por alcanzar.

El presente estudio daría evidencias de que los procesos productivos de avanzada demandan cada vez más directivos y trabajadores que poseen una combinación de competencias individuales ligadas a las competencias esenciales de la empresa, que sean capaces de tomar decisiones, de aprender y de adaptarse con rapidez a las distintas formas de organización del trabajo, la inventiva, las habilidades múltiples y el manejo de contingencias. Estas características están sustituyendo la especialización de los esquemas productivos tradicionales, que se basan en una organización poco flexible, en puestos y responsabilidades fijas y en perfiles laborales excesivamente específicos. Se visualizan en un futuro en nuestra región, organizaciones más

competitivas y orientadas a desarrollar sus propios recursos y capacidades que le den viabilidad y pertinencia social. Esto con el fin de estar bien fortalecida para la conquista de los mercados locales, nacionales e internacionales.

En cuanto a la gestión, resulta primordial disponer de un sistema de información sobre las potencialidades de cada individuo y sus competencias como un recurso intangible, a fin de poder elaborar estrategias en materia de administración de los recursos humanos. Es evidente que ello implicará una mayor “individualización” en la gestión de recursos humanos dentro de una empresa. Si esta tendencia se confirma, las implicaciones para las relaciones industriales tradicionales y las instituciones del mercado de trabajo serán enormes, dado que ambas se basan en categorías colectivas e institucionalizadas. La integración económica precisa reformar los puestos de trabajo. Conforme se desarrollan y adaptan nuevos sistemas de producción a escala internacional, los cambios frecuentes en la demanda de productos y servicios motivan la constante actualización de los procesos productivos, lo cual sólo puede lograrse con un propietario-dirigente y sus empleados para visualizar escenarios de cambio. Además, hay un creciente número de funciones laborales cuyas fronteras tradicionales se han vuelto difusas.

Los trabajadores están experimentando una rotación cada vez mayor entre diferentes puestos y responsabilidades. También se observa una atribución menos clara de jerarquías en la toma de decisiones, así como estructuras organizacionales que son cada vez más horizontales. En el presente libro, se comparte con el lector la experiencia del contacto en el trabajo de campo y los datos que se recabaron para demostrar si el crecimiento depende de su capacidad para crear conocimientos y utilizarlos en el desarrollo de sus competencias esenciales, lo que sólo se hace gracias a los individuos, empezando por el propietario-dirigente.

Desde la perspectiva de Esser *et al.* (1994), en su enfoque de la competitividad sistémica a nivel macrosocial, si se logra la identificación de las características del fuerte crecimiento en las pequeñas y medianas empresas de la región, significaría imaginar un México integrado al desarrollo económico de primer mundo, beneficiando así a su pueblo. Esto incluye la oportunidad de progreso económico y social, equidad social, equilibrio en la oferta y demanda de empleo junto con la movilidad social, desarrollo individual, alta productividad, bienestar social y mejor calidad de vida para todos

los miembros de la sociedad. Además, se destaca la alta competitividad exportadora de sus empresas y su capacidad de innovación y desarrollo tecnológico.

En el contenido del libro el lector podrá constatar que el autor simpatiza con la idea de una complementariedad para generar conocimiento sobre el emprendimiento y el fuerte crecimiento (Aktouf, 2001, pp. 133-134) en virtud de que las organizaciones de fuerte crecimiento, que denominaremos *gacelas*, poseen características que sólo podrán ser medidas, primeramente, desde una aproximación cualitativa, complementada con una descripción cuantitativa.

Los hallazgos que se comparten en la obra permiten la aproximación al conocimiento de las *gacelas* y de sus competencias esenciales con fuerte crecimiento.

## 5.2. La perspectiva exógena de la empresa: producto-mercado

Porter (1987) y otros autores propusieron la perspectiva de producto-mercado, que se centra en los factores ambientales o exógenos de la empresa para lograr la competitividad. Desde este enfoque, desarrollaron estrategias y técnicas para analizar sectores industriales y competidores. Aunque no es la única perspectiva, es la más representativa y polémica en la abundante producción teórica que explica la ventaja competitiva y el éxito de las empresas orientadas al mercado. En esta investigación la búsqueda de las características del fuerte crecimiento de la MiPYMEs en México no se hace a partir del enfoque de Porter, aun así, existen evidencias de una gran producción teórica con aplicaciones de la mercadotecnia u orientación a mercado asociada con el mayor desempeño de la organización, principalmente en un trabajo reciente de investigación doctoral por Martínez (2004). A continuación, y solamente a manera de orientar al lector, se hace una descripción general del enfoque y un deslinde de la perspectiva de Porter, orientada únicamente al mercado.

La postura de Porter (1987) analiza las acciones estratégicas de una empresa con relación a sus rivales. Sin ser el caso en esta sección ni del ámbito

de la competencia de la presente investigación para entrar en una discusión en el terreno de la doctrina económica, pero como una advertencia al lector, puntualizaremos en este apartado lo que Porter confunde conceptualmente en términos básicos de la economía, en contraposición a autores clásicos como Marx, Smith, Ricardo, para explicar la ventaja competitiva de las empresas y su concepción del desarrollo económico. En primera instancia, para Porter el éxito de una empresa se manifiesta mediante la obtención de una posición competitiva o una serie de posiciones competitivas que llevan a un desempeño financiero superior y sustentable (Porter, 1982), donde se vinculan las circunstancias ambientales, el comportamiento de la firma y los resultados de mercado. Mediante la cadena de causalidad, según el autor, explica el nivel competitivo de las compañías por los costos bajos o la diferenciación, derivándose de ahí su teoría del posicionamiento de la empresa, la cual determina la forma en que una compañía “competirá” dentro de determinada industria para obtener ventaja competitiva exitosa solamente si es sustentable. Como enunció, se priorizan dos ventajas: disminuir los costos y hacer una diferencia con la competencia (Porter, 1987). La primera es la habilidad de la firma de diseñar, producir y vender un producto similar, pero más eficiente que sus competidores, pues el poseer costos bajos resulta en la obtención de mayores rendimientos.

Al definir la diferenciación, lo hace en términos de la habilidad de proveer un valor único y superior al comprador en términos de calidad, características especiales o servicios postventa. La diferenciación permite a la compañía cobrar un precio más alto, lo cual produce una mayor rentabilidad dado que los costos son similares a los de los compradores. M. Porter nunca dice exactamente cómo lograr lo anterior hacia el interior de la empresa, pero, por evidencias en la experiencia, encontramos que en nuestro medio se trata de impactar el costo del producto disminuyendo costos en la producción, pagar sueldos bajos, falta de estímulos a la productividad y una reducción en el pago de utilidades u otras prestaciones, etc. Solamente así podría la firma encontrar ajustes al costo total del producto y ser “competitivo”, dado que se ahorra en una parte del proceso. Pero, más allá de eso, Porter confunde términos económicos o los tergiversa. Desde el punto de vista teórico, el precio es la expresión del “valor de la mercancía” y éstos siempre tienden a igualarse, lo que se conoce como la “teoría de la gravi-

tación de los precios” de Adam Smith. Esto quiere decir que lo planteado por Porter se puede cumplir sólo en un pequeño momento del proceso productivo, justamente cuando a partir de una innovación o descubrimiento, una empresa puede producir a menor costo o por el mismo costo más mercancías. Esto ya lo visualizó Schumpeter, y lo definió como “destrucción creadora”, pero, más tarde que temprano, el precio volverá a su cauce normal, equiparándose al valor.

Aun así, Porter desde su visión del capitalismo financiero y utilitario, presenta un marco para diagnosticar la estructura de la industria, construido alrededor de cinco fuerzas competitivas: amenazas de nuevos entrantes, poder de los proveedores, poder de los compradores, amenazas de sustitutos y rivalidad entre los competidores existentes. La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido (Porter, 1987). Su postura de crecimiento de la empresa se basa en un “campo de batalla”, donde el objetivo es acabar con la competencia o el rival, dejando a un lado las posibles alianzas o redes de colaboración entre las empresas incluso con su competencia cercana para la búsqueda de mercados internacionales. Esto es caótico para una economía que pretende integrar y generar cooperación entre sectores productivos, en especial a los intentos de articular encadenamientos productivos de pequeñas y medianas empresas de un sector de bienes y servicios.

Según este autor, las cinco fuerzas determinan la rentabilidad de la industria determinan los precios que las empresas pueden cobrar, los costos en los que deben incurrir y las inversiones requeridas para competir en una industria. Entre otros conceptos de Porter (1987) podemos enunciar su definición de empresa: “Una firma es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, vender, entregar y apoyar a sus productos” (p. 34). La estrategia de la firma define su configuración de actividades y cómo se interrelacionan; por otra parte, la ventaja competitiva resulta de la habilidad de la firma para desempeñar las actividades requeridas a un costo más bajo que sus rivales o para desempeñar algunas actividades en maneras únicas que creen valor para el comprador y permitan a la firma cobrar un precio superior.

Las actividades de una firma están ordenadas esquemáticamente en la cadena de valor y el sistema de valor, que Porter (1987) define como: “... valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona” (p. 36). Nuevamente, con lo anterior, Porter desconoce la teoría económica de los clásicos como las de Marx, Smith y Ricardo, donde el valor es, de acuerdo con estos autores, la cantidad de trabajo inherente a la mercancía, que después Porter define como la cadena de valor de una empresa, una red de actividades conectadas mediante vínculos, cuyas conexiones se producen cuando el costo o la efectividad de una actividad se ven afectados por la manera en que otras actividades se realizan. En su enfoque sobre el mercado para lograr la ventaja competitiva de una empresa, Porter identifica cuatro atributos que configuran el entorno de la empresa, determinando la creación de ventaja competitiva al influir en su capacidad para innovar y mejorar. Porter denomina estos atributos como el “diamante de la competitividad” (Porter, 1982), y señala que proporcionan la información necesaria para que las firmas perciban oportunidades, insumos, habilidades y las presiones que las motivan a actuar.

Justifica su enfoque en el medio ambiente porque es importante para proveer la visión inicial que soporta la ventaja competitiva, los insumos necesarios para actuar en ellos, la habilidad para acumular conocimiento y habilidades en el tiempo, y las fuerzas necesarias para continuar progresando. Aun cuando reconoce la importancia de recursos internos de la empresa con el diamante de la competitividad, sus esfuerzos van dirigidos a dar prioridad a las demandas del entorno:

- El atributo de condiciones de los factores contiene las categorías de recursos humanos, físicos, recursos de conocimientos, recursos de capital, infraestructura.
- Los atributos de las condiciones de la demanda lo integran los elementos de composición de la demanda local, tamaño y patrón de crecimiento de la demanda.
- En los atributos de la industria de soporte y relacionadas se refiere a las ventajas competitivas en las industrias proveedoras y las ventajas competitivas en industrias relacionadas.

- El atributo de estrategias, estructura y rivalidad de la firma se refiere a los ambientes nacionales y locales en las prácticas gerenciales, formas de organización y metas establecidas por individuos y compañías, así la rivalidad influye en el mejoramiento, la innovación y el éxito de la industria.

Según Porter (1982), su teoría del diamante competitivo da forma al contenido de estrategias debido a su influencia en la información e incentivos. Esto influencia a la empresa para llevar a cabo ciertos tipos de estrategias, pues el estado del diamante condiciona qué tantos recursos se acumulan y presionan a las firmas a mejorar (Porter, 1982). Egüez (2004) plantea que, desde una perspectiva de desarrollo económico regional y responsabilidad social empresarial, la teoría de la competitividad de Michael Porter ha recibido críticas significativas. Por otra parte, Aktouf (1998) cuestiona la aplicación ideológica profunda, al postular que Michel Porter es un buen ejemplo de los nuevos “gurúes” del management, pero es “el brazo armado del orden económico mundial; La teoría de M. Porter llegó a América Latina como una tabla de salvación, al menos eso creían los dirigentes y tecnócratas de nuestros países” (Aktouf, p. 91).

En su análisis crítico, Aktouf expone la visión de M. Porter sobre el capitalismo financiero y utilitario, destacando la falta de responsabilidad social empresarial y el escaso compromiso con el desarrollo económico regional. Además, Egüez (2004) respalda esta postura al afirmar lo siguiente:

M. Porter, salido de las escuelas de administración americana, con un traslado burdo y mecánico de las teorías de la administración a todas las esferas, incluyendo las ciudades, regiones y países, él plantea la necesidad de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en la arena mundial (pp. 91-92).

Para alcanzar este objetivo, los países de América Latina han optado mayoritariamente por una de dos estrategias genéricas: la búsqueda de liderazgo en costos y la diferenciación. La mayoría ha adoptado la primera, basada en la reducción sostenida de salarios y políticas de recorte de impuestos para empresas y transacciones. Según Egüez (2004, p. 92), la teoría

de Porter refuerza la política neoliberal que busca incrementar las ganancias a través de una mayor explotación del trabajo. Porter enfatiza la confrontación utilizando términos como amenaza, trampas, ofensiva y ataque a lo largo de su obra, en lugar de centrarse en la cooperación y complementariedad. Según Egüez (2004): "...desde la perspectiva de los países, esto representa una visión de 'todos contra todos'" (p. 94). En la descripción anterior de la perspectiva de Porter, no buscamos realizar un análisis exhaustivo de la crítica de la obra mencionada sino, más bien, enfatizar, para los propósitos de esta investigación, que el crecimiento empresarial no debe ser entendido únicamente desde una perspectiva económica y utilitaria. Es crucial considerar el papel fundamental que desempeñan todos los individuos involucrados en la empresa para asegurar su competitividad, así como las competencias esenciales que la distinguen y promueven su crecimiento.

Desde las posiciones laborales más básicas hasta los roles más destacados en la organización, junto con su entorno, existen enfoques teóricos avanzados que garantizan la viabilidad y relevancia social de las empresas competitivas a largo plazo. Estos enfoques consideran tantas variables externas vinculadas a las internas dentro de la empresa, las cuales serán desarrolladas y justificadas teóricamente en secciones posteriores.

Aclaración del concepto de ventaja competitiva: el término fue difundido principalmente por Porter (1985), y lo entendemos más fácilmente como algo perceptible que explicable, al menos por la poca existencia de definiciones en comparación con el uso generoso que se hace del mismo. Esto es especialmente evidente en el trabajo del propio Porter (1985, pp. 44-78), donde no resulta fácil encontrar precisiones sobre el mismo, y en algunos casos, como lo afirma Aktouf (1998), ni siquiera hace una definición convincente del concepto. En obras posteriores y de clara inspiración en la escuela de Harvard, Strategor del grupo HEC-JJ, la definen como el mejor gobierno que los competidores de ciertas características que constituyen un factor decisivo de éxito en un determinado sector. Esto tampoco nos aclara el término, por tal motivo, en este trabajo de investigación cuando nos referimos al término de ventaja competitiva de la Pyme será por una cuestión de grado, y en este sentido, en este trabajo la consideramos como "las características presentes en una organización que explican desde como mínimo su supervivencia hasta su éxito" (Julien, 1996), por lo que en el uso del té-

mino en el contenido de esta investigación está implicado el concepto de fuerte crecimiento de la empresa.

### 5.3. Las perspectivas endógenas de la empresa

Como se enunció al inicio de este capítulo, en este apartado veremos las aproximaciones teóricas que explican el crecimiento de las empresas desde la perspectiva interna en contraposición a la postura externa (Porteriana o de orientación a mercado). Se abre la puerta a un antecedente principal de la corriente del pensamiento teórico que domina la investigación del crecimiento de las empresas.

#### 5.3.1. La teoría de los “intersticios”

En la mitad del siglo pasado, Penrose (1959) formuló una teoría de crecimiento donde distingue entre dos significados del término. El primero es el convencional, que se refiere al aumento cuantitativo de la empresa, como por ejemplo en ventas, exportaciones y empleo. El segundo sentido se relaciona con un proceso natural y biológico de crecimiento, centrado en cambios internos que promueven el desarrollo del objeto. Tradicionalmente, el crecimiento se considera como algo que ocurre gradualmente con movimientos hacia adelante y hacia atrás, pero sin una noción clara de los procesos internos de desarrollo.

En resumen, la investigación tradicional ha ocasionalmente intentado desarrollar la teoría del crecimiento empresarial, utilizando analogías biológicas para comparar a las empresas con organismos que experimentan procesos de crecimiento similares a los de los organismos vivos en la naturaleza (Penrose, 1959): *Gacelas; ADN empresarial; empresa cerebral*; etc. Esta teoría del crecimiento se originó inicialmente como una teoría del crecimiento interno, abordando el crecimiento mediante fusiones y adquisiciones (Penrose, 1952). Sin embargo, muchas empresas no logran crecer, y esto se debe a diversas razones:

- Propietario reactivo.
- Administración ineficaz.
- Poca liquidez.
- Falta de competencias.
- Incapacidad de adaptación y errores fatales.

Penrose se cuestiona acerca de los principios que dirigen el crecimiento de las empresas, así como la velocidad y la extensión a la que pueden crecer. También indaga sobre qué determina qué tipo de empresa obtiene una ventaja competitiva: “el árbol no crecerá sin ciertas condiciones identificables con correcta y certeza ambiental y bajo ciertas condiciones en forma satisfactoria, pero uno nunca puede certificar por adelantado la desaparición del árbol, o si sobrevivirá a las posibles vicisitudes o como ello afectará su crecimiento” (Penrose, 1959). También agrega: “El crecimiento es gobernado por una creatividad y dinámica interacción entre los recursos productivos de la empresa y las oportunidades de mercado, la falta de recursos limita la expansión” (1959, p. 221).

Por sus aportaciones en su libro “The Theory of the Growth of the Firm”, Penrose es ampliamente reconocido en el ámbito académico de la estrategia como el trabajo pionero en la teoría moderna de la empresa basada en recursos y capacidades (Resource-Based View), la cual será examinada detalladamente más adelante. Aunque Penrose no ofreció directrices estratégicas para los propietarios y gerentes en términos de cómo generar rentabilidad, se centró rigurosamente en describir los procesos mediante los cuales las empresas crecen.

### 5.3.2. El concepto de crecimiento

Penrose (1959) cree necesario distinguir las economías de tamaño de las economías de crecimiento: el tamaño, afirma la autora, es un estado resultado del proceso de crecimiento.

*La economía de escala* se deriva de la eficiente utilización de recursos, lo que permite a las grandes empresas producir y vender bienes y servicios de

manera más efectiva que las pequeñas. Esto incluye la capacidad de introducir nuevos productos al mercado aprovechando su tamaño y recursos. Las economías de escala se dividen en categorías tecnológicas, derivadas de la producción en grandes volúmenes en instalaciones extensas, y en categorías gerenciales y financieras, que se obtienen mediante una gestión más eficiente y ahorros por la adquisición de insumos en cantidades mayores.

*Las economías de escala* pueden manifestarse en empresas de cualquier tamaño. No existe una regla que indique que las economías de escala no pueden existir en grandes empresas. Si una empresa más pequeña puede producir un producto a un costo más bajo que una empresa grande, entonces se considera que se están aprovechando economías de escala y no economías de tamaño. Sin embargo, una característica clave de las economías de escala es que dependen de los recursos productivos específicos que la empresa posee y de la capacidad para aprovechar las oportunidades que estos recursos ofrecen. Esto puede estar más relacionado con el talento de los directivos que con el tamaño absoluto de la empresa. Penrose (1959) enuncia que para comprender el concepto de crecimiento:

En la medida en que la expansión de una empresa provenga del uso eficiente de los recursos y no del poder de monopolio que se usa para explotar proveedores y consumidores, el crecimiento obtenido es un proceso eficiente, tanto desde el punto de vista de la sociedad vista como un todo, así como desde el punto de vista de la empresa (p. 99).

En síntesis, la tesis consiste en argumentar que hay una tasa máxima a la cual la firma individual puede crecer bajo determinadas circunstancias. Tales circunstancias son extremadamente favorables para las medianas empresas en comparación con las nuevas, pequeñas y muy grandes empresas. Sin embargo, la autora considera que existe o puede existir una oportunidad especial para la pequeña o nueva firma, que la vuelve capaz de crecer hasta lograr alcanzar la posición de la gran empresa y hacer frente al medio ambiente de la competencia del “big business”. Penrose (1959) no acepta la idea de que las pequeñas empresas en las economías desarrolladas no están en posibilidades de competir con las grandes firmas y, en consecuencia, que

no sean capaces de crecer en aquellos sectores particularmente adaptables para las operaciones de las grandes.

La diferencia está en sus recursos o habilidades emprendedoras. Sin embargo, hay un grupo de empresas pequeñas cuyo crecimiento se verá limitado no por cuestiones internas, sino por las escasas oportunidades. El problema más serio es el acceso al capital como una principal desventaja y por los problemas de las grandes tasas de intereses que deberá de pagar y del límite del monto de capital que puede obtener a cualquier tasa, viéndose limitado su crecimiento, por lo que la habilidad el empresario para captar recursos suele ser importante.

### 5.3.3. Concepto de “intersticio” en la creación de la Pyme

Penrose (1959) propone la teoría de los “intersticios” para explicar por qué las Pymes pueden surgir. Según esta teoría, debido a que todas las empresas enfrentan límites en su crecimiento, llega un punto en el cual las grandes empresas no pueden aprovechar todas las oportunidades disponibles para expandirse. Por ello, si bien las grandes firmas tienen ventajas competitivas sobre las pequeñas, cuando la economía crece a una tasa que rebasa la capacidad de las grandes, se abren oportunidades para el aumento en tamaño y cantidad de pequeñas empresas, especialmente aquellas dirigidas por talentosos líderes capaces de impulsar su desarrollo. y hacer que dejen de ser pequeñas. A tales oportunidades es lo que la autora denomina “intersticios” de la economía, y agrega que las oportunidades productivas de las pequeñas empresas están compuestas de aquellos intersticios que dejan las grandes empresas y que las pequeñas ven y pueden aprovechar. Penrose concluye afirmando que cuando las empresas existentes no desean o son incapaces de aprovechar dichos intersticios, en ese momento surgen las nuevas pequeñas empresas. Si las desventajas competitivas de la Pyme frente a las grandes son tan serias, ¿cómo se puede explicar su existencia?, éstas son las explicaciones de Penrose, agrupándolas en cuatro categorías:

- a) Cuando algunas actividades económicas no están adaptadas a las grandes firmas, por ejemplo, aquellas que requieren un servicio per-

sonalizado o una rápida adaptación, o bien, las que requieren plantas pequeñas y cuyos costos de transporte son elevados.

- b) Cuando bajo algunas circunstancias las grandes empresas, por estrategia, permiten y protegen la existencia de pequeñas firmas mediante el mantenimiento de un “precio sombrilla” para toda la industria.
- c) Cuando en algunas industrias la entrada es muy fácil y hay una elevada tasa de creación que compensa la salida y quiebra de firmas pequeñas, lo que muestra en cualquier tiempo la existencia de un número de ellas.
- d) Cuando en el desarrollo de una industria surgen muchas pequeñas empresas porque las grandes aún no encuentran atractivo incursionar en ellas, hasta que llega un momento que lo hacen y desplazan a las pequeñas.

El talento empresarial es el nuevo elemento de la ecuación que empieza a ser introducido de manera sistemática en la teoría económica, y sus decisiones y acciones son las que constituyen la diferencia entre las empresas que permanecen, las que crecen y las que se estancan o mueren (Suárez-Núñez, 2002).

La perspectiva de Penrose (1959) influye en la manera en que se concibe el crecimiento empresarial, destacando la importancia de los recursos intangibles y enfatizando la necesidad de explorar internamente la organización para potenciar estos recursos y lograr un crecimiento rápido en el mercado, por lo que adoptaremos el concepto que se definió de **economía de crecimiento** por ser pertinente y central en esta investigación. Retomaremos esta perspectiva cuando nos refiramos a los postulados de los recursos y capacidades de la empresa (Wernerfelt, 1984), así como a la perspectiva de las competencias (Prahalad, 1990). Mientras tanto, es pertinente abrir el camino a un novedoso enfoque contemporáneo que tiene que ver con el tema que nos ocupa y que ha influido en una nueva visión de la Pyme exitosa y que dará forma a la construcción teórica de la investigación que presentamos.



## **6. Qué explica la teoría de los recursos y capacidades en el emprendimiento estratégico y crecimiento de organizaciones**

*“He perdido más de nueve mil oportunidades en mi carrera. He perdido casi 300 juegos. Me han confiado veintiséis veces el tiro ganador y he fallado. He fracasado una y otra vez en mi vida y por eso he tenido éxito.” —Michael Jordan, basquetbolista profesional.*

El presente capítulo aporta conceptualizaciones y explicaciones sobre el crecimiento de MiPYMEs manufactureras, desde la perspectiva de las competencias esenciales, para explicar las características que determinan el proceso de su fuerte crecimiento en este tipo de empresas denominadas *gacelas*. Esta sección se fundamenta en un estudio llevado a cabo desde un enfoque cualitativo, basado principalmente en la teoría fundamentada de Strauss y Corbín (1998). Se recolectó y analizó información a partir de relatos verbales y percepciones de empresarios, centrados en los factores y procesos que influyen en el crecimiento y desarrollo de sus empresas. El estudio se complementó con la aplicación de una encuesta a los propietarios-dirigentes para la descripción de datos cuantitativos de los casos de MiPYMEs seleccionadas y una mejor comprensión de las evidencias encontradas.

Se adapta al contexto de México un modelo de investigación internacional patrocinado por la OCDE entre 1998 y 2001 en ocho países industrializados como Alemania, Francia, Grecia, Italia, Países Bajos, España, Suecia y Canadá, dentro de los cuales nos referimos frecuentemente a la investigación de la Provincia de Quebec, diferenciándose de la presente propuesta de investigación por el acento que privilegia el método cualitativo de la teoría fundamentada y la exploración de otros constructos teóricos como las competencias esenciales y la dinámica del propietario-dirigente.

Se identificaron características y aspectos cualitativos que juegan un papel explicativo en el proceso de crecimiento de las pequeñas y medianas empresas estudiadas. Estas características están vinculadas a las teorías de

Penrose (1959) sobre el crecimiento empresarial, así como a las ideas de Schumpeter (1934) sobre la innovación empresarial, la teoría contemporánea basada en los recursos y capacidades de la empresa, y la perspectiva derivada de las competencias esenciales (Wernerfelt, 1984; Miles, 1984; Prahalad, 1990; Barney, 1991; Grant, 1991; Hamel, 1995; Hart, 1995; Rumelt, 1991; Dyer, 1998). En los resultados y conclusiones se enuncian los hallazgos propios de esta investigación con relación a los estudios internacionales del tema de interés y de la propuesta del grupo de investigadores del Instituto de Investigaciones sobre las MiPYMEs de la Universidad de Quebec á Trois Riviéres (Julien, 2000; 2001; 2003; 2012). En la presente investigación el problema es planteado a partir de las siguientes preguntas: ¿cuáles son las características del fuerte crecimiento de la Pyme manufacturera desde la perspectiva de las competencias esenciales y la dinámica del propietario-dirigente en la conducción de su empresa?, ¿cómo se autoreorganiza la MiPYMEs manufacturera de fuerte crecimiento a medida que se le exigen más recursos y capacidades para superar el desafío que le impone el desarrollo de los mercados?

Los cuestionarios y las guías de entrevista fueron adaptaciones autorizadas por la Universidad de Quebec á Trois Rivieres (UQTR), traducidos con arbitraje del francés al español y complementados con las propuestas de Yeung *et al.* (2000), Hamel y Prahalad (1995), Bruyat (2001), Julien y Marchesnay (1997) y Julien (2006b) en los constructos de la innovación y tecnología, competencias esenciales y en el perfil psicosociológico del dirigente, respectivamente.

La comunidad científica dentro del ámbito de la economía y la administración generaron preguntas de investigación que tienen que ver con la identificación de los factores, eventos o características que impulsan a las pequeñas y medianas empresas a tener éxito y ventajas competitivas en el mercado. Por lo tanto, se originó la disyuntiva, donde unas perspectivas se enfocaron a estudiar las variables externas a la empresa y otras perspectivas hacia las variables internas que explicaran el crecimiento y competitividad de las Pymes. En esta investigación se analizan las perspectivas más relevantes y se presenta el enfoque de construcción teórica que nos aporta la investigación cualitativa a través de la teoría fundamentada.

Como parte de ese proceso de construcción teórica y de búsqueda de experiencia y respuestas a la disyuntiva, dentro de los estudios de doctorado

se participó en una estadía corta en el Instituto de Investigaciones sobre las pequeñas y medianas empresas (IIPME), de la Universidad de Quebec à Trois Rivières en Canadá, donde se ha enriquecido el campo de estudios y el conocimiento de las MiPYMEs de su región con una perspectiva integral para aproximarse a la explicación del crecimiento de las MiPYMEs.

La presente obra tiene como objetivo aportar explicaciones sobre las características que determinan el emprendimiento y el fuerte crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (MiPYMEs) del sector manufacturero, identificando las competencias esenciales de la empresa y la dinámica del propietario-dirigente.

Entonces, el hilo conductor del contenido del libro se basa en las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las características del fuerte crecimiento de la MiPYMEs manufacturera desde la perspectiva de las competencias esenciales y la dinámica del propietario-dirigente en la conducción de su empresa? ¿Cómo se autore-organiza la MiPYMEs manufacturera de fuerte crecimiento a medida que se le exigen más recursos y capacidades para superar el desafío que le impone el desarrollo de los mercados?

## 6.1. La teoría de los recursos y capacidades de la empresa (Resource-Based View)

La teoría de los recursos y capacidades de la empresa (Resource-Based View) cuestionó la perspectiva determinista del producto-mercado y destacó en su lugar la capacidad de la empresa para influir en el mercado mediante la innovación y el desarrollo de nuevos productos (Barney, 1986). Esta teoría desplazó el enfoque de estudiar las acciones y estrategias de los competidores hacia la formación y difusión del conocimiento organizacional como aspecto central de interés teórico. Se planteó identificar los factores que determinan la competitividad y el crecimiento dentro de las características internas de la organización, argumentando que la competitividad no surge únicamente del posicionamiento de la organización en su entorno externo,

sino de características internas intrínsecas y distintivas que son únicas para cada empresa (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986 y 1991; Miles y Snow, 1984; Prahalad, 1990; Leonard-Barton, 1992; Hamel, 1995; George, 2005).

A diferencia de la perspectiva de Porter, el enfoque basado en recursos se centra en las características internas de la empresa y parte del supuesto de que las empresas son heterogéneas en términos de los recursos que poseen. Esto implica que transferir estos recursos de una empresa a otra resulta altamente complicado (Miles y Snow, 1984; Wernerfelt, 1984; Prahalad, 1990; Leonard-Barton, 1992; Hamel, 1995; Barney, 1996; Conner, 1996; Peteraf, 1993; Álvarez, 2003), pero pueden unirse para establecer una alianza estratégica de colaboración y cooperación entre empresas de un mismo sector, como las pymes, combinando sus recursos individuales para competir en mercados globales exigentes.

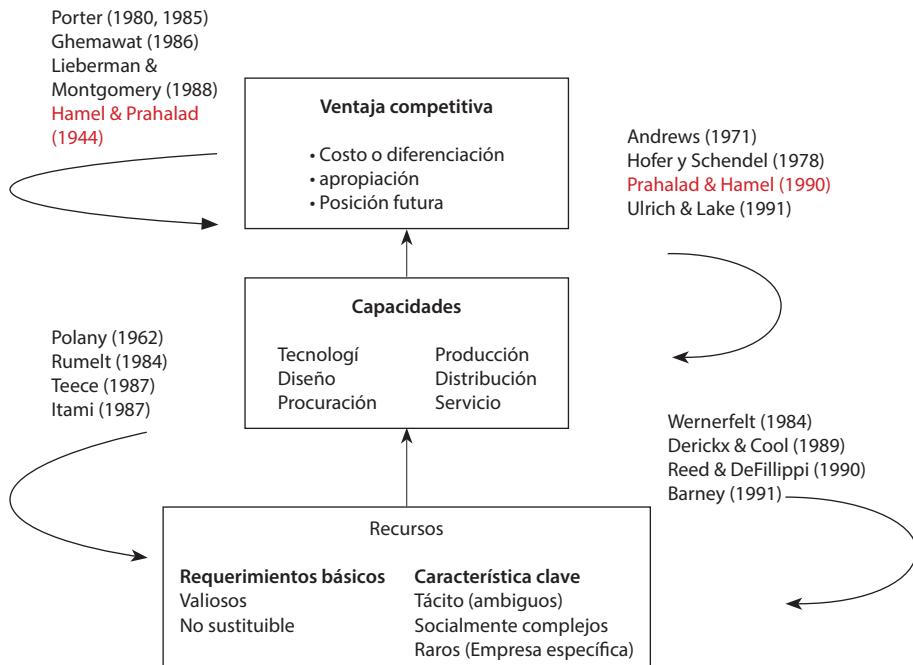
### 6.1.1. La teoría basada en recursos

El esquema presentado por Hart (1995) en la figura 17 muestra cómo se puede concebir la convergencia de diferentes posturas teóricas desde sus análisis internos y externos de la empresa, siguiendo como eje central la explicación de la ventaja competitiva de la empresa. El autor toma como base los recursos como plataforma para lanzar otras capacidades hacia la ventaja de la empresa. Parece ser que todos los autores o personajes centrales coinciden en las estrategias para que la empresa se dirija a un desempeño superior o de fuerte crecimiento. Este esquema nos ayudará a ubicar a los autores que se eligieron en el tejido histórico y evolutivo de la perspectiva basada en los recursos de la empresa (Wernerfelt, 1984).

En ese mismo orden de ideas, la perspectiva basada en los recursos se complementa con lo que se encontrará con la perspectiva de las competencias esenciales (Prahalad, 1990) para explicar la ventaja competitiva, buscando el equilibrio en los factores internos y externos de la firma. La teoría de los recursos se asemeja a los modelos competitivos Schumpeterianos.

Schumpeter argumenta que las empresas tienen la capacidad de cambiar la estructura de su sector mediante la “destrucción creativa”, donde la innovación radical es crucial. Este modelo ha sido revisado por la teoría evolu-

Figura 17. Gráfica acumulativa de la ventaja competitiva desde la perspectiva de la Resource-based view



Fuente: Elaboración propia con base en Hart (1995, p. 988).

tiva, que expande los principios de Schumpeter al incluir la innovación incremental, generada a través del aprendizaje organizacional como una estrategia válida para la competencia. Todo esto ocurre en un entorno caracterizado por la incertidumbre y la racionalidad limitada. Como consecuencia de la consideración de la empresa como una entidad acumuladora de conocimiento, a cuyo frente se encuentra un empresario con racionalidad limitada y con unos objetivos condicionados, aparece la heterogeneidad entre empresas como una asunción básica de la teoría de los recursos.

Conner (1996), Rumelt (1991), Wernerfelt (1984), y Barney (1986) argumentan que la teoría de los recursos define a la empresa como una combinación única de recursos y capacidades que no se pueden intercambiar libremente en el mercado. Esto nos motiva a profundizar en la definición de recursos como un aspecto central para explicar el crecimiento empresarial, aunque sin considerar otros elementos externos de la empresa. Por lo tanto,

será necesario explorar otras perspectivas teóricas para comprender mejor los factores que determinan el desarrollo de las empresas después de definir el concepto de recursos.

### 6.1.2. El concepto de recursos de la empresa

Wernerfelt (1984) fue pionero al publicar un artículo que enfatiza los recursos como base teórica, sugiriendo la importancia de analizar los recursos de las empresas en lugar del enfoque tradicional en el producto. Esta perspectiva abre nuevas opciones estratégicas que emergen naturalmente al considerar los recursos de la empresa. Los recursos pueden ser pensados como una fuerza o debilidad de una empresa dada. Para la empresa, los recursos y los productos son dos lados de la misma moneda (pp. 179-180).

Barney (1991) agrega que: “Los recursos son un paquete de ventajas, capacidades, procesos organizacionales, atributos de la empresa, información y conocimiento, controlados por una empresa que la capacitan para concebir e implementar estrategias que perfeccionen su eficiencia y eficacia” (p. 106). Barney investiga las implicaciones de los recursos de la empresa y la ventaja competitiva sostenida en varias disciplinas empresariales, estableciendo la premisa de que los recursos estratégicos están distribuidos de manera heterogénea dentro de la empresa y que estas disparidades son estables (Barney, 1991; Barney, 1996). Además, se enfoca en estudios empíricos que destacan la relevancia del conocimiento como recurso y la manera en que se aplica organizativamente (Conner, 1996; Acedo, 2006).

Un análisis exhaustivo mediante bibliometría sobre la frontera del conocimiento en estudios empíricos de la teoría de los recursos de la empresa (Resource-based view), destaca a Barney como uno de los autores más citados debido a sus contribuciones significativas en investigaciones sobre el tema. Barney explora la conexión entre los recursos de la empresa y la ventaja competitiva sostenible, proponiendo que el modelo se aplique al evaluar el potencial de diversos recursos empresariales para generar ventajas competitivas sostenidas. En su trabajo de 1991, Barney establece cuatro indicadores o características empíricas del potencial de los recursos de la empresa para crear ventajas competitivas sostenibles:

1. **Valiosos** porque facilitan la explotación de oportunidades y la mitigación de amenazas en el entorno, también permiten a la empresa mejorar su eficiencia y efectividad.
2. **Raros**. Los recursos que son raros o poco frecuentes entre los competidores son aquellos que poseen un número limitado de empresas en comparación con las necesarias para una competencia perfecta en una industria. Esto hace que esos recursos puedan generar una ventaja competitiva.
3. **Inimitable**, ya sea porque la habilidad de la empresa para poder obtener los recursos depende de una situación histórica única, porque la relación entre recursos y ventaja competitiva es tan ambigua que nadie sabe cómo duplicarla o porque puede ser un fenómeno social muy complejo más allá de la habilidad de las empresas para dirigirlo o confluirlo sistemáticamente.
4. **Insustituible**, es decir, que es inigualable.

Considerando esas características únicas y la variedad de recursos de la empresa, es crucial establecer la estrategia que las empresas adoptan para lograr su crecimiento.

### 6.1.3. La posesión de recursos heterogéneos

La propuesta de Barney (1991) argumenta que los recursos estratégicos se distribuyen de manera heterogénea entre las empresas, lo cual influye en su desempeño y estas diferencias son estables a lo largo del tiempo.

Barney *et al.* (2001) enuncian en su concepción teórica que:

Dentro de los recursos se incluyen las habilidades de la administración de la empresa, procesos y rutinas organizacionales y el control del conocimiento y la información, esos recursos y capacidades pueden ser considerados como ligados a la emisión de tangibles e intangibles en la empresa (p. 625).

Uno de los principios fundamentales de la teoría de los recursos y capacidades de la empresa (RVB) es que el crecimiento y los resultados de una

empresa dependen del desarrollo del potencial de sus recursos y capacidades para generar rentabilidad. En línea con esto, los autores constantemente han buscado identificar los requisitos que estos recursos y capacidades deben cumplir para sostener ventajas competitivas, lo que, a su vez, facilita la obtención de beneficios y el crecimiento empresarial. Es el caso de Wernerfelt (1984), Dierickx y Cool (1989), Barney (1991), Grant (1991), Amit y Schoemaker (1993), y Peteraf (1993), todos esos autores centran su atención en determinar las condiciones necesarias para:

1. Que los recursos y capacidades de la empresa generen rentabilidad.
2. Que dichas rentas sean duraderas en el tiempo.
3. Que la empresa pueda apropiarse de una parte de ellas.

De acuerdo con los postulados de esta teoría, la capacidad de la empresa para generar rentas depende de la posesión de unos recursos y capacidades heterogéneas, es decir, que sean diferentes a los del resto de las empresas. Peteraf (1993) clasifica estos recursos y capacidades atendiendo a los niveles de eficiencia que presentan, y distinguiendo tres tipos generales:

- a) Aquellos que proporcionan una eficiencia superior.
- b) Que proporcionan una eficiencia normal.
- c) Que dan una eficiencia inferior.

Siguiendo esta clasificación, la empresa que posee recursos del primer tipo, estará en disposición de obtener rentas económicas, entendiendo éstas como todo ingreso superior al costo necesario para atraer los servicios del factor productivo.

Para Peteraf, la condición básica de dichos factores es que tengan una oferta limitada, es decir, que se trate de factores —recursos escasos—, la escasez puede venir propiciada por dos motivos:

- i. Que se trate de recursos con una oferta fija en cuyo caso generarían rentas ricardianas- o con una oferta casi fija, esto es, recursos con una oferta fija a corto plazo, pero que se pueden expandir incrementalmente dentro de la empresa que los utiliza a largo plazo, lo que presenta mayores oportunidades de generar rentas.

- ii. Que se trate de recursos con una oferta deliberadamente limitada que generarían rentas de monopolio.

Existe una discrepancia entre los autores sobre si las rentas generadas por los recursos son debidas a rentas ricardianas o de monopolio (Peteraf, 1993). Los que defienden la primera opción no asumen las condiciones de equilibrio y, por lo tanto, estiman que las rentas provienen de una mayor eficacia y eficiencia en el empleo de los recursos. Por el contrario, los que se inclinan por la segunda si asumen dicha condición y estiman que las rentas se generan debido a la efectividad de los mecanismos protectores. Nosotros nos apegaremos a la primera por considerar que la empresa dotada de recursos garantiza su crecimiento.

En abono a la concepción de crecimiento de la empresa, Grant (1991) propone utilizar un sistema de información administrativo integral para identificar los recursos, asegurando que este sistema abarque todos los recursos esenciales. Esto implica, en primer lugar, que los informes financieros no descarten los recursos intangibles y, en segundo lugar, que las habilidades y capacidades individuales sean reconocidas como recursos cruciales dentro de la empresa. Grant (1991) identifica cinco importantes categorías de recursos, entendidos estos desde la conceptualización de Barney (1991): financieros, físicos, humanos, tecnológicos, y organizacionales. Los recursos y capacidades de una empresa juegan un papel fundamental en la formulación de estrategias, ya que constituyen la base sobre la cual la empresa se distingue y se mantiene estable. Estos elementos son la principal fuente de rentabilidad para la empresa. La esencia de la investigación basada en recursos para la formulación estratégica reside en comprender cómo se relacionan las fuentes de recursos, las capacidades organizativas, la ventaja competitiva y la rentabilidad (Grant, 1991).

También, Grant, R. muestra cinco fases para la **formulación de la estrategia del crecimiento de la empresa:**

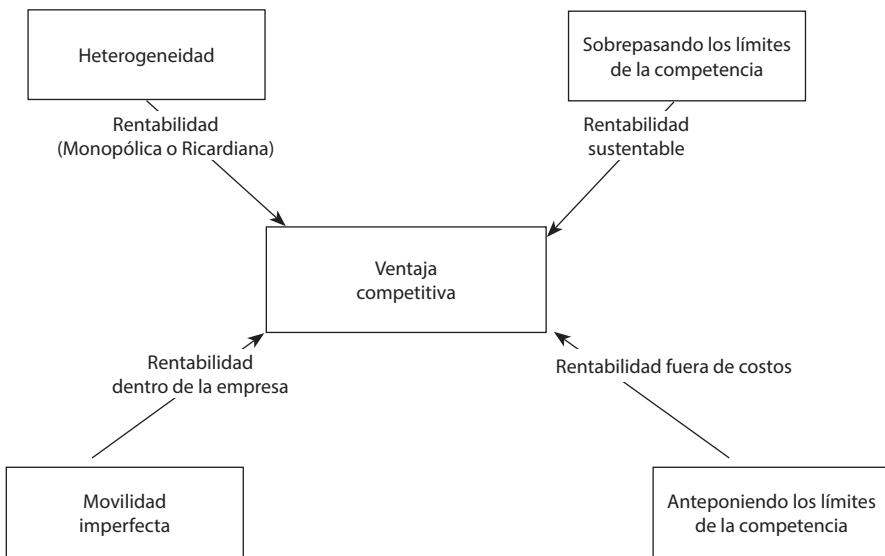
1. Analizar y clasificar los recursos de la empresa, evaluar fuerzas y debilidades propias y de los competidores e identificar oportunidades para la mejor utilización de sus recursos.
2. Identificar las capacidades de la empresa. ¿Qué puede hacer a la em-

presa más eficientemente? Identificar los recursos de entrada y de complejidad para cada capacidad.

3. Evaluar la rentabilidad potencial de los recursos y capacidades en términos de su potencialidad, es decir, de su ventaja competitiva sustentable.
4. Seleccionar una estrategia la cual aproveche mejor los recursos y capacidades relativas a las oportunidades externas.
5. Identificar espacios o huecos de recursos de la empresa, los cuales necesitan ser llenados.

Peteraf (1993) es una influyente autora y muy importante para el avance de la RBV, ya que integra la perspectiva existente entre un modelo parsimonioso de los recursos y el desempeño de la empresa, como se muestra en la figura 18, en especial su forma de dilucidar sobre la economía subyacente de la teoría basada en los recursos de la empresa como ventaja competitiva. Se destaca un modelo con cuatro condiciones que subrayan la ventaja competitiva sustentable: heterogeneidad, sobrepasar los límites de la competencia, movilidad defectuosa y anteponiéndose a los límites de la competencia. En ella, considera la utilidad monopólica o utilidad ricardiana para el logro de la heterogeneidad y la utilidad sustentable dentro de la empresa y fuera de los costos (Peteraf, 1993).

Choonwoo (2001), en empresas coreanas, encontró evidencias empíricas de tres indicadores seleccionados de recursos y capacidades internas: orientación emprendedora, capacidades tecnológicas y recursos financieros. Estos se relacionan positivamente con un desempeño superior al inicio del negocio, y concluye que las capacidades internas son más importantes para el desempeño de la empresa que las redes externas —alianzas estratégicas, capital de alto riesgo, apoyo financiero a bancos comerciales y gobierno, colaboración con universidades o institutos de investigación. Esto es relativo y es aventurado aceptarlo pragmáticamente a estas alturas de la construcción teórica del tema, ya que el único y solo análisis estadístico es incapaz de tener en cuenta el carácter circular de las relaciones y del peso de cada variable en cuanto la dificultad de evaluar realmente el impacto de los recursos externos que son transformados por la capacidad de absorción hacia el interior de la empresa.

Figura 18. *La piedra angular de la ventaja competitiva*

Fuente: Elaboración propia con base en Peteraf (1993, p. 186).

Para concluir esta sección, y con base en las últimas reflexiones en cuanto a descartar o ponderar un enfoque por encima del otro para estudiar a las empresas, se mantiene una mentalidad abierta para analizar otras perspectivas, si bien no se pretende encontrar propuestas eclécticas o fusiones que atentan con postulados básicos de las posturas. Se pretende en las siguientes secciones proponer alternativas para hacer análisis de la construcción teórica desde una perspectiva que rescate los recursos de las visiones internas y externas de la empresa, que pondere una posición integral y sistémica para abordar la investigación que planteamos desde el inicio del primer capítulo.

Tenemos investigaciones, como las de Spanos y Lioukas (2001), quienes señalan la existencia de evidencias para asociar las capacidades de la empresa y las características de la industria con una ventaja competitiva. Los resultados indican que los recursos tienen un impacto directo en la estrategia, el mercado y las ganancias; que las actividades estratégicas son determinantes directas del rendimiento y de forma indirecta de la rentabilidad; que la rivalidad competitiva influye en el desempeño en el mercado, aunque sus efectos no son significativos en las ganancias; y que el poder de los pro-

veedores afecta directamente las ganancias debido a su influencia en los costos. Al concluir su estudio, recomiendan la necesidad de un marco teórico que integre las perspectivas de producto y de recursos, es decir, una orientación tanto hacia el mercado como hacia los recursos y capacidades.

Por último, concluimos esta sección con las investigaciones de Thomas y Weigelt (2000), quienes tienen hallazgos empíricos en la medición de los recursos y capacidades de la empresa en la manufactura, logística y mercadotecnia como variable independiente y como variable dependiente a las decisiones de nuevos productos. Ubicaron la relación que hay entre la selección del producto y las capacidades en la industria automotriz en Estados Unidos y encontraron que las decisiones sobre nuevos productos se toman con base en trayectorias de capacidades que dan ventajas competitivas, por lo que la búsqueda de recursos y capacidades puede hacerse siguiendo las líneas de nuevos productos y sus resultados en el mercado es decir una combinación de los enfoques orientados al exterior e interior de la empresa.

En resumen, se están haciendo esfuerzos para adoptar una postura proactiva en la investigación de los factores que determinan el éxito en el crecimiento empresarial, integrando visiones tanto internas como externas. Esto implica superar paradigmas rígidos y estáticos, reconociendo la complejidad del fenómeno y utilizando métodos de investigación más profundos, como el enfoque cualitativo complementado con descripciones cuantitativas.

#### **6.1.4. El concepto de las competencias esenciales**

Superando las disputas entre las posturas endógenas y exógenas Prahalad y Hamel (1990) pasan del “core producto” a “competencia esencial”. Analizaron la estrategia empresarial tanto en empresas japonesas como occidentales para identificar los elementos que contribuyeron al éxito a largo plazo de estas organizaciones. En su investigación, identificaron lo que llamaron las “core competencies” (competencias centrales), las cuales definieron según Prahalad y Hamel (1990): “Las cualidades intrínsecas del grupo empresarial que lo impulsa al éxito económico; estas cualidades se expresan a través del aprendizaje colectivo en la organización, específicamente como la coordinación diversa de habilidades de producción e integrar múltiples corrientes

de tecnología en las empresas del grupo y en los productos finales (p. 82). Además, señalan que las competencias fundamentales incluyen la comunicación, la colaboración y un compromiso profundo para trabajar más allá de los límites organizacionales. Estas competencias no se deterioran con el uso, pero el conocimiento puede debilitarse si no se emplea. Las competencias actúan como el factor cohesionador que sostiene la existencia del negocio.

Leonard-Barton (1992) define a las capacidades esenciales, siendo el mismo significado de competencia esencial o clave:

Como un sistema de conocimientos interdependientes que provee una ventaja competitiva y que posee cuatro dimensiones: **conocimientos y habilidades de los empleados**; **sistemas técnicos**, que consisten en acumular, codificar y estructurar conocimiento tácito; **sistemas de dirección** que incluyen procedimientos formales e informales de crear y controlar el conocimiento, como son los programas de aprendizaje, redes de socios y sistemas de incentivos, **normas y valores** asociados con varios tipos de conocimientos y con el proceso de creación y control de conocimientos (p. 114).

En la sección de los recursos y capacidades de la Pyme ampliaremos las aportaciones de Leonard-Barton en lo que nosotros denominamos la conceptualización de la percepción de la innovación en el tipo y usos de tecnología por el propietario-dirigente. Otra aportación a la conceptualización de competencias esenciales la encontramos en Zimmerer y Scarborough (1998), los cuales incluyen los cuatro indicadores o cualidades empíricas del potencial de recursos de la empresa para generar ventaja competitiva que postula Barney (1991): “Conjunto de capacidades duraderas que una empresa desarrolla en ciertas áreas estratégicas y operativas claves, las cuales le permiten vencer a sus competidores” (p. 625).

Para ser consideradas competencias esenciales, las capacidades, habilidades y recursos de una empresa deben ser: (a) de valor, (b) raros (poco comunes), (c) difícil de imitar y (d) difícilmente sustituibles (Zimmerer y Scarborough, 1998). Por otra parte, también Levy-Leboyer (1996) establece que:

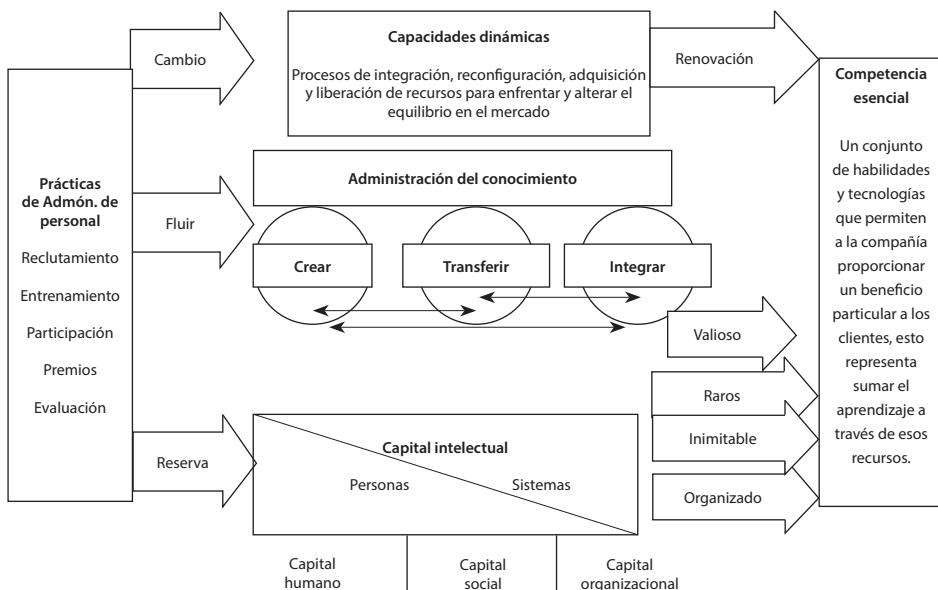
**Las competencias individuales y competencias clave** de la empresa están evidentemente en estrecha relación; las competencias de la empresa están cons-

tituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de *savoir-faire*, conocimientos y cualidades individuales. De ahí la importancia, para la empresa, de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales. (pp. 147, 148)

Lo anterior se refuerza con la propuesta que realizaron años atrás Prahalad y Hamel (1990):

En los años noventa (...) los mandos dirigentes juzgados por sus aptitudes para identificar, cultivar y explotar las competencias claves que hacen posible el crecimiento... competencias claves que están constituidas por la experiencia colectiva de la empresa y que concierne especialmente a la coordinación de diversas capacidades de producción y de la integración de líneas de tecnología. (p. 79).

Figura 19. Un modelo de integración estratégica



Fuente: Elaboración propia con base en Wright, Patrick M. 2001, p. 715.

Wright (2001) se propone generar un modelo, descrito en la figura 19, donde se demuestre que la ventaja competitiva sustentable no es una función de simple o aislados componentes, sino, más bien, es una combinación de elementos de capital humano tanto del desarrollo de habilidades, conductas estratégicamente relevantes y el soporte de un sistema de administración de personal, que requieren de estudios más rigurosos y longitudinales de recursos humanos en la perspectiva de los recursos y capacidades de la empresa (RBV). Falta explorar en gran detalle el rol que tienen los individuos, así como sus interacciones y las contribuciones, proponiendo tender un puente entre RBV, estrategia y la administración de los recursos humanos (Wright, 2001).

También Kamoche (1996) muestra la focalización en este debate para proponer una concepción de recursos humanos competentes dentro de la teoría de las capacidades y los recursos y proponer alinear las competencias de los recursos humanos con las competencias esenciales de la empresa. Sugiere que las competencias esenciales pueden ser ligadas a los recursos humanos competentes para identificar esas habilidades base y elementos del comportamiento que constituyen el conocimiento base en miniatura. Incluye las habilidades necesarias para la innovación sustentable dentro de las competencias esenciales.

A partir de investigaciones empíricas se concluye que, en la nueva economía del conocimiento, la competitividad se fundamenta cada vez más en los conocimientos, habilidades prácticas y capacidades intangibles de cada organización. Estas capacidades permiten variar los procesos relacionados con los productos y, especialmente, los servicios asociados, casi ilimitadamente.

La innovación sutil o difusa juega un papel crucial en este contexto, abarcando diversos elementos a lo largo de toda o parte de la cadena de valor, desde la comercialización hasta la oferta de productos, bienes y servicios. La teoría expandida de la competitividad basada en recursos y capacidades sostiene que la competitividad se fundamenta principalmente en la combinación y la capacidad única de movilizar recursos, tanto humanos como materiales, así como en las competencias específicas de la organización. Esta combinación basada en configuraciones diferentes de los recursos más o menos inimitables y no sustituibles, generan un valor específico. Particular-

mente, en nuestros días es más la selección y la organización de los recursos humanos lo que constituye la base de esta singularidad.

### 6.1.5. El concepto de la arquitectura estratégica

Prahalad y Hamel (1990), a partir de sus extensos estudios, proponen diseñar una “arquitectura estratégica” para lograr lo que denominamos un fuerte crecimiento empresarial. Esta arquitectura consiste en un mapa o ruta que indica cuáles competencias esenciales deben desarrollarse y qué tecnologías las respaldan, considerando a las personas y los proyectos relacionados con dichas competencias. Señalan que las organizaciones que sobrevivieron a la primera etapa de la competencia global tendían a converger en estándares similares de calidad y costos de productos, factores que serían cada vez menos relevantes como fuente de ventaja competitiva. Por lo tanto, a largo plazo, el rendimiento superior proviene de la capacidad de la dirección para consolidar tecnologías y habilidades de producción en competencias que fortalezcan a cada empresa dentro del grupo empresarial, ayudándola a adaptarse a las oportunidades cambiantes del entorno. Prahalad y Hamel (1990) establecen:

(...) Resulta paradójico constatar que los altos mandos dirigentes dediquen tanto esfuerzo a los problemas planteados por el reparto de los recursos financieros y no lleven a cabo un proceso comparable que afecte a las cualidades individuales que constituyen las competencias clave de la empresa. (p. 91)

Proponen que las competencias esenciales de la empresa se pueden construir en cuatro pasos:

1. *Identificación de las competencias esenciales.* Los directivos son los que deben detectarlas, sin delegarlas a la parte técnica, ya que se pueden orientar a una parte de la organización y no a la totalidad de la organización. La primera tarea es elaborar un inventario de competencias esenciales. En el primer intento da como resultado una larga lista de las tecnologías, cualificaciones discretas y las personas que las

poseen. Hay que distinguir totalmente entre las competencias, los productos y los servicios en las que se insertan. Es ideal si existe una base de datos para que cualquier persona de la empresa pueda acceder a una determinada competencia y poder encontrar a la persona correcta.

Esta visibilidad de las competencias centrales de la empresa es vital para poder explotarlas totalmente y utilizarlas fácilmente (Hamel y Prahalad, 1995; Prahalad y Hamel, 1990).

2. *Elaboración del plan de adquisición de competencias esenciales.* Se debe estimular de manera detallada el proceso mediante el cual se podrá adquirir nuevas competencias, así como desarrollar en su totalidad las ya obtenidas.
3. *Utilización de las nuevas competencias esenciales.* Este paso especificaría la procedencia concreta de las mismas
4. *Utilizar las competencias esenciales.* Tanto las nuevas como las ya desarrolladas por la empresa, integrándolas al plan general de la misma.

Hamel y Prahalad (1995) establecen que las empresas tienen una arquitectura social, reflejada en una pauta de conducta generalmente aceptada y una jerarquía implícita de valores. Para crearla, los altos directivos deben tener una propia sobre cuáles son los valores que deben predominar, cuáles son las conductas que deben fomentarse y cómo las personas deben sentirse a gusto trabajando en la empresa.

Todas las empresas tienen una arquitectura financiera formada por una determinada estructura de balance de su situación económica, un proceso de información sobre la situación financiera y un proceso presupuestario del capital. Para que la empresa experimente un crecimiento sólido es fundamental implementar una arquitectura estratégica basada en sus competencias esenciales. Esta arquitectura se concibe como una gestión estratégica que se construye con una visión y planificación a largo plazo para la empresa, anticipándose a los cambios y eliminando las resistencias necesarias para el éxito a mediano y largo plazo. Los altos directivos deben tener una visión clara de los nuevos beneficios que se ofrecerán a los clientes en la próxima

década, identificar las nuevas competencias esenciales requeridas para proporcionar esos beneficios y planificar cómo adaptar la relación con los clientes para que puedan acceder eficazmente a esos beneficios.

Para construir las subcategorías, propiedades y dimensiones que explican el fuerte crecimiento de las Pymes investigadas es necesario describir la arquitectura de las competencias esenciales en esta sección.

La arquitectura estratégica es básicamente un proyecto de alto nivel para la utilización de nuevas funcionalidades, la adquisición de nuevas competencias o la migración de competencias existentes y la reconfiguración de la relación con los clientes (Hamel, 1995). Para Hamel (1995), lo que se requiere es:

... una “arquitectura estratégica” que proporcione a la Pyme un plano para construir las competencias necesarias para dominar los futuros mercados, lo que en términos generales son cuatro cosas: comprender los elementos diferenciales de la competencia por el futuro; buscar las oportunidades del futuro y comprenderlas; ser capaz de infundir vigor a la empresa de arriba hacia abajo para lo que puede ser un largo y arduo viaje hacia el futuro; ser capaz de ir más de prisa que los competidores y de ser el primero en llegar al futuro, sin correr innecesarios riesgos (pp. 43-45).

En conclusión, y de acuerdo con las conceptualizaciones vertidas en esta sección sobre las competencias esenciales y la arquitectura estratégica, entonces una competencia esencial no es un activo, no aparecen reflejadas en el balance, no es una fábrica, no es un canal de distribución, tampoco una marca o una patente puede ser una competencia esencial (Hamel, 1995).

## **6.2. Recursos y capacidades de las organizaciones con fuerte crecimiento**

La reflexión que lleva a considerar una serie de recursos y capacidades de las Pymes con fuerte crecimiento está en función de los supuestos planteados para esta investigación respecto a que el propietario-dirigente (PD) tiene el conocimiento claro y dinámico de las necesidades de su mercado y

de los clientes y de que el PD tiene identificadas las competencias esenciales soportadas por los recursos y capacidades al interior de su Pyme.

En Julien (2001) encontramos una aproximación a los recursos y capacidades las Pymes de fuerte crecimiento bajo las siguientes características:

1. Organismos vivos o sistemas abiertos.
2. Se adaptan al ajustarse de manera sistémica a los cambios del mercado, dependiendo si el movimiento es en altibajos o en espiral.
3. Tienen la capacidad única de ajustarse rápidamente a los cambios continuos, respondiendo eficazmente a las necesidades cambiantes de sus clientes.

En un artículo denominado *las Pyme de fuerte crecimiento y la metáfora de Jazz*, escrito por Julien (2001), caracteriza a las Pyme de fuerte crecimiento con la metáfora de una “gacela”, tomada de los estudios internacionales por la OCDE entre 1998 y 2001, la que define como:

Una organización compleja, con un fuerte liderazgo de sus directivos capaces de administrar la improvisación, una orientación al mercado, alta inversión en investigación y desarrollo, y una compleja red de subcontratación (p. 154).

En relación con este mismo artículo, establece que el estilo que favoreció el jazz fue la improvisación (Julien, 2001), así, las Pyme de fuerte crecimiento actúan a la manera de una *orquesta de jazz* de alta calidad que aprovecha el paso de colegas externos para improvisar de forma armoniosa al ir siempre más lejos en la innovación con el fin de cautivar y ganarse la simpatía de un público conocedor (Raymond, 2001). El director de la empresa es el director de la orquesta, con buen grupo de apoyo, reglas de juego conocidas por todos, alta capacidad de entrada y salida de ritmo y buenos instrumentos. Más precisamente, esas variables son relevantes dentro del trabajo de Penrose de que la empresa es capaz de generar su crecimiento y de controlar la evolución de su estructura, es decir, de integrar sus empleados clave (los músicos), que se posicionan dentro de la empresa (la orquesta) y utilizan o inventan diversas técnicas o métodos (su instrumentos) para analizar la situación del cambio y poder tomar las decisiones apropiadas rápidamente

(cambio de ritmo), cambio de roles momentáneos. Así, la empresa es capaz de ser eficiente con recurrir a consejeros externos (músicos visitantes) para completar el trabajo y asistir dentro de nuevos proyectos (para ensayar nuevas notas musicales).

En particular, como la innovación es una llave para sostener el desarrollo de la marcha y poder responder continuamente a la evolución de las necesidades de la clientela, la relación con consejeros científicos y la relación con centros de investigación son importantes. Las *gacelas* deben reorganizarse con frecuencia debido a la llegada continua de nuevos empleados y al rápido desarrollo de los mercados. Las que salen adelante es porque se reconfiguran o adaptan, con flexibilidad y bien orientadas al crecimiento.

Estas y otras son las conceptualizaciones que explicaremos a continuación, producto de la revisión teórica sobre las propiedades del crecimiento de las Pymes por acciones que emprende el PD al administrar esos recursos en un sistema de competencias esenciales.

### 6.3. Manejo de la información por el dirigente

Algunos dirigentes tienen la capacidad de ajustarse de forma improvisada a los cambios continuos para responder a las necesidades cambiantes de sus clientes. Algunos sociólogos (Granovetter, 1973, 1985; Krackhardt, 1992) han diferenciado las redes con vínculos fuertes de las redes con vínculos débiles. Las primeras resultan de las relaciones frecuentes que ofrecen un clima de gran confianza recíproca, mientras que las segundas, que reposan sobre encuentros esporádicos, necesitan más esfuerzos por parte del empresario que, para comprender la información que le suministran, debe confirmarla, con frecuencia, por medio de otras fuentes.

Granovetter (1973) define dos tipos de vínculos:

- a) *Los fuertes*, los cuales con frecuencia ocasionan una acentuación de las relaciones entre los interlocutores y los intermediarios, lo que favorece el acercamiento y la transitividad en las fuentes para crear una mayor redundancia y, por lo tanto, cada vez menos, una nueva información. Así, los vínculos fuertes tienden a crear zonas cerradas,

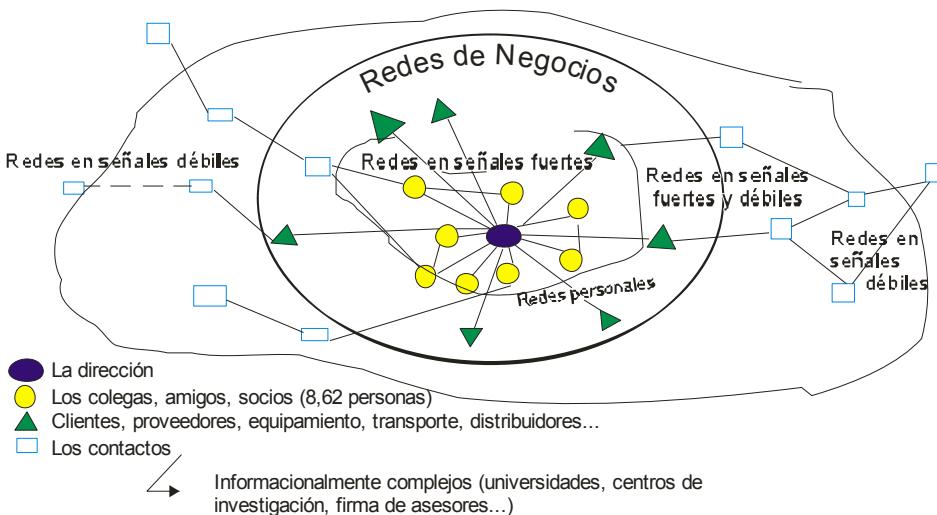
- a reproducir las mismas representaciones mentales y a suministrar información que se recorta.
- b) *Los débiles* se construyen como puentes que pueden dar acceso a otras redes para obtener información más específica y puntual (Sundbo, 1998 citado por Julien y Molina, 2012). Los estudios parecen mostrar que son los vínculos débiles los que suscitan el cambio.

Como una aclaración importante en esta investigación *se hablará de señales fuertes y señales débiles en lugar de concepto de vínculos*, en cuanto al nivel de comprensión que representa una fuente y la otra. Además, la noción de señal débil está estrechamente ligada al tiempo, porque esta señal tiene una duración limitada y sólo puede tomarse de manera puntual. Es necesario estar en el lugar y momento preciso, tanto más porque esta señal será ahogada y diseminada en una multitud de otras informaciones y ruidos (Lescka y Blanco, 2002). Otra variable es la importancia del capital relacional que la empresa ha desarrollado, mismo que le permite completar sus recursos limitados, haciendo uso de sus redes. Evidentemente, estas ventas no son permanentes en los mercados turbulentos, donde priva la búsqueda de oportunidades. Para conservarlas, la empresa debe reconfigurar regularmente sus recursos y sus vínculos con los actores externos. Esto favorecerá, simultáneamente, el intercambio de información en el tiempo real, por las pasarelas y los catalizadores informacionales, y la formación sistemática por la creación de nuevos conocimientos y de saber-hacer particulares, como lo veremos más adelante.

La figura 20 del esquema de redes muestra la configuración de las competencias que pueden tener estas diferentes redes de empresarios. Evidentemente, algunos miembros de las redes de negocios o de las redes de información pueden hacer parte de la red personal después de cierto tiempo, si la información que ellos procuran tiene la suficiente calidad para ganarse la confianza del empresario, incitándolo a consultarla de manera más sistemática.

Las redes con señales (vínculo) débiles con frecuencia corresponden a organismos que no forman parte de campos tradicionales de personas de negocios, como los centros de investigación y las universidades (Julien, 1993<sup>a</sup>). Así, podemos encontrar señales débiles en la información táctica

Figura 20. Esquema de las redes en varios niveles para un empresario



Fuente: adaptado de B. Johannisson (1988), "New Ventures Network Strategies: management technologies for entrepreneurship and change", Cahier de Recherche, núm. 18, Université de Växjö

obtenida por los operadores de maquinarias o de agentes comerciales puestos en contribución. Para esperar estas señales, generalmente es necesario pasar por intermediarios, miembros de redes con señales fuertes. Las empresas que quieren mejorar su competitividad deben organizar mejor sus redes e insertarse en redes más inteligentes, capaces de mantener sistemáticamente su aprendizaje, es decir, ayudarles a desarrollar su saber y suministrárselas, con regularidad, información valiosa, portadora de innovación y de nuevas oportunidades.

Estudios recientes muestran también que es preferible que el empresario, que quiere innovar, frecue redes con señales débiles, que son portadoras más grandes de nuevas ideas y completadas con las de señales fuertes. Mientras menos vínculos débiles tenga una empresa o cuanto menos recurra a las redes con señales débiles, será menos innovadora. En realidad, es necesario esperar una combinación óptima de rutinas, de ideas probadas y de nuevas ideas provenientes de las redes con señales débiles. Las primeras permiten utilizar la experiencia para aplicar mejor las nuevas. Esto nos remanda a la teoría basada en los recursos y las competencias, según la cual,

como lo vimos anteriormente, la combinación particular de los recursos y las capacidades de la firma cambian, gracias al aporte sistemático de nuevas ideas por los individuos miembros de la red, lo que agita lo conocido para transformarlo en un proceso desordenado que Cohendet (2003) denomina el efecto de *percolación*:

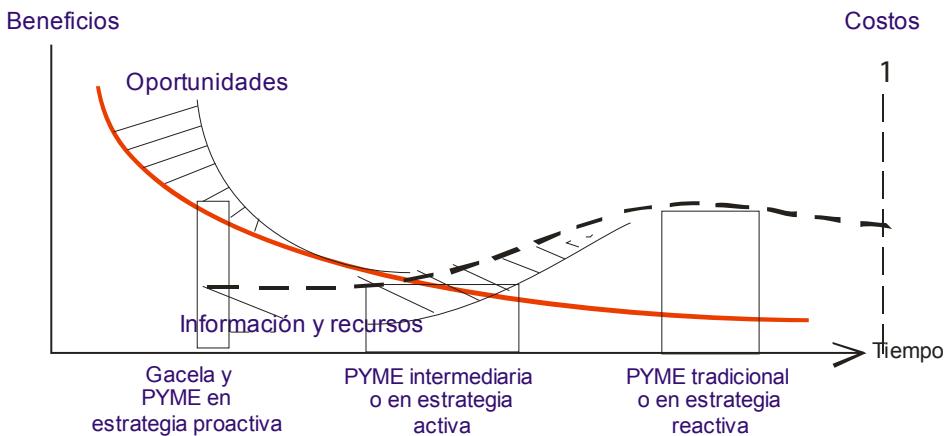
Evocando el café, en el cual los granos triturados se desagregan, se chocan, se mezclan y se recomponen en un colador para obtener todo el aroma, la metáfora de la percolación ilustra el fenómeno del contagio desordenado de las ideas individuales, que presiona al conjunto de los miembros a modificar cualitativamente su comprensión de una cuestión, cuando la mezcla y la acumulación de aquellas ha alcanzado un cierto umbral (pp. 383-403).

Julien (2003) ilustra con la figura 21 que se puede apreciar la manera de ver el impacto de esas redes, de señales de fuerte crecimiento, que pueden transformar la dinámica regional. Deben remarcarse las dos curvas. La primera a la izquierda esquematiza la idea de que las ganancias son superiores, si el empresario es el primero en sacar provecho de las ideas o de las nuevas ocasiones de negocios; peor si el empresario espera hasta cuando sea demasiado tarde, los beneficiarios disminuirán, puesto que debe compartir esas ocasiones con otras empresas. Es por esto por lo que la curva es descendente, de izquierda a derecha, y está ligada al tipo de estrategia o tipología del propietario-dirigente. La segunda curva explica que para que estas ideas nuevas sean operativas es necesario disponer de diversos recursos y de información previa para verificar el valor de esas ideas: ¿son realmente nuevas?, ¿responden, efectivamente, a las necesidades del mercado?, ¿qué se obtiene con las inversiones?, etc. y las condiciones para que se vuelvan rentables.

Esa investigación sobre la información y los recursos puede costar cada día más caro si se busca tener absoluta seguridad sobre el negocio, a fin de que la incertidumbre quede reducida al mínimo. Es por esto por lo que la curva asciende, de izquierda a derecha (Julien, 2003).

Justamente, las redes tienen por efecto, por una parte, multiplicar las ideas y las nuevas ocasiones de negocios, particularmente por los contactos que tienen los empresarios con las redes de señales débiles (la curva alargada en lo alto del gráfico). Por otra parte, para actuar rápidamente, esos em-

Figura 21. Esquema de la evolución de las ventajas que se obtienen al formar parte de las redes de señales fuertes y débiles, de ganancias provenientes de ocasiones nuevas y los costos que deben pagarse para reducir la incertidumbre



Fuente: Elaboración propia con base en Julien (2003, p. 101).

presarios tienen necesidad de contactos con sus redes de señales fuertes, tanto para suministrarles toda suerte de información complementarias sobre el valor de esas ocasiones nuevas, como para animarlos con un soporte suplementario si las cosas no salen como estaba previsto y proporcionarles información muy completa sobre los recursos complementarios necesarios para tener éxito con esas nuevas inversiones representada en la curva alargada de abajo (Julien, 2003).

Se ha demostrado que las empresas de más alto desempeño en términos de exportación, de innovación o de producción compleja son unidas a las fuentes “moverse en curso” o en señales débiles que evalúan de acuerdo con sus necesidades y sus competencias. Por el contrario de la teoría neoclásica, la cual ve en la economía solamente empresas competitivas, las cuales tienen un solo objetivo el maximizar ganancias, la teoría económica tradicional sugiere erróneamente que las empresas operan de manera aislada en un mercado competitivo. Sin embargo, la economía industrial moderna demuestra que el desarrollo tecnológico e innovador de las empresas no ocurre de manera independiente, sino que está fuertemente influenciado por las redes que establecen con otras empresas y actores del sector.

En el artículo mencionado se argumenta que los empresarios y su personal tienden a utilizar tanto fuentes como redes basadas en relaciones personales y conexiones informales, complementadas por redes más formales. Julien (2003) establece que para el empresario existen tres tipos de redes: la red personal, las de negocios y las redes informales.

La red personal sirve, de alguna manera, como una especie de “espejo” para probar ciertas ideas de innovación o de cambio, o simplemente para incrementarla. Usualmente incluye a un ingeniero, al director de producción o ventas, a un miembro del consejo directivo o de la asociación empresarial, familiares vinculados con la PYME o un amigo cercano.

La red empresarial incluye a proveedores, equipos, consultores empresariales, instituciones financieras, transportistas, distribuidores, agencias de publicidad, entre otros. Aunque estas organizaciones pueden estar menos vinculadas personalmente con el empresario que su red personal, pueden proporcionar información variada sobre la evolución de materias primas, avances en tecnología de maquinaria, así como nuevas demandas del mercado. Además, facilitan transacciones comerciales necesarias para el crecimiento de la empresa. Las redes personales y empresariales se denominan redes con señales fuertes, ya que, debido a una comunicación habitual y un buen entendimiento de las necesidades y capacidades de cada interlocutor, no requieren esfuerzos intensivos para transmitir y comprender la información proporcionada (Granoveter, 1985; Krackhardt, 1992). Estas redes de señales fuertes se fundamentan en la confianza mutua, con el propósito de intercambiar información privilegiada, a veces implícita y privada, lo cual facilita el impulso o el soporte al proceso de innovación.

Las redes informales, que el propietario-dirigente (PD) controla y que denominamos de señal débil, se limitan a relaciones fuera del ámbito empresarial, como conexiones con centros de investigación, valorización y universidades. Por lo general, los empresarios tienen poca familiaridad con estas redes y raramente interactúan con ellas debido a sus objetivos, lenguaje y formas de operar diferentes (OCDE, 1993). Dado los limitados recursos de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), a menudo necesitan apoyo, ya sea directo o indirecto, del gobierno, especialmente al comenzar o al entrar en competencia (OCDE, 1998). Durante fases de cambio estructural, requieren orientación y diversos estudios especializados para adoptar nuevas

tecnologías de gestión y producción, así como para expandirse en el mercado internacional. Además, necesitan respaldo financiero para aprovechar al máximo el conocimiento y la información que poseen los dirigentes.

#### **6.4. El concepto de la percepción de la innovación por el propietario- dirigente**

Yeung *et al.* (2000) definen la innovación como la voluntad de la organización para experimentar y correr riesgos. Operacionalizan esta variable en cuatro componentes y realizan estudios sobre la percepción de los principales actores sociales en: voluntad para experimentar, voluntad para correr riesgos, fama de innovadora y ciclo de tiempo para la innovación.

- ***Voluntad para experimentar:*** es el grado de disposición percibido por los miembros de la empresa para realizar diversas pruebas sobre productos y procesos propios de la organización.
- ***Voluntad para correr riesgos:*** es el grado en que la empresa calcula el costo y el beneficio de cometer errores y aprender de los mismos sin sanción para los ejecutantes.
- ***Fama de innovadora:*** es el grado de percepción que tienen los actores sobre una empresa que se adelanta en el lanzamiento de nuevos productos a sus competidores.
- ***Ciclo de tiempo para la innovación:*** es el grado en que el personal, los actores, perciben que la empresa reacciona ante la petición de sus clientes, el tiempo que tarda en crecer y lanzar al mercado nuevos productos.

Muy seguramente, la innovación dentro de las Pymes es muy gradual, formada de una serie de muy pequeños cambios seguido de otros, lo cual les disminuye los riesgos costosos, pero les permite agregarse a los cambios importantes. En la mayoría de los casos, la innovación en las PYME se realiza sin un área específica de investigación y desarrollo (I y D) y debidamente elaborada. Más bien, ésta se da por pequeños cambios en diferentes puntos de la cadena de valor, generando así una innovación global que se modifica

regularmente. Estos cambios tienen lugar directamente en la práctica o pueden ser, en parte, la consecuencia de un deseo, de una crítica o de una necesidad expresada por un cliente. Necesidad que es transformada por los conocimientos y la práctica de la empresa. Las grandes empresas disponen de mayores recursos para hacer la I y D y para sostener un portafolio de innovación más grande. Pueden comprar los resultados de la I y D a las pequeñas empresas, o incluso, la empresa innovadora misma.

Julien (2003) plantea que esto último puede ocurrir, sobre todo, en la fase de desarrollo, cuando la pequeña empresa no dispone de suficientes recursos para adquirir los equipos necesarios e implementar los resultados obtenidos en la investigación. Estos recursos en cuestión explican por qué Schumpeter, después de haber resaltado como fundamental el papel de los empresarios individuales y de las pequeñas empresas en la innovación, cambió de opinión y terminó por elogiar la capacidad de innovación de las grandes empresas (pp. 265-270). Schumpeter anticipó el final gradual del capitalismo y el correspondiente surgimiento del socialismo por la declinación del empresario y de su capacidad de innovar y de transformar la economía. Esta tendencia producía la dominación sistemática de la economía por unos pocos conglomerados de enormes dimensiones. Planteó que la burocratización mataría la capacidad empresarial y la innovación y, finalmente, detendría la renovación de las estructuras industriales. Para Schumpeter, el rápido cambio en la economía se atribuye a la capacidad empresarial (*entrepreneurship*), y el nuevo rol que asumen las empresas emergentes se define como su mecanismo de "destrucción creativa" en las cada vez más cambiantes economías actuales.

Para los economistas, los emprendedores tienen sólo dos funciones: la habilidad de coordinar la producción y la de monitorear los factores de producción, pero los empresarios también generan nuevas ideas y más adelante oportunidades, alterando así el equilibrio del mercado. Al mismo tiempo, tienen otros objetivos como: la independencia y la autonomía, y las ganancias se convierten en sí en una gran restricción para la supervivencia y el desarrollo de la empresa o una condición para lograr otras metas. En una economía que cambia rápidamente, la teoría de la contingencia sugiere que la necesidad de flexibilidad proviene de la conducta de los actores y de organización en una economía descentralizada. Ésta requiere de más

Pyme independientes para aumentar la competencia y reducir la conducta de aversión al riesgo. Para satisfacer algunas de las necesidades de las economías de escala, la descentralización requiere el establecimiento de redes o sistemas localizados o vínculos entre las Pymes y las grandes empresas para mercados grandes e internacionales, para generar, según la terminología de Schumpeter, sinergia creativa (Lawrence, 1973).

A medida que los mercados y los sistemas de producción evolucionan aquí, muchos países recientemente industrializados continúan transformando el mercado internacional, obligando a las empresas grandes y pequeñas de los países industrializados tradicionales a cambiar su producción de "masiva" a "inteligente" o sistemáticamente innovadora. Estos análisis se citarán a medida que avancemos en la conceptualización del fuerte crecimiento de las Pyme.

Julien (2003) dice que, para conservar y adaptar su carácter competitivo, las MiPYMEs, deben reunir tres condiciones: (1) la flexibilidad, (2) la proximidad, ligada a la anterior y (3) el aprendizaje continuo, que permite la variedad y la innovación. La flexibilidad es uno de los primeros rasgos que permite diferenciar a las MiPYMEs de las grandes empresas. Es ella la que permite ajustarse rápidamente a la combinación de sus recursos para adaptarse a los cambios del mercado. La flexibilidad reposa sobre la proximidad interna y sobre la proximidad del mercado para obtener información sobre una especialización más débil de los factores de producción sobre una estrategia generalmente flexible (Julien, 2003)

No es fácil hablar de innovación en las MiPYMEs debido a su gran heterogeneidad y al carácter informal de la investigación y de su desarrollo y, por lo tanto, a la dificultad para especificar el origen y la forma del desarrollo de la innovación en estas organizaciones. Sin embargo, es bien sabido que en este tipo de empresas es en donde tiene lugar gran parte de la innovación, como ya lo había señalado Schumpeter (1934) citado por Julien (2003). La teoría de la innovación tiene su máximo exponente en Schumpeter, en especial en su obra "*Teoría del desarrollo económico*", escrita en 1912, donde se plantea una evolución, una explicación de la evolución económica del capitalismo basada en la innovación. También, el autor en mención, en su obra "*Capitalismo, socialismo y democracia*", considera las innovaciones tecnológicas introducidas por el empresario como el hecho que incita el

desarrollo cíclico del sistema. Se puede decir que este análisis contempla el ciclo económico como un flujo circular. La quiebra se produce cuando un empresario introduce una innovación y esta ruptura acaba con el estatismo del sistema entrando así en una nueva fase del desarrollo económico. Esta innovación concede temporalmente al innovador la posibilidad de mantener un monopolio que le proporcione plusvalía o beneficios extraordinarios. La competencia y la imitación acabarán con esa plusvalía. El proceso termina con la equiparación de las empresas innovadoras y las seguidoras o imitadoras.

La calidad de los recursos tecnológicos en las MiPYMEs constituye una de las variables más importantes para aumentar el nivel de innovación de mínimo a más estructurado (Freeman, 1997). Es de notar que dichos recursos deben ser regularmente actualizados por la formación continua. También el empresario puede llegar a detectar a unos empleados (sin restringirse a ninguno en particular) o a grupos de empleados susceptibles de convertirse en intraempresarios, es decir, capaces de iniciar, de dirigir total o parcialmente, con bastante autonomía, las ideas nuevas y promisorias para la empresa. Para conservar estos intraempresarios, es necesario proporcionarles una remuneración consecuente con los riesgos que ellos toman y con el valor de su contribución. La innovación es un proceso colectivo y supone una búsqueda regular de información sobre la evolución del mercado, de las tecnologías y de la competencia, principalmente la relacionada con las “redes de señales débiles”, que explicamos anteriormente.

Es sabido que la información subyacente a la innovación es un producto muy particular, puesto que es volátil, temporal (sólo es válida durante el tiempo en que uno se interesa y, además, se almacena mal) y subjetiva (es válida para algunos y no es válida para otros). Exige comúnmente la redundancia, la complejidad, la acumulación, y la interacción orientada (ya que puede llegar muy temprano o muy tarde). Además, debe contener otras informaciones para ser retenida o permanecer en el campo de interés y tener valor. La información puede ser pública y explícita, es decir, codificada y disponible para todos en revistas especializadas o en manuales técnicos. La información privada, en cambio, sólo es accesible para sectores restringidos, como centros de investigación y redes muy cerradas. Ésta última es normalmente implícita o tácita (palabra del latín *tacere*, callar) y, por ende, sólo es

compartida si hay intercambio, diálogo, preguntas y respuestas, y lo más común, contacto personal para convertirla en hablada o explícita (Polany, 1966; Nonaka, 1994).

Si se visualiza a la productividad y a la innovación en un continuo, en el extremo derecho tendríamos las producciones que requieren ante todo del saber, así como de la innovación sistemática; a la izquierda, las que utilizan una mano de obra dócil y de bajo costo, como lo preconizaba el taylorismo de los países industrializados, antes de los años 70. De esta forma, tenemos los productos casi únicos para mercados específicos, y, en otro, los bienes de consumo masivo, de bajo costo y frecuentemente de mala calidad.

La innovación es un proceso arremolinado, complejo, interno y externo, que se apoya en un sistema de información eficaz para captar las ideas en el aire, principalmente las relaciones con las señales débiles, alentadas por las señales fuertes. En este proceso, un gran número de Pyme, gracias a su comportamiento orgánico y a sus relaciones personalizadas con distintas fuentes de información explícitas e implícitas, logran innovar, de forma tal que ocupan nichos de las grandes empresas o compiten con ellas en sus propios territorios, aun a pesar del poder que tienen sobre el mercado. La particular capacidad de innovar de las Pyme debe ser mantenida y estimulada en la nueva economía del saber. La esencia misma de esta nueva economía es funcionar bajo la forma de un sistema innovador (Julien, 2003). La innovación es el corazón del proceso emprendedor y del fuerte crecimiento de las Pyme, ya que su importancia clave en la definición del empresario no ha sido medida nunca en los trabajos de Schumpeter. Está en el enfoque estratégico basado en los recursos y las competencias y así, en la competitividad regional y mundial.

Se afirma que la combinación renovada de ideas o de elementos existentes permite, a la organización que la genera, distinguirse en el mercado, creando nuevas rutinas que serán de nuevo trasformadas, si la innovación se renueva (Schumpeter, 1942). La innovación es una nueva creación del saber debido a la conservación de informaciones (Choo, 1998). Tarondeau (2002) ha constatado que las personas de negocios consideran la innovación como resultado del trabajo controlado y de reorganización que ésta efectúa sobre los conocimientos y las competencias para aprovechar una oportunidad del mercado y abrir un nuevo ámbito de actividad.

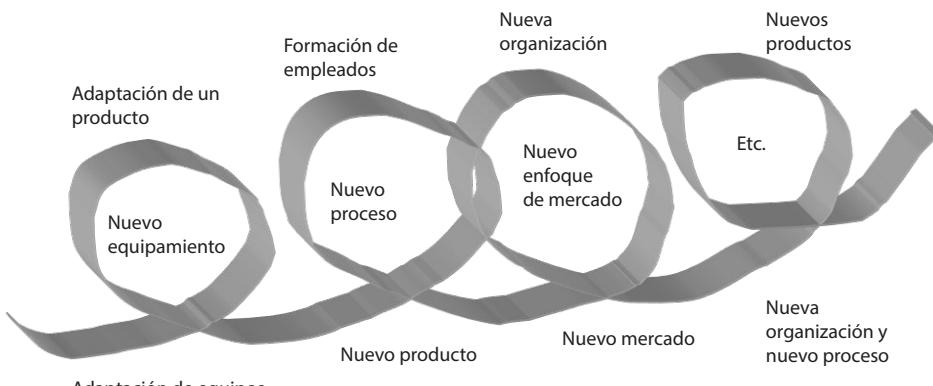
La innovación se manifiesta, ante todo, en el aprendizaje, la apropiación y la transformación de una o varias ideas provenientes sobre todo del exterior, pero también en la firma, por parte del empresario y la organización. Le permite distinguirse de sus competidores, y así, desarrollarse (Tarondeau, 2002). La innovación se diferencia tanto de la invención, más ocasional y que surge más o menos por azar, como de la creatividad. La invención reposa sobre teorías, principios y surge con frecuencia en los laboratorios. Ella implica una novedad, a diferencia de la innovación, que es combinada, frecuentemente, con lo que es conocido. La creatividad, por su lado, es la búsqueda de nuevas ideas que deberán ser verificadas y desarrolladas. La innovación es nueva, tanto en su uso como en su aplicación. La innovación es raramente aislada, tanto en las empresas como en las economías, e intervienen en una cantidad de situaciones más o menos estables. En la empresa es una secuencia de pequeños cambios, relativamente controlados, en diferentes elementos de la cadena de valor: desde la recepción de materias primas y su evolución hasta la forma de distribución.

La innovación resulta del proceso de aprendizaje interactivo que suscita las ideas provenientes de todos lados, proceso más o menos organizado, ya que un primer cambio obliga, con frecuencia, a hacer otros cambios que ocasionan otros y así sucesivamente. Tiene forma de torbellino funcionando en espiral, que involucra primero las materias primas; a continuación, la producción y a la organización; después la distribución y finalmente, el producto, el cual genera un nuevo ciclo de cambio, como lo podemos apreciar en la figura 22. La innovación surge de un cierto deseo de compartir y de la transformación colectiva de la información dentro de la firma, gracias a la intervención directa o indirecta de varios empleados, trabajo que se hace siempre en relación con el exterior para captar las ideas en el ambiente.

La innovación es, a menudo, poco espectacular. Se hace con pequeñas diferencias en el producto y en los materiales utilizados, en el oficio y la forma de producir, en la distribución y, por lo tanto, en la manera de hacer, de ofrecer bienes y servicios y en el servicio postventa.

Schumpeter ya diferenciaba, desde 1942, la innovación en el producto de la innovación en el procedimiento, particularmente, la innovación en los equipos, sobre todo, cuando se habla también de la innovación en la puesta en el mercado o la distribución y, asimismo, de la innovación organizacional

Figura 22. Funcionamiento en espiral y en torbellino de la innovación en un gran número de MiPYME



Fuente: Julien y Molina, 2012, p. 157.

que afecta, ante todo, la distribución del personal. En el plano real estas diferencias están implicadas y son difíciles de detectar, por lo que es mejor hablar de procesos de innovación o de movimientos continuos, en torbellino, ya que no se sabe ni cuando inicia ni cuando termina, aunque sí es posible comprender las pautas y las aceleraciones.

Barreyre (1975) se refiere al dominio de un criterio para distinguir la innovación: ya sea dominio tecnológico, comercial, organizativo o institucional. Es preferible hablar de innovación global o difusa, lo que es más coherente con el enfoque basado sobre los recursos y las competencias. Estas competencias generan aplicaciones particulares múltiples en toda la empresa y, así, una nueva combinación para mantener el carácter distintivo. Todo esto constituye la ventaja competitiva porque esta combinación es difícilmente reproducible por otras empresas (Barreyre, 1975).

La ciencia económica es incapaz de comprender la innovación y hasta el cambio tecnológico, ya que la innovación surge de mecanismos cognitivos (mentales) individuales y organizacionales, escapando al positivismo de esta ciencia. Lo que impide que la teoría clásica comprenda las innovaciones, ante todo, es que ella la considere como un proceso operacional en los individuos, en lugar de aprenderla como un proceso colectivo e interactivo

que sobrepasa, por ejemplo, “la búsqueda de la mejor solución para una empresa”. La innovación es una apuesta al futuro y surge de los empresarios, no de los investigadores, de este modo no podemos forzar a un dirigente de empresa a ser innovador ni a adoptar rápidamente una tecnología, aun proveyéndolo de información y de subsidios. Aún más, no podemos forzar a una empresa a crecer, cualesquiera que sean las oportunidades del mercado. La innovación es, por lo tanto, un acto eminentemente emprendedor.

Como la innovación es un proceso colectivo, interactivo, turbulento, interno y externo, es difícil organizarla realmente. Es factible hacer propicia a la empresa para captar o multiplicar la información y las nuevas ideas que conducen al cambio, en tanto que podamos hacer a la región más innovadora mediante la multiplicación de las redes inteligentes, particularmente, ayudar a las firmas a vincularse a redes con señales débiles y a otros recursos que favorecen la aplicación de las nuevas ideas. En el caso de las MiPYMEs es necesario movilizar las competencias del mayor número de empleados, vincularlos entre ellos y, si es posible, con recursos externos, como los asesores tecnológicos, para crear sinergia y desarrollar así lo que llamamos las competencias relacionales. Es necesario mejorar esas competencias por medio de la formación y la información para crear maneras de diferenciarse por la mezcla original de rutinas y nuevas ideas. Estas competencias permiten multiplicar las ideas complementarias con el fin de maximizar, tanto dentro como fuera, la oportunidad que tiene la innovación proyectada de verse concretada, sobre todo si, como ya lo hemos mencionado, menos del 5% de las ideas llegan finalmente al mercado.

También existe una enumeración de las principales características de las organizaciones que aprenden e innovan (Senge, 1990):

1. Crear grupos pequeños responsables para minimizar la burocracia, la cacofonía, la incomprendición y las discusiones sin fin.
2. Una diversidad y una riqueza personalizada de disciplinas y de orígenes, sin olvidar el saber de los proveedores y de los subcontratistas.
3. Miembros del personal con carácter innovador, es decir, abiertos y no convencionales, campeones, empleados críticos, intuitivos y en la mira su objetivo, como francotiradores.

4. La reducción de las resistencias al cambio, declaradas o no, por la mayor participación posible de los empleados, al menos en lo que concierne a la difusión.
5. La multiplicación de las ideas, de las cuales ciertas serán retenidas. En general, de cien ideas presentadas como nuevas, noventa no lo son y son demasiado imprecisas para ser válidas. De las diez que restan, sólo una o dos son los suficientemente interesantes para ser concretadas y llegar al mercado.
6. La utilización de un lenguaje común por todos los participantes que descansa en la confianza y sobrepasa el de su disciplina o el de su cultura.
7. La toma en cuenta real de las opciones, recurriendo a varios conciliadores y a la colecta de todas las informaciones complementarias, vinculando el equipo a los bancos de datos, a los centros de investigación o a investigadores asociados. Una rotación de los equipos que trabajan juntos durante largo tiempo termina por girar en círculo.
8. Un marco del proceso, definiendo los objetivos operacionales que tiene en cuenta la estrategia global del mercado objetivo y las limitaciones de los recursos y el tiempo.
9. La capacidad de avanzar o al menos de no detenerse durante largo tiempo; capacidad ligada a la estrategia adoptada por la firma para asegurar su cohesión.
10. Instalaciones materiales, como la localización, en una misma oficina de los principales miembros del personal relacionados con el proyecto.
11. Una mezcla de conocimientos, habilidades, saber-hacer y azar.

Se diferencian tres tipos de resistencias en la innovación (Nonaka, 1994):

- a) Las resistencias objetivas (falta de estabilidad y experiencia).
- b) Las resistencias subjetivas (imaginar situaciones sin referencia).
- c) Las resistencias sociales (con los socios de rutina).

Lo anterior lo plantea Nonaka (1994), apoyándose en Schumpeter. Por otra parte, se pueden resumir en cuatro acciones los elementos indispensables para el sostenimiento sistémico de la innovación: la socialización, la

exteriorización, la combinación y la interiorización (Nonaka, 1995). También hacen notar la importancia de tres elementos en esta capacidad de innovación particular de las empresas:

1. La variedad de respuestas complejas.
2. La cercanía para discutirlas.
3. La flexibilidad ante la evolución de las necesidades.

Esto explica por qué, a pesar de la globalización, los grandes compradores han recurrido a las Pyme nacionales o extranjeras, como es el caso de las multinacionales del automóvil, tanto estadounidenses como europeas y asiáticas.

Para las competencias esenciales que pueden favorecer la innovación y la adaptación de nueva tecnología, con la aportación de O'Reilly (1998), se describen caminos que pueden propiciar la innovación en las empresas, tomar riesgos, recompensar el cambio, generar objetivos comunes, permitir autonomía y creer en las acciones que se llevarían a cabo. Para concluir esta sección, es importante para el tema de este trabajo que nos quedemos con la siguiente reflexión:

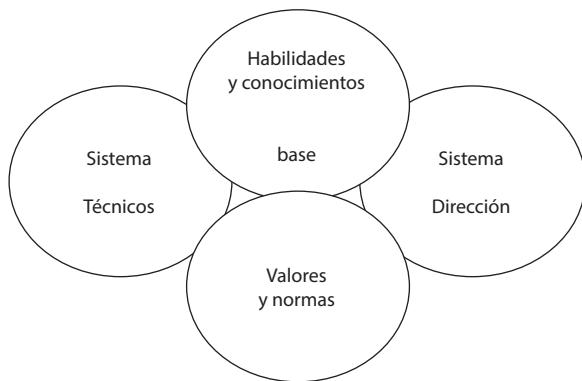
Proximidad, flexibilidad y variedad hacen parte integral del concepto de innovación, manteniendo la singularidad de las empresas. Es cierto que la productividad es el factor clave para las empresas que ofrecen un producto de consumo masivo, estándar o de poca variación. En este caso, la tendencia a trasladar la producción hacia los países con bajos salarios va a continuar. Pero para los productos de alto valor agregado y con cambios regulares, en los cuales la fabricación requiere una capacidad particular de la organización y, por lo tanto, un personal instruido, la producción va a permanecer en las regiones capaces de producir y mantener sus recursos. La competitividad, en este caso, va más allá de la productividad.

## 6.5. El concepto de tipos y usos de tecnología por el propietario-dirigente.

Leonard-Barton (1992) analiza cómo las capacidades fundamentales de la empresa interactúan específicamente con el desarrollo de nuevos productos y procesos innovadores. Propone un nuevo enfoque de obtener información acerca de la innovación tecnológica, extender el límite de “nivel medio” de la teoría de la administración estratégica, que incluye la interacción con el desarrollo de capacidades. Las capacidades esenciales son como una colección de conocimientos establecidos (Leonard-Barton, 1992). La autora se dispone a comprobar que las competencias esenciales son una diferenciación estratégica de las compañías y dos nuevos conceptos son explorados; primero, mientras las capacidades esenciales son tratadas tradicionalmente como agrupamientos (clúster) de distintos sistemas técnicos, habilidades y sistemas gerenciales. Esas dimensiones de capacidades son profundamente arraigadas en valores y, segundo, tradicionalmente las capacidades esenciales pudieran inhibir la innovación, convirtiéndose en una rigidez esencial. De esta manera, administrar un nuevo producto y el proyecto para desarrollar un proceso enfrenta una paradoja, esquematizada en la figura 23, donde las habilidades técnicas contenidas en una competencia son relativamente fáciles de cambiar, entre otras razones, por estar localizadas en personas y departamentos específicos. Los sistemas gerenciales enfrentan desafíos adicionales debido a su mayor alcance y cobertura en comparación con los sistemas técnicos, lo que implica la necesidad de ser aceptados por un mayor número de personas.

Cambiar las habilidades y el conocimiento es complicado porque se desarrollan gradualmente y permanecen implícitos en la mente de los empleados. Además, el valor inherente a una competencia está estrechamente ligado a la cultura organizacional, la cual no es fácil de modificar (George, 2005). Podemos señalar que en las cuatro capacidades descritas anteriormente faltaría la capacidad de comprender las necesidades del cliente y de transformar esas necesidades en respuestas particulares. Esto hace suponer la flexibilidad y una capacidad de aprendizaje debido al “oficio” de la empresa.

Figura 23. *Las cuatro dimensiones de las capacidades esenciales*



Fuente: Elaboración propia con base en Leonard-Barton (1992, p. 114).

Rhyne (1997) realiza un estudio que se relaciona con la propuesta de identificación de competencias por parte de Prahalad y Hammel. Encuentra que las empresas competitivas basadas en estrategias de tecnología de clase internacional dependen de un sistema organizacional que utiliza una fuerte cultura de recursos humanos vinculados, alto liderazgo y recursos unidos en un camino de cultivar y promover las capacidades y competencias esenciales. Aplica un test y post-test en 56 empresas para evaluar la relación entre los factores y sucesos organizacionales que cultivan las competencias de la empresa, destacando en sus resultados la importancia de las habilidades de los recursos humanos en la alta tecnología de la empresa. Debido a esto propone un modelo que identifica variables e interacciones que influyen en la exitosa estrategia competitiva basada en la tecnología de la organización, considerando en dicho modelo tres niveles, el sistema organizacional y su influencia dentro de la empresa, la competitividad o tarea en el entorno y el entorno internacional y local.

El marco teórico más conocido, en lo referente a la investigación sobre sistemas de tecnología de información, es el de Ives *et al.* (1988), en el que definen el sistema de información organizativa como un sistema informatizado, cuya finalidad es suministrar soporte informativo a las operaciones, a las actividades y funciones administrativas de la organización. Este sistema está compuesto por un conjunto de subsistemas de información, subsistemas de aplicación, definidos por fronteras organizativas o funcionales. La investi-

gación en sistemas de información ha sido definida como “la investigación sistemática del desarrollo, de la operación, de la utilización y/o del impacto de un subsistema de información, dentro de un contexto organizativo” (Raymond, 2003 citado por Julien, 2003).

En la práctica, las empresas de fuerte crecimiento denominadas “gacelas”, a nivel interno, tienden a regular las rutinas mediante todo tipo de prácticas operacionales relativamente formales, las que en algunos casos, son controladas por un software denominado *Engineering Ressource Planning* (ERP). Dicho software ayuda a organizar semirutinas a nivel interno, responsabilizar a ejecutivos y empleados por cambios menores; a nivel externo, se establecen vínculos con diferentes recursos para obtener información. Esta formalización y organización, que muchas de las veces seguramente serán sin un sistema informatizado, debe permitir liberar la dirección de responsabilidades para poder anticiparse al cambio. De esta manera, se debe administrar el desorden o caos que produce el fuerte crecimiento, puesto que se orienta la organización a una planificación flexible, y se estimulan los equipos de trabajo para la repartición de retos y el desarrollo de una cultura empresarial. También se logra hacer seguimiento de clientes importantes y buscar nuevos para aprovechar oportunidades y tomar decisiones que respalden el crecimiento (Julien, 2001).

Las MiPYMEs de fuerte crecimiento aplican el principio de variedad requerida en análisis sistemático debido a que debe evolucionar con rapidez para encontrar cambios en su mercado, debe de reconfigurarse al variar y aumentar la calidad y el número de recursos, en especial los recursos externos. Por otra parte, los recursos internos, al ser descentralizados y participativos, pueden responder a diferentes solicitudes sin que la dirección tenga que estar pendiente de todo, lo que no podría hacer de todas formas, dado el número de ajustes que se deben realizar. Los recursos externos esenciales, por otra parte, sirven para tomar distancia de las actividades diarias y adaptar mejor la organización a las nuevas necesidades.

Lindgren (2004) utiliza las tecnologías de la información para enlazar la administración de las competencias esenciales a nivel macro de la organización y a nivel micro las competencias individuales en acción. También Raymond (2003), citado por Julien (2003), menciona que las organizaciones han tratado de minimizar la incertidumbre. Por este hecho, el instrumento

privilegiado ha sido y será siempre la información, pues los sistemas y las tecnologías permiten tratar, difundir y analizar la información.

Además de la teoría de la organización, fundada sobre la noción de incertidumbre, el segundo aporte mayor a la disciplina de los sistemas de información proviene, tanto de la teoría general de los sistemas, como del análisis que se deriva de ellos. Así, se pueden comprender mejor los fenómenos organizativos relacionados con la información, al considerar la organización como un sistema abierto que ejerce un intercambio continuo con su ambiente (Gingras *et al.*, 1986) citados por Julien (2003).

## **6.6. Conceptualización de la dinámica del propietario-dirigente**

Las conceptualizaciones previas sobre los recursos y las capacidades que el propietario-dirigente utiliza para el fuerte crecimiento de la MiPYMEs se centran en la determinación y la diligencia con que aborda sus actividades diarias para establecer relaciones tanto internas como externas dentro de su empresa. Esto se realiza a través de su perspectiva de la innovación, el manejo de la información y el desarrollo de una tipología que se refleja en las prácticas de gestión dentro de una red de relaciones. Así, asegura la lealtad de sus clientes frente a los cambios significativos en la oferta de servicios, adoptando una estrategia proactiva para el beneficio y crecimiento de su MiPYMEs. Además, maneja estratégicamente otros recursos y capacidades disponibles dentro y fuera de su red de negocios, siempre considerando la integración de valores en sus relaciones con clientes, proveedores, empleados, familiares y otros actores sociales involucrados con su empresa.

## **6.7. El concepto de capital social del propietario-dirigente**

Como lo afirmamos en el capítulo 3, el capital social se sitúa en el punto de encuentro entre las acciones de las empresas y el comportamiento de la sociedad en su conjunto. Favorece el acceso a diferentes recursos materiales

e inmateriales, comprendiendo la información, los valores (institucionales y simbólicos) y las convicciones actuales o potenciales. Facilita al empresario la capacidad de utilizar una variedad de recursos para alcanzar el éxito en su proyecto.

El capital social es intrínseco a las redes de reconocimiento mutuo, puestas a disposición de los empresarios. Estas redes sociales de reconocimiento pueden ser restrictivas, como mencionamos anteriormente, pero también pueden ser muy motivadoras. De esta forma, el entorno puede ser inclusivo o exclusivo. El capital social representa un conjunto único de relaciones para cada persona. Puede motivar la acción y reflejar rápidamente el éxito esperado, impulsando así la cultura emprendedora. Actúa como un facilitador que acelera las interacciones basadas en confianza, integridad y normas compartidas, permitiendo al grupo potenciar los cambios que bloquean o fomentan. Como cualquier forma de capital invertido, el capital social requiere un retorno sobre las inversiones que podría considerarse un interés social. Los empresarios y las empresas que se benefician del apoyo no económico del entorno deben, de manera responsable, retribuir una parte al territorio. Esto implica establecer relaciones de reciprocidad entre el entorno y ellos. En resumen, los empresarios deben devolver, hasta cierto punto y de manera gradual, los recursos obtenidos fuera del sistema económico convencional o a bajo costo, de manera análoga al retorno que se espera con el capital financiero.

El capital social es fundamental para el éxito de los futuros empresarios, ya que facilita el acceso a oportunidades, reduce los costos de información y recursos, y proporciona diversas formas de respaldo. Funciona como un reservorio de conocimientos que no solo facilita la creación de empresas, sino también la producción colectiva. Actúa como un mecanismo colectivo que promueve la invención compartida, facilitando la circulación de ideas y diversos intercambios. Es el elemento fundamental que dinamiza el tejido industrial local mediante la interacción activa y la transformación de los actores involucrados.

El empresario, la organización y el entorno emprendedor pueden enfrentar la competencia internacional únicamente si se alían con diversos tipos de cercanía, manteniendo flexibilidad tanto operativa como estratégica, y promoviendo el aprendizaje colectivo. Esto les permite sistematizar la

diversidad de recursos de información y destacarse mediante una innovación continua. Una de las funciones más cruciales del entorno emprendedor para el crecimiento empresarial es proporcionar capital social, el cual complementa otros recursos, como el capital financiero, para mantener la expansión y el dinamismo especialmente robusto de algunas empresas. Varios investigadores consideran el capital social como el fundamento de la cultura emprendedora, aunque podemos distinguir que el capital social se asemeja más a recursos específicos que al entorno general. Más allá de los recursos humanos en sí, el capital social ofrece al empresario el respaldo moral necesario al proporcionar modelos y representaciones que ayudan a superar desafíos. Durante la consolidación de la empresa, el empresario se beneficia de los vínculos, las relaciones y las interacciones con el entramado industrial que lo sostiene.

Como todo capital invertido, el capital social demanda un retorno sobre las inversiones, una suerte de interés social. El empresario y la empresa, que se benefician del aporte no mercantil del medio, deben devolver, de manera responsable, una parte al territorio, es decir, establecer relaciones de reciprocidad entre el medio y ellos. En otras palabras, el empresario debe rembolsar hasta cierto punto y, gradualmente, los recursos obtenidos por fuera del sistema mercantil o a bajo costo, como lo hacen con el capital financiero. Como lo establece Habermas (1981), al enunciar que mientras más capital social haya en un ecosistema, secundado por una cultura emprendedora que haga el vínculo entre este último y las necesidades, más este medio será dinámico, antes que portador de conformismo.

El empresario puede lograr maravillas, frecuentemente, con pocos recursos, pero su perseverancia y su capacidad de adaptarse rápidamente deberán estar apoyadas por el capital social y por una cultura emprendedora eficaz. La organización sólo sabrá desplegar todos sus esfuerzos, recibiendo sistemáticamente información para adaptarse tanto al mercado local como al mercado internacional, aun si no exporta. El empresario, la organización y el medio emprendedor sólo pueden hacer frente a la competencia internacional aliados con los diversos tipos de proximidad, con la flexibilidad operacional y estratégica y con el aprendizaje colectivo para suministrar sistemáticamente una variedad de recursos de información, que les permita diferenciarse por la innovación continua.

## 6.8. Caracterización de las organizaciones gacelas y su propietario-dirigente

El camino que se debe seguir para aproximarnos a conocer las características de las MiPYMEs *gacelas* es descubrir sus cualidades. Primeramente, podemos hacer unas conceptualizaciones básicas, ya que nos interesa abordar el emprendimiento y el sólido crecimiento de las MiPYMEs desde la perspectiva de las competencias esenciales. Se fundamenta en nuestras explicaciones y perspectivas más sólidas basadas en la teoría del crecimiento empresarial, la teoría de los recursos y capacidades, así como en las diversas contribuciones teóricas y empíricas del marco conceptual. Se presentan las principales características y dimensiones de las subcategorías fundamentales a ser construidas mediante trabajo de investigación de campo realizado. Es importante destacar que las categorías representan ideas centrales en los datos, mientras que las subcategorías son conceptos que pertenecen a una categoría, proporcionándole una mayor claridad y especificidad. Los conceptos son elementos fundamentales en la construcción teórica. Las propiedades se refieren a las características definitorias de una categoría que le otorgan su significado, mientras que las dimensiones indican el rango a través del cual estas propiedades pueden variar, ofreciendo una especificación detallada a la categoría y variabilidad a la teoría (Strauss y Corbin, 1998). A continuación, describimos categorías que son esenciales para entender el comportamiento o desempeño de la empresa *gacela*:

- ***Las competencias esenciales (CE) en la Pyme gacela:*** “Son las cualidades intrínsecas del grupo empresarial que lo impulsa al éxito económico; estas cualidades se expresan a través del aprendizaje colectivo en la organización, específicamente como la coordinación diversa de habilidades de producción e integrar múltiples corrientes de tecnología en las empresas del grupo y en los productos finales” (Prahala, 1990, pp. 82)
- ***La dinámica del propietario-dirigente (DPD) en la Pyme gacela:*** Es la energía que el dirigente aplica diariamente para establecer relaciones e interacciones tanto dentro como fuera de la empresa, con el

objetivo de promover el crecimiento y el beneficio de su organización.

- **Recursos y capacidades de la Pyme gacela (RyC):** Se caracteriza por los elementos y recursos que la convierten en una empresa compleja, descentralizada y participativa, además de ser dinámica y diferenciarse significativamente en su producto final. Estos elementos y recursos son valiosos, poco comunes, difíciles de replicar e indispensables. La Pyme gacela desarrolla una cualidad y se diferencia por su capacidad de percepción diferente de la innovación, el control de la información, la dinámica del propietario-dirigente con su red de capital social y tipología en la conducción de su Pyme.
- **Percepción de la innovación por el dirigente (PI):** En la Pyme gacela esto se refiere al nivel de disposición del dirigente para llevar a cabo experimentos en su producto final, bienes y servicios, tecnologías y procesos, así como evaluar costos y beneficios, y aprender de los errores cometidos (Yeung *et al.*, 2000). Sus componentes incluyen el tipo y aplicación de tecnologías, la evaluación comparativa con la competencia y la disposición para explorar y asumir riesgos.
- **Manejo de la información del propietario-dirigente (CI):** El dirigente de la Pyme gacela tiene una forma peculiar del manejo de la información para crear ventaja competitiva para su empresa, por lo que genera un dominio de sus acciones y actividades como propietario y dirigente para mantenerse permanentemente informado por diversos medios y en contacto permanente hacia dentro y fuera de la empresa en tiempo y en forma oportuna para el beneficio y crecimiento de su empresa, sus dimensiones para manejo de la información son: control de la información a señales débiles, es cuando tiene contacto para hacer mejoras e innovación a sus productos y servicios con sus proveedores, expositores en ferias industriales, trasportistas, centros de investigación y universidades, por otra parte el control de la información a señales fuerte, es el contacto permanente con clientes, empleados, gremios industriales, jefes, supervisores y familiares.
- **Capital social (CS):** La Pyme gacela cuenta con recursos que se relacionan con tener una red estable de relaciones, que pueden ser más o menos formalizadas. En otras palabras, estas relaciones están vincu-

ladas para formar parte de un grupo de agentes que no comparten características comunes, pero están unidos por lazos permanentes y beneficiosos (Bourdieu, 1980 a,b).

- **Tipología psicosociológica del dirigente (TPD):** En la MiPYME *gacela* se describe el tipo de actitudes y comportamientos que exhibe el propietario-director al dirigir su empresa. Estos indicadores incluyen el enfoque hacia la innovación, la orientación hacia la creación de valor, la disposición hacia la adaptación o replicación, así como la preferencia por el crecimiento sobre la estabilidad o, viceversa. También se incluye la priorización de la autonomía y continuidad frente al crecimiento empresarial.
- **Arquitectura estratégica (AE):** En la Pyme *gacela* el propietario-director traza un camino estratégico que especifica qué competencias esenciales deben desarrollarse y qué tecnologías las conforman, incluyendo a las personas y los proyectos asociados con estas competencias esenciales (Prahalad, 1990). Esta dimensión se centra en el plan estratégico o visión de la empresa.

Finalmente, deseamos compartir con los lectores la última actualización de definición de empresa u organización MiPyme por su tamaño e ingresos que se muestra en el cuadro 5.

Cuadro 5. Criterios de estratificación de empresas

<i>Estratificación</i>				
<i>Tamaño</i>	<i>Sector</i>	<i>Rango de número de trabajadores</i>	<i>Rango de monto de ventas anuales (mdp)</i>	<i>Tope máximo combinado*</i>
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Industrias	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

\* Tope máximo combinado = (*Trabajadores* × 10% + (*Ventas anuales*) × 90%).

Fuente: Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009.

## 7. Qué se explica de la evolución del pensamiento estratégico y la administración

*Si solo trabajas en cosas que te gusten y te apasionen, no deberías tener un plan maestro para ver cómo resulta todo.*

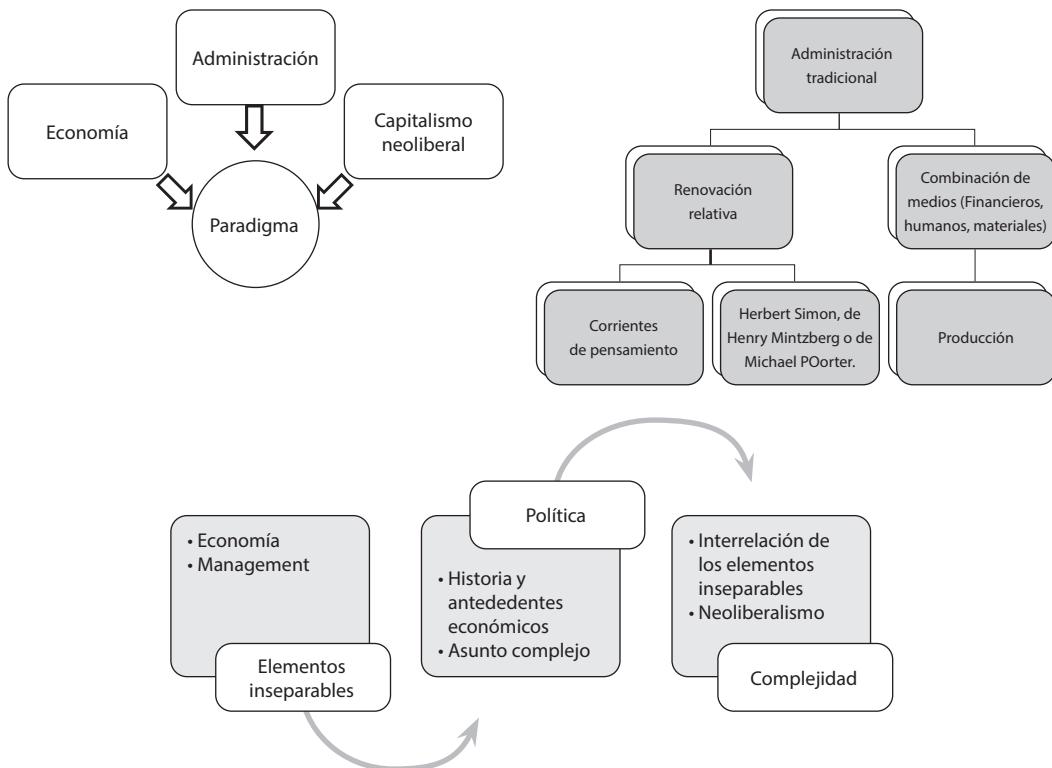
MARK ZUCKERBERG, fundador de Facebook

El análisis del paradigma economía-administración y capitalismo da lugar a la teoría de la organización desde una perspectiva del pensamiento evolutivo de la administración en el siglo pasado y el presente, enfocado a la creación de estructuras, objetivos y el ejercicio de la eficacia. Los procesos y cambios acelerados vinculados a la globalización suponen efectos significativos en los procesos administrativos. La crítica se centra en la objetividad de los resultados de años y años de fallar en las decisiones económicas y políticas, un asunto importante que permea a todas las esferas sociales marcando diferencias sustanciales. En este tenor, hablar de paradigmas resulta fundamental para poder abordar la realidad de las organizaciones para describir su naturaleza y comportamiento. En este sentido, cuando se habla de una teoría general de las organizaciones, es menester resaltar los intentos de generalizar las teorías clásicas con los enfoques a nivel macro de las organizaciones. De forma significativa, los paradigmas pueden ofrecer soluciones con alta validez a situaciones organizacionales con el fin de fomentar un desarrollo organizacional saludable fundamentado en perspectivas teóricas.

En la figura 25 se observa, de forma integradora, la delimitación del paradigma economía, administración y capitalismo. En sí mismo posee la administración tradicional. De forma inherente, contiene la renovación relativa provocada por las corrientes del pensamiento surgidas de Herbert Simón, Henry Mintzberg y Porter, pero, al mismo tiempo, detallan la combinación de medios financieros, humanos y materiales que lleguen a generar una producción de bienes y servicios, económica, política y socialmente

útiles. En este tenor, y relacionado los conceptos que abren el tema con el paradigma mencionado, las aportaciones de Pariente y Aktouf<sup>1</sup> aterrizan la vinculación entre la economía y el *management* como elementos inseparables en el contexto global que tienen orígenes compartidos y consecuencias en el ámbito político, puesto que la historia y los antecedentes económicos dictan el comportamiento de la política y viceversa, haciendo evidente que es un asunto complejo donde, para dar explicación o dar aportaciones, se necesita una perspectiva profunda, aterrizada y holística en cada ámbito, pero que, además, van de la mano con un conjunto de fenómenos y acciones que sientan sus bases en el enfoque neoliberal.

Figura 25. Esquema explicativo de los paradigmas



Fuente: Elaboración propia.

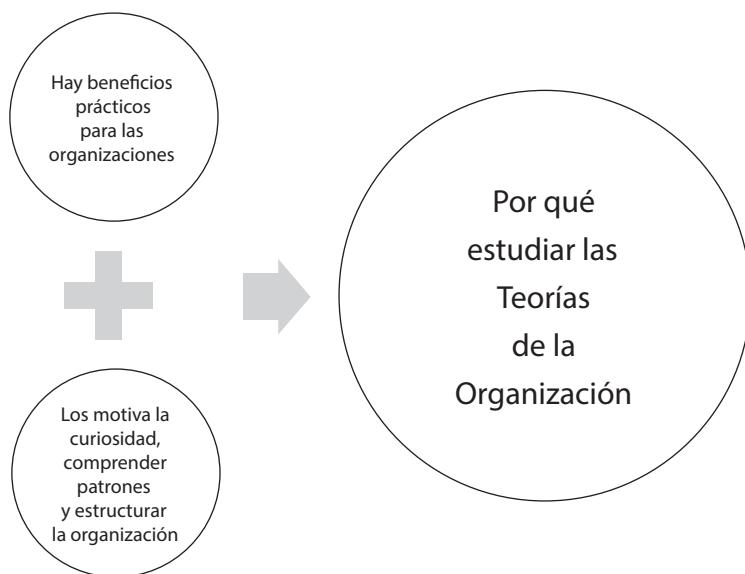
<sup>1</sup> Tomado de Aktouf y Suarez-Nuñez (2012). Administración. Tradición, revisión y renovación. Ed. PEARSON EDUCACIÓN, México, y apuntes del Arq. y M.A. José Luis Pariente F. (1993) Los paradigmas de la Administración. Vol III, Núm.2 (1993). Cd. Victoria, Tam: UAT-UNAM.

Realizar un esquema integrador ha permitido encontrar puntos de convergencia entre la información analizada en los diferentes textos. Todos los autores, desde su perspectiva, aportan conocimiento fundamentado que hacen que contribuyen a construir un espacio cada vez más complejo, es decir, profundo e interesante, que abre el debate e invita a la documentación.

## 7.1. Paradigmas de la organización

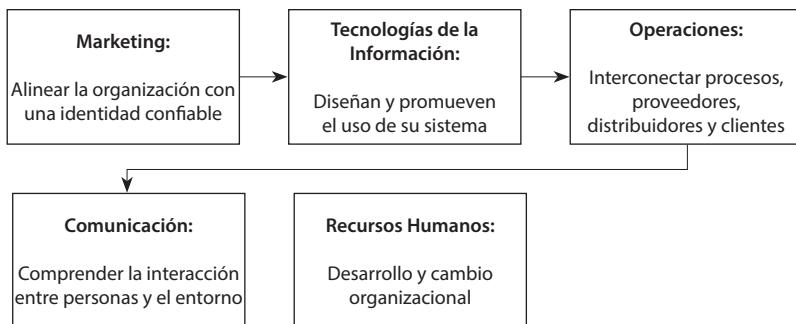
La importancia de estudiar teorías de la organización y su dinamismo nos ayuda a no perder la dirección si no existe una estructura que soporte y defina las situaciones y fenómenos. Por ello, en las figuras 26 y 27 explicamos el por qué se debe de estudiar a las organizaciones, así como el proceso a seguir para incluir todos los procesos de las mismas.

Figura 26. *Importancia de estudiar las teorías de la organización*



Fuente: Elaboración propia.

Figura 27. Aplicaciones prácticas para la teoría de la organización



Fuente: Elaboración propia.

Desde los albores de la civilización, las ideas preconcebidas sobre la naturaleza humana y el trabajo han influido en cómo las personas se comportan dentro de las organizaciones. Sin embargo, solo a partir de principios del siglo actual se han comenzado a estudiar de manera sistemática y documentada. A lo largo de las últimas décadas, este conjunto de modelos o paradigmas ha experimentado cambios rápidos. Por lo tanto, en esta sección se aborda la evolución y el estado actual de estos modelos, junto con algunas conclusiones preliminares que pueden alertar a los administradores sobre las ventajas y los riesgos que puede acarrear la aplicación indiscriminada de cualquiera de ellos en nuestras organizaciones actuales.

En la era actual de cambios rápidos y un enfoque en la globalización, con la cultura de la calidad y el servicio al cliente, los expertos en administración encuentran frustrante ver que muchas organizaciones todavía emplean modelos inflexibles y mecanicistas que no se alinean con las variables clave de su entorno, cultura, procesos o estructura organizativa y que, en la mayoría de los casos, están obsoletos. Nosotros recomendamos al lector y estudiosos de las organizaciones no realizar una copia de modelos de otros niveles socioeconómicos al de México, no traer modas o modelos creados sin que su efectividad sea probada, porque solo mediante un estudio riguroso y bien fundamentado de los modelos discutidos aquí, así como de las circunstancias específicas de cada caso, se puede tomar una decisión informada y precisa sobre qué modelos son más apropiados para su organización. Esto permitirá evitar caer en la trampa de los remedios universales o pater-

nalistas que han tenido consecuencias desfavorables en las organizaciones privadas y públicas de nuestra nación.

Intentaremos resumir los diferentes enfoques propuestos para el estudio de las organizaciones. Sin embargo, las complejidades inherentes al tema y otras limitaciones constituyen solo dos de los desafíos significativos que enfrentamos en este intento. En primer lugar, el estudio está limitado por las restricciones bibliográficas que limitan la mayoría de los textos de los Estados Unidos de América e imponen su conocimiento y práctica únicas. Debido a esto, y a los escasos esfuerzos realizados en México para realizar investigaciones adecuadas a la realidad nacional, la literatura administrativa actual se enfoca principalmente en la empresa privada. Como resultado, disciplinas como la administración pública han desarrollado un enfoque un tanto marginal a las teorías que se presentan aquí, lo que no significa que no puedan ser incorporadas a la práctica, en particular a las ideas propuestas por la teoría moderna de las organizaciones. Aunque hay muchos enfoques analizados, a menudo se presentan repeticiones excesivas de autores, títulos y perspectivas, sin que esto implique necesariamente una variación significativa en el contenido. Por otro lado, aunque ofrecen muchas afirmaciones y principios diversos, en la mayoría de los casos no están respaldados por pruebas y demostraciones convincentes.

Después de considerar todo lo mencionado, en segundo lugar, hemos optado por elegir solo los esquemas que se han convertido en "clásicos" en la administración o las corrientes más modernas que tienen un contenido teórico suficiente para hacer aportaciones importantes al conocimiento y la práctica de la disciplina.

La utilización de paradigmas ha sido una práctica para el estudio de las organizaciones. Sin embargo, existen ventajas y desventajas en cuanto a los paradigmas sobre la naturaleza humana y su comportamiento en el trabajo, así del cómo resolver los diferentes problemas en el proceso del estudio de la organización. Kliksberg (2012), un investigador en paradigmas de la administración, recientemente ha introducido su innovador paradigma de gestión social. Destaca que el primer desafío al estudiar las diversas escuelas y teorías es resolver cómo clasificarlas. En su texto, examina varias clasificaciones propuestas por expertos conocidos con el fin de agrupar criterios diversos y facilitar el análisis administrativo.

Urwick, en su libro *Management of Tomorrow* de 1933, identifica tres líneas principales de investigación en gestión:

- La ciencia de la dirección y su aplicación a problemas específicos.
- La dirección de la fábrica, orientada a incrementar la productividad.
- La investigación de la fábrica realizada por personal externo a través de asociaciones con organismos profesionales.

Urwick establece una clasificación inicial, aunque el criterio utilizado no está completamente explícito y puede generar confusiones en algunos casos. En 1962, Harold Koontz presentó en un artículo notable, publicado en la Harvard Business Review, una clasificación de las escuelas administrativas que incluye:

- La escuela del proceso de administración.
- La escuela empírica.
- La escuela del comportamiento humano.
- La escuela del sistema social.
- La escuela de la teoría de la decisión.
- La escuela matemática.

Por otra parte, March y Simon (1958), en una forma más integral, proponen una estructura de los siguientes paradigmas:

- La narrativa de sus historias y experiencias de los directivos, que se encuadra en las escuelas empíricas de Koontz.
- Los que se interesan por estructurar a la organización desde la perspectiva de la dirección científica, es decir: Taylor, Fayol y sus seguidores.
- Los que se ocupan de los problemas de la burocracia, los sociólogos seguidores de Max Weber.
- Los que se interesan por las motivaciones, emociones, liderazgo, las actitudes, la supervisión, en general la psicología social.
- Los que le dan importancia al manejo del poder, los controles administrativos de organismos públicos, se les denomina científicos políticos.

- Los que analizan a la organización como un microsistema o micro-economía, que serían simpatizantes de los economistas.

En resumen, y según los criterios mencionados, March y Simon (1958) presentan tres modelos o paradigmas del comportamiento humano en las organizaciones:

1. El modelo instrumental rígido, enfocado en la tarea.
2. El modelo sociológico, que es más flexible y centrado en la persona.
3. El modelo decisional, orientado específicamente a la toma de decisiones gerenciales.

Nuevos enfoques de sistemas y contingentes, Pfiffner y Sherwoods (1961) afirman que existen dos tendencias opuestas en estos paradigmas: una que se enfoca en la mecánica y el funcionamiento, mientras que la otra se enfoca en la conducta humana.

Nuevamente, Kliksberg (2012) concluye su estudio proponiendo una clasificación basada en los siguientes criterios:

- Contexto histórico al que responden los diferentes autores.
- Sistema de valores adoptado.
- Nivel de análisis empleado.
- Metodología científica utilizada para sus investigaciones.

Como resultado, el autor sugiere tres orientaciones finales:

1. *Enfoque tradicionalista*. Incluye los trabajos de Taylor, Fayol y sus seguidores, así como a los autores neoclásicos, como Urwick.
2. *Enfoque sociológico*. Incluye los trabajos de mayo y los pioneros y seguidores de la escuela de "relaciones humanas", como Douglas McGregor, aunque trata la sociología industrial como un enfoque distinto dentro de esta misma escuela.
3. *Orientación hacia la creación de una teoría de la organización, con un enfoque especial en el análisis del problema de los objetivos organizacionales*. Como complemento al trabajo de Kliksberg, es interesante

notar que estudiosos del antiguo esquema comunista, a pesar de estar geográfica e ideológicamente fuera de la órbita capitalista que originó estos modelos, siguieron esquemas muy similares a los presentados hasta ahora. Gvishiani (1976), por ejemplo, clasifica a las escuelas en los siguientes cinco grupos:

- Perspectiva de la administración científica.
- Perspectivas de las "relaciones humanas".
- Escuela "empírica".
- Escuela de los sistemas sociales.
- Escuela nueva de la ciencia de la administración. Esta última incluye los enfoques cuantitativos, de microeconomía y de sistemas.

Un enfoque integrador es el de la teoría de los sistemas generales, propuesta por Ludwig Von Bertalanffy en 1951 en el ámbito de las ciencias biológicas, la cual tuvo un gran impacto en el estudio de la administración en la década de los setenta. Chester I. Barnard, desde 1938, había enfatizado la importancia del entorno en el estudio de la administración, aunque se mantuvo al margen del enfoque general y científico de Bertalanffy.

En 1970, Sexton, en su obra "Teorías de la organización", sigue la misma estructura que Kiiksberg, incluyendo los enfoques clásicos, la escuela humanista y la teoría de la organización moderna. En el mismo año, Kast y Rosenzweig escriben un libro innovador en el que sugieren utilizar el enfoque de sistemas para evaluar las organizaciones y la gestión. En 1976, dos obras significativas de estudiosos que respaldan las nuevas teorías contingentes y de sistemas fueron publicadas por Fred Luthans y Huse y Bowditch. En estos escritos, los escritores emplean el enfoque de sistemas (Huse y Bowditch) y el enfoque de contingencias (Luthans) como soluciones integradas de la "jungla administrativa" a la que Koontz se refirió, en algún momento, para describir el estado de confusión en el que habían caído los intentos de clasificación de las escuelas, enfoques o teorías de la administración.

- Enfoques prescriptivos y normativos, que abarcan los paradigmas propuestos por las teorías clásica y de "relaciones humanas".

- Enfoques explicativos, que incluyen las siguientes teorías: neoclásica, de la burocracia, estructuralista, conductista y de los sistemas.

Aunque el esquema sigue siendo interesante, excluye enfoques como el situacional y el contingente, que no están representados entre los descritos, aunque se mencionan brevemente en el texto. Además, la conceptualización de los elementos analizados es bastante deficiente. Por ejemplo, el enfoque de la organización se refiere únicamente a la variable estructura, y otros aspectos, como los resultados deseados, coinciden en el mismo criterio sin excepción de una sola teoría.

En 1978, Scott propuso un esquema clasificatorio de cuatro etapas, utilizando un modelo bidimensional que considera, en una dimensión, los sistemas cerrados y abiertos y, en la otra, el comportamiento del hombre como actor racional o social. Es relevante mencionar que otros especialistas destacados, como Henry Mintzberg, de la Universidad McGill, también habían propuesto un nuevo enfoque desde la década pasada. Este enfoque se centra en los "roles administrativos", basados en la investigación de las actividades reales de los administradores. Este enfoque no invalida los anteriores, sino que los complementa.

## 7.2. Hacia una teoría general de las organizaciones

El impacto de tres nuevos paradigmas estrechamente relacionados marcó la década de los ochenta. Estos paradigmas ampliaron el espectro que se había estudiado hasta ahora. El primero fue el enfoque en la calidad y el "milagro japonés". El segundo libro, que se inspiró en el primero, fue el "best-seller" de Peter y Waterman sobre la excelencia en las organizaciones. El tercero se enfoca en las sugerencias de los investigadores de la cultura organizacional. En la actualidad, los esfuerzos por establecer una teoría general de las organizaciones se han convertido en un esfuerzo generalizado que abarca tanto las teorías clásicas y conductuales como los enfoques de sistemas, contingentes, de calidad y excelencia en la administración pueden ser agrupados. Estas teorías han formulado una visión global de las organizaciones como entidades socioculturales donde se desarrollan los procesos administrativos.

Similar a cualquier teoría científica, su objetivo es establecer un cuerpo de conocimientos universalmente válido. Aunque los enfoques contingentes y situacionales actuales abordan parcialmente la cuestión de la universalidad, estas teorías dependen de un paradigma o marco de referencia que abarca las variables internas y externas de las organizaciones y sus interacciones. Aquí es donde algunos críticos encuentran sus principales debilidades. Por lo tanto, se recomienda emplear modelos adecuados para cada situación particular a fin de establecer una relación funcional entre las variables externas (como la tecnología y la cultura) y las internas (estructurales o culturales). La teoría de las organizaciones se apega a las técnicas de las ciencias sociales y se utiliza en estudios de casos y experimentos de campo.

Los niveles de análisis abarcan toda la organización, desde el nivel más alto, donde se analizan las variables externas, la cultura, la tecnología y la estructura, hasta los puntos de decisión y conflictos internos. Los niveles de análisis también abordan todas las etapas tradicionales del proceso administrativo, como la fijación de objetivos, la planeación, la organización en su sentido más amplio, la asignación de personal, la dotación de recursos, y la dirección.

Finalmente, los paradigmas generales que agrupan los enfoques actuales sobre las escuelas, corrientes o teorías de la administración pueden ser clasificados de la siguiente manera:

### **7.2.1. Paradigmas clásicos y neoclásicos**

La organización se emplea como una herramienta, lo que conduce a una administración centrada en la producción y en la optimización de recursos. Según la teoría X de McGregor, se considera que el ser humano es intrínsecamente perezoso e irresponsable, tiende a evitar el trabajo y requiere ser controlado y supervisado para ser productivo.

### **7.2.2 Paradigmas provenientes de las escuelas de la conducta**

Contaban con la organización desde la perspectiva del comportamiento de los grupos humanos. La administración se enfoca en las personas y los

aspectos de la satisfacción personal y la autorrealización. La teoría Y de McGregor es similar a las ideas sobre la naturaleza humana. Incluye todas las teorías conocidas como "relaciones humanas", destacando el "desarrollo organizacional".

### 7.2.3. Paradigmas cuantitativos y de toma de decisiones

El enfoque organizacional se centra en el flujo de información, con la toma de decisiones y la eficiencia como objetivos principales de la gestión. Carecen de una comprensión precisa de la naturaleza humana y se basan en modelos matemáticos, así como en sistemas y equipos informáticos para la toma de decisiones.

### 7.2.4. Paradigmas sobre las organizaciones gubernamentales

Agrupan estudios sobre administración pública que típicamente no se abordan en la literatura general de administración o gestión empresarial. Los modelos burocráticos son fundamentales en la administración pública y se sustentan en un marco legal sólido y riguroso.

### 7.2.5. Paradigmas de integración

Comprenden los enfoques de sistemas, contingentes y de planeación estratégica, los cuales incorporan y destacan las variables del entorno organizacional y el modelo de insumo-proceso-producto, junto con los mecanismos de retroalimentación y la visión a largo plazo.

### 7.2.6. Paradigmas culturales

Debido a los nuevos enfoques de excelencia, calidad total y globalización de las empresas, estos incluyen sistemas socioculturales interdependientes.

Los objetivos principales son la satisfacción del cliente y la supervivencia de la organización.

Aunque hay muchas corrientes diferentes, la mayoría se complementan entre sí, lo que destaca el estilo ecléctico de la teoría de las organizaciones moderna. Por otro lado, es importante destacar que esta disciplina los utiliza a todos con un enfoque de contingencias para analizar y resolver problemas particulares. Por otra parte, Hatch (2013) destaca cuatro principales perspectivas de la administración, clásica, moderna, simbólica-interpretativa y posmoderna, las cuales ofrecen una vista completa de las teorías de la organización, atreves del tiempo. Hatch menciona que no existe una teoría que sea única y que este constante, pues siempre han sido y serán multiplicadoras debido a la gran variedad de campos de estudio que inspira, ya que las organizaciones no pueden ser explicadas solo por una teoría. En su modelo conceptual de la teoría de la organización, basa su estudio en diferentes disciplinas académicas que han contribuido a la teoría de la organización y los pensadores de estas. El modelo de Hatch se basa en comprender la historia, y la evolución de las organizaciones, para posteriormente dar sentido y poder predecir el comportamiento de dicha teoría a estudiar.

La teoría de las organizaciones emplea métodos de las ciencias sociales para la investigación, incluyendo estudios de casos y experimentos de campo. Los niveles de análisis abarcan desde el nivel más alto de la organización, donde se examinan variables como el entorno externo, la cultura, la tecnología y la estructura, hasta los puntos de decisión y conflictos internos. Esto incluye todas las etapas convencionales del proceso administrativo: establecimiento de objetivos, planificación, organización en términos de estructura, asignación de personal, asignación de recursos, dirección y control. Como conclusión de este apartado, para Aktouf (2002) la gran habilidad del directivo de hoy y del futuro es hacer que el mayor número posible de cerebros en la organización piensen en la importancia de hacer progresar a la organización con el bienestar de todos en armonía con la naturaleza, que se sientan apoyados y motivados para pensar en el mejoramiento constante de la organización, en vez de concebir su trabajo como una tarea exclusiva de un puñado de altos dirigentes.

### 7.3. La perspectiva de las metáforas en las organizaciones

Como resultado de la descripción en el apartado anterior del entramado de propuestas y perspectivas teóricas de diferentes enfoques para estudiar a las organizaciones, a continuación se propone utilizar un enfoque sencillo para entender a las organizaciones y empresas a través del método de las metáforas. Sin embargo, ello supone un proceso complejo que incluye desentrañar la esencia de las unidades económicas a través de la indagación y algunos acercamientos a manera de entrevista. En este tenor, el propósito de este apartado del capítulo es investigar la relación existente entre las metáforas propuestas por Gareth Morgan en su libro *Imágenes de la organización* para conjuntar una impresión más amplia de los posibles paradigmas que puedan regir a organizaciones.

Directivos y profesionales eficientes han llegado a ser hábiles en el arte de “comprender” las situaciones que están intentando organizar o gestionar. Esta habilidad se desarrolla generalmente como un proceso intuitivo, aprendido a través de la experiencia y de la habilidad natural. Por esta razón, a menudo se cree que los directivos y solucionadores de problemas nacen y no se hacen, y que tienen una especie de poder mágico para comprender y dominar las situaciones en que se encuentren. Son conscientes del hecho de que las nuevas perspectivas surgen a menudo como una comprensión desde un nuevo ángulo de la situación y que una comprensión variada creará una variada gama de posibilidades de acción. Por otra parte, los directivos y solucionadores de problemas menos efectivos tienden a interpretarlo todo desde un punto de vista fijo, con el resultado de topar con pared. Sus acciones y sus comportamientos suelen ser rígidos, inflexibles y fuentes de conflictos.

Hay una relación entre estos procesos de comprensión de la vida y los procesos conocidos como análisis organizacional. Las teorías, como la comprensión, son interpretaciones de la realidad. Formulamos teorías o “interpretamos” situaciones al tratar de construir imágenes y explicaciones que nos permitan entender su naturaleza básica (Morgan, 1999). En este sentido, las metáforas se emplean normalmente como un recurso para em-

bellecer el discurso, pero su importancia va mucho más allá. El uso de la metáfora implica una manera de pensar y de ver que afecta nuestra comprensión del mundo en general. Por ejemplo, la investigación en diversos campos ha mostrado que las metáforas tienen un impacto significativo en la ciencia, en nuestro lenguaje y en cómo estructuramos nuestro pensamiento y nos comunicamos con los demás. La metáfora se utiliza cada vez que se intenta comprender un aspecto de la experiencia en términos de otro. Por ejemplo, cuando se dice “ese hombre es un león”, se está usando la imagen del león para resaltar ciertos aspectos leoninos de esa persona. La metáfora estructura la comprensión de esa persona de manera distintiva, pero parcial.

Una de las características más intrigantes de la metáfora radica en su capacidad para generar este tipo de discernimiento unidimensional. En momentos críticos de ciertas interpretaciones tiende a enfatizar algunos roles fundamentales sobre otros. Es evidente cómo este tipo de pensamiento es crucial para la comprensión de la organización y la gestión. Las organizaciones son fenómenos complejos y paradójicos que pueden interpretarse de diversas maneras. Muchas de las ideas aceptadas sobre las organizaciones son metafóricas, aunque no siempre las identifiquemos como tales. Por ejemplo, con frecuencia se habla de las organizaciones como si fueran máquinas diseñadas para alcanzar objetivos específicos y operar de manera eficiente y fluida. Como consecuencia de este enfoque, a menudo intentamos organizarlas y gestionarlas de manera mecanicista, enfocándonos en sus aspectos más técnicos.

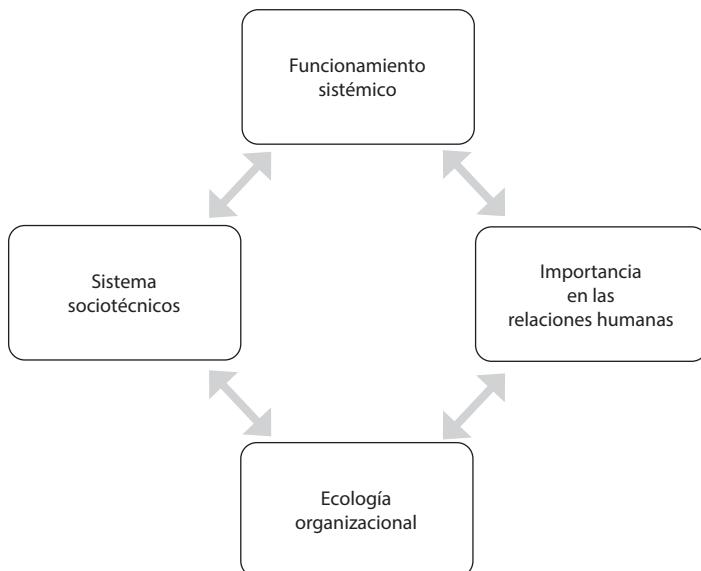
El análisis formal y el diagnóstico de las organizaciones, al igual que los procesos de comprensión, siempre implican la aplicación de alguna teoría específica a la situación que se está considerando. Estas teorías son interpretaciones de la realidad. Teorizamos o “comprendemos” situaciones de igual modo que intentarnos formular imágenes y explicaciones que nos ayuden a hacernos una idea de su naturaleza fundamental (Morgan, 1999). Morgan indica que las premisas fundamentales se apoyan en metáforas que nos permiten percibir y entender las organizaciones de manera diferente, aunque parcial. Las metáforas generalmente se utilizan para enriquecer el discurso, pero tienen una importancia que trasciende esto. El empleo de la metáfora implica un “modo de pensar” y un “modo de ver” que traspasa el cómo comprendemos nuestro mundo en general. Empleamos la metáfora cada vez

que intentamos entender un aspecto de la experiencia en términos de otro. De esta manera, los procesos metafóricos implican afirmaciones, ya sean implícitas o explícitas, de que “A es (o es como) B”.

En un texto interesante y creativo, Gareth Morgan ha sugerido el uso del concepto de “metáfora” para referirse a los paradigmas actuales de la organización. En su obra, identifica y analiza los siguientes:

- La organización como una máquina.
- La organización como organismo.
- La organización como cerebro.
- La organización como cultura.
- La organización como sistema político.
- La organización como cárcel física.
- La organización como cambio y transformación.
- La organización como instrumento de dominación.

Figura 28. Esquema de la máquina



Fuente: Elaboración propia.

### 7.3.1. La organización como una máquina

Este enfoque muestra cómo este tipo de pensamiento sustenta el desarrollo de la organización burocrática. Cuando los directivos conciben las organizaciones como máquinas, tienden a administrarlas y diseñarlas como dispositivos mecánicos elaborados con precisión, donde cada componente tiene un papel específico dentro del funcionamiento del conjunto. En la figura 28 se muestra, a manera de esquema, los conceptos clave que una organización que funciona como máquina presenta en un primer momento, y que ello es, en su mayoría, impulsores para el funcionamiento organizacional.

### 7.3.2. La organización como organismo

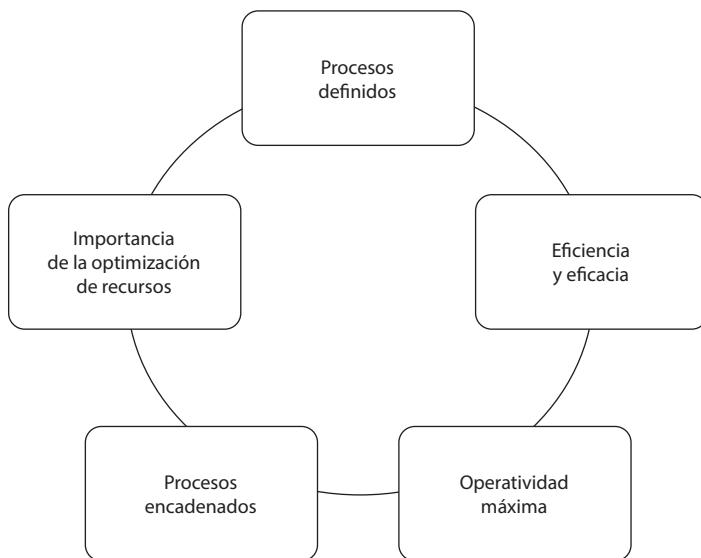
Esta metáfora popular centra su atención en la comprensión y gestión de las “necesidades” organizacionales y las relaciones con el entorno. Las distintas organizaciones se compararán con diversas especies, entre las cuales se encuentra la del tipo burocrático. Se observará cómo estas especies están adaptadas para responder a las demandas de entornos diversos, lo que permitirá desarrollar teorías fascinantes sobre las relaciones entre la organización y su entorno.

En la figura 29 se observan, a manera de esquema, los factores que intervienen de forma protagónica en una empresa que funciona como un organismo.

### 7.3.3. La organización como cerebro

La metáfora destaca la relevancia del procesamiento de la información, el aprendizaje y la inteligencia, ofreciendo un marco conceptual para analizar y evaluar la gestión moderna en estos términos. Además, propone un conjunto de principios para mejorar estas cualidades. A lo largo de la investigación histórica sobre el cerebro se han utilizado diversas metáforas para su comprensión, y en este capítulo se explorarán dos de ellas.

Figura 29. Esquema de una organización como organismo



Fuente: Elaboración propia con base en Morgan (1999).

En la figura 30 se identifican las aptitudes que destacan en una empresa que funciona como cerebro, donde un factor importante es el desarrollo y la innovación, así como la adopción de tecnología como la cibernetica. Lo anterior puede hacer la diferencia en las empresas que se caracterizan por estar desarrollando.

Figura 30. Esquema de la organización como cerebro

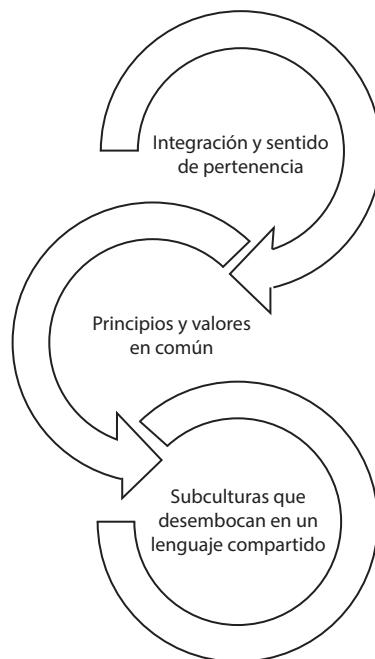


Fuente: Elaboración propia con base en Morgan (1999).

### 7.3.4. La organización como cultura

La organización ahora se percibe como un espacio donde se alojan ideas, valores, normas, rituales y creencias que configuran su realidad social. Este enfoque, que ha ganado popularidad entre los investigadores de culturas corporativas y colectivas, ofrece una nueva perspectiva para la gestión y el diseño organizacional, basada en valores, creencias y otros significados compartidos que guían la vida dentro de la organización. Cuando una empresa está comprometida con la generación de una identidad común, esta metáfora puede explicar su funcionamiento. En la figura 31 se observa de forma resumida y esquemática la relación de los conceptos clave de este tipo de organización, en la que la agrupación, el compañerismo y la sinergia van de la mano para la trascendencia empresarial.

Figura 31. Esquema sobre la organización como cultura

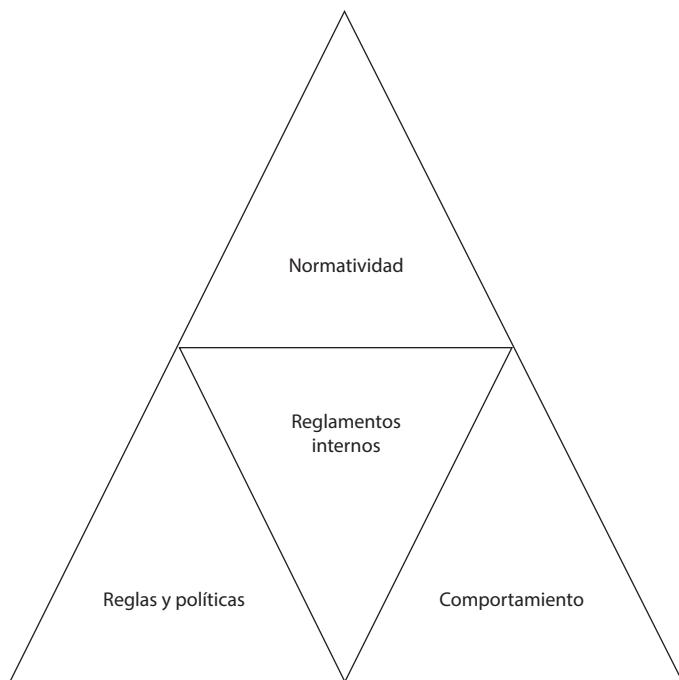


Fuente: Elaboración propia con base en Morgan (1999)

### 7.3.5. La organización como sistema político

Se centra en los diversos conjuntos de intereses, conflictos y posibles interacciones que moldean las actividades organizacionales. Representa las organizaciones como sistemas de gobierno que establecen normas para legitimar diversas regulaciones, así como los factores detallados que influyen en la dinámica política de la vida organizacional. Ciertamente, ver a la organización como un sistema político implica la rigidez y el enfoque robusto dentro de la empresa, aunque ello puede en ciertos casos traducirse como un ancla para el bienestar del personal. Para otros, puede significar la trascendencia de sus fines. En la figura 32 se aprecian los factores que destacan en una organización como sistema político.

Figura 32. *Esquema de la organización como sistema político*

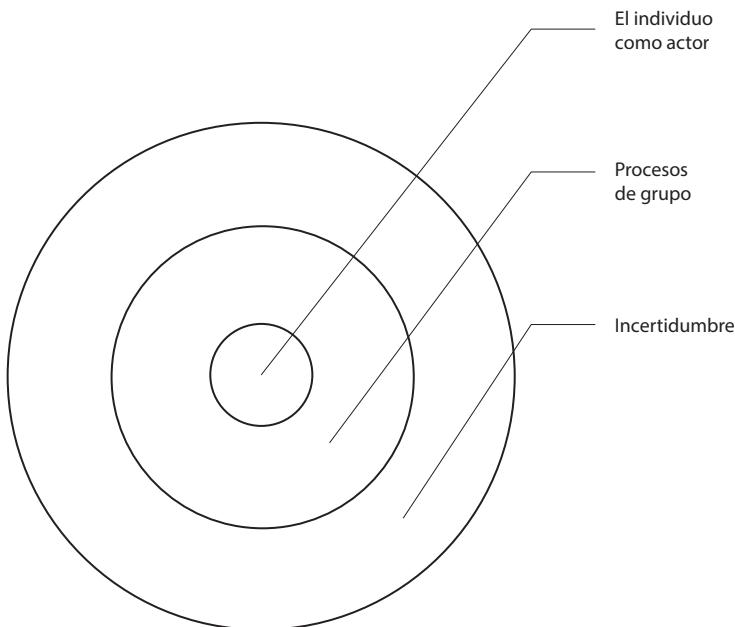


Fuente: Elaboración propia con base en Morgan (1999).

### 7.3.6. La organización como cárcel psíquica

La metáfora de una prisión psíquica nos estimula a analizar la vida organizacional para evaluar de qué manera estamos condicionados (y cómo) por procesos conscientes e inconscientes que hemos creado. Al hacerlo, esta metáfora proporciona diversas perspectivas importantes sobre los aspectos ideológicos y psicodinámicos de la organización. En la figura 33 se aprecia, a manera de esquema, la relación de factores determinantes y reguladores de la organización como cárcel psíquica, aludiendo a las barreras y situaciones que limitan tanto en el ámbito cognitivo como en el operativo y de desarrollo.

Figura 33. *Esquema de la organización como cárcel psíquica*



Fuente: Elaboración propia con base en Morgan (1999).

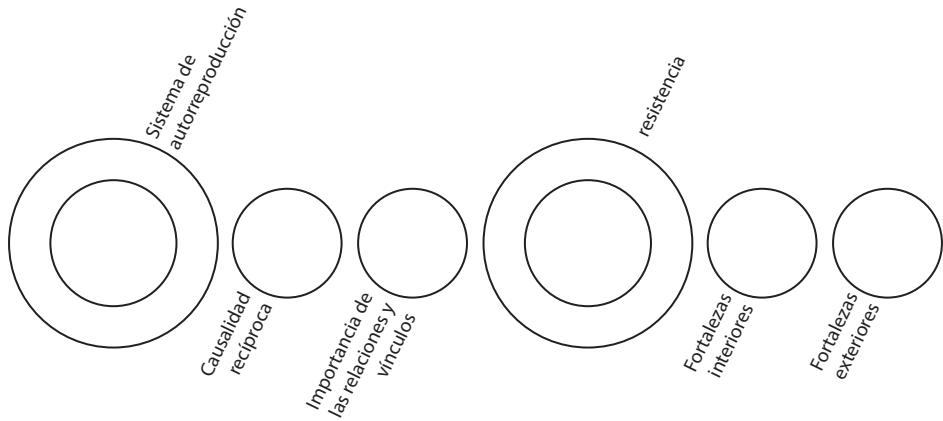
### 7.3.7 La organización como cambio y transformación

Desde esta perspectiva, entender la organización radica en comprender la lógica del cambio que configura la vida social. En la figura 34 se observa

la interrelación de los conceptos prioritarios en una empresa donde el cambio y la transformación son importantes para evolucionar en estadios que abonen a su misión empresarial. En este sentido, surge también metafóricamente el efecto de “la Reina roja”, que describe la premura por innovar y estar siempre un paso delante de los competidores, pues ello es una ventaja en el mercado. Para una mayor explicación de la metáfora, en la historia Alicia en el país de las maravillas, la Reina Roja le dice a Alicia: “Aquí, tienes que correr lo más rápido que puedas solo para mantenerte en el mismo lugar.” Esta metáfora se usa para ilustrar cómo, en entornos altamente competitivos y cambiantes, las empresas deben innovar continuamente solo para no quedar rezagadas. No basta con mejorar una vez: hay que innovar constantemente para mantener una ventaja competitiva (Van Valen, 1973; Teece *et al.*, 1997; McGrath, 2013). Un ejemplo que ilustra la metáfora sería que Netflix no solo innovó una vez (con el modelo de DVD por correo), sino que siguió adaptándose con el streaming, los algoritmos de recomendación y la producción de contenido propio.

En este sentido, Blockbuster, por no seguir corriendo con la Reina Roja, se quedó atrás.

Figura 34. Esquema de la organización como cambio y transformación

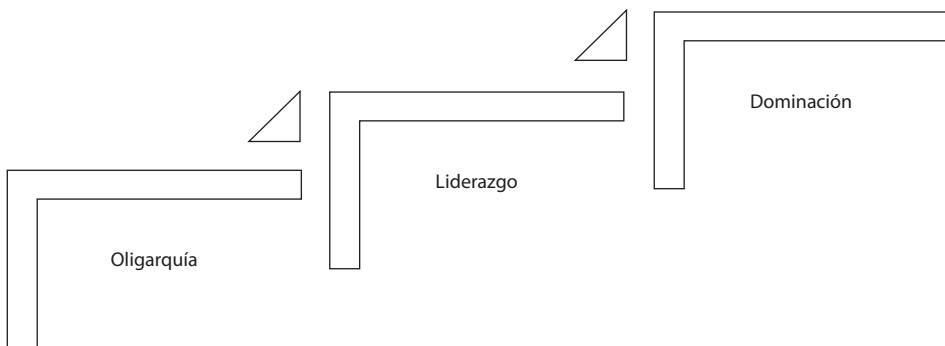


Fuente: Elaboración propia con base en Morgan (1999).

### 7.3.8 La organización como instrumento de dominación

Demuestra cómo las organizaciones típicamente aprovechan a sus empleados y los recursos locales e internacionales para alcanzar sus objetivos, y cómo la estructura fundamental de la organización se basa en un proceso de control donde ciertos individuos ejercen su autoridad sobre otros. En la figura 35 se aprecia esquemáticamente el contenido de la metáfora de la organización como instrumento de dominación. A través de esta revisión se sintetiza la esencia de la metáfora, cuyo objetivo es la coerción como símbolo de dominancia.

Figura 35. Esquema de la metáfora de la organización como instrumento de dominación



Fuente: Elaboración propia con base en Morgan (1999).

### Parte III

## UN MODELO ESTRATÉGICO DE CÓMO EMPRENDER ORGANIZACIONES Y EMPRESAS COMPETITIVAS



*La clave del éxito en los negocios es el entrenamiento, la disciplina y el trabajo duro. Pero si no te asustan estas cosas, las oportunidades son tan grandes hoy como siempre lo han sido.*

DAVID ROCKEFELLER

La búsqueda del equilibrio que da la competitividad ciertamente representa la condición esencial que debe respetar la organización moderna. En efecto, la organización no puede, sin este equilibrio, esperar desarrollarse y ganar ventajas competitivas. Por el contrario, cuanto más alejada se encuentre la empresa de su medio, menores serán sus posibilidades de supervivencia.

Como hemos podido constatarlo en el capítulo anterior capítulo, esta última parte del libro donde se explican algunas teorías o modelos utilizados por las ciencias de la gestión permiten captar mejor esta íntima relación que forzosamente debe mantener la organización con su macro contexto.

En primer lugar, como lo expusimos claramente, se debe de tomar en cuenta la teoría de los sistemas abiertos para encontrar explicaciones. Esto demuestra claramente que, en esencia, la organización no puede, en ningún caso, adoptar una lógica estática. Por el contrario, la inacción solo hará precipitar aún más a la organización hacia un “desorden natural” llamado “entropía”. Esta lucha constante que libra la organización contra este fenómeno natural además está en la base de los diferentes cambios iniciados por la empresa.

En segundo lugar, recordemos lo que expusimos sobre las teorías de la contingencia, desarrolladas y abundantemente utilizadas por las ciencias de la gestión. Como los modelos de la congruencia, también permiten echar un vistazo crítico sobre esta necesaria relación entre la organización, el contexto y este perpetuo movimiento de cambio.

Finalmente, para encontrar esquemas explicativos del éxito o fracaso de las empresas, es el aprendizaje organizacional lo que perpetua la eficiencia y eficacia en los procesos en las empresas, aun si otras empresas adoptan una lógica completamente opuesta a los modelos tradicionales surgidos del pensamiento estratégico clásico. Todo lo anterior prepara el camino para otra concepción de la búsqueda del equilibrio y del cambio organizacional. A pesar de los postulados restrictivos que alberga esta teoría, el aprendizaje organizacional constituye, sin lugar a duda, una lógica de conjunto en la cual se inscribirá ciertamente un número siempre creciente de empresas que buscan al mismo tiempo desempeño y flexibilidad.

En esta última parte exploraremos la posibilidad de proponer un modelo que explique cómo emprender organizaciones y empresas competitivas. En el contexto global actual, donde la competencia es feroz y las condiciones del mercado cambian rápidamente, emprender organizaciones y empresas competitivas requiere un modelo sólido y estratégico. Un modelo eficaz de emprendimiento debe considerar diversos factores clave que contribuyen al éxito sostenible en el tiempo. Estos factores incluyen la innovación, la capacidad de adaptación, la eficiencia operativa, y una comprensión profunda de las necesidades del mercado. Para comenzar, es fundamental que los emprendedores desarrollen una visión clara y una misión definida que sirvan de guía para todas las actividades empresariales. Esta visión debe estar alineada con las tendencias del mercado y las demandas de los consumidores, permitiendo que la empresa se mantenga relevante y atractiva para su público objetivo. Además, se necesita la creación de un plan de negocios detallado que incluya un análisis del mercado, una evaluación de la competencia, y proyecciones financieras para establecer una hoja de ruta hacia el éxito. La innovación juega un papel crucial en la competitividad. Las empresas deben estar dispuestas a invertir en investigación y desarrollo e innovación (I&D+i) para crear productos y servicios únicos que ofrezcan valor añadido a los clientes. Asimismo, la adopción de nuevas tecnologías puede mejorar la eficiencia operativa y abrir nuevas oportunidades de mercado.

Otro componente vital es la gestión del talento. Las empresas competitivas reconocen que su personal es uno de sus activos más valiosos. Por ello, se enfocan en atraer, desarrollar y retener a individuos talentosos que puedan

contribuir significativamente al crecimiento de la empresa. La creación de una cultura organizacional positiva que fomente la colaboración, la creatividad y el desarrollo profesional es clave para mantener a los empleados motivados y comprometidos. Finalmente, la capacidad de adaptación es esencial para mantener la competitividad.

Las empresas deben ser ágiles y flexibles, capaces de responder rápidamente a los cambios en el mercado y a las nuevas oportunidades. Esto implica una constante revisión y ajuste de estrategias, así como la disposición para tomar riesgos calculados y aprender de los fracasos.

Esperamos con claridad exponer un modelo efectivo para emprender organizaciones y empresas competitivas debe integrar una visión clara, innovación continua, gestión eficiente del talento y una capacidad de adaptación ágil. Al adoptar estos principios, los emprendedores pueden posicionar sus empresas para alcanzar y mantener una ventaja competitiva en el dinámico entorno empresarial actual.



## **8. Cómo se explica el desarrollo del ecosistema emprendedor estratégico y competitivo**

*Hacer las cosas es mucho mejor que hablar de ellas. Actúa.*

TOM PETERS, escritor, especialista en prácticas de gestión empresarial

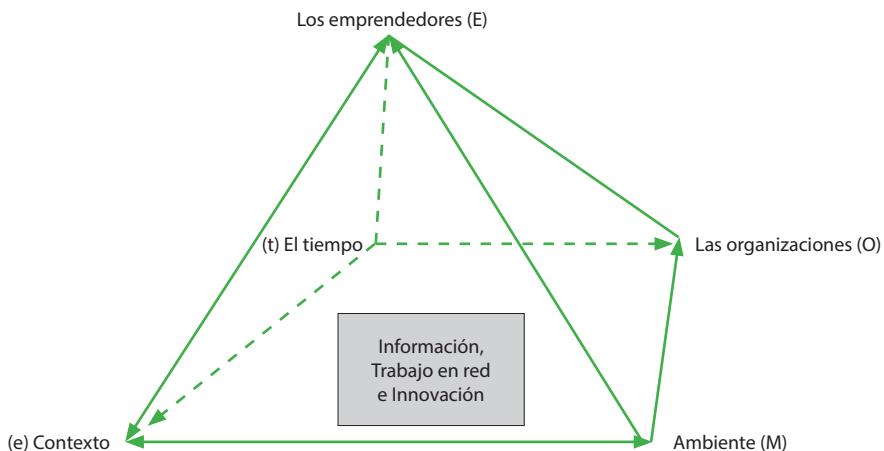
El desarrollo del ecosistema emprendedor competitivo se explica mediante una combinación de factores que fomentan la innovación y el crecimiento de nuevas empresas. Este ecosistema incluye una red interconectada de actores, como emprendedores, inversores, instituciones educativas, organizaciones gubernamentales y proveedores de servicios, que colaboran para crear un ambiente propicio para el emprendimiento. La disponibilidad de recursos financieros, el acceso a mentorías y el soporte institucional son elementos clave que impulsan la creación de startups. Además, la cultura emprendedora y la formación en habilidades relevantes juegan un papel crucial al motivar a las personas a emprender y a adaptarse a un entorno en constante cambio. En este contexto, la competencia saludable entre emprendedores no solo mejora la calidad de los productos y servicios ofrecidos, sino que también promueve la sostenibilidad y la innovación en el mercado. Al comprender cómo se interrelacionan estos factores podemos apreciar mejor la dinámica que impulsa el crecimiento de un ecosistema emprendedor competitivo y su impacto en la economía local y global. Es por ello que, en esta última parte, proponemos un modelo para emprender organizaciones exitosas en un mercado global, primeramente conociendo cómo funciona la pirámide del ecosistema emprendedor, las diferentes formas de apropiarse del conocimiento o la transferencia de tecnología, la importancia de la nueva relocalización geográfica del mercado para la proveeduría y minimizar costos de las diferentes industrias, la importancia regulatoria del Estado y garantizar el estado de derecho y acceso a los recursos, todo con

un enfoque empresarial a las energías limpias, así como las regulaciones de las prestaciones sociales y sindicales.

## 8.1. Cómo es la pirámide del ecosistema emprendedor

Primeramente, para que un debutante emprendedor tenga éxito en su lanzamiento o para que un asesor, consultor o mentor apoye a dicho emprendedor, o bien, para que un hacedor de políticas públicas e industriales favorezcan el desarrollo emprendedor, todos deben de conocer los diferentes roles de los actores y factores sociales que se involucran en el fenómeno del emprendimiento, y al mismo tiempo, tener claras las consecuencias, los efectos de sus acciones y el impacto que provocan al operar en el ecosistema.

Figura 42. La pirámide del emprendimiento



Fuente: Elaboración propia.

Por ello, proponemos a dichos actores la construcción de una pirámide donde se muestran las diferentes variables que se involucran, y su rol autónomo. Son los que denominamos los actores sociales del ecosistema emprendedor y son determinantes para el éxito del sistema (ver la figura 42).

Los emprendedores, la organización y el ambiente forman parte del ecosistema emprendedor interno (endógeno). El contexto y el tiempo son

externos (exógenos) y juegan un rol de facilitadores o de restringir el sistema para alentar o limitar la acción emprendedora. Describiremos cada cara de la pirámide cuyos ángulos representan un actor o factor social. La primera de la derecha es de carácter endógena, donde encontramos a los protagonistas que catalizan el cambio del ecosistema o actividad emprendedores, su organización donde se soportan sus acciones y el ambiente que determina el efecto multiplicador del emprendimiento, el dinamismo que favorece la acción del emprendedor. El segundo triángulo, el de la parte de enfrente de la pirámide, representa la interacción de los emprendedores con su contexto. En la parte de la economía encontramos el mercado y los recursos, según el tipo de sector industrial o de servicios de la empresa. Para el caso de las micro y pequeñas empresas se forma una dependencia con base en el tamaño del contexto industrial o comercial que determinan el crecimiento o límite del mercado al que tenga acceso la empresa creada. El tercer triángulo, del lado izquierdo, conecta a los emprendedores, su contexto y el tiempo. El tiempo influye en el comportamiento emprendedor para facilitar la toma de decisiones oportunas y a veces determina el crecimiento o no, dependiendo de la estrategia o el perfil emprendedor. El último triángulo, en la parte de atrás, relaciona a los emprendedores, las organizaciones y el tiempo. En consecuencia, provoca que los dos primeros cambien con el tiempo, con pérdida o con el sentido de la oportunidad de este último.

En la base de la pirámide se encuentran los factores que favorecen al emprendimiento regional endógeno: (1) el manejo de la información, como factor base del conocimiento y que sirve como catalizador para desarrollar a la economía, principalmente en la presente era digital, donde todo desarrollo depende principalmente del manejo de la información; (2) las redes sociales y relaciones permiten entrar o no al mundo de la información, saber hacer una selección y una adaptación de la información y, por ultimo, (3) la innovación es un recurso y capacidad que distingue a las organizaciones modernas de su competitividad en la era digital y del conocimiento y se fundamenta en la capacidad de la información que le facilitan las redes.

A partir de la pirámide que compartimos presentamos la siguiente notación que es una relación completa para explicar los actores y factores sociales del ecosistema emprendedor. Aquí, podremos afirmar que el fenómeno del

emprendimiento es el resultado de la suma del emprendedor más su organización en función de su ambiente y contexto con el tiempo:

$$\{(E + O) f(Me, t)\}$$

En esta complejidad del estudio del ecosistema emprendedor, dos dimensiones son esenciales en la interacción: el emprendedor (E) y la organización o la empresa (O):

$$E \Leftrightarrow O.$$

En esta comprensión, dos dimensiones son básicas para la dependencia del éxito o fracaso. En este caso a nivel meso o macro. El contexto es clave porque define al sistema como un sistema abierto que obtiene recursos en el contexto y actúa sobre uno o más mercados de compradores. Sin embargo, este contexto tiene que considerar implícitamente al ambiente que es el contexto más próximo, porque se desarrolla juntamente con el emprendedor y su empresa, y ese desarrollo no es únicamente general o mundial. Por ello, el rol de los otros actores cercanos, las estructuras y los vínculos de negocios en el emprendimiento serán fundamentales en el sistema emprendedor. Ahora bien, el ambiente (M) es parte del contexto (*e*), y no es únicamente campo de oportunidades o una limitación de la competencia ni un simple espacio, sino algo que puede ser particularmente activo, según la relación:

$$E_o \Leftrightarrow M \text{ (ó } \{(E + O) f(Me)\})$$

De este modo, el desarrollo de la empresa se dará gracias al ambiente inmediato y al contexto. Finalmente, el tiempo *t* no es indiferente, porque la elección del momento para tomar y transformar una oportunidad en acción le cuesta y puede explicar el éxito o el fracaso.

Existen otras variables sociodemográficas como la diferencia de tamaño entre las empresas pequeñas y las grandes o también entre las organizaciones. Pero, este análisis que realizamos dentro de la complejidad del ecosistema emprendedor es mucha más integral y completo que lo que propone Porter (1981) al referirse a la adaptación entre la organización, sus capaci-

dades, sus recursos, sus estrategias y su habilidad para captar las oportunidades en el contexto. En la estrategia, también debemos hacer el análisis del comportamiento de los que deciden al interior de la empresa, dado que el emprendedor y su organización pueden ejercer influencia sobre el ambiente, el contexto y la economía (no son sólo tomadores de recursos y oportunidades). Este elemento estratégico en la organización (de órgano, de orgánico: la empresa no es un conjunto basado en el orden, si no un sistema viviente en crecimiento) es bien aplicado por Brown y Eisenhart (1998), quienes muestran que la aplicación de la estrategia es tan importante como la estrategia en sí. La estrategia consiste en competir *sobre el filo de la navaja*, creando un flujo continuo de pequeñas ventajas competitivas de todo tipo para diferenciarse de sus competidores, todo esto *transformando* su contexto (Marchesnay y Julien, 1990).

Esta estrategia tiene cinco tiempos: (1) *la improvisación* (en el límite del caos, entre la permanencia y la flexibilidad); (2) la *coadaptación* y la colocación (la proximidad y la colaboración del equipo multidisciplinario); (3) *la regeneración* (explotar lo antiguo, creando lo nuevo por re-arquitectura); (4) *la experimentación* (las anticipaciones y ensayos para explorar el futuro a bajo costo y de manera flexible); y (5) *el paso* (el ritmo natural, la trayectoria, el itinerario, que mantiene la capacidad de cambios naturales, valiéndose de la estrategia del inicio).

Esta es la dialéctica entre estructura y caos, que adquiere su coherencia de la visión de la empresa. Esta estrategia también supone que actuemos en asociación al interior de las redes (personales, de negocios e informales), de manera que se aprovechen los recursos exteriores y se multiplique así su impacto. Nos situamos, entonces, en la línea de lo que explican Hitt *et al.* (2001), permitiendo al pensamiento emprendedor ser coherente con la estrategia. Venkataraman y Sarasvathy (2001) precisan que “al emprendimiento concierne la creación, gerencia estratégica y forma de establecer y de mantener una ventaja de lo que se ha creado de cara al mercado” (p. 652). Esta visión puede abarcar también la cultura de la empresa, que aumenta la coherencia entre el comportamiento de los ejecutivos y los empleados y sus vínculos con el contexto. Nos reencontramos, así, frente a la complejidad intrínseca que exige la adopción de un enfoque complejo.

## 8.2. Cómo son los mecanismos del desarrollo endógeno

En este apartado explicamos las categorías, propiedades y dimensiones que detonan y multiplican el dinamismo regional por contagio. No es fácil el reto de generar nuevas empresas por parte de los emprendedores regionales y la transformación de las existentes en empresas proactivas o con crecimiento fuerte. Esto será posible si se complementa con la llegada de otros emprendedores externos que son atraídos por el dinamismo territorial.

La creación y transformación de dichas empresas son apoyadas activamente por la información, cada vez más valiosa, generada por el ambiente u obtenida por contactos repetidos con el exterior a través de las redes. Pero el dinamismo no es automático y no se manifiesta en todas partes ni continuamente.

Es necesaria la existencia de emprendedores decididos, organizaciones que aprendan e innoven, un tejido industrial variado, instituciones públicas activas en el intercambio de la información valiosa, capital social que favorezca las redes eficaces que sostienen la innovación, pero, sobre todo, una cultura emprendedora asentada sobre convenios o creencias para estimular la acción de los actores. De manera que el territorio, relativamente extenso, teniendo en cuenta sus necesidades complejas y, por lo tanto, pudiendo reagrupar varias regiones poco densas, pueda distinguirse y desarrollarse rápidamente. En otras palabras, el éxito de las empresas, particularmente de las más dinámicas como las que denominamos con la metáfora de *gacelas*, es la función de múltiples sinergias que se desarrollan sobre el territorio para producir un contexto estimulante que acelera el emprendimiento. Un ejemplo es la explotación de la mano de obra que puede ser por un tiempo un elemento de competitividad internacional para los países en desarrollo, como el caso de la China actualmente. Sin embargo, esto no es válido en el largo plazo porque esta explotación termina irremediablemente por engendrar numerosos costos, como defectos de fabricación y grandes resistencias al cambio, como lo hemos visto con el taylorismo, en la industria automotriz entre los años 1950 y 1960. Esto conlleva a todo tipo de ineficiencia en la cadena de valor externo, tanto “río arriba” con los proveedores o los diversos

servicios a las empresas, como “río abajo”, particularmente con los transportadores y los distribuidores.<sup>1</sup>

Adam Smith ya criticaba en 1776 la explotación de los trabajadores, recordando la ineficiencia de este método: “La obra hecha por hombres libres a final de cuentas, llega a un mejor mercado que la hecha por esclavos. Esto se puede verificar en Boston, Nueva York o Filadelfia, donde el salario de trabajo es alto.”<sup>2</sup> Esto también tiene efectos sociales profundos en México y el desaliento que provoca en la industria local en los productores de cuero y zapatos en la región de Guanajuato debido a las prácticas de mala competencia de las empresas chinas en México.<sup>3</sup>

Para comprender el emprendimiento territorial no sólo debemos ver más allá de los emprendedores, de las otras partes involucradas, de las organizaciones con sus recursos y su modo de funcionamiento y de su apertura hacia el exterior, sino también más allá de los recursos materiales y humanos locales y regionales. Debemos interesarnos en los comportamientos colectivos del ambiente, y así, en las capacidades colectivas y el capital social, tanto como en sus creencias y sus acuerdos, y también tener en cuenta la atmósfera industrial, la cual integra las diversas necesidades de la sociedad en materia de empleo y del contexto sociocultural, en resumen, el bienestar general.

<sup>1</sup> Podemos encontrar esta ineficiencia en el sector de las prendas de vestir, donde los almacenes rehacen sistemáticamente todas las costuras de los abrigos que se reciben de la China para satisfacer a sus clientes. En efecto, estos últimos no aceptarían pagar un precio elevado por productos con costuras de pésima calidad. Pero esta manera de hacer no arregla el problema del mal corte del tejido o la calidad de este último, lo que produce que después de dos lavadas, la prenda se encoja por todos lados o a la lana le salgan *motas* con facilidad.

<sup>2</sup> *Investigaciones sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones*, Londres y París, traducción francesa por Pierre J. Duplain, 1788, primer tomo, p. 87. Notamos que este comentario de Smith respalda nuestra crítica, particularmente en el capítulo 1, con respecto a una competencia basada únicamente en los bajos costos salariales como en el caso de la China y la India.

<sup>3</sup> Como los problemas de inseguridad y delincuencia que actualmente padecen la mayoría de las ciudades mexicanas y en especial de la frontera norte, que son resultados de la descomposición social que generó la industria maquiladora de exportación que fortaleció en dichos lugares. Esperamos que con el *nearshoring* en la cadena de valor de la industria automotriz, aeroespacial y electrodoméstica se dignifique la calidad del talento humano de los trabajadores mexicanos y se reconozca sus competencias con remuneraciones altas.

Abriéndonos de esta forma hacia el colectivo global, pasamos al tercer nivel de reflexión que nos lleva, a la manera de Guillaume de Baskerville, hacia las creencias o hacia el espíritu del emprendimiento de la sociedad local, es decir, la *política* en su sentido más noble (es decir, la gestión general de la *polis*, la ciudad, el lugar donde vivimos). En efecto, esta *política* se convierte en un elemento activo, una condición suficiente para explicar el dinamismo de ciertas regiones con relación a otras. Para Guillaume de Baskerville, las verdaderas causas detrás de los odios individuales y detrás de la guerra entre el Papa y el emperador, son el control de las creencias, los frenos a la investigación de *la verdad* y, finalmente, a *la libertad*, la cual es el origen de la creatividad y la innovación.

Yendo más allá de las creaciones dispersas y de una modernización que se limita en muchas regiones a algunas empresas, en este análisis nos interesamos en la creación generalizada y la estimulación sistemática. Estas últimas pasan generalmente por siete grandes fases en las regiones con pasado industrial en declive, particularmente aquellas donde el desarrollo provenía ante todo de la explotación de los recursos naturales. Estas siete grandes fases son las siguientes:

1. La suspensión de la creación de nuevos empleos o la multiplicación de despidos por parte de las grandes empresas.
2. La convicción de que esta suspensión o declive será de corta duración y que nuevos inversionistas apoyados por el Estado van a relanzar el desarrollo y, así, la creación de empleos.
3. El desánimo y el éxodo hacia regiones más dinámicas o hacia la metrópoli en busca de empleo.
4. La toma de conciencia de los que se han quedado o los que han regresado por no haber encontrado trabajo, al menos en parte, debido a las claves del desarrollo de su región. Esta fase puede ser particularmente larga. Comienza a acelerarse cuando las élites socioeconómicas locales aceptan no esperar la salvación proveniente del exterior, cambiar o pasar la estafeta a una nueva élite.
5. Poner en marcha las primeras fuerzas locales fuera de las empresas banales, generando el capital social y multiplicando la infraestructura para crear y desarrollar las empresas, el *doblarse las mangas* de algunos

emprendedores, seguidos por otros, en las nuevas actividades portadoras de innovación y así, gradualmente, en la distinción de la región para abrirse un lugar en el mercado nacional o internacional.

6. La fase de aceleración, donde los emprendedores terminan por comprender que no están solos y que el desarrollo resulta de la puesta en red de múltiples recursos materiales e inmateriales, que permiten precipitar la modernización de las empresas para crear un cierto contagio que multiplique el número.
7. Finalmente, una séptima fase se incorpora lentamente a la sexta para consolidar los convenios, mantener el éxito, multiplicar las nuevas ideas y los recursos complementarios, y así generar un capital social particularmente dinámico.

Para las regiones que no han aprovechado el aporte de capitales externos, el desarrollo sólo pasa por las cuatro últimas fases que pueden superponerse y, evidentemente, ser más complejas de lo que hemos dicho. Pero, la más difícil y con frecuencia la más larga de estas fases, es el apartado cuatro, en la toma de conciencia que el desarrollo pasa por la voluntad de todos, por un espíritu nuevo en el que ganan gradualmente todas las élites socioeconómicas y de esta manera por la multiplicación de los recursos y de las ideas provenientes del ambiente y del tejido industrial en formación. Esta nueva atmósfera finalmente debe producir la multiplicación de las redes internas y externas de desarrollo, la cual permite acrecentar el número de nuevas empresas. En México será el crear desde todos los ámbitos de gobierno y del poder, la cohesión social y la sinergia lo que permita dinamizar el capital social, cultural y financiero para un bien vivir. Pero la inercia actual es la división y los intereses particulares y de grupo, lo cuales se extinguirán ante un objetivo común como mexicanos, el desarrollo y la movilidad social de todos y cada uno de nosotros.

Las fases pueden ser más o menos largas. Cuando las grandes empresas no concentran todos sus recursos, como en el caso de un sector con capitalización débil o que ofrece condiciones apenas superiores a aquellas de las Pymes,<sup>4</sup> entonces el reinicio se apoya en la experiencia de estas últimas y se

---

<sup>4</sup> O cuando el Estado ha apoyado de forma paralela o ha permitido bajo ciertas condiciones

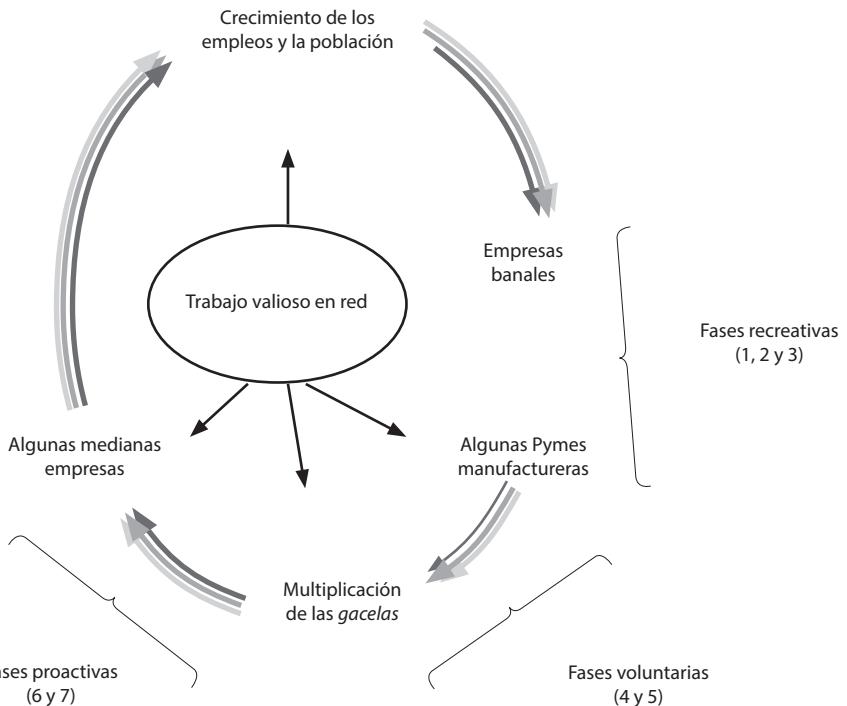
da mucho más rápido. En efecto, estas Pymes forman ya una base importante para la creación de nuevas empresas porque éstas ofrecen modelos y diversos recursos, como los servicios de transporte y de asesoría. El todo se acelera cuando surgen algunas *gacelas* y exigen servicios y redes particularmente dinámicas que estimulan a otras empresas, nuevas o antiguas, apoyadas por un capital social renovado para finalmente transformar la atmósfera industrial. Sin embargo, estas fases pueden no suceder si la migración de los jóvenes y de la mano de obra calificada se acelera durante la fase de desánimo, lo que disminuye los recursos disponibles, provoca el debilitamiento del ambiente y conlleva a un decrecimiento gradual de la población y de las instituciones públicas. Se llega, entonces, a un círculo vicioso en el cual la población envejece rápidamente, las empresas cierran o emigran y las redes se empobrecen. El trabajo en red que ofrece información valiosa es, entonces, una de las piezas maestras que permiten poner en común todos los recursos, transformar los espíritus y crear así una cultura emprendedora para multiplicar el capital social dinámico, y animar sistemáticamente a los emprendedores locales a emprender a pesar de la incertidumbre inherente a la economía. Asimismo, suscita la creación de *gacelas* y una o dos medianas empresas para, finalmente, hacer crecer los empleos y la población.

En el siguiente esquema (figura 43) ilustramos cómo el trabajo en red permite al desarrollo seguir un círculo virtuoso que pasa inicialmente por tres fases consideradas como reactivas (las fases 1,2 y 3), después por otras dos más voluntarias (las fases 4 y 5) y, finalmente, por dos fases proactivas (las fases 6 y 7).

---

el desarrollo de múltiples Pymes abiertas a la exportación al lado de inmensos conglomerados públicos, como en Polonia o la antigua Checoslovaquia durante el periodo comunista, contrario Rusia, donde las pequeñas empresas no podían trabajar a la sombra (bajo el agua), (Rehn and Talass, 2004) Pymes que sirvieron de base en la multiplicación de otras Pymes cuando el régimen cambió completamente.

Figura 43. Trabajo en red de la empresa gacela



Fuente: Elaboración propia.

### 8.3. Cómo apropiarse del conocimiento

El declive económico de una región o territorio resulta del cierre de algunas empresas o de la partida de una empresa clave, pero, ante todo, del desánimo de algunos, que se transmite de lugar en lugar, alcanzando a los líderes para, finalmente, envolver a toda la región, como lo menciona Monstesquieu. Con el mismo espíritu, pero en sentido contrario, el dinamismo depende principalmente de la voluntad de algunos, y después de la sinergia desarrollada con otros actores que enseñan a remontar los obstáculos y a hacer frente a la incertidumbre de la mejor manera. Estos actores terminan actuando en red para acelerar este aprendizaje colectivo, apropiarse de la información valiosa con la idea de innovar y facilitar la obtención de los recursos necesarios para la acción.

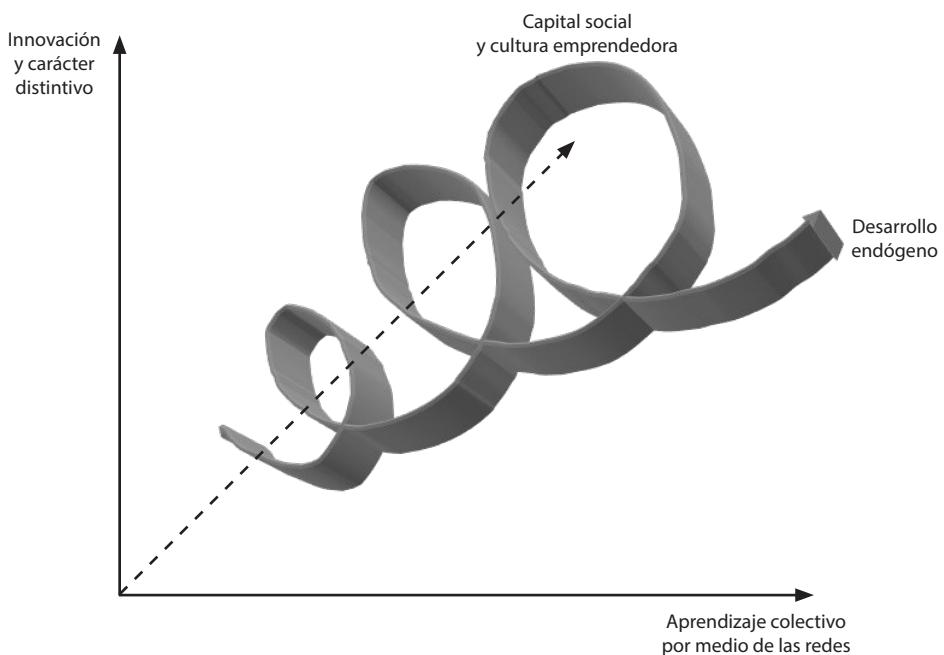
La innovación permite tanto a las empresas como a la región distinguirse, lo que facilita la producción para diferentes mercados y, por lo tanto, la creación de empleos. Se pasa así del pesimismo o la resignación al optimismo colectivo, al *mundo de la imaginación* y a la acción, de acuerdo con una trayectoria más o menos en espiral construida con retrocesos, pero, sobre todo, con éxitos acumulativos, lo cual se ilustra en la figura 44. Este aprendizaje colectivo y esta apropiación de la información valiosa por medio del trabajo en red terminan creando una atmósfera propicia para los negocios, que permite remontar la incertidumbre y la ambigüedad, generando capital social y una cultura emprendedora que mantiene a su alrededor esta atmósfera y hacen finalmente la diferencia entre el derrotismo o la pasividad y la acción.

Una cultura emprendedora vigorosa es, por lo tanto, la condición suficiente para estimular la creación de empresas más allá de lo que los emprendedores potenciales habrían podido querer para mantener el cambio en las empresas clave de la región, favorecer su competitividad, motivar la transformación de las empresas de apoyo y, finalmente, multiplicar la innovación en las otras empresas imitadoras. La innovación explica la inserción de las Pymes y, finalmente, de toda la región en la economía del conocimiento. La importancia del capital social, de la cultura emprendedora y de la innovación es decisiva para reforzar el carácter distintivo de las empresas y de las regiones y permitir su desarrollo.

Un ambiente dinámico y el capital social son sobre lo que se funda el arraigo territorial y las transacciones concernientes a los recursos a menor costo o más fácilmente disponibles y la información para el inicio y el desarrollo de las empresas. El ambiente dinámico ofrece los modelos de empresas, información potencial, confianza, reputación, particularmente para el financiamiento y soporte para la innovación, es decir, los activos reales y virtuales que diferencian la región (Storper, 1996).

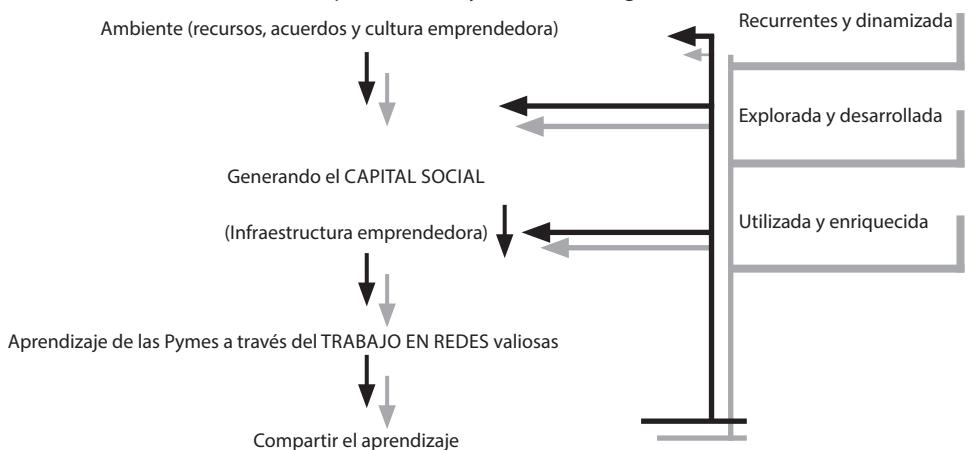
En la figura 45 se muestran las relaciones entre el ambiente y el arraigo local. En ella se puede ver que el capital social multiplica la infraestructura para crear y desarrollar a las Pymes y crea los mecanismos para diseminar las redes. Estos, a su vez, estimulan el aprendizaje de los actores vinculados con las capacidades de cada empresa para beneficiarse de estas redes de innovación y enriquecerlas, como lo muestran las flechas hacia atrás.

Figura 44. Cómo la organización que aprende, por medio de los vínculos, el capital social y la innovación desarrolla una región



Fuente: Elaboración propia.

Figura 45. Relación entre el ambiente dinámico, el capital social, las redes y el aprendizaje, el emprendimiento y el desarrollo regional



Fuente: Elaboración propia.

Un ejemplo contrario a este arraigo es la llegada a una región de las grandes cadenas comerciales y las tiendas departamentales. Es cierto que estas últimas crean empleo directo o indirecto, pero conllevan numerosos despidos o el cierre de pequeños comercios competidores, sin que se sepa si el balance es favorable o negativo. Muy frecuentemente compran poco o nada en la región, puede ser por el hecho de la no competitividad de las empresas regionales, pero, sobre todo, porque no conocen los productos que se ofrecen y las capacidades de estas últimas para adaptarse a su demanda, “consumir local”. Obligados o presionados por la matriz que no conoce la región, los compradores de las grandes empresas recurren con frecuencia a los productos o servicios nacionales o internacionales. De igual manera, si sus gerentes locales forman parte de algunos clubes sociales regionales, están menos dados a mantener otras actividades sociales por desconocimiento o simplemente por falta de interés. Finalmente, una parte creciente del tejido industrial territorial se debilita, lo que frena el desarrollo regional antes que darle soporte. Por el contrario, los intercambios entre los emprendedores locales están ahí para apoyar este tejido capaz de favorecer el despegue de la economía regional, con la condición, evidentemente, de que se hagan rápidamente competitivos.

Es cierto que las cadenas comerciales y las tiendas departamentales aumentan la competencia y multiplican la variedad de los productos ofrecidos a los consumidores. De todas formas, se inscriben en el movimiento de la globalización y siguen el ejemplo del comercio internacional. Pero demasiada dependencia exterior termina por tener efectos perversos, como lo hemos visto en el caso de las grandes empresas, porque limitan el emprendimiento regional al punto que algunas podrían estar tentadas a aplicar la teoría de List, economista alemán del siglo XIX, que preconizaba una protección temporal para desarrollar los intercambios mínimos regionales, lo que han hecho por otro lado los británicos antes de su Revolución Industrial o los japoneses antes de 1980 (vease a Maurice (1993)).<sup>5</sup> También, las autoridades regionales no tienen el interés en favorecer la llegada de centros comerciales con todo tipo de ayudas directas e indirectas. Sin embargo, el hecho que

---

<sup>5</sup> Primer Premio Nobel de economía francesa. Sobre este tema véase a Carmignac y Ratel (2002).

haya muchos intercambios regionales no explica cómo se logra el inicio o la aceleración del desarrollo y permite sobreponer estas solidaridades. También, en este último capítulo, vamos a describir primero los mecanismos o las etapas de la multiplicación de las empresas hasta la constitución de una masa crítica capaz de propiciar el desarrollo de la región por un cierto contagio emprendedor. Hablaremos, a continuación, del rol de los gobiernos en este inicio y el crecimiento regional. Posteriormente, veremos que el objetivo es hacer que la región aprenda permanentemente y sea innovadora como las empresas en una economía del conocimiento.

Finalmente, resumiremos todo, proponiendo una figura que ilustra los mecanismos del emprendimiento endógeno y las diferentes etapas por las cuales pasa con más frecuencia, desde el estado estacionario o la dependencia hasta la toma del desarrollo y el dinamismo.

#### **8.4. Cómo se contagia el emprendimiento**

Todo inicio o reinicio de la economía territorial, frecuentemente, descansa sobre algunos emprendedores de valorización o de aventura, iniciadores de nuevos productos, habitualmente en la industria manufacturera basada en el conocimiento. Estos emprendedores deben ser reconocidos o tener un peso en la opinión de las personas de negocios, en la cámara de comercio o en las organizaciones vinculadas al desarrollo económico. Estos iniciadores deben poder contar con un capital social inicial mínimo, particularmente algunos buenos empleados que pueden compartir su entusiasmo, medios de transporte y distribución para sus productos futuros y servicios de mantenimiento para sus equipos. Pueden necesitar también de ayudas gubernamentales, al inicio, para asegurar su éxito. Estas primeras experiencias sobresalientes (y reconocidas en la región) deberán hacer evolucionar las mentalidades, suscitar un cierto optimismo y servir como modelos a otros emprendedores potenciales: “Debemos ser tan capaces como él”. Permiten establecer los primeros convenios de confianza y diversos soportes socioculturales que van a propagar el optimismo en el ambiente, favoreciendo el arraigo de las personas de negocios en la región y, gradualmente, la multiplicación de nuevos recursos, como las instituciones para fomentar la

innovación. La consolidación de esta etapa se manifiesta por la complejidad de las redes establecidas en el lugar y el desarrollo de nuevas redes vinculadas con el exterior (algunas con señales débiles) para recibir nuevas ideas, información sobre los competidores nacionales o mundiales y recursos más complejos, como lo hemos visto en el capítulo anterior.

Cuando son capaces de suscitar un fuerte interés por las técnicas modernas de gestión y los sistemas avanzados de producción, tales como el ordenamiento celular o la producción sincrónica necesaria, las redes se convierten en verdaderos motores del cambio. El trabajo en red debe facilitar la multiplicación de los seguidores precoces influenciados por los comportamientos de estos iniciadores. Después, por la influencia cada vez más próxima, se produce una aceleración y, así, el *contagio* emprendedor en los diferentes sectores de la economía, lo que genera poco a poco la masa crítica de empresas necesaria para transformar el tejido industrial (Uzzi, 1997).

Con frecuencia, las empresas de servicios que, bien sean las cadenas productivas de empresas de la metrópoli o nuevas empresas locales, son las que facilitan la distribución (transporte, almacenamiento, comercio al por mayor, los consultores, etc.) y la modernización de las empresas de la región, por medio de la formación, la descentralización y la implantación de técnicas como los *Kaisen*. No obstante, los investigadores no se ponen de acuerdo respecto a este contagio. ¿Se debe favorecer la diversificación o, por el contrario, la concentración en un sólo o pocos sectores industriales? La diversificación permite mitigar las fluctuaciones de un sólo sector en el cual la desaceleración coyuntural o estructural puede afectar toda la dinámica regional. Pero la concentración crea con mayor rapidez una masa crítica para atraer diversos servicios especializados, capaces de ayudar a las empresas a desarrollarse mejor. Pero esta pregunta podría estar mal formulada porque revela una simplificación de la noción sectorial: en efecto, es extraño que encontremos varias empresas que abren a la vez en el mismo sector y mercado.

Por ejemplo, los distritos industriales italianos o el Arco Jurassien Suizo, especializados en ciertos sectores, cuentan con una parte importante de empresas que trabajan en otros sectores y con decenas de miles de oficios diferentes. Lo importante es que hay una multiplicación de las actividades

complementarias para generar cadenas productivas complejas,<sup>6</sup> posiblemente con un sector más importante que apoye los servicios más especializados, pero que pueda también intervenir en las empresas de otros sectores. Además, es necesario que el desarrollo de una cierta masa crítica de empresas manufactureras y de servicios motores pueda mantener un mínimo de redes de información valiosa, capaces de dinamizar el capital social y de aumentar así las sinergias en la región.

El capital social permite acelerar la creación de nuevas empresas no sólo porque los recursos materiales están más disponibles y son menos costosos, sino porque la buena reputación de los emprendedores de la región estimula los intercambios, las cooperaciones y las transacciones con toda la confianza. Juega también otro rol mayor, ayudando a cambiar la mentalidad o el espíritu de conformismo y las otras resistencias declaradas o no en lugar del cambio. Actuando sobre las normas y las convenciones, se pueden limitar los comportamientos oportunistas, como la especulación sobre un terreno donde una empresa busca establecerse o las restricciones a la implantación de servicios motores, allí donde la gestión armoniosa del territorio está bien protegida.

Como lo muestra Giddens (1984), los obstáculos vienen frecuentemente del deseo de ciertas élites tradicionales, incluidas algunas personas de negocios, por conservar su poder, legalmente o no; por convenciones conservadoras (o una estructura industrial cerrada o con control restringido) o limitar el número de sus competidores, incluyendo el caso de los sistemas de subcontratación de capacidad. Pero estos obstáculos se amplifican cuando el tejido industrial local tiene la dificultad de transformar la información de tal manera que se pueda sobrepasar la incertidumbre y la ambigüedad para actuar, o de proveer recursos o capital social. Por ejemplo;

Algunas grandes ciudades norteamericanas, desafortunadamente, ofrecen un ejemplo patente de esta barrera, desarrollando barrios cerrados y sobreprotegidos, en algunos de los cuales se llega hasta exigir la decoración uniforme de las casas imponiendo, particularmente, la instalación de cortinas de mismo tipo y del mismo color. Esto no puede terminar más que frenando toda imaginación

---

<sup>6</sup> Ver sobre este tema a Rey y Mattheis (2000).

y toda innovación, e impregnar el espíritu de los futuros emprendedores y de los ejecutivos que allí habitan. No estamos lejos de las antiguas ciudades cerradas de las compañías a inicios del siglo xx, que tenían como objetivo bloquear toda iniciativa que pudiera oponerse a los intereses de la empresa.<sup>7</sup>

Un capital social dinámico acelera la formación de recursos, particularmente de recursos humanos, y el intercambio de nuevas ideas. Termina también por atraer emprendedores exteriores que quieren aprovechar estos recursos complejos, cuyo costo es más bajo que en la metrópoli, y las múltiples cooperaciones entre empresas de todo tipo. Reproduce el contagio de hacer negocios y la innovación en la región (Burt, 1987). Multiplicando la calidad y la variedad de la información, incluyendo la tácita, se generan nuevas ideas y recursos de todo tipo y, disminuyendo las resistencias aquí o allá, el capital social y las redes facilitan la transformación de las empresas existentes en *gacelas*.

Los vínculos generados por estos mecanismos sinérgicos aumentan el número de emprendedores convencidos de actuar siendo ayudados a ser diferentes, distintos. Éstos aceleran el funcionamiento del actuar inter comunicacional, por lo tanto, la preacción y el movimiento. Así, la región se encuentra gradualmente transformada por la multiplicación de las *gacelas*, que necesariamente deben exportar, no sólo fuera de la región, sino con frecuencia a escala internacional.

Finalmente, los empleos, pero también el entusiasmo del ambiente, conservan los recursos en la región, particularmente los jóvenes, creando un contexto sociocultural tal que no tienen el interés de trasladarse hacia la metrópolis. Esto acelera la *espiral virtuosa* del desarrollo y estimula la multiplicación de las empresas proactivas y de las empresas de servicios motores; las unas y las otras, ayudándose mutuamente para evolucionar y consolidar de esta manera el tejido industrial.

---

<sup>7</sup> Estas ciudades *cerradas* de las regiones mineras en las cuales la gran empresa controlaba hasta la vida social y la política funcionaban porque estos ambientes se bañaban literalmente en el conservatismo. Las presiones a favor de una más grande democratización del territorio, sin embargo, lograron forzar la apertura de los espíritus, si bien algunos conservaron sus antiguas costumbres de *poder*, particularmente en los países en desarrollo.

### 8.4.1. Importancia del *nearshoring* para el desarrollo industrial en México

Aun cuando en este cuarto del siglo XXI la incertidumbre en México por la amenaza y aplicación en curso de *aranceles* de EUA de exportaciones, el llamado *nearshoring* emerge todavía como una esperanza de inversión y desarrollo económico en México, que consiste en trasladar actividades empresariales a países cercanos, ha cobrado una gran relevancia en los últimos años, especialmente en México. Explicamos la importancia del *nearshoring* para el desarrollo industrial en México con un enfoque particular en la región norte del país. Según Pérez (2021), México se ha convertido en un destino atractivo para el *nearshoring* debido a su proximidad geográfica con Estados Unidos, su mano de obra calificada y sus acuerdos comerciales favorables.

De acuerdo con el informe de la Secretaría de Economía (2020), México ha experimentado un crecimiento significativo en la inversión extranjera directa (IED) relacionada con el *nearshoring* en los últimos años, especialmente en sectores como la manufactura, la tecnología y los servicios. Según un estudio de Deloitte (2019), el *nearshoring* en México ofrece ventajas como menores costos laborales, tiempos de entrega más cortos, una cadena de suministro más eficiente y una mayor flexibilidad para adaptarse a las necesidades del mercado. La región norte de México, que incluye estados como Nuevo León, Tamaulipas, Coahuila y Chihuahua, ha sido particularmente beneficiada por el crecimiento del *nearshoring*. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), la región norte de México ha experimentado un aumento en la inversión extranjera directa y en la creación de empleos en sectores relacionados con el *nearshoring*.

De acuerdo con un informe de la Asociación de Maquiladoras de Ciudad Juárez (2021), la región norte de México se ha consolidado como un importante *hub* de manufactura y servicios compartidos para empresas estadounidenses y de otros países. Como perspectiva se espera que el *nearshoring* siga creciendo en los próximos años, impulsado por la necesidad de diversificar cadenas de suministro, reducir riesgos y aumentar la competitividad. La región norte de México está bien posicionada para seguir atrayendo inversiones relacionadas con el *nearshoring* debido a su infraestructura

logística, su fuerza laboral calificada y su proximidad con el mercado estadounidense. Sin embargo, será importante que México siga invirtiendo en infraestructura, educación y desarrollo tecnológico para mantener su atractivo como destino de *nearshoring* a largo plazo.

El *nearshoring* juega un papel crucial en el desarrollo industrial de México, especialmente en la región norte del país. Al aprovechar su proximidad con Estados Unidos y sus ventajas competitivas, siempre y cuando ese gobierno respeta las reglas de la OMC y el T-MEC, México puede seguir atrayendo inversiones y generando empleos en sectores clave como la manufactura, la tecnología y los servicios. Aunado a los *aranceles*, lo grave de perder esta oportunidad de largo alcance y consolidar la económica mexicana, la falta de un estado de derecho, es el aumento de la violencia, el número de homicidios, la baja calidad de la educación, la poca certeza jurídica para las empresas extranjeras, la preferencia del gobierno federal por las energías basadas en el carbono y el menosprecio por las energías limpias, así como una política asistencialista que no genera movilidad social de los seres humanos más desfavorecidos, quedando en los márgenes de la pobreza y la extrema pobreza.

## 8.5. Cómo es el apoyo complementario del Estado

El Estado juega un rol muy importante en este contagio emprendedor, ya sea por la intervención de sus agencias territoriales que conocen mejor las necesidades locales o por su organización central para las operaciones más estructurantes, tales como el desarrollo de instituciones de formación de la mano de obra y el establecimiento de infraestructura eficiente. Este rol puede resumirse con cinco verbos: apuntar, conectar, sostener, estimular y finalmente, facilitar.

*Apuntar.* El primer rol del Estado es, antes que todo, reconocer (por medio de diversos estudios *detallados* sobre la estructura industrial regional)<sup>8</sup> y,

---

<sup>8</sup> Que no se limitan a conocer el número, la repartición sectorial y el tamaño de las empresas de un territorio, sino que buscan adquirir un conocimiento preciso de la estructura de cada una de las empresas que componen ese tejido industrial y, asimismo, la evolución de las

posteriormente, apuntar hacia los emprendedores, sus empresas y los otros actores de cambio con los cuales obran y que pueden ayudar a que se distinga la región y su producción. Políticamente, esto es con frecuencia más difícil porque las demandas pueden ser numerosas y diversas. Como ya lo hemos mencionado, no podemos clasificar a los emprendedores en categorías según características generales o rasgos; por otro lado, no es el emprendedor ni la empresa sola, quienes nos interesan, sino las partes del tejido industrial. Por esta razón, es necesario orientar nuestra elección hacia emprendedores de sectores manufactureros y de servicios avanzados.

La calidad de los proyectos y la formación, la experiencia y los vínculos de los emprendedores con las redes externas son buenos indicadores complementarios para elegir primeras empresas a apoyar directa o indirectamente. Sin embargo, Johannisson (2003) nos recuerda que es difícil precisar de antemano todos los criterios y que es necesario saber improvisar. En efecto, si hay reglas demasiado estrictas, un programa de apoyo puede verse obligado a rechazar un proyecto con un alto potencial porque no cumple las reglas, y apoyar otros que no tienen futuro porque las respetan. Es aquí donde entra en juego la calidad del funcionario: como un campeón en una empresa, debe ser capaz de defender un proyecto que considera con potencial, apoyándose en otros actores del ambiente para complementar su evaluación.<sup>9</sup> Por ejemplo:

Durante la fuerte recesión de inicios de los años 90, la Orden de Ingenieros de Quebec lanzó a las Pymes una campaña para estimularlas a contratar jóvenes

---

principales, su crecimiento en los últimos años, sus mercados, su nivel tecnológico, sus relaciones principales, etc. Los institutos nacionales de estadística suministran raramente estos datos; por lo tanto, es necesario realizar encuestas profundas a cerca de las empresas mismas y recurrir a quienes conocen informaciones complementarias sobre sus fortalezas y sus debilidades.

<sup>9</sup> Como siempre, regresamos hacia las personas. Chicha (1981) ha mostrado, hace largo tiempo, que el mismo programa de Estado de formación de nuevos emprendedores funcionaba muy bien en algunas regiones, mientras que era un fracaso en otras del mismo tamaño y con más o menos el mismo dinamismo. Todo depende de la calidad de los participantes en la región y de su conocimiento de la economía local, pero también de la calidad de los programas, el hecho que sean reemplazados con frecuencia limita necesariamente el conocimiento que pueden tener de los actores locales, las fuerzas y debilidades de la región.

ingenieros recién graduados de las universidades y que cada vez más tenían dificultades para encontrar empleo. Como esta campaña daba poco resultado, ayudamos a la Orden a identificar mejor a las empresas. Para ser elegidas, éstas debían: (1) tener al menos cuarenta empleados y una estructura mínima para poder utilizar eficientemente los servicios de un ingeniero; (2) producir bienes complejos (de ingeniería) o al menos bienes con gran valor agregado que demostraran su capacidad de innovación sistemática de productos; y (3) vender afuera de la región. Todos estos datos eran accesibles en el banco de datos del Ministerio de Industria y Comercio. Los responsables de esta operación de la orden, a continuación, debían interesarse más particularmente en los cambios recientes o en curso en la empresa, porque si estos cambios eran importantes, les sería más fácil convencer al emprendedor de la utilidad de contratar un ingeniero para sostenerlos. Estas características han permitido a la campaña pasar de una tasa de éxito de menos del 10% de las empresas, a más del 30% (Julien y Lachance, 1993).

*Conectar.* El segundo rol es el de ayudar a desarrollar las redes complejas, más allá de las redes tradicionales, y de vincular mejor a los emprendedores a estas últimas. Uno de los medios para esto es el suministrar recursos técnicos y científicos a las empresas bajo la forma de plataformas de información o de repetidoras de información avanzada, favoreciendo los intercambios de informaciones tecnológicas (Hjalmarsson y Johansson, 2003). Basta con pensar en las redes de investigación y de innovación tecnológica (RRIT) en Francia, en el Business Links en Inglaterra, en la ALMI en Suiza, en los institutos Fraunhofer en Alemania, en los Centros Kohsetsushi en Japón o en los Centros colegiales de transferencia tecnológica en Quebec (CCTT).<sup>10</sup> También podemos apoyar la creación de incubadoras o viveros de empresas y de parques tecnológicos para favorecer la escisión (*essaimage*) por grandes empresas de proyectos potenciales.

De manera general, los organismos de interfase o de gestión de información deben permitir la vinculación entre aquéllos que tienen necesidades

---

<sup>10</sup> Estas redes parecen particularmente eficientes para desarrollar nuevos productos complejos, porque ponen con relación a los laboratorios públicos y a las empresas de diferentes tamaños, trabajando en temas claramente establecidos. Sobre este tema, ver MIFE (2001) para Francia y Trépanier *et al.* (2004) para Quebec.

de información valiosa y aquéllos que la producen, tales como las universidades. Esos agentes de información se convierten en facilitadores para el intercambio de información avanzada que conduzca a la innovación y a la distinción. En particular, los agentes de información pueden reducir las barreras entre los dos mundos, los obstáculos de las visiones, los objetivos y los comportamientos diferentes.<sup>11</sup> En las regiones, son los líderes empresariales los que efectúan esta gestión, pero también los funcionarios y los empleados permanentes de diversas organizaciones de emprendedores en contacto con el capital de proximidad, las empresas avanzadas de formación y los consultores y centros de investigación y de valorización (Bennett *et al.*, 2000). Estos gestores deben poder contar a la vez con diferentes fuentes de información, como las fuentes con señales débiles, conocer el comportamiento de los informadores y su lenguaje, y reconocer las necesidades complejas y cambiantes de los emprendedores. Deben sobreponer su propio campo de interés, su especialización, para abrir nuevas puertas y vincular a los emprendedores con los informadores que son capaces de responder a sus necesidades actuales, para permitirles ir más rápido y más lejos.<sup>12</sup>

Ese tipo de gestores es absolutamente necesario para las empresas de alta tecnología o aquellas cuyo desarrollo se debe a los avances científicos. Sin embargo, es más fácil porque una gran parte del personal proviene precisamente de las universidades, los empleados mantienen contacto con sus antiguos profesores la dirección de los equipos de investigación. No obstante, esas empresas no aportan más que del 5% al 10% del empleo, aunque pueden ser el motor del desarrollo regional (Van *et al.*, 2003). En la mayoría de los casos, un gran número de empresas regionales operan en los sectores

<sup>11</sup> Por ejemplo, la comunidad científica utiliza un lenguaje científico, mientras que los emprendedores utilizan un lenguaje operativo. Los primeros investigan la mejor solución, mientras que los segundos requieren una solución satisfactoria. Los académicos, se preguntan en tres o cuatro meses para establecer soluciones a un problema, mientras que los emprendedores necesitan respuestas dentro de los tres meses.

<sup>12</sup> Cada vez más estos gestores colman las necesidades de *ventanilla única*, tantas veces explicada por los emprendedores, pero casi imposible de organizar, porque las diferentes necesidades socioeconómicas se oponen, a veces, como en el caso de la protección del ambiente y del desarrollo de los recursos naturales. La ventanilla única, es nada más que un funcionario o consultor al cual los emprendedores conocen y que conoce sus empresas, y que es capaz de abrir rápidamente las puertas adecuadas, más que estar obligado a golpear demasiadas puertas antes de encontrar la indicada en el momento deseado.

basados en la media y alta tecnología, o de baja tecnología, pero estas últimas necesitan nueva información para seguir siendo competitivas, la cual obtienen con la ayuda de la densa red compuesta por emprendedores, investigadores y funcionarios públicos, como se ha visto, por ejemplo, en los distritos industriales de muebles suecos.

Como lo han mostrado nuestros estudios de la OCDE (Julien, 1993a), el problema de las redes con señales débiles es que las relaciones entre los investigadores y las personas de negocios no son evidentes a causa de lenguajes, objetivos y maneras de funcionar muy diferentes, sin contar con su dispersión geográfica. Por lo tanto, son necesarios los *mediadores* para vincular a los emprendedores y a los informadores especializados de donde quiera que ellos vengan,<sup>13</sup> de manera que puedan, gradualmente, *familiarizarse* para formar redes aún más eficientes. Para multiplicar la innovación, puede resultar muy útil transformar a los actores locales en gestores de información que ponen en relación a los emprendedores, que buscan información especializada con los investigadores o especialistas que poseen esta información o conocen a alguien *que sabe*. El problema es que muchos de los pequeños pueblos están lejos de las facultades y de las universidades o también de las oficinas gubernamentales. El gestor es absolutamente necesario para vincular a los emprendedores con la información donde quiera que se encuentre y para gradualmente crear las redes. Para incrementar el volumen de la innovación, parece ser eficaz transformar a los funcionarios en las regiones en agentes de información para poner en contacto a los emprendedores con los especialistas y los investigadores (Hutchinson *et al.*, 1997). Pero, para ser realmente eficaces, estos gestores no deben dejarse solos, porque sus contactos son limitados. Cualesquiera que sean sus preguntas, deben poder consultar un banco de datos, el más actualizado posible, que recopile a los investigadores y las experiencias que están en curso en la región y el país. Actualizar regularmente este banco proactivo debe surgir del gobierno nacional porque la información que recopila no puede limitarse a la región.

---

<sup>13</sup> En efecto, nada indica que el investigador especializado en un problema planteado por un emprendedor dado habite necesariamente en la región de este último. Con frecuencia puede ser que viva en el extranjero, pero que sea conocido por un investigador cercano que ha trabajado con él. El trabajo en red es un sistema que permite justamente multiplicar los vínculos, por medio de saltos, del intermediario más cercano, al más lejano.

*Sostener.* El tercer rol es el de apoyar a las empresas o los grupos de empresas, los más distintivos o proactivos de la región, por medio de diversas ayudas complementarias, tales como el financiamiento del riesgo (que se añade, por ejemplo, al financiamiento de proximidad en la región), la contratación de personal técnico como diseñadores o ingenieros o hasta la modernización de equipos y el uso de la consultoría avanzada. En otras palabras, cuando el potencial parece ser muy grande y la incertidumbre lo es también, el apoyo del Estado es el complemento necesario para que se inicie una nueva industria o para crear una masa crítica de producción en una región (Laperche y Uzunidis, 2003).

En este caso, es necesario que los emprendedores asuman su parte del riesgo y privilegien el crecimiento en detrimento de las necesidades de autonomía y de perennidad. De nada sirve ayudar a las empresas reactivas y conservadoras o a los nuevos emprendedores de imitación, salvo en un periodo de recesión intensa donde el apoyo al empleo que recomiendan los políticos keynesianos puede hacerse primordial para frenar o intentar invertir la tendencia. Este apoyo debe estar dirigido a las empresas que se reestructuran o que hacen evolucionar el tejido industrial manufacturero de la región, los parques tecnológicos o por medio del financiamiento de recursos y de actividades de investigación. Los programas deben adaptarse a los diferentes contextos y proporcionar herramientas en función a las necesidades específicas (Robson y Bennett, 2000; Lambrecht y Pirnay, 2005). En los servicios también deben contribuir los agentes de cambio que son capaces de estimular los intercambios por fuera de la región o hasta internacionales.

*Estimular.* El Estado igualmente tiene como rol el estimular el tejido industrial, animando sistemáticamente hacia la innovación global en toda la cadena de valor o la logística de las empresas, tanto al interior como en el exterior, multiplicando los lugares de apoyo y desarrollo de la I&D y facilitando los vínculos entre éstos y las empresas. La gestión entre los lugares de valorización, investigación y las empresas (colocando agencias regionales en centros de investigación por fuera de la región, de acuerdo con las necesidades) es un buen medio para estimular la innovación. Permitir a los jóvenes emprendedores visitar empresas particularmente modernas o participar en las ferias industriales, manejadas por las autoridades en el tema, puede favorecer,

por el efecto de pares, las nuevas ideas y las maneras de hacer, y aún el desarrollo de mercados potenciales por fuera de la región. Si esta ayuda apunta ante todo hacia las empresas del sector manufacturero y de servicios motores, puede extenderse gradualmente a otras empresas, permitiendo, por ejemplo, a las pequeñas empresas de transporte agruparse para aumentar la eficacia de sus servicios.

Asimismo, puede estimular a las empresas de restaurantes de calidad para que su personal técnico o de dirección se sienta bien en la región. En este último caso, el Estado puede favorecer actividades de temporada que se relacionen con el albergue y los restaurantes, así como acontecimientos culturales importantes, extendiendo, por una parte, la auditoría de la calidad total a todos los servicios y facilitando la oferta de paquetes turísticos, lo que favorece el turismo y hace, de alguna forma, que los habitantes de la región reconozcan las ventajas de su región y se sientan orgullosos de ella. El optimismo territorial pasa por toda clase de actividades y de cambios que terminan por reflejarse en operaciones económicas más importantes. Un ejemplo es el apoyo para aumentar la competitividad de los emprendedores y conservar su mercado al pasar del nivel de *empresa subcontratista de capacidad* al nivel de *especialidad* (con la posibilidad de participar en el diseño de las piezas ordenadas por el comprador) e incluso al nivel de *subcontratista de inteligencia* (con la intervención en el desarrollo futuro de las piezas), reduciendo la asimetría informática entre ellos y el comprador, mejorando así la supervivencia y el desarrollo de estas empresas en la región (Julien, *et al.*, 2003c).

Así, los festivales anuales de todo tipo pueden tener un efecto que sobrepasa las consecuencias económicas de la visita de numerosos turistas de regiones cercanas o lejanas, si sirven para generar en los ciudadanos el sentimiento de pertenencia u orgullo que favorece el hecho de compartir los recursos locales, la compra en el lugar y el mantenimiento en la región de los trabajadores necesarios para el buen funcionamiento de las empresas.

Una vez más, es necesario lograr que los líderes de opinión o los agentes del cambio participen en estas actividades de innovación, explicándoles las ventajas importantes del cambio y si sus reticencias son grandes, su carácter inevitable. A continuación, es necesario contactar los grupos que podrán adoptar estos cambios de la manera más fácil y convertirse en modelos.

Asimismo, es necesario que se mantenga la motivación de los otros grupos para que sigan rápidamente el movimiento. Finalmente, cuando el movimiento está bien engranado, es necesario descentralizar la campaña de estimulación de las personas, creando nuevas redes para atender los nuevos públicos de negocios. Esta operación para estimular la innovación puede utilizar la estructura jerárquica de las empresas o incluso a los grandes compradores, como en el caso de la calidad total.

*Facilitar.* Finalmente, el Estado debe facilitar el aprendizaje de los actores, de los dirigentes y de los empleados, y apoyar el desarrollo de las relaciones de complicidad entre los diferentes innovadores, con el fin de vincular mejor los recursos y las competencias y, de esta forma, multiplicar las ideas. Las relaciones entre las instituciones de enseñanza y las empresas son particularmente importantes. Por ejemplo, el hecho que las personas de negocios vayan a las escuelas a reunirse con los estudiantes para hablarles de su experiencia es particularmente eficaz para suscitar vocaciones más tarde. En contraprestación, los contactos que tienen con los docentes y profesores pueden orientar la capacitación de manera que responda mejor a las necesidades de estos emprendedores, y de esta forma generar intercambios que suscitarán nuevas ideas o maneras de hacer.<sup>14</sup> En la tabla 11 hemos resumido estos cinco roles que el Estado debería cumplir con sus intervenciones. Por ejemplo:

Las empresas del sector de productos plásticos habían tenido muchas dificultades para satisfacer sus necesidades de mano de obra. Por lo tanto, no sólo convinieron acuerdos con las escuelas secundarias de la región con el fin de que adaptaran los cursos a sus necesidades, sino que también les ofrecieron

<sup>14</sup> En este rol de *facilitar* el emprendimiento no discutiremos sobre la necesidad de disminuir las diferentes barreras burocráticas o de otro tipo que frenan el desarrollo de las empresas, necesidad que ha sido explicada tantas veces en otros lados, particularmente en los trabajos de la OCDE. Recordemos, no obstante, que varias de esas barreras son necesarias para responder a otras necesidades sociales o simplemente para proteger a las Pymes de las acciones anti-competencia de las grandes empresas. De todas formas, como lo recuerda el “proceso de Bolonia” para favorecer el emprendimiento, “no hay un contexto emprendedor ideal”; cada país debe encontrar un equilibrio entre las diferentes necesidades económicas y sociales de corto y también de largo plazo (OCDE, 2003, p. 310; ver también Stevenson y Lundström, 2001).

tiempo para prácticas en las máquinas, durante las horas de menos ocupación, para que una parte de la capacitación se llevara a cabo en las máquinas más modernas para reducir, posteriormente, el periodo de entrenamiento de los nuevos empleados. Esta colaboración ha producido buenos resultados por dos lados: hoy la mayor parte de los estudiantes de este programa saben dónde serán contratados al finalizar sus estudios, y las empresas cubren fácilmente sus necesidades de mano de obra, que empresas externas a esta región van a ellas para responder a sus necesidades.

Cuadro 11. *El rol complementario del Estado*

<i>Rol del Estado</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Condición</i>	<i>Actores complementarios</i>	<i>Efectos</i>
Apuntar	Iniciar o reforzar las cadenas productivas con potencial fuerte	Obtener información compleja sobre la estructura industrial	Participantes con experiencia y proactivos en la región	Aumentar las oportunidades de sobrevivir y de desarrollar las empresas
Conectar	Dinamizar las redes	Gestión, apoyándose sobre un banco de recursos complejos	Los centros de investigación, los colegios y las universidades	Aumentar el hecho de compartir las señales débiles para mantener la innovación
Apoyar	Aumentar la perennidad y desarrollar algunas gacelas	La ayuda debe ser multifuncional, compleja y adaptada	Participantes con experiencia y otros agentes de cambio	Aumentar la exportación
Estimular	Compensar las carencias importantes del tejido industrial	Un conocimiento fino de ese tejido, que sobrepase los simples datos estadísticos	Los líderes de las redes y los centros de transferencia	Volver proactivos los servicios
Facilitar	Aumentar las capacidades de aprendizaje colectivo	Disminuir las barreras inútiles	Los participantes y los campeones	Aumentar el carácter distintivo de la región

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, el gobierno territorial no sólo debe participar en el desarrollo de una atmósfera industrial particularmente dinámica y abierta al cambio, sino que también debe mantener diversos recursos y movilizar a los actores para crear un círculo cada vez más virtuoso en una región capaz de aprender e innovar.

## 8.6. Cómo son las regiones que aprenden y son innovadoras

Numerosos investigadores han extendido a la región la noción de organización que aprende, desarrollada por los gerentes, para seguir la idea de economía del conocimiento y así la necesidad de orientar el desarrollo sobre el saber y la innovación (Florida, 1995; Maskell *et al.*, 1998). Ellos explican que los nexos dinámicos que existen entre los actores de todo tipo en una región, vinculados al exterior por el trabajo en red complejo, portador de información valiosa, constituyen un mecanismo colectivo de aprendizaje muy poderoso para estimular la cultura emprendedora, multiplicar el cambio, mantener la competitividad de las empresas y, finalmente, dinamizar todo el territorio. Mencionan también que el arraigo de la mayor parte de las empresas y de los diferentes actores en su rincón de país y, en muchos casos, los intercambios sistemáticos de información de todo tipo entre los miembros del ambiente son los mejores medios para desarrollar capacidades distintivas en la región (ventajas comparativas inmateriales) que le permiten hacer frente de una mejor manera a la competencia internacional.

Según los análisis de estos investigadores, una región deberá cumplir al menos con las siguientes siete condiciones para convertirse en una región que aprende:

1. Una parte de su base industrial debe ser manufacturera y la mayor parte de su producción debe requerir innovación para así crear mucho valor agregado.
2. Debe apoyar su desarrollo en una mano de obra educada y formada en buenas escuelas, colegios y universidades, guardando posteriormente los vínculos con sus instituciones de enseñanza y de investigación, particularmente por medio de la formación continua.
3. Debe poseer infraestructura de calidad, tanto material (carreteras, vías férreas, puertos, etc.) como inmaterial (redes de internet y extranet eficientes que vinculen proveedores, productores, clientes, consultores, etc.), de manera que se faciliten los intercambios. También debe

tener acceso a lugares de encuentro y de esparcimiento, como cafés, restaurantes e instalaciones culturales y deportivas.

4. Debe poder recurrir con relativa facilidad a diferentes fuentes de capital de riesgo, tal como el capital de proximidad para las nuevas Pymes y otros capitales “pacientes”, cuando se decide realizar las más grandes inversiones.
5. Debe disponer de un conjunto de convenciones y reglas de comportamiento abiertas y basadas en la confianza entre las empresas y otros actores privados y públicos, que se añaden a las reglas políticas de gobierno existentes en la región. Estas diferentes convenciones deben promover la descentralización en las empresas, la flexibilidad, la orientación al cliente, la cooperación-competencia con los proveedores y los subcontratistas, pero, sobre todo, la excelencia o las prácticas ejemplares y, finalmente, una cultura emprendedor-dinámica.
6. Debe apoyarse en la presencia de redes de información ricas, vinculadas a otras redes con señales débiles externas a la región que multipliquen los intercambios técnicos, tecnológicos y el apoyo a diversas iniciativas.
7. Finalmente, todo esto debe favorecer el aprendizaje continuo y, por lo tanto, el cambio en todos los niveles, tanto en los dirigentes públicos y los jefes de las empresas, como en los ejecutivos y los empleados. Este aprendizaje está estimulado por todos los conocimientos obtenidos del extranjero por medio de diversas conexiones directas (nexos continuos por medio del trabajo en red) e indirectas (por medio de la presencia regular en las ferias internacionales y los vínculos entre las fuentes de investigación y desarrollo, como las existentes entre la universidad local y las universidades extranjeras).

La región que aprende debe basar su desarrollo sistemáticamente en el conocimiento y la inteligencia humana. Debe hacer la adecuación entre espíritu emprendedor, recursos de calidad, capacidades diversas e información valiosa. Esto debe permitirle *apropiarse*<sup>15</sup> del nuevo conocimiento y

---

<sup>15</sup> Es decir, “propia de sí”, hacer que el conocimiento se convierta en algo natural, como parte de sí misma.

aprovechar una gama de fuentes complementarias de información (información *potencial*) para poder hacer frente de una mejor manera a la incertidumbre y a la ambigüedad e innovar sin cesar.

Como ya lo hemos dicho, la innovación es adoptada rápidamente si los canales de comunicación hablan y muestran las ventajas (ventajas relativas, compatibilidad, complejidad limitada, posibilidad de ensayar y de observar), si los campeones o agentes de cambio son eficaces, pero también si los dirigentes, los ejecutivos y los empleados de las empresas son instruidos y abiertos a la novedad. Y esto debe hacerse de manera flexible, por diferentes canales, permitiendo recorridos oblicuos y retornos, si son necesarios, para superar los obstáculos (Lawson y Lorenz, 1999).

Evidentemente, en una región que aprende e innova son necesarios los catalizadores para acelerar el cambio, individuos o pequeños grupos de individuos capaces de captar rápidamente las nuevas ideas, de adaptarlas y de adoptarlas. Pero también es necesario lo que Atlan (1979) llamaba de manera metafórica, en el caso de las ciencias sociales, los pseudo-atrayentes,<sup>16</sup> mecanismos visibles que atraen las miradas de individuos, suscitando la adhesión, favoreciendo los cambios en las empresas y, finalmente, la auto-organización y el auto-desarrollo (Johannesson, 2003). Estos pseudo-atrayentes deben ayudar de manera continua a las relaciones, a deshacerse y a rehacerse, tejiendo vínculos más o menos laxos que incitan al aprendizaje y permiten a la región auto-transformarse para adaptarse regularmente a la economía global (Weick, 1976).

## 8.7. Cómo rebasar la incertidumbre y la ambigüedad

Para resumir, el desarrollo territorial endógeno descansa, primero, sobre el rol crucial de la información (efectiva y potencial) compartida en las redes

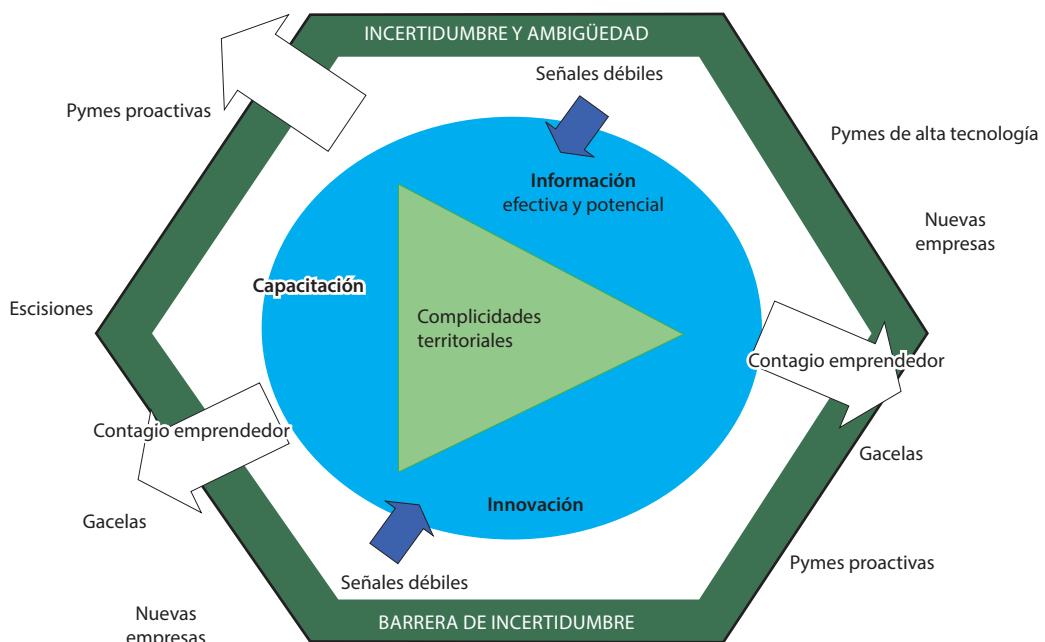
<sup>16</sup> Estos pseudo-atrayentes son virtualidades significantes y, por lo tanto, causantes, desarrolladas en el movimiento mismo donde se actualizan y de las cuales es imposible decir que estaban ahí antes de la acción porque se explican al mismo tiempo que esta (Atlan, 1979). Estos pseudo-atrayentes ayudan al territorio a mantener juntos los recursos esenciales para el desarrollo de las empresas, a pesar de la competencia de otras regiones más dinámicas, como la idea de que es más fácil hacer negocios de una comunidad a otra (aunque no podamos explicar por qué) y mantener la fuerza del tejido industrial.

complejas y, posteriormente, sobre la formación de los recursos humanos capaces de absorberla y transformarla. Finalmente, sobre la innovación y la estrategia para distinguirse, sin olvidar los vínculos que podemos denominar *complicidades* cuando son particularmente activos como para mantener el desarrollo.

Este es el triángulo central de la figura 46. El flujo de la información es mantenido continuamente por antenas de monitoreo que han puesto diferentes actores, tanto para ver o aprehender la evolución de los mercados y reconocer los cambios tecnológicos y competitivos, como para captar las señales débiles, favoreciendo la innovación sistemática. Las diferentes complicidades forman el ambiente dinámico y suscitan el capital social capaz de estimular el desarrollo de las nuevas empresas y los cambios en las más antiguas. Esto es lo que finalmente permite crear lo que llamamos *economías de esfera* (o de *atmósfera*, según Marshall), a la imagen de las economías de escala de las grandes empresas o de las economías de aglomeración de las grandes metrópolis, las cuales disminuyen los gastos generales y los costos de transacción, facilitando así los negocios. El resultado es una disminución del obstáculo mayor que representan la incertidumbre y la ambigüedad, obstáculo que tiene la tendencia de bloquear la acción de los emprendedores potenciales y, finalmente, impedir la multiplicación o el *contagio* necesarios para crear o desarrollar empresas de todo tipo, particularmente las *gacelas* que ejercen el mayor impacto sobre el emprendimiento endógeno.

Aun cuando todas las regiones pueden convertirse en regiones que aprenden para distinguirse de las otras y ser más competitivas, el camino que tomen para llegar a esto y los resultados que tengan difieren con frecuencia porque los actores y las condiciones no son nunca los mismos. Son raros los casos donde las regiones parten, por así decirlo, de la nada, como la Beauce, de la cual ya hemos hablado anteriormente o la región de Alta Vaudaisa en Italia, que Bagnasco y Trigilia han estudiado (1988), en las cuales la economía descansaba esencialmente sobre la agricultura. De la misma forma, las regiones que han basado todo sobre sus recursos naturales o su mano de obra abundante y poco cara no han logrado el éxito de la misma manera que cuando la industria que ha venido a disfrutar de estas condiciones ha decidido partir, desencadenado su caída.

Figura 46. Esquema de desarrollo regional que muestra cómo sobreponer la incertidumbre y la ambigüedad inherentes a la economía



Fuente: Elaboración propia.

Las diferencias en la reconversión de las regiones de Detroit, Pittsburgh y Montreal (Conti, 1983; Lamonde y Martineau, 1992) o aún la de Turín y Milán (Regini y Sabel, 1989) lo ilustran bien. Y las regiones que han comenzado a acelerar después de un periodo de crecimiento lento basan su desarrollo sobre empresas muy diferentes. De la misma manera, los ritmos no son parecidos y raramente siguen un modelo lineal a la manera de Rostow. Algunas regiones se especializan primero para después diversificar, otras hacen totalmente lo contrario.

No hay un modelo único y, sobre todo, no hay un modelo reproducible, no importa dónde ni cuándo. Esto se debe a que todo modelo cambia durante su curso para seguir la evolución de las diversas capacidades regionales, según trayectorias imposibles de prever. Todo desarrollo toma caminos particulares, las regiones algunas veces se abren muy rápidamente a la exportación lejana, algunas veces, más lentamente cuando quieren asegurarse de su efecto en el largo plazo. Los actores, los recursos, las reglas, las conven-

ciones, pero también las oportunidades de los mercados nacionales o internacionales terminan por desencadenar procesos de evolución muy diferentes e impredecibles. En la economía del conocimiento, para ceñirse a una realidad compleja y dinámica, el emprendimiento endógeno, con el apoyo gubernamental, no puede más que ajustarse en la medida misma del estado de su evolución.

## **9. Cómo es la nueva teoría del emprendimiento estratégico**

*A pesar de lo difícil que puede parecer la vida, siempre hay algo que puedes hacer y tener éxito en ello*

STEPHEN HAWKING. Físico-Astrónomo,

El emprendimiento autoadaptativo y portador de nuevas dinámicas está muy lejos tanto del liberalismo económico que plantea Jérémy Bentham, quien no va más allá del emprendimiento racional y egoísta que sólo busca el oro y la plata,<sup>1</sup> y de cómo la empresa enfrenta sola a la competencia.

El emprendimiento endógeno es, ante todo, un asunto de conocimientos difusos y, por lo tanto, de ideas *en el aire* o, finalmente, de imaginación esparcida en la región. Esta imaginación que toca a la economía debe alcanzar gradualmente a todo el ambiente y sumarse a un capital social dinámico y de recursos humanos complejos para crear, en conjunto, una cultura emprendedora dinámica.

En resumen, este emprendimiento es un asunto de la sociedad que sólo puede desarrollarse en ósmosis sinérgica con un ambiente innovador en el que las MiPYMEs de crecimiento rápido juegan un papel central, tanto como resultado, como factor de dinamismo. La presencia de estas MiPYMEs es, en efecto, testimonio de que el ambiente es capaz de ofrecer un capital humano de calidad, multiplicando las redes y compartiendo el aprendizaje para así atraer suficientes actores complementarios y crear todo tipo de empresas para convertirse en un contexto particularmente propicio que les da a los emprendedores el tiempo de consolidar sus cimientos.

---

<sup>1</sup> O estos “locos racionales”, particularmente criticados por Amartya Sen (premio nobel de economía 1998), sólo actúan para ganar tanto como sea posible o perder lo menos posible, dejando de lado cualquier otro comportamiento no racional como los hábitos, la pereza, la ignorancia, la amistad, el don, etc.

En el contexto de desarrollo industrial los emprendedores que estaban detrás de esta revolución del siglo pasado tenían más oportunidad de tener éxito, ya que podían contar con toda clase de servicios como buenos medios de transporte y bodegas para recibir sus materias primas o despachar sus productos con financiamiento de proximidad de los bancos o la bolsa para apoyar sus inversiones e intermediarios mayoristas para distribuir sus productos; pero también todo tipo de actores y organismos para concluir diversas transacciones, tanto de producción, como de servicios sobre el mercado nacional e internacional. Por el contrario, si bien son seguramente igual de capaces que los emprendedores occidentales, los mejores emprendedores de los países en desarrollo se enfrentan hoy a dificultades tan grandes que una gran parte de su energía sirve para tratar de encontrar los recursos complementarios y para superar todo tipo de obstáculos más que a mejorar sus empresas y a desarrollar el mercado. No sólo su ambiente no les aporta el apoyo necesario que les ayudara a tener éxito, sino que además multiplica los obstáculos. Por ejemplo, la relocalización de empresas que se ha multiplicado en el norte de México demanda recursos de todo tipo, tanto humanos como naturales, así como condiciones y certeza jurídica para las empresas extranjeras y su capital, no se diga de un ambiente de seguridad y estado de derecho.

Volviendo al pasado cercano, la organización compleja que se instaló gradualmente en los siglos XVIII y XIX para apoyar sistemáticamente al emprendimiento obliga a los investigadores a poner seriamente en entredicho la manera en la que Max Weber explicó por qué la primera revolución industrial tuvo lugar en Inglaterra y no en otro lugar. En efecto, gran parte de su análisis se basa en el impacto de la ética protestante puritana que, según él, impulsaría a los individuos a trabajar sin parar para desarrollar sus negocios.<sup>2</sup> Pero, si esta era la explicación central, esta revolución debería haber comenzado en Suiza o en Holanda, donde el puritanismo estaba desarro-

---

<sup>2</sup> En su pequeño libro titulado "La ética protestante y el Espíritu del Capitalismo", 1904. Esta era la aplicación concreta que plantearían los más puritanos ingleses sobre la máxima bien conocida: *La pereza es la madre de todos los vicios*, cuyo complemento sería entonces: *El trabajo es la madre de todas las virtudes*. Esto justificó finalmente que esos grandes trabajadores, los más virtuosos, fueran considerados como los *elegidos* y hubieran explotado a sus obreros *perezosos* para, supuestamente, ayudarlos a ganar el cielo. Braudel (1979, p. 506) precisa que, contrariamente a lo que han dicho posteriormente sus discípulos,

llado, aún más que en Inglaterra donde la iglesia anglicana dominante seguía en gran parte las enseñanzas de la iglesia católica. Por otro lado, si creemos en las memorias de Burnet (1824), obispo de Salisbury, los anglicanos hacían todo lo que podían para frenar el puritanismo que predicaban los presbiterianos de Escocia. También es necesario recordar que son los discípulos de estas sectas puritanas, acosados por las persecuciones de la iglesia oficial, los que partieron de Europa para colonizar, al menos en buena parte, lo que iba a convertirse en el norte de América y, más específicamente, en los Estados Unidos. Si el puritanismo había sido el fundamento de la Revolución Industrial inglesa, ésta última se habría extendido con su exilio. En su gran obra sobre la evolución socioeconómica de los países entre los siglos xv y xviii, Braudel muestra, por el contrario, que es el efecto acumulativo del desarrollo de las riquezas, de las tecnologías y de las instituciones públicas y para-Estatales modernas, gran parte de las cuales habían sido creadas en otros lugares.<sup>3</sup> De alguna manera, esto hizo que la Revolución Industrial se hubiera producido en Inglaterra antes que en Italia u Holanda, que gozaban por lo tanto de una acumulación más grande de riqueza, en el caso de la primera, y de capital, en el caso de la segunda.

Del éxito de una empresa sabemos que éste no surge sólo por su dirigente, sino que es el resultado de un conjunto: los miembros de su organización, las empresas asociadas corriente arriba y corriente abajo, el sistema de información y los múltiples actores de la región y de afuera, sin contar con la coyuntura o hasta la suerte. Por lo anterior, es necesario dejar de lado las teorías unitarias que intentan explicar con poco éxito el emprendimiento endógeno y adoptar un enfoque más complejo que tiene en cuenta las

---

particularmente Sombart y Offenbacher, para Weber esta relación venía más de una coincidencia que de un hecho comprobado.

<sup>3</sup> Una buena parte de las instituciones y de las prácticas comerciales vieron la luz en los países del sur de Europa: el primer banco conocido fue el banco veneciano del Rialto; la bolsa (bautizada así por el Señor Van der Bourse en Bruselas, Bélgica, cuya fachada de su casa estaba adornada por tres bolsas o pequeños sacos) que surgió en Portugal (la primera cita data de 1294) y se habría expandido a Lucca, a Pisa, a Venecia y a Barcelona, antes de llegar a los países del norte; la teneduría de libros y la contabilidad fue utilizada antes por los árabes, que la tomó de los indios y fue adoptada después por los italianos (la contabilidad de doble partida es perfectamente descrita en la obra de Luca Pacioli en 1494 y, finalmente, transmitidos a los ingleses y los holandeses (Braudel, 1979, tomo II).

capacidades de manejar la incertidumbre y la creciente ambigüedad que crean la globalización de los mercados y la economía del conocimiento.

Es necesario pasar del análisis de la empresa aislada y del emprendedor aventurero, más o menos excepcional, al de las empresas ligadas a redes relativamente complejas y más o menos implicadas en sistemas de cooperación y de competencia, facilitando el compartir las ideas y el dinamismo del ambiente. Esta es nuestra propuesta del origen cimentado en un ecosistema emprendedor. Es especialmente necesario tener en cuenta variables socio-lógicas como la confianza y las convenciones relacionales que favorecen la difusión de la tecnología y la innovación, y apoyan la construcción del dinamismo regional. En el cuadro 12 se indican algunas relaciones complejas que existen entre algunas de las grandes fases del desarrollo.

*Cuadro 12. Algunas relaciones entre las fases del desarrollo endógeno (del estancamiento o declive al desarrollo rápido) y otras variables*

<i>Grandes fases del desarrollo</i>	<i>Amplitud de las redes</i>	<i>Empresas más frecuentes</i>	<i>Aporte del Estado</i>
<i>Dependencia</i>			
1. Estancamiento	Redes económicas externas no vinculadas y redes sociales.	Algunas grandes empresas en sectores tradicionales y MiPYMEs banales	Apoyo mínimo del Estado, particularmente en las infraestructuras e intervenciones reactivas puramente financieras.
2. Espera			
3. Desánimo o resignación	Trabajo en red desapareciendo		
<i>Desarrollo endógeno</i>			
4. Toma de conciencia del potencial regional	Paso gradual de un trabajo en red puramente de negocios a un trabajo en red de información valiosa.	Algunos emprendedores de valorización o de aventura.	Apoyos diversos al inicio de las empresas en nuevos sectores.
5. Multiplicación de empresas innovadoras	Aceleración del desarrollo del capital social y de la confianza.	Multiplicación de Pyme manufactureras y del sector terciario motor que sirven como modelos.	Desarrollo de un corretaje de información valiosa.
6. Complejidad del trabajo en red y de las convenciones estimulantes	Multiplicación de las redes ligadas a lo internacional.	Multiplicación de gacelas y de Pymes exportadoras.	Apoyo a las empresas más prometedoras para acelerar la penetración tecnológica.
7. Cultura empresarial dinámica	Creación de redes tecnológicas densas.	Llegada de emprendedores exógenos que vienen a aprovechar el dinamismo regional.	Estimulación sistemática de la innovación y de las complicidades que sostienen la competitividad.

Fuente: Elaboración propia.

De forma sustentada hemos demostrado que debemos pasar de las teorías simplistas del emprendimiento a un enfoque más complejo, teniendo en cuenta los cinco actores que son: los emprendedores, la organización, el ambiente, el contexto y el tiempo, al igual que los tres factores del dinamismo que son: la información, las redes y la innovación. En esta propuesta teórica, mostramos cómo la evolución de las teorías económicas y de gestión apoyan nuestro enfoque transdisciplinario.

Describiremos su funcionamiento a escala macroeconómica, insistiendo sobre la inestabilidad que se desprende normalmente de los comportamientos innovadores de los emprendedores. Finalmente, llegaremos a la conclusión que el emprendimiento de una región descansa sobre el desarrollo en el seno de un modelo que engloba los comportamientos sociales de los actores y, por lo tanto, de una cultura emprendedora y colectiva apoyada por todo el potencial del contexto que denominamos ecosistema emprendedor endógeno.

## 9.1. Cómo es la evolución de las teorías

Para hablar de la evolución de las teorías que sustentan nuestro recorrido desde la complejidad y un enfoque holístico, podemos partir de la teoría económica neoclásica, anterior a todas las teorías que posteriormente han estudiado la gestión y el desarrollo regional. Si bien esta teoría ha cuestionado muchas conclusiones<sup>4</sup> de los economistas clásicos del siglo XIX, particularmente las del francés, León Walras y las de la escuela de Viena, ha conservado los principales fundamentos: la racionalidad de los agentes económicos, la búsqueda de su beneficio a cualquier precio, sus comportamientos puramente egoístas y, finalmente, la capacidad del mercado para proveer toda la información necesaria.

Muchos economistas defienden hoy esta teoría, ahora denominada neoliberal, porque es relativamente simple, coherente y, sobre todo, segura para sus adeptos. Permite a éstos últimos explicar todo de manera racional sin

<sup>4</sup> Por ejemplo, los mecanismos del valor y de los precios basados en el mercado, la competencia perfecta, la información enteramente disponible, la moneda neutra, etc.

preguntarse demasiado sobre su realismo<sup>5</sup> y, sobre todo, sobre su capacidad de integrar el cambio sistemático para, de esta manera, la inestabilidad del contexto económico. Más que todo, esta teoría no tiene en cuenta ni los comportamientos complejos de los emprendedores ni el rol de la organización, en el cual el conocimiento surge de otras ciencias, como lo mencionaban McCloskey y Sandberg (1971). Igualmente, no tiene ningún interés en penetrar en la caja negra de la empresa, ya que considera que, de todas formas, esta última sólo puede actuar racionalmente y buscar a todo costo del provecho, si quiere sobrevivir y desarrollarse frente a sus competidores (Machlup, 1967).

Además, el emprendedor tendría una función residual influenciando al margen el comportamiento de las empresas (Lucas, 1978), lo que explica que tanto el emprendedor como la organización siguen estando ausentes en la mayoría de los manuales de los cursos de base en economía. Baumol (1968) deploraba, por otro lado, esta ausencia, considerando que se trataba de una laguna tan grande como si Shakespeare no hubiera mencionado al príncipe en *Hamlet*.

En la figura 47 se muestra que las teorías han evolucionado siguiendo dos ejes. Evidentemente, esta figura es muy sintética y no puede contener toda la riqueza de las teorías y de su evolución. Nos sirve solo para ilustrar la evolución de éstas hacia una más amplia complejidad para justificar nuestro enfoque holístico del emprendimiento endógeno en una economía del conocimiento. El eje horizontal indica el paso de la racionalidad fuerte (completa y sustantiva, es decir, basada sobre un conocimiento de la sustancia misma de las cosas) de los neoclásicos, a la derecha; a la racionalidad débil que depende de la información que los agentes o actores acepten suministrar, a la izquierda. El eje vertical representa la aprehensión que tienen los agentes del nivel de incertidumbre al que hacen frente. En la teoría neoclásica, la racionalidad sustantiva es fuerte porque los agentes buscan, ante todo, su provecho, y para lograrlo van a respetar voluntariamente o no las leyes del mercado,<sup>6</sup> sin olvidar que el mercado proveerá mucha información,

---

<sup>5</sup> Milton Friedman, uno de los padres del enfoque neoliberal, fallecido en el 2006, probablemente con ingenio, y repitiendo la misma afirmación de George Stigler que, si la realidad no puede ser explicada por la teoría, “la realidad tiene la culpa”!

<sup>6</sup> Recordemos que no existen ni en ciencias económicas ni en ciencias de la gestión, *leyes*

lo que disminuirá la incertidumbre y, por lo tanto, el riesgo. Se trata aquí de la teoría planteada antes particularmente por la Escuela de Chicago que Favereau (1989) denomina el modelo estándar expandido TSE1. Este es el modelo neoclásico heredado de la teoría clásica de los siglos XVIII y XIX en el que se suscribe la idea de Jérémie Bentham respecto a que los hombres actúan de forma racional y egoísta. Simon y Coase, por su parte, fundan el modelo TSE2 de la teoría estándar expandida, desbordando gradualmente sobre el cuadrante noroeste.

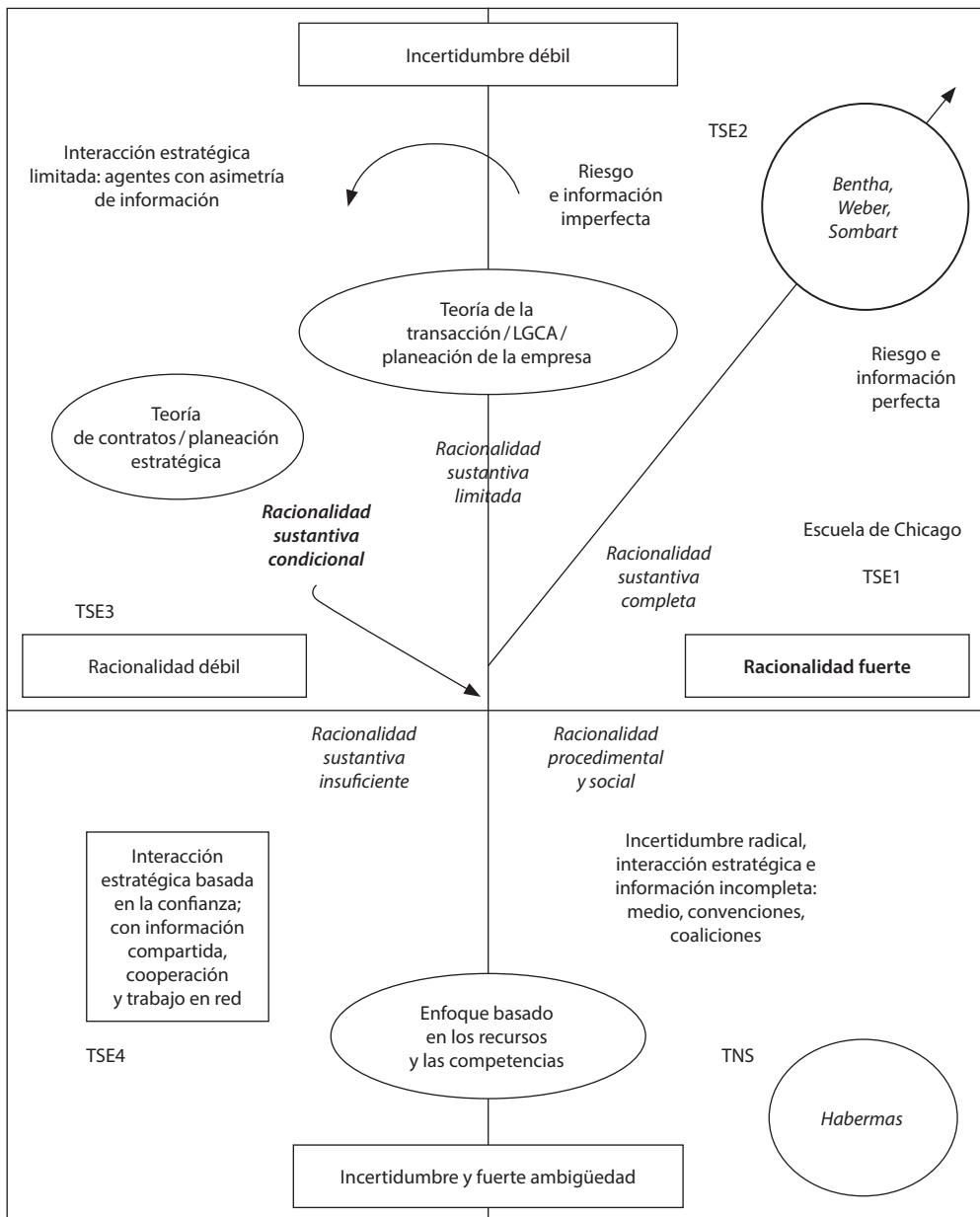
Como lo reconocemos ahora, los agentes no actúan aisladamente frente a sus competidores y con frecuencia tienen la tendencia a realizar pactos. Algunos investigadores llegan a decir que, sobre muchos mercados, no es la demanda la que determina los precios sino sobre todo la oferta o la empresa misma, particularmente aquella en situación de monopolio o de cartel, con el apoyo de técnicas cada vez más complejas de publicidad y de comercialización. Asimismo, podemos observar que, en muchos casos, la competencia se da a largo plazo y se da con frecuencia entre coaliciones que integran miles de empresas conformadas por grandes compradores, proveedores, distribuidores de equipos, contratistas y aún el Estado, con ramificaciones que sobrepasan las fronteras.

Varios estudios (Powell, 1990; Conti, 2000) han mostrado, como lo hemos hecho aquí, que el desarrollo, y por ende, el éxito de las empresas no es independiente del apoyo que éstas obtienen de la región, así sea sólo el acceso a personal calificado y a diversos servicios o los vínculos que tejen con otras empresas. Otros investigadores han medido las ventajas de la proximidad, por ejemplo, en la innovación (Audretsch y Feldman, 1996) y se han opuesto a los neoclásicos que plantean que la información sobre la innovación es automáticamente disponible y que no existe, por lo tanto, ninguna razón para concentrar las actividades en ciertos sitios, como los parques tecnológicos, para favorecer la innovación. Por lo tanto, la cooperación es con frecuencia igualmente beneficiosa para las empresas corriente arriba como

---

propiamente dichas, pero sí inclinaciones o tendencias fuertes. Aún si en los siglos XVIII y XIX fueron definidas supuestas *leyes* por los economistas, que esperaban ser tan *racionales* como los investigadores en ciencias naturales. Estos economistas consideraban en efecto, que si es posible encontrar las leyes del equilibrio y la certidumbre, lo que en este siglo XXI quedó demostrado que tales leyes no existen, lo que existe es complejidad e incertidumbre.

Figura 47. Evolución de los fundamentos teóricos del emprendimiento endógeno



Fuente: Elaboración propia.

para las empresas corriente debajo de la cadena de producción-distribución, ya que una asociatividad que funciona bien acelera el aprendizaje de todos y facilita al mismo tiempo la multiplicación de las nuevas informaciones e innovaciones, lo que les permite mantenerse competitivas.

En este mundo de cooperación, la racionalidad sustantiva es insuficiente y puede estar sujeta a todo tipo de comportamientos tanto lógicos o racionales, como impulsivos o intuitivos cuando los intereses divergentes o las oportunidades se presentan, como lo menciona Mintzberg (1994).

La información es con frecuencia asimétrica, unas empresas saben más cosas que otras, particularmente los grandes compradores con respecto a los contratistas. La incertidumbre y la ambigüedad son aún más fuertes para los otros. Esto se da porque es necesario hacer intervenir otro mecanismo que los neoclásicos no pueden considerar, o sea, la confianza que surge de la psico-sociología. Esta confianza, dependiendo de cada caso, se añade a los elementos de autoridad y de propiedad en la organización y se extiende a las redes personales, de negocios y de información, para permitir a la empresa obtener la información tácita que necesita para innovar, diferenciarse y mantener su gestión y su producción, es decir, para vincularse. La confianza disminuye la asimetría de la información y limita fuertemente los comportamientos oportunistas. Esto nos lleva a la tercera transformación de la teoría estándar expandida, o sea TSE4, en el cuadrante suroeste.

Esta transformación teórica sobrepasa la escuela de la planeación, planeación casi imposible cuando el contexto cambia continuamente (Brown y Eisenhardt, 1998) y nos hace pasar al enfoque basado en los recursos y las competencias. Este enfoque permite a la empresa y a sus asociados reaccionar rápidamente o adaptarse regularmente a la incertidumbre y a lo imprevisible, aprendiendo de manera colectiva por ensayo y error<sup>7</sup> y por la experiencia, *haciendo camino*. Este enfoque permite sobreponer la idea de la competencia únicamente por los precios para introducir la calidad y, por lo tanto, el intercambio en las diversas redes, la información sobre ellas, así

<sup>7</sup> Pascale y Athos (1981) pone el ejemplo de Honda, que ha logrado introducirse en el mercado estadounidense aprendiendo de sus errores, para mostrar que una buena manera de hacer frente a la incertidumbre y a la ambigüedad es la flexibilidad que procuran la calidad y la variedad de recursos y de competencias esenciales (como lo vimos en el capítulo 11) de la empresa y sus asociados.

como sobre el conocimiento propio de la organización y de las instituciones, incluidas las normas y las convenciones. El trabajo en red facilita el intercambio de la información tanto para los consumidores como para las organizaciones, lo que aumenta su flexibilidad porque no están obligados a saberlo y hacerlo todo. El trabajo en red se convierte en un modo de coordinación de una parte de las actividades, particularmente a escala *regional*. El trabajo en red está en una posición secundaria del gobierno del territorio para estructurar una buena parte de las transacciones de las MiPYMEs, particularmente las nuevas.

De manera contraria a lo que pretende la teoría neoclásica afirmando que la empresa puede elegir cualquier estrategia, la inclusión en las redes y la flexibilidad de estas últimas le permite crear *efectos de senderos* (Nelson y Winter, 1982), bien sean elecciones limitadas por los equipos, el conocimiento desarrollado anteriormente y los vínculos con los asociados. La empresa actúa, entonces, en una incertidumbre y una ambigüedad fuertes, pero puede reaccionar mejor, formando coaliciones activas, primero al interior con el personal implicado y de confianza, y segundo, en el exterior con las redes de negocios y de información que están interesadas también en que la empresa funcione. Este sendero no es siempre coercitivo. Permite ajustes o hasta cambios y rupturas, dependiendo de la calidad de la información obtenida, de la flexibilidad de la empresa con sus asociados y de su capacidad de innovación.

El último paso es la participación del medio y, de esta manera, del capital social que, cuando son dinámicos, movilizan y proveen de recursos e ideas, reputación, confianza, pero también de convenciones y reglas que sirven de base a coaliciones diversas con el fin de poder hacer frente de una mejor manera a la incertidumbre radical y a la competencia mundial. Estas reglas y convenciones pueden ser generales o particulares a algunos grupos o coaliciones.

La racionalidad no es más sustantiva que procedural y social, tal como no podemos saber de todas formas si la información obtenida es verdadera o disponible a causa de esta gran incertidumbre que pertenece a la naturaleza misma de la economía. Es mejor trabajar (*deliberar y proceder*) en conjunto, lo que permite actuar *como si fuera verdadera*,<sup>8</sup> ya que los asociados

---

<sup>8</sup> La racionalidad procedural, tan limitada como sea, tiene en cuenta de todas maneras

hacen lo mismo: actuando conjuntamente tienen la convicción que todo marchará y, sobre todo, de alguna manera hace posible aumentar las oportunidades de que funcione. Además, esta forma permite una acción más eficaz, ya que está apoyada por un consentimiento colectivo que facilita la obtención de recursos y de ideas y nutre el entusiasmo.

Las estrategias se hacen interactivas y responden a las necesidades que tiene *este colectivo* de compartir y captar las ideas *en el aire*. Lo que diferencia a la empresa es la combinación particular que hace de las ideas provenientes de las redes, con sus recursos y sus competencias propias y teniendo en cuenta aquellas de sus asociados. Esta vinculación endógena y exógena definen el éxito competitivo.

Este nuevo enfoque adopta, por lo tanto, una racionalidad de otro tipo, una racionalidad “fuerte”, pero esta vez procedural y social basada en una verdad colectiva y circunstancial a largo plazo, ya que toda verdad no puede más que inscribirse en el tiempo y el espacio. Lo que es verdadero en un país o región hoy no es necesariamente verdadero en otra parte ni más tarde. Pasamos, entonces, de una teoría económica estándar expandida a una teoría no estándar TNS, y vinculamos así a filósofos como Habermas en una racionalidad colectiva que se opone a los enfoques positivistas.

En la nueva teoría, esta racionalidad colectiva se construye pasando por las siete etapas siguientes, más o menos simultáneas, que corresponden a diversos aspectos.

1. La racionalidad individual, especialmente occidental, surgida a partir de Descartes, Hobbes, Rousseau, Comte o Weber, afirmaba que habría una relación entre la racionalidad individual y la eficiencia de la economía (bien ilustrada por la *mano invisible* del capitalismo) que anticipa una concepción deformada de la realidad.
2. La racionalidad (o sea las inclinaciones y los deseos, los sentimientos y humores, la comprensión del mundo, la justificación de las acciones, etc.) es eminentemente subjetiva; surge del atavismo, de la familia, de los amigos, de la formación inicial, de los encuentros diversos y del

---

los procesos de toma de decisión y la forma misma de aprehender el problema y de aprender posteriormente. Ver a este respecto Quinet (1994).

querer, o sea de lo innato, lo adquirido y lo construido que caracterizan al emprendedor en su ambiente. Está también fuertemente influenciada por las necesidades, los conocimientos y los comportamientos de los que la rodean.

3. Es a través de un aprendizaje colectivo que los individuos efectúan esta racionalización de las imágenes del mundo, aprendizaje que sirve para disminuir la incertidumbre y la ambigüedad, y para apoyar a la acción, como lo menciona Hodgson (1988) refiriéndose a Veblen. Esta racionalización se vuelve una *construcción social*, lo que le confiere a este enfoque su aspecto constructivista.
4. Este aprendizaje colectivo pasa por relaciones interpersonales (en diversos tipos de redes), mantenidas por normas técnicas, reglas y convenciones sociales (o un lenguaje común) y primero, la intercomunicación. Estas normas y reglas aumentan, pero, sobre todo, sobrepasan la obligación de los contratos y los efectos de la autoridad (de poder) para regular los conflictos, desencadenar la adhesión y favorecer la coordinación en las organizaciones y las instituciones.<sup>9</sup> Estas evolucionan (particularmente las normas técnicas apoyadas por la innovación, mientras que las reglas institucionales son con frecuencia inhibidoras) e imponen ajustes respaldados por el aprendizaje colectivo, lo que explica el dinamismo de las instituciones, de las organizaciones y, finalmente, de los territorios.
5. Como estas reglas y convenciones dependen de lugares y épocas, los modelos genéricos de desarrollo *buenos para todos* no existen. Cada modelo es particular, así pueda ser mejorado mediante el contacto con otros.
6. El éxito de la acción tiene como consecuencia tributaria las acciones de otros (la cooperación entre las empresas) y el intercambio de información (la intercomunicación), la cual mantiene la convicción de que las cosas van a funcionar y permite, de esta manera, sobreponer la incertidumbre, creciendo en una economía del conocimiento.

---

<sup>9</sup> Tomadas aquí de acuerdo con el enfoque de los economistas institucionales, el cual comprende las normas y acuerdos.

7. Finalmente, la intensidad del emprendimiento depende de la calidad y de la intensidad de la cooperación y de la intercomunicación en un ambiente, de la capacidad de las normas y de las convenciones para recomendar el cambio tecnológico y organizacional, así como de un contexto propicio que provee de capital social sistemáticamente, capacidades particulares propias para mantener la innovación y una cultura empresarial dinámica.

En el cuadro 13 hemos resumido estos aspectos diversos y sus efectos sobre el emprendimiento.

Cuadro 13. *Racionalidad colectiva y emprendimiento*

<i>Racionalidad</i>	<i>Efecto sobre el emprendedor</i>	<i>Consecuencias sobre el estudio del emprendimiento</i>
1. La racionalidad puramente individual no existe.	El emprendedor no es un ser excepcional ni apartado.	Se debe pensar en el emprendimiento de manera colectiva.
2. Es subjetiva y temporal.	Él o ella pertenecen a un ambiente.	El ambiente actúa sobre el emprendimiento.
3. Surge de un aprendizaje colectivo	Su aparición está estimulada por su ambiente.	La eficacia del aprendizaje colectivo distingue a las regiones dinámicas de las otras.
4. Pasa por relaciones interpersonales, reglas y convenciones.	Los emprendedores son personas de redes y su éxito se explica por sus vínculos y la acción de sus redes.	La calidad de las redes es una de las claves para frenar o estimular el emprendimiento.
5. Las reglas y convenciones son específicas a los lugares y a las épocas.	Las reglas y las convenciones conservadoras o dinámicas permiten distinguir el tipo de emprendedores más corrientes en la región.	El emprendimiento dinámico debe apoyarse sobre reglas y convenciones abiertas y cambiantes.
6. El éxito de la acción depende, por lo tanto, de la acción de otros.	El emprendedor depende del apoyo y de la acción de otros emprendedores y actores.	La calidad del emprendimiento surge de un conjunto de actores más o menos dinámicos.
7. La intensidad del emprendimiento depende del nivel de cooperación y de intercomunicación en un ambiente	El emprendedor debe ver las empresas con las que trabaja, como socios e integrar redes de información, acelerando su aprendizaje cara a cara al cambio tecnológico y la innovación.	El dinamismo regional depende de la calidad del capital social y así de la presencia de una cultura emprendedora proactiva.

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en el cuadrante sureste de la figura encontramos una teoría fundada en la racionalidad subjetiva, colectiva y circunstancial que procu-

ra el compartir sistemático de la información entre todos los actores que trabajan con el emprendedor y su organización para mantener la innovación. Esto nos aleja definitivamente de la imagen de una empresa sola contra las otras, donde el funcionamiento sólo depende de la dirección. Aun si el emprendedor tiende a ser independiente, no puede tener éxito sino convocando a otros actores que le suministran recursos, información, ideas y oportunidades para desarrollarse mejor. Esto explica que el emprendimiento y los modelos de creación de empresas sean diferentes en el tiempo y el espacio: lo que es verdadero aquí y ahora, necesariamente no será verdadero más tarde y en otro lugar.

En otras palabras, aún si confía en el ambiente general para actuar, el emprendedor siempre tiene una cierta influencia sobre este último porque decide actuar sólo aún si no sabe cómo van a interpretar la situación los demás. La confianza nunca será total y completa, no sólo porque los comportamientos oportunistas siempre son posibles, sino también porque la información es incompleta y porque el interés puede incitar a algunas personas a trabajar con otros actores más interesantes. Además, cada vez que el emprendedor transforma su nueva idea en innovación, al mismo tiempo es presionado por el deseo de ser el primero y confronta la dificultad de explicarse ante sus asociados, así las cosas no estén totalmente claras para él. Espera que estos últimos comprendan los diversos signos de esta transformación (la compra de un nuevo equipo, la contratación de un nuevo vendedor, experimentos en el mercado, etc.) y se ajusten a ella.

Este ajuste es testimonio de la flexibilidad, la cual tiene como contrapartida el aumento de la incertidumbre. En efecto, el emprendedor mismo no sabe muy bien qué hará mañana, aún si sigue generalmente una cierta rutina y el sendero de producción y de innovación que le permiten sus recursos y competencias actuales, así como la experiencia que ha forjado con un aprendizaje constante. Del mismo modo, él sabe menos aún cómo reaccionarán y se ajustarán sus asociados más próximos, mientras que es probable que estos últimos tampoco lo sepan. Así, la racionalidad procedural y social implica que las diferentes partes se ajusten por tanteo, sin saber a dónde serán conducidas, y el procedimiento mismo está sujeto al cambio, como las reglas y las convenciones provenientes del exterior.

Nos encontramos, entonces, muy lejos de una tendencia equilibrada entre la oferta y la demanda, sea un equilibrio parcial o general, en el cual la *mano invisible* presionará a todo el mundo a alcanzar el precio mínimo.<sup>10</sup>

## 9.2. Cómo son las tendencias tanto al equilibrio como al desequilibrio

La economía se fundamenta en las tensiones en y entre las empresas, así como en las oportunidades y las innovaciones que favorecen la competitividad, incluidas las pequeñas empresas. Ésta descansa tanto sobre la competencia a largo plazo, como sobre la cooperación, el trabajo en red, el apoyo del ambiente, los comportamientos sociales y, por lo tanto, las convenciones que hacen, en cierto modo, que el emprendedor nunca esté solo.

Lejos de favorecer el equilibrio, las grandes empresas tanto como las pequeñas, lo frenan creando *inestabilidad* cuando adoptan comportamientos pretendiendo frenar a sus competidores. En el caso de las grandes empresas, buscan ser únicas para asegurar un mercado, mientras que las pequeñas buscan innovar sistemáticamente. Para las grandes empresas, los precios tienden a ser siempre más elevados que los precios de equilibrio. Pensemos en el comportamiento de las empresas petroleras, las empresas farmacéuticas o los grandes bancos con sus enormes rendimientos siempre crecientes. En el caso de las Pymes, la innovación sistemática permite quasi rentas, gracias a información sobre el mercado retransmitida a cuentagotas.

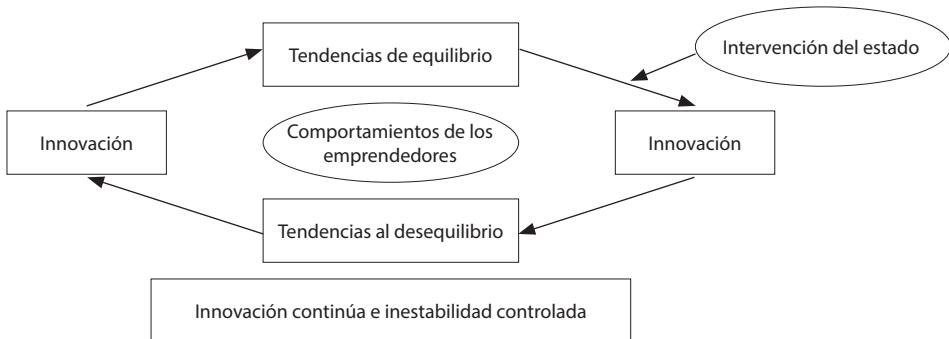
Finalmente, la inestabilidad de nuestros días es acelerada por el hecho de que las capacidades enormes del conocimiento pueden conducir a cambios brutales, tales como el reemplazo de toda una industria por otra, lo cual han vivido ciertas regiones con la caída de un sector mayor. Pero esto tiene el mérito de forzar los sistemas locales, tales como los distritos industriales, a regenerarse con regularidad, generalmente después de crisis que vienen más o menos cada decenio. Esta inestabilidad es particularmente fuerte en los sistemas de Pymes. Las grandes empresas son menos afectadas porque

<sup>10</sup> Esta idea que los economistas clásicos y neoclásicos se hacen del equilibrio es también heredada de la investigación de la ley natural de los fisicoquímicos que fundamenta sus teorías; ley que aún estos últimos han puesto en entredicho desde hace mucho tiempo.

pueden contar con la burocracia para controlar o estabilizar el mercado y con enormes recursos para obtener nueva información, comprando las Pyme innovadoras en caso de ser necesario.<sup>11</sup>

Después, otros emprendedores y otras Pymes toman el lugar de las empresas adquiridas para renovar continuamente la economía, destruyendo el orden económico e introduciendo sistemáticamente nuevos productos y nuevas maneras de. Finalmente, el Estado interviene para tratar de hacer que todos estos movimientos no desencadenen crisis mayores. Sin embargo, esto no impidió que la burbuja financiera de las TIC reventara en el año 2000. Como lo podemos ver en la figura 48, el emprendimiento es la innovación y, por lo tanto, la inestabilidad controlada por fuera de los tiempos de crisis.

Figura 48. La inestabilidad o las tendencias tanto al equilibrio como al desequilibrio



Fuente: Adaptado de S. Alvarez y J. Barney, "Capacidades emprendedoras" en Meyer y Heppard (2000, pp. 63-81).

Al limitarse a un enfoque positivista y, por lo tanto lineal y causal, la ciencia económica actual sigue siendo incapaz de comprender las verdaderas fuentes del desarrollo y sus mecanismos al no considerar el rol particular de los emprendedores apoyados por el ambiente y al no ver la innovación como la respuesta al mercado o a las necesidades latentes que permiten lograr el equilibrio entre la demanda y la oferta.

<sup>11</sup> Teniendo la costumbre de matar después el espíritu de innovación que les caracterizaba, lo que hemos constatado muy a menudo.

Ahora bien, las relaciones económicas no pueden ser comprendidas sin tener en cuenta su entorno social, incluido el comportamiento de las multinacionales, en el cual la dirección y la filosofía son casi siempre nacionales (estadounidense, japonesa, francesa u otra), contrariamente a lo que predice Polanyi (1944). Dado que ella considera al conocimiento como el resultado de las relaciones entre la oferta y la demanda e ignora el rol que ha jugado la fuerza imaginativa de múltiples individuos y organizaciones con frecuencia unidas por vínculos no mercantiles, la teoría económica neoclásica sólo comprende que, en su dimensión individual (el emprendedor) tanto como en la colectiva (la empresa, el ambiente, las redes), la nueva economía es un acto profundamente humano, hecho por hombres en colectividad.

Está en la naturaleza misma del emprendimiento crear inestabilidad y mantener por medio de sus innovaciones un cierto desequilibrio. Se crea sistemáticamente nueva información con frecuencia compleja y, por lo tanto, es difícil de captar o codificar información que las empresas tratan de retener por medio del secreto y, sobre todo, por medio del cambio continuo, pero que, una vez que llega a oídos de sus competidores, está cambiando. El emprendimiento y la innovación que se crea funcionan a pesar de la ciencia económica que, sin el aporte de las otras ciencias sociales, es incapaz de comprender su dinámica, porque ésta excluye con frecuencia al emprendedor o no capta su rol ni los vínculos privilegiados con el ambiente. Para los economistas tradicionales, la gran empresa, particularmente la multinacional trasladada<sup>12</sup>, continúa siendo casi la única fuente de la riqueza y del desarrollo. Para ellos, la imitación es aún más importante que la innovación, ya que toda innovación tiende a ser copiada, lo cual frena su introducción, privando de su renta a los que la han lanzado. Por otro lado, un gran número de innovaciones no son imitadas sino reemplazadas por otros. Si el equilibrio fuera la norma, habría poca renta emprendedora y, por lo tanto, poca innovación.

La última limitación de la ciencia económica es que tiene mucha dificultad para comprender el espacio emprendedor. Considerando que todo es global, no ve la importancia de lo local. Al menos el 95% de las empresas son primero locales, y este arraigo les es crucial para encontrar otros recursos

---

<sup>12</sup> Según ellos.

de base, los cuales necesitan para sobrevivir y desarrollarse. Esto parecería una paradoja curiosa donde, a nivel micro, parecería que casi todo es local o territorial, la economía se ha vuelto global, la competencia es internacional y las redes se ajustan las unas a las otras, reuniendo en lo sucesivo los cuatro puntos cardinales de la tierra (Conti, 2002) y eliminando fronteras. No obstante, en esta segunda década del siglo XXI, existe la tendencia del proteccionismo, barreras comerciales y arancelarias, principalmente promovidas por EU en su competencia feroz contra China. Este tipo de liderazgo tiene seguidores en países de latinoamérica y Europa, generando incertidumbre, caos y posiblemente una crisis y recesión económica mundial, sumada a las guerras en el medio oriente y contra Ucrania.

### **9.3. Cómo entender el nuevo enfoque técnico u holístico**

La ciencia económica administrativa se ha vuelto tan técnica que ya no comprende la realidad. Se encierra en una teoría aislada del mundo real, en virtud de la cual la creación de empresas en la región no dependería sino de su lejanía con respecto a los grandes centros y, por lo tanto, de los problemas de transporte o de necesidades específicas.

Cuando el mercado se expande, la empresa puede crecer y volverse gradualmente una empresa mediana y luego una gran empresa que se trasladará, finalmente, a una gran ciudad o se convertirá en una filial, o por el contrario desaparecerá porque es incapaz de soportar la competencia externa. En ese mismo sentido, las investigaciones monodisciplinarias en finanzas, en mercadeo o en sociopsicología reducen el emprendimiento al resultado de una facilidad de financiamiento o de una nueva demanda cuando no a la consecuencia de una ruptura social.

La teoría económica neoclásica prefiere este tipo de razonamiento simple. Por otro lado, su homenaje al individualismo o “cada uno por su lado (contra los otros)” no permite *dividir para reinar*, pues sabemos muy bien que una pequeña empresa aislada es fácilmente manipulable. El neoliberalismo que surge de esta manera no puede negar los vínculos de negocios que unen las empresas con sus numerosas partes participantes y con otros

actores, incluidos en las relaciones no mercantiles; por el contrario, se limita a un simple análisis de comportamientos racionales de una empresa dada, sin comprender sus éxitos o fracasos. Desafortunadamente, en muchas revistas científicas, estudios perfectos en el plano estadístico olvidan las sutilezas de la realidad y se limitan a diferencias débiles que se aproximan al promedio,<sup>13</sup> lo cual finalmente sólo produce banalidades. Por ejemplo, la historia de éxito o del fracaso de una empresa se explica raramente por las decisiones tomadas durante su último año de existencia. Hace falta a menudo regresar a sus decisiones en el momento del inicio de la empresa y a sus primeras estrategias. Hace falta también recordar no solamente el itinerario del emprendedor<sup>14</sup> y de sus empleados clave, sino también los cambios imprevistos.

Es necesario comprender los vínculos que la empresa ha conformado a lo largo de su historia, interesarse por las redes que ha conformado, las innovaciones que ha lanzado, tanto las que han tenido éxito como las que han fracasado. En el caso el emprendimiento, muchos conceptos que atañen a la empresa o a la economía industrial son totalmente artificiales, pues fueron propuestos por investigadores que se contentaron con procesar las estadísticas muy limitadas de los institutos nacionales, sin poner jamás los pies en una empresa, ya sea ésta organizada o no, como lo hemos constatado en varias ocasiones.

Finalmente, el ambiente y su contexto más amplio juegan un rol activo muy importante en el emprendimiento, manteniendo una atmósfera propia para el refuerzo de las empresas existentes y el soporte de las nuevas empresas, así como proporcionar la información que comparte permanentemente para reducir la incertidumbre y la ambigüedad. Se supera así al emprendedor y sus proyectos para centrarse en el colectivo, que no solamente sostiene la innovación difusa, sino que también favorece el contagio emprendedor para estimular el desarrollo de toda la región. Nos referimos así al corazón de la comprensión de la pirámide emprendedora, no sola-

<sup>13</sup> Por ejemplo, los resultados de una encuesta de preguntas semiabiertas, sobre una escala ordinal de 5, presentan valores promedios de 2,8 o de 3,3 según los grupos (y sobre todo de opiniones y no hechos) no quieren decir gran cosa, aún si son estadísticamente discriminantes. Bygrave (1989) continuando en la misma línea, explica que  $R^2$  de 0.60 o más, no da ninguna indicación de la dirección de la causalidad entre las variables y las estimaciones.

<sup>14</sup> Incluyendo los fracasos en su vida familiar.

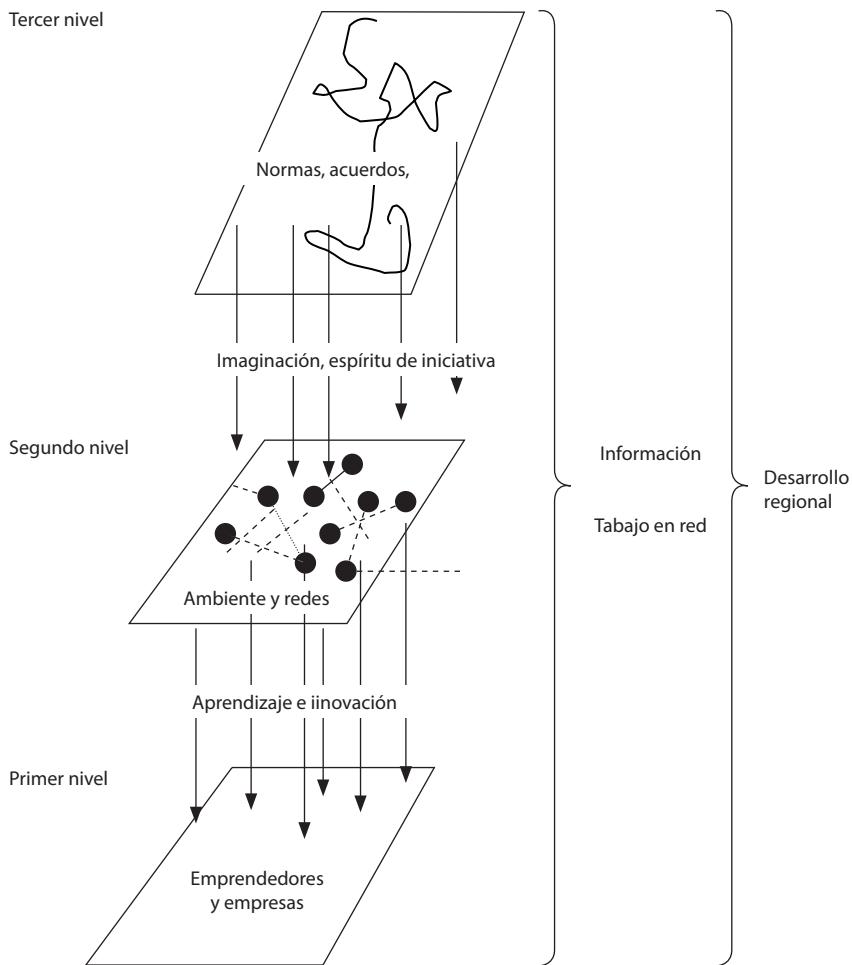
mente con sus elementos que llaman la atención a primera vista en todo desarrollo regional, la calidad y la cantidad de emprendedores y empresas, los tipos de sectores industriales, el dinamismo de los servicios privados y públicos complementarios, la calidad de la infraestructura y de las instituciones, sino también las preguntas más sofisticadas como la complejidad de sus redes, la vitalidad del ambiente emprendedor o de su capital social, la apertura hacia el exterior y, finalmente, las normas y convenciones sociales que fundan la cultura emprendedora.

Una sociedad como la de los Estados Unidos, que tuvo un presidente cuyo padre y abuelo estaban felices de realizar negocios con la familia de Ben Laden antes de la catástrofe o con los nazis 50 años antes, puede difícilmente incitar a sus hijos a sacrificarse para salvar la democracia. Las últimas guerras norteamericanas en Irak, Afganistán o en Siria, se han apoyado, sobre todo, en la contratación de mercenarios o de sus ciudadanos más pobres, que no logran encontrar un empleo diferente. La armada ha tenido que, entre otras cosas, contratar empresas privadas para realizar diversas tareas, tales como el interrogatorio de prisioneros en Irak, con los problemas que le siguieron.

Tener en cuenta esta interdependencia entre las variables microeconómicas, macroeconómicas y sociológicas es indispensable para comprender el emprendimiento endógeno y reflexionar sobre la manera de suscitar el dinamismo en una región. No se podrán analizar las unas sin tener en cuenta las otras. Retomaremos en la figura 49 los vínculos que les unen para ilustrar mejor esta complejidad bajo tres niveles, mostrando que finalmente es la imaginación, el espíritu de iniciativa, el trabajo en redes y la innovación, lo que facilita las relaciones entre los emprendedores, las empresas, el ambiente, las redes y las normas o la cultura emprendedora para multiplicar la información valiosa, la distinción y, finalmente, el desarrollo regional.

Recordemos que no hay un modelo genérico para promover el emprendimiento, pues todos los elementos pueden recomponerse de infinitas maneras. Un poco como una receta que los grandes cocineros reinventan cada vez para seguir la evolución de los gustos. También, el modelo que se ha tratado de implantar en una región diferente a la que lo ha creado, será siempre mal adaptado a este nuevo contexto y no funcionará. Por otro lado, imitar a los otros siempre producirá una cierta *bastardización* al querer ser

Figura 49. Niveles de análisis del desarrollo regional endógeno



Fuente: Elaboración propia.

bueno *como los otros*. Cada región debe encontrar su propio modelo y, para hacerlo, puede tomar prestados de otros los elementos compatibles, bajo la condición que los adapte. Esto sigue el sentido de la perspectiva basada en recursos y competencias, en virtud de la cual cada región debe basarse en una combinación particular de emprendedores, empresas y actores de todo tipo, formando un ambiente emprendedor que busque su desarrollo, sea capaz

de aprender y de innovar, de establecer para ello acuerdos y una red de colaboración que favorezca esta innovación; en resumen, debe crear una verdadera cultura emprendedora.

El emprendimiento endógeno es un proyecto colectivo que supone una construcción social particular de recursos, de competencias y, finalmente, de producciones en cada región. Esta construcción debe tener en cuenta valores difusos, comportamientos tanto dinámicos como conservadores y a las instituciones que los apoyan. El emprendimiento endógeno se basa en la movilización social, lenta al inicio y durante el arranque, pero luego acelerada una vez que la identidad local y algunos actores dinámicos sirvan como impulsores de otros. Esta movilización se hace inicialmente *en la mente*, mediante la imaginación como lo recordaba Montesquieu. Se debe creer que esto es posible y propagar gradualmente esta creencia de círculo en círculo y de red en red, para finalmente *rebasar* la incertidumbre, la ambigüedad y multiplicar las acciones. Es una creación de valores colectivos, reconocidos inicialmente por las otras partes participantes que aceptan compartir los desafíos, los riesgos de la *innovación*, y también la incertidumbre y la ambigüedad informacional, aceptada en seguida por el mercado cercano, por lo tanto, por el ambiente y finalmente por el exterior. En la nueva economía del conocimiento el producto es más una obra humana, especialmente porque la parte del servicio y de lo inmaterial, incluido como complemento de los bienes ofrecidos, es cada vez más importante. Es fundamentalmente un proceso de información y, por lo tanto, colectivo porque, facilitando el desarrollo de oportunidades y relaciones con los recursos, la información permite a la región distinguirse de otras.

El emprendimiento es también un acto fundamentalmente humano que pone en escena a un emprendedor individual formando parte de un ambiente y vinculado a redes que lo apoyan y lo estimulan, por lo tanto, es una amalgama que puede, una vez que es estimulado, acumular la información y los recursos indispensables para la aceleración del desarrollo territorial. Como todo proceso de desarrollo, el emprendimiento es simplemente la historia colectiva del hombre (en tanto que humanidad identificada sobre un territorio) que sale a la búsqueda de su identidad propia para conocerse (nacer con) inicialmente y hacerse reconocer en seguida por su obra (el resultado noble de su trabajo por la creación y la innovación). El hombre

comparte esta experiencia con todos los miembros de la empresa y con aquellos de su red y de su ambiente. Tan cierto es que toda historia individual pertenece también a todos aquellos que la apoyan y valoran, como un reconocimiento que va más allá de todo valor monetario, lo que hace realmente la humanidad y su poder de cambiar el curso de las cosas.



## **10. Cómo lograr un emprendimiento estratégico rápido y de fuerte crecimiento: La gacela**

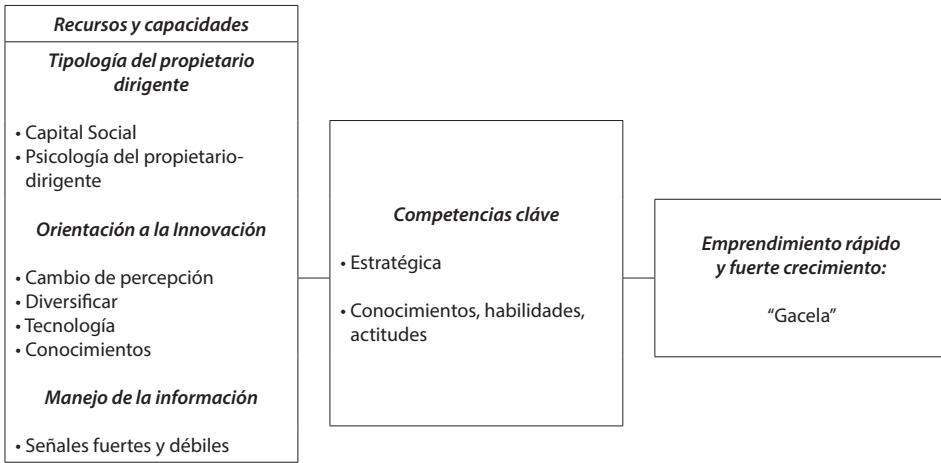
*Es en la manera de pensar de los hombres, que se le hace más caso al coraje que a la timidez; a la actividad, que, a la prudencia, a la fuerza, que a los consejos.*

MONTESQUIEU, Del espíritu de las leyes, libro XI, capítulo 6.

En este último capítulo se describen las características de MiPYMEs *gacelas* en su emprendimiento y fuerte crecimiento, producto de una serie de entrevistas cualitativas realizadas a directivos de este tipo de empresas y organizaciones pequeñas y medianas, que tenían la propiedad de haber crecido muy rápidamente en ventas y en número de empleados. Aunado al perfil que caracteriza a esos directivos en cuanto a sus competencias esenciales y la dinámica del directivo para dirigir su negocio, derivado de un cúmulo de evidencias empíricas por las investigaciones realizadas en años, compartimos y presentamos en la figura 50 los conceptos, categorías y propiedades a desarrollar por la empresa u organización que aspira a nacer, desarrollarse y crecer rápidamente. En la primera columna incluye los recursos y capacidades que posee el emprendedor y su organización, que implican: la tipología del directivo para dirigir su organización en cuanto a las redes y el capital social acumulado en su trayectoria, así como su perfil psicosociológico como emprendedor, la orientación o grado de focalización hacia la innovación, el conocimiento del oficio o saber hacer en la empresa, la apropiación de tecnología, así como la capacidad de diversificación y el control/manejo de la información hacia dentro y fuera de la empresa.

Lo anterior, se suma a las competencias clave que incluye su orientación estratégica y el cúmulo de conocimientos, habilidades y actitudes propias del modelo del negocio para tener como resultado un fuerte emprendimiento y crecimiento rápido a corto tiempo. Estas son las características de una empresa u organización “gacela”.

Figura 50. Factores del emprendimiento rápido y fuerte crecimiento de la empresa "gacela"



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, enunciamos las dimensiones (figura 51) de las características que se representan en el esquema y que son propiedades de las gacelas, las cuales explican su rápido crecimiento que se distingue por sus contactos en red.

Figura 51. Propiedades de las gacelas



Fuente: Elaboración propia.

1. Las dimensiones que tienen un carácter externo (exógeno) de las gacelas:
  - Aprende por la proximidad con sus clientes y proveedores.
  - La integración de centros de colaboración y articulación productiva de empresas del mismo sector.
  - Relaciones constantes con universidades y centros de investigación.
  - Relaciones personales vinculadas al ámbito de sus negocios.

- Consulta con asesores y el gobierno.
  - Solicita apoyo a empresas grandes.
  - Mercadotecnia y estudios.
  - Estrecha sus relaciones con clientes y proveedores, ponderando valores.
2. Las que tienen un carácter interno (endógeno)
- Posee competencias clave en su oficio de la *gacela* por parte del emprendedor, personal clave y de nuevo ingreso.
  - Los familiares asociados en la Pyme.
  - Proporciona elementos de valor al cliente desde la empresa.
  - Competencia en aplicaciones de software en los procesos y uso de tecnología digital.
  - Conocimiento y habilidades reconocidas para manejo de equipos y tecnología para eficiencia de sus procesos.
  - Inversión en tecnología.
  - Capacitación y desarrollo del personal y del emprendedor.
  - Desarrollo de competencias para fabricar nuevos productos, bienes y servicios.
  - Competencia en comercialización.
  - Fomenta los valores con los empleados.

Como se aprecia en las dimensiones enunciadas, gran parte de ellas integran las competencias esenciales de la *gacela* y los recursos y capacidades para el fuerte crecimiento de la MiPYMEs. Destaca particularmente el perfil psicosociológico del emprendedor. También destaca en lo endógeno. El emprendedor enfoca sus recursos y capacidades dentro de su organización para lograr un fuerte crecimiento, sin descuidar las acciones externas. Se observa el impulso por equilibrar lo interno y externo que le permitan innovar sistemáticamente, ser flexibles y evolucionar gracias al aprendizaje. El emprendedor utiliza las relaciones de sus redes organizacionales para encontrar formas específicas de satisfacer las necesidades de sus clientes, lo que resulta en un fuerte crecimiento.

## 10.1. Definición de las características del emprendimiento y fuerte crecimiento de la Pyme gacela.

Las categorías con sus propiedades y dimensiones representadas en la figura 51 nos permiten identificar cualidades que distinguen el perfil estratégico del propietario para impactar el rápido crecimiento, por lo que explicamos a continuación las categorías que forman parte de las características del emprendimiento y el crecimiento.

### 10.1.1. Competencias esenciales de la empresa.

Las propiedades de la subcategoría fueron producto de investigación y recolección de información proporcionada por propietarios. También se manifiestan cuando el propietario se enfoca a generar una sinergia y crear un valor agregado particular para el mercado (Torkkeli y Tuomine, 2002). Aunado a las evidencias de crear relaciones estrechas y de lealtad con sus grupos de interés como: proveedores, distribuidores, clientes u otras empresas con las que colabora para crear productos y servicios complejos, que incluyen un conjunto de saberes y saber-hacer (Dyer, 1998), los propietarios-dirigentes han identificado tanto sus competencias esenciales actuales como las nuevas habilidades necesarias para desarrollar, con el fin de ingresar a nuevos mercados. También evalúan si sus competencias actuales están perdiendo relevancia o han quedado obsoletas, y monitorean las acciones de su competencia. Prahalad (1990, pp. 83, 84) asegura que las competencias esenciales de las empresas deben de poseer tres características:

1. Permitir un acceso potencial de una gran variedad de mercados.
2. Representar una contribución positiva para el consumidor.
3. Ser difícil de imitar porque “representa una armonización compleja de tecnologías individuales y de capacidades de producción”.

La propuesta que ayudó a ampliar el concepto de competencia esencial y a explorar en la investigación la importancia de los recursos humanos

claves en la empresa es la de Wright (2001), quien plantea las competencias esenciales y todo lo que esto implica debe de estar vinculado a una estrategia y los recursos humanos. Enunciamos los principales aspectos de las competencias esenciales:

- Eficiencia y eficacia en sistemas y procesos de manufactura.
- Competencias laborales del oficio de la Pyme del propietario, personal clave y de nuevo ingreso.
- Eficiencia y eficacia en el uso de equipos y tecnología.
- Infraestructura organizacional sólida y de producción.
- Competencia en aplicaciones de software de CNC.
- Competencia en la comercialización.

#### 10.1.2. Tipología del propietario-dirigente

Se refiere a la fuerza que le imprime el propietario-dirigente a su interacción dentro y fuera de su organización, todo esto con la influencia de la mirada o interpretación que hacer el propietario de la innovación respecto al manejo de la información y su perfil para la gestión. Se orienta a crear fidelidad en sus clientes, ofreciendo mejores productos y servicios, sin olvidar su enfoque en una estrategia de los recursos y capacidades para el crecimiento de su Pyme. Busca de manera transversal privilegiar los valores en las relaciones con su grupo de interés: clientes, proveedores, empleados, familiares y otros actores sociales que se involucran con su empresa.

A continuación, enunciamos cualidades sobresalientes de la tipología del propietario-dirigente:

- El propietario se enfoca en fomentar los valores en las interacciones su grupo de interés.
- Aprendizaje y desarrollo de la Pyme promovido por clientes y proveedores.
- EL PD es apoyado por consultores y gobierno.
- Integración de centros de articulación productiva de empresas del sector.

- Apoyo con instituciones educativas públicas-privadas y relaciones fuera del ámbito del negocio.
- Apoyo del corporativo.
- El PD aplica estrategias de mercado.
- El PD realiza rutinas de gestión y fidelidad con clientes.
- El PD es competente en comercialización.
- El PD tiene familiares asociados en la Pyme.
- El PD se involucra y valora a sus empleados en sus tareas.
- El PD proporciona elementos de valor para el cliente.
- El PD es versátil.

Un hallazgo destacado en esta obra fue la propiedad de capital social, ya que es la que más aporta con dimensiones a la caracterización de la sub-categoría de tipología del propietario-dirigente en la conducción de su Pyme. Otro hallazgo importante son las dimensiones que se distinguen en el sistema esquemático, en los valores sociales que fomenta el propietario en sus relaciones e interacciones hacia el interior y exterior de su empresa, así como el valor agregado que le proporciona a sus clientes para mayor satisfacción de este.

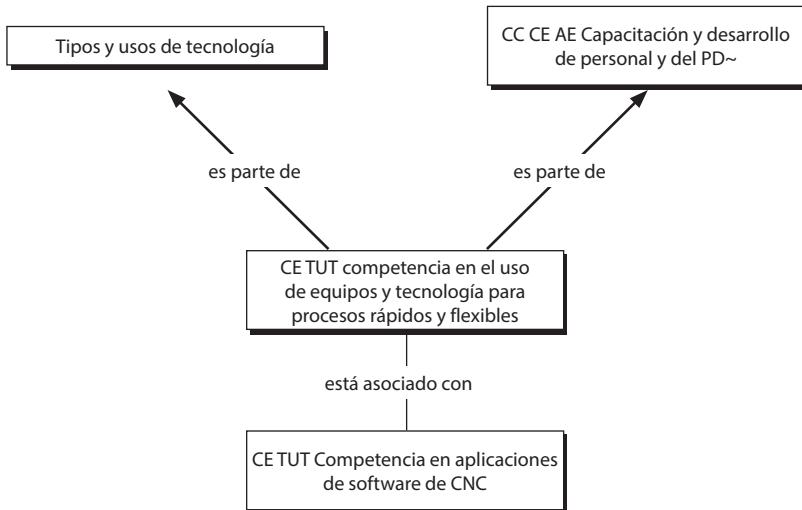
Como se observa en los resultados, y en esta sección, las anteriores dimensiones son esenciales para el óptimo funcionamiento de las Pymes investigadas. Los PD las identificaron como unas de las características del fuerte crecimiento, también basadas en los requerimientos de sus clientes para, como lo señalamos en la sección anterior, ofrecerles elementos de valor agregado en los productos, bienes y servicios que les proporcionan.

#### **10.1.3. Competencias para el uso de equipos y tecnología para procesos rápidos y flexibles**

La figura 52 muestra el hallazgo que encontramos en la dimensión que es parte de las acciones de capacitación y desarrollo que la Pyme emprende para desarrollar competencias, así como por la necesidad continua de migrar a los diferentes tipos y usos de tecnología. Busca dar satisfacción a los nuevos requerimientos de sus clientes y también se asocia con la operación de

equipos automáticos, con la competencia en aplicaciones de software para satisfacer la demanda de rapidez y existe la competencia de los recursos humanos, previa capacitación, para implementar procesos flexibles cuando la demanda lo requiera.

Figura 52. *Competencias en el uso de equipos y tecnología para procesos rápidos y flexibles*

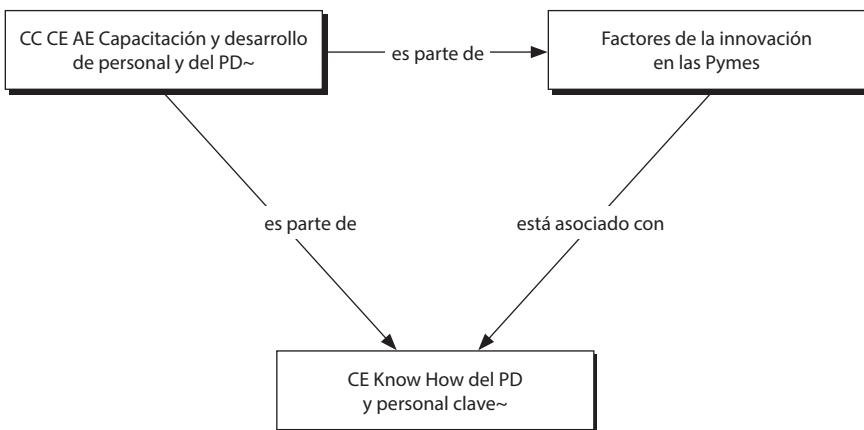


Fuente: Elaboración propia.

#### 10.1.4. Relación de conocimientos y habilidades de las Pymes

En la figura 53 se observa el círculo virtuoso de los conocimientos y habilidades previas de los recursos humanos como parte de las acciones de capacitación y desarrollo que emprende la MiPYMEs y como parte importante asociada con los factores que hacen posible la innovación en las MiPYMEs investigadas. Tales factores son: el cambio de perspectiva, la diversificación, los tipos y usos de la tecnología y el *know how*, los cuales son propiedades de la subcategoría de percepción del propietario-dirigente.

Figura 53. Red de relación de conocimientos y habilidades de las Pymes



Fuente: Elaboración propia.

## 10.2. Cómo desarrollar la estrategia para autoreorganizar la Pyme gacela

Como complemento a los anteriores planteamientos concluyentes para este capítulo, el concepto de estrategia para la construcción y administración de las nuevas competencias esenciales en el grupo de MiPYMEs estudiadas explica el fuerte crecimiento de la empresa por el desarrollo de sus recursos y capacidades en atención a las demandas de sus clientes presentes y futuros. Es frecuente para el propietario enfrentar los retos que les presentan sus clientes. Los retos y compromisos se basan en sus competencias, y hacen uso de su capacidad de improvisar, que le permite acumular aprendizaje “sobre la acción” y anticiparse a los desafíos.

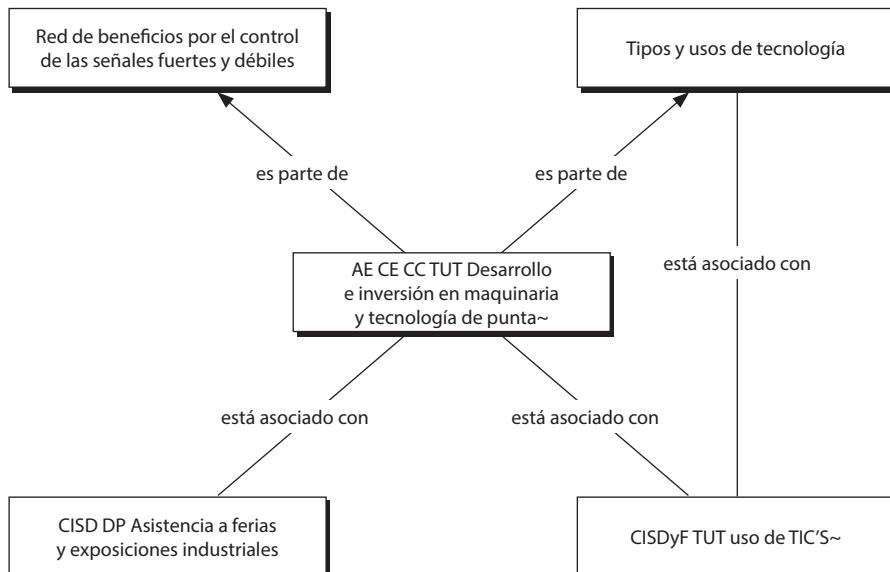
### 10.2.1. Las dimensiones de la propiedad: estrategias

Se enuncian las principales acciones de estrategias de la empresa para lograr dar un servicio y productos de calidad:

- Estudios de mercado
- Invertir en tecnología de punta
- Adiestramiento del personal y del propietario
- Desarrollar habilidades fundamentales para la fabricación de nuevos productos, bienes y servicios
- Colaborar formalmente con otras empresas del sector

Como resultado, tenemos de la implementación de estrategias dentro de las MiPYMEs que permitan lograr innovaciones y una mayor calidad con la participación de sus recursos humanos y estrategias hacia fuera de la empresa que hacen uso de sus relaciones de negocios. Al tener una visión de crecimiento basada en su estrategia, se optimizan los recursos y se proyecta al futuro para lograr la integración competitiva de la Pyme en el sector. Esto se logra mediante la unión de recursos y capacidades, así como la integración de subcontratación con grandes empresas de los sectores automotriz, electrodoméstico y aeroespacial.

Figura 54. *Estrategia (AE) en la construcción de competencias esenciales del desarrollo e inversión en maquinaria y tecnología de punta*



Fuente: Elaboración propia.

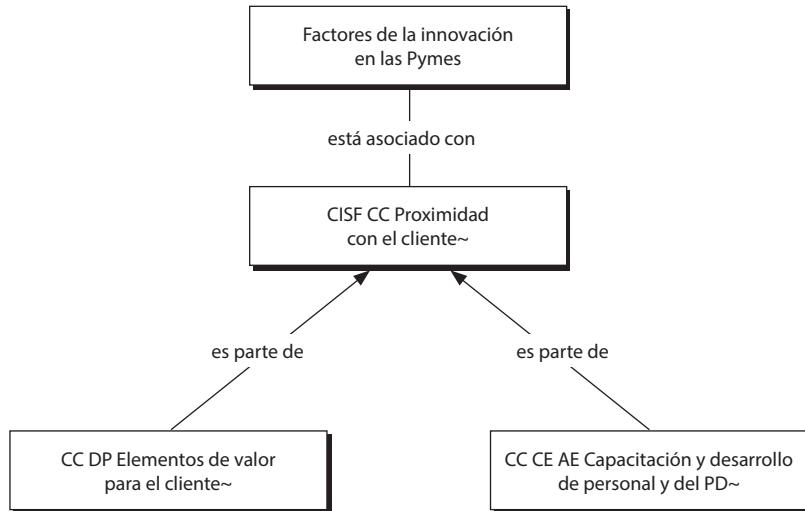
Las propiedades de estrategia para construir las competencias esenciales de la MiPYMEs están estrechamente relacionadas con el enfoque en la innovación, el control de la información y del capital social del propietario-dirigente, dentro de las cuales se desprende otro hallazgo que encontramos en esta investigación en la dimensión de desarrollo e inversión en maquinaria y tecnología de punta. Esta es la que más intensamente está asociada a la estrategia y a otras propiedades, como se mostró en la figura 54, que le permiten al PD llegar a construir nuevas competencias esenciales para reconfigurar a la MiPYMEs en su crecimiento futuro como las aplicaciones de software de CNC y el tipo y uso de tecnología en sus procesos que, por lo general, en las MiPYMEs investigadas son rápidos y flexibles.

### 10.3. Cómo lograr la innovación para construir competencias

En la figura 55 observamos los factores de innovación que favorecen el fuerte crecimiento de las empresas, principalmente las siguientes actividades por parte del empresario: la proximidad que propietario tiene con sus clientes, fomentar elementos de valor, aprender las mejores prácticas de la manufactura, cambiar a otras tecnologías u otro aprendizaje para generar nuevas competencias clave, implementar los procesos de la innovación derivadas de los antecedentes o historial de competencias en el “saber hacer” o el oficio de la MiPYMEs por el propietario, el personal clave y el de nuevo ingreso, desarrollar la capacitación y desarrollo tanto del personal como del mismo propietario, detección de las necesidades de mejora continua, procesos productivos por la manufactura delgada, orientar a la empresa a una diversificación alcanzada por la MiPYMEs con nuevos productos y servicios, aplicando nuevas competencias e implementando originales procesos.

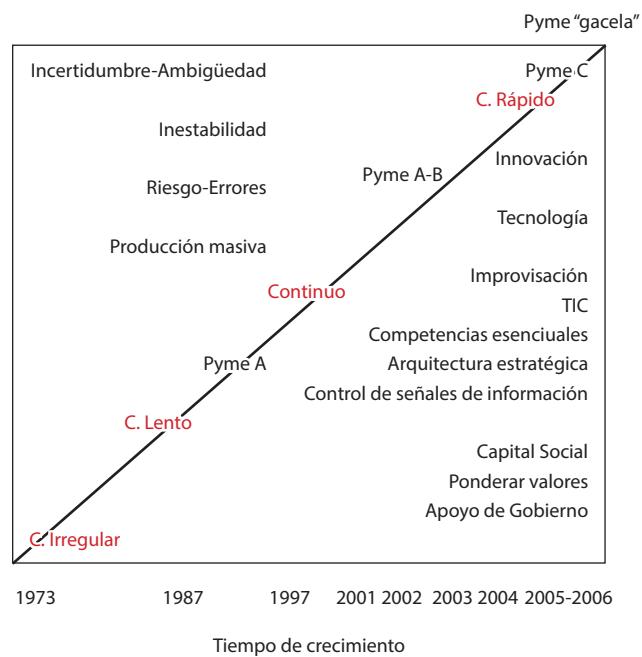
En la figura 56 se observa una línea del tiempo de un grupo de empresas que evolucionan desde los años 90 y alrededor del año 2000, donde se muestra el desarrollo de competencias que le permiten un crecimiento fuerte y rápido. En la parte inferior izquierda y la parte superior derecha se observa una disminución de factores nocivos y, por otro lado, un aumento de los factores que favorecen el crecimiento de la empresa. Así, por ejemplo, vemos

Figura 55. Factores de la innovación para construir competencias



Fuente: Elaboración propia.

Figura 56. Características del crecimiento de las Pymes estudiadas



Fuente: Elaboración propia.

que la innovación, la inversión en tecnología, la improvisación, el uso de TIC, la identificación y desarrollo de competencias esenciales, el control de la información, el soporte del capital social, los valores en las relaciones dentro y fuera del ámbito de su negocio y apoyos del gobierno, aparecen a medida que el tiempo aumenta. Esto es resultado de la acción estratégica del propietario que logra una disminución de riesgos, de errores, de la inestabilidad, de la incertidumbre, al habilitarse como empresas con características de especialización y de capacidad.

#### **10.4. Cómo son las características de las empresas en México en comparación con empresas internacionales**

El contenido y los hallazgos del presente libro se diferencia de modelos internacionales en virtud de que los casos y ejemplos se basaron en estudios de casos en México. Evidentemente, tienen un soporte en principios y teorías bien cimentadas en el marco del tema del emprendimiento y fuerte crecimiento de la Pymes, no obstante, somos sinceros al declarar que tenemos convergencias entre nuestro estudio y los resultados de las aportaciones de Woywode y Lessat (2001) en Alemania; Calvo y Lorenzo (2001) en España; Mustar (2001), Francia; Davidsson (2001), en Suiza; Kemp, Verhoeven y Kreijen (2001), de los Países Bajos; Zaralis (2001), en Grecia; Bramanti (2001) en Italia.

Compartimos similitudes en las características de las empresas en México en relación con empresas internacionales estudiadas por los teóricos mencionados anteriormente:

- Los antecedentes y conocimientos de propietario en el ramo son clave.
- Importancia de valorar los recursos humanos.
- Invertir en tecnología e innovación.
- Existe una estructura organización formal y se atienden los procesos humanos informales.
- Existe una estrategia empresarial.
- El impulso del propietario a una visión de crecimiento, con base en ser audaz y tener anhelos de ser mejor.

- El crecimiento se logra mediante un proceso específico, sin que exista una única manera de alcanzarlo.

A continuación, presentamos la descripción de la tipología o caracterización de las empresas con fuerte crecimiento de las empresas que denominamos “gacelas”:

- Una empresa que en forma continua desarrolla y adquiere competencias clave para ofrecer nuevos productos, bienes y servicios.
- Una empresa con alta especialización en sus competencias.
- El propietario demuestra efectividad en ventas y al negociar sus productos y servicios.
- Una empresa que tiene antecedentes eficaces en conocimientos y saber hacer, así como un aumento de prestigio en el gremio empresarial en cuanto a su proceso de manufactura.
- Empresa donde al propietario se le reconocen sus competencias y las de su personal,
- A la empresa se le reconoce por sus competencias en el uso de equipos y tecnología que permiten procesos rápidos y flexibles.
- Una empresa con capacidad y calidad de infraestructura instalada, así como sistemas organizacionales y procesos de producción.
- El propietario se enfoca en difundir valores sociales en interacciones con empleados, clientes y proveedores, Fomenta el saber ser.
- Un propietario frecuentemente modifica el cómo hacer las cosas para mejorar e innovar.
- Un propietario se involucra y alienta el compromiso de sus empleados.
- Una empresa que tiene controles fuertes en la administración y la reinversión de capital.
- Una empresa que elige a sus clientes.
- Una empresa que se diversifica.
- Una empresa independiente que tiene un propietario con empuje y arriesga, aun sin tener apoyos del gobierno.
- Una empresa exigente con sus asesores y consultores.
- Una empresa que, con base familiar, aprovecha la transición generacional.
- Una empresa que sabe colaborar y asociarse.

Por otra parte, existen las siguientes descripciones cuantitativas de las Pymes. Respecto al propietario-dirigente, al definir su perfil en la conducción de su empresa, el 70% de los entrevistados se autodescriben como empresarios de *imitación*, el 25% de *valoración* y el 5% de *reproducción*, según la tipología que adoptamos (Bruyat, Ch., 2001 y de la propuesta por Julien, PA & Marchesnay, 1997). El 50% se describe como una empresa que privilegia la permanencia y la independencia (PIC) y el otro 50% privilegia el crecimiento, al precio de una pérdida de control o autonomía y de un aumento de riesgo, lo que puede afectar su supervivencia o perennidad (CAP), según la clasificación de Marchesnay (1993).

Los anteriores resultados descriptivos muestran diferencias con los resultados cualitativos, producto del análisis de los textos originales de las entrevista, donde se encuentran características principalmente de tipologías de *valoración* y en la mayoría de las Pymes caracterizadas como empresa tipo CAP. Por nuestra experiencia en aplicación de test psicométricos y su validación con entrevistas cara a cara, consideramos que los entrevistados se muestran más reservados en los test o preguntas escritas, evitando comprometer sus respuestas, mientras que en las entrevistas se muestran más libres y auténticos por el clima de confianza que establece el entrevistador. Este sesgo encontrado nos permite valorar preferentemente las entrevistas sobre las encuestas, aunado con el incremento que presentaron las Pymes en las cifras de ventas y empleos generados desde su arranque hasta la evaluación. Por lo tanto, las tipologías dominantes en los PD del grupo de Pymes investigadas son de *valoración* y de *CAP*. En seguida presentamos la comparación entre las empresas gacelas en México y las empresas tanto de la OCDE como de Canadá.

#### **10.4.1. Comparación de la forma particular en que se organiza las Pymes gacelas**

A continuación, a manera de resumen, se presentan las aportaciones de los estudios internacionales, los de Quebec y los de México, para hacer comparaciones y obtener áreas de oportunidad para mejorar en los rubros de sistemas de organización, el perfil del comportamiento del empresario, sus recursos y capacidades, implementación de estrategia y políticas económicas.

Para organizarse, las *gacelas* mexicanas poseen recursos y capacidad en su infraestructura y demuestran calidad en sus procesos de organización y producción. En comparación con las empresas gacela a nivel internacional: la estructura jurídica de la empresa determina su crecimiento, son muy complejas, existe una remuneración diferenciada en directivos dependiendo de la profesión, descentralizar sus procesos de organización, los empleados toman decisiones.

#### **10.4.2. Las diferencias y aportaciones sobre el comportamiento del empresario para el fuerte crecimiento de la Pyme gacela**

En este rubro las empresas mexicanas resultan ser muy particulares en cuanto a su dinámica en comparación con las empresas internacionales, sobre las que no existe información disponible respecto a su dinámica o perfil empresarial. Así, los empresarios de las gacelas mexicanas se distinguen por: valores sociales en la relación con empleados, con clientes y proveedores, el “saber ser”, continuamente cambia de perspectiva “del hacer las cosas”, se caracterizan por su innovación, involucran y valoran a sus empleados en sus labores, añaden elementos de valor para el cliente, muestran versatilidad en la gestión de la empresa, buscan oportunidades cultivando relaciones humanas, se apasionan y fidelizan a sus clientes, logrando incluso el regreso de clientes, demuestran empuje a pesar de los limitados apoyos del gobierno y de las instituciones destinadas a ayudarlas, así como frente a las grandes crisis económicas del país. A diferencia de los empresarios de gacelas a nivel internacional, estos se reservaban las tareas de investigar oportunidades y analizar amenazas.

#### **10.4.3. Diferencias del uso de recursos y capacidades para el fuerte crecimiento**

Las gacelas mexicanas se distinguen por aumentar sus recursos y capacidades mediante el desarrollo y la especialización en nuevas competencias esenciales para fabricar productos, bienes y servicios innovadores, así como por

su enfoque en la alta comercialización y competitividad precisa de estos productos, bienes y servicios. Se despliegan competencias laborales del propietario, su personal clave y de nuevo ingreso en el “oficio” de la empresa; tienen habilidades en el uso de equipos y tecnología para procesos ágiles y flexibles; hay una organización que capitaliza los recursos derivados de su transición como Pyme familiar. En contraste, las gacelas internacionales se caracterizan por: el uso constante de su capacidad de innovación de procesos y aplicación de tecnologías dentro de los procesos, son empresas de clase mundial por sus exportaciones, la rentabilidad, se asocia y pertenecer a los grupos de Pymes con fuerte crecimiento, están certificadas con ISO, hay una capacitación hasta inversión de un 5% de asignación de la nómina.

#### **10.4.4. Diferencias en las estrategias que implementa la MiPYMEs gacela para el fuerte crecimiento**

Las Pymes gacelas mexicanas se distinguen por su estrategia en tanto que eligen clientes, buscan la diversificación en productos, bienes y servicios, existe la disciplina de una asesoría externa, se integra con otras MiPYMEs y hay trato con proveedores con valores en los servicios a la MiPYMEs. Por otro lado, las MiPYMEs gacelas a nivel internacional se distinguen por: un gran crecimiento y rentabilidad, la aplicación de investigación y desarrollo, un producto diferenciado, con ventas dirigidas a mercados amplios, en crecimiento y con una orientación internacional, el 40% de MiPYMEs de fuerte crecimiento pertenecen a un grupo industrial, el 80% sacan provecho de los más recientes descubrimientos tecnológicos, toma de decisiones estratégicas compartidas, integración de comité de gestión para el plan estratégico, selecciona información y participación en acciones, hay liderazgo en formación y por experiencia, el éxito en el mercado se debe a la relación con sus clientes y a la alta calidad del servicio, tienen una orientación al mercado por contactos permanentes y directos con su cliente.

#### **10.4.5. Diferencias y aportaciones sobre las políticas económicas que implementan los gobiernos para el fuerte crecimiento de las Pymes**

A nivel México, las empresas gacelas mexicanas y las MiPYMEs en general no han tenido apoyos destacados por el gobierno federal. Existen algunos apoyos de gobiernos locales que generan estrategias de desarrollo de proveedores para pequeñas y medianas empresas manufactureras que actúan como subcontratistas de grandes empresas del sector de electrodomésticos. En la pandemia del COVID-19 desaparecieron millones de MiPYMEs por la falta de apoyos ante la contingencia.

En contraste, las MiPYMEs gacelas a nivel internacional: el gobierno debe de eliminar las barreras de estímulos a los empresarios, orientación en las deficiencias del mercado, y el fomento a la creación de nuevas empresas, el gobierno apoya a las Pymes con fuerte crecimiento en la vinculación en redes de colaboración productiva, alta formación de los empresarios, el gobierno permanentemente genera recursos económicos para las Pymes y da asesorías.



## **PARTE IV**



## Conclusiones y recomendaciones

Este libro, denominado el emprendimiento y la estrategia: teorías de la organización y gestión del cambio, cumplió con su objetivo de contribuir a la generación y aplicación del conocimiento de la línea de investigación del emprendimiento y la planeación estratégica bajo la perspectiva teórica de la organización y la gestión del cambio. Su fin es contribuir a la creación de organizaciones altamente competitivas en su entorno con eficiencia en sus procesos de manera endógena, así como lograr con ello una región más próspera, justa, equitativa y sostenible. En sus diversas partes y 16 capítulos contestamos a las preguntas del porqué, el qué y el cómo introduciéndonos al emprendimiento y su importancia, sus teorías, fundamento, diagnóstico y gestión del cambio para aplicar las mejores estrategias para intervenir y lograr organizaciones exitosas y competitivas, similar a las denominadas empresas *gacelas*. A continuación, compartiremos con el lector lo más destacado y concluyente a manera de resumen de lo estudiado a lo largo del libro:

1. *Importancia del emprendimiento*: el emprendimiento es fundamental para el desarrollo económico y social de una región, ya que impulsa la creación de empleo, fomenta la innovación y contribuye al crecimiento económico.
2. *Estrategia de emprendimiento*: la estrategia de emprendimiento consiste en identificar oportunidades de negocio, desarrollar un plan de acción y ejecutarlo de manera eficiente para lograr el éxito empresarial.

La estrategia también implica la gestión del cambio y la adaptación a un entorno en constante evolución.

3. *Razones para estudiar emprendimiento:* estudiar emprendimiento permite adquirir los conocimientos y habilidades necesarios para identificar oportunidades de negocio, desarrollar planes estratégicos, gestionar el cambio y construir organizaciones competitivas. Además, el estudio del emprendimiento fomenta el pensamiento creativo y la capacidad de innovación.
4. *Qué emprender y cómo:* a la hora de emprender, es importante identificar una idea de negocio que sea viable y tenga potencial de crecimiento. Para ello, se deben realizar estudios de mercado, evaluar la competencia y desarrollar un modelo de negocio sólido. Además, es fundamental contar con habilidades de liderazgo, capacidad de toma de decisiones y habilidades de gestión.
5. *Crecimiento rápido del emprendimiento:* el crecimiento rápido del emprendimiento se logra mediante la implementación de estrategias de crecimiento, como la expansión geográfica, la diversificación de productos o servicios, la innovación y la captación de recursos financieros. Además, es importante contar con una mentalidad emprendedora y estar dispuesto a asumir riesgos.
6. *Teorías y perspectivas que sustentan el emprendimiento:* el emprendimiento se apoya en diversas teorías, como la teoría de recursos y capacidades, que sostienen que los recursos y habilidades internas de una organización son clave para su éxito competitivo. También se basa en la teoría del crecimiento de la empresa, que explora los factores que influyen en el crecimiento empresarial.
7. *Diagnóstico y gestión del cambio:* para emprender de manera exitosa es necesario realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización, identificar fortalezas y debilidades, y definir estrategias de cambio. La gestión del cambio implica adaptarse a nuevas circunstancias, implementar nuevas prácticas y promover una cultura organizacional adecuada.
8. *Intervención para transformar la organización:* para lograr el cambio en una organización es esencial diseñar un plan de acción, comunicar claramente los objetivos del cambio, involucrar a los miembros del

equipo, capacitar al personal y evaluar los resultados. Asimismo, es crucial promover el liderazgo y la motivación dentro de la organización.

9. *Emprender organizaciones competitivas:* para emprender organizaciones competitivas es necesario desarrollar estrategias que permitan diferenciarse de la competencia, como ofrecer productos o servicios únicos, brindar un excelente servicio al cliente y mantenerse actualizado con las últimas tendencias del mercado. Además, es importante contar con una cultura de innovación y una mentalidad orientada a la mejora continua.
10. *Características de las empresas gacelas:* las empresas gacelas son aquellas que experimentan un crecimiento rápido y sostenido en un corto período. Estas empresas se caracterizan por su capacidad de adaptación, su enfoque en la innovación, su orientación al cambio y su capacidad para aprovechar las oportunidades del mercado. Además, suelen ser ágiles, flexibles y centradas en el cliente.

Para ser más contundentes, el emprendimiento es un motor clave para el desarrollo económico y social, y su estudio y aplicación requieren de una estrategia sólida, un diagnóstico adecuado y la capacidad de gestionar el cambio. Emprender implica identificar oportunidades, desarrollar ideas de negocio viables y construir organizaciones competitivas, siendo las empresas gacelas un ejemplo de crecimiento rápido y sostenido.

Reiteramos que, después de la pandemia del COVID-19 a principios del año 2020, el emprendimiento es de suma importancia en la actualidad, ya que impulsa el desarrollo económico y social de una región. Además, fomenta la creación de empleo de valor agregado, promueve la innovación y contribuye a la generación de riqueza. El emprendimiento también desempeña un papel fundamental en la transformación de una sociedad, ya que impulsa el cambio y la mejora continua. Para lograr el éxito en el emprendimiento es necesario contar con una **estrategia** clara y bien definida. La planeación estratégica nos permite establecer los objetivos y metas a alcanzar, así como identificar los recursos y acciones necesarios para lograrlos. Además, la gestión del cambio se vuelve fundamental para adaptarse a las nuevas circunstancias y aprovechar las oportunidades que se presentan en el camino.

Es importante mencionar que el emprendimiento no se limita únicamente a la creación de nuevos negocios, sino que también implica la capacidad de innovar y adaptarse en un entorno empresarial en constante cambio. Para ello, es necesario contar con habilidades como la creatividad, la resiliencia y la capacidad de asumir riesgos. También es fundamental contar con un entorno favorable que propicie el emprendimiento, como el apoyo de la familia, amigos, comunidades y universidades.

El estudio del emprendimiento es crucial debido a las oportunidades que ofrece tanto a nivel personal como profesional. El emprendimiento no solo se trata de crear un negocio desde cero, también implica identificar oportunidades y tomar medidas para aprovecharlas, ya sea a través de la creación de una nueva empresa o la implementación de cambios y mejoras en una organización existente. A la hora de emprender, es importante identificar una idea o proyecto que tenga potencial de éxito. Para ello, es necesario realizar un análisis de mercado, evaluar la viabilidad financiera y considerar factores como la demanda del producto o servicio, la competencia y las tendencias del mercado. Además, es fundamental contar con un plan de negocios sólido que establezca los objetivos, estrategias y acciones a seguir para alcanzar el éxito.

Para emprender y crecer rápidamente es crucial estar dispuesto a asumir riesgos y ser ágil en la toma de decisiones. Es importante contar con un equipo sólido y diverso que aporte diferentes habilidades y conocimientos. Además, es necesario tener una mentalidad abierta a la adaptación y al aprendizaje continuo, ya que el emprendimiento implica enfrentar desafíos y superar obstáculos constantemente.

El emprendimiento y la estrategia se sustentan en diversas teorías y perspectivas que buscan comprender y explicar los fenómenos relacionados con la creación y el crecimiento de las empresas, así como el desarrollo de estrategias y el cambio organizacional.

Una de las teorías fundamentales que respalda el estudio del emprendimiento es la teoría de los recursos y capacidades de la empresa propuesta por Wernerfelt. Esta teoría sostiene que las empresas deben identificar y aprovechar sus recursos y capacidades internas para lograr una ventaja competitiva sostenible en el mercado. En este sentido, el emprendimiento implica la identificación y la explotación de recursos y capacidades innovadoras

para crear y desarrollar nuevos negocios. Otra perspectiva relevante es la teoría de las competencias esenciales propuesta por Prahalad. Esta teoría enfatiza la importancia de las competencias únicas y distintivas de una organización como fuente de ventaja competitiva. El emprendimiento implica la identificación y el desarrollo de competencias esenciales que permitan a las empresas diferenciarse y destacar en el mercado. Además, se considera la perspectiva de la gestión del cambio organizacional. Esta perspectiva se enfoca en comprender cómo las organizaciones pueden adaptarse y gestionar el cambio de manera efectiva. El emprendimiento implica la capacidad de las empresas para adaptarse a entornos dinámicos y aprovechar las oportunidades emergentes, lo que requiere un enfoque estratégico y una gestión del cambio adecuada. Asimismo, se reconoce la importancia de la innovación en el emprendimiento y la estrategia. La teoría de la innovación de Schumpeter destaca el papel central de la innovación en el proceso emprendedor y el crecimiento económico. La capacidad de generar ideas nuevas y transformarlas en productos o servicios innovadores es fundamental para el éxito emprendedor.

Para ser enfáticos, el emprendimiento y la estrategia se sustentan en teorías y perspectivas como la teoría de los recursos y capacidades, la teoría de las competencias esenciales, la gestión del cambio organizacional y la teoría de la innovación. Estas teorías y perspectivas proporcionan marcos conceptuales y herramientas para comprender y abordar los desafíos y oportunidades del emprendimiento y la estrategia empresarial, las cuales fueron consultadas en extenso en el contenido del libro.

Es vital que se realice un diagnóstico y gestionar el cambio en el emprendimiento y la estrategia empresarial requiere de enfoques y estrategias específicas. A continuación, hacemos un resumen de dichas estrategias clave que se pueden utilizar en este proceso.

### 1. *Diagnóstico:*

- *Caracterización y definición del emprendimiento:* es importante comprender las diferentes formas de emprendimiento y adoptar una aproximación compleja para su estudio.
- *Tipología psicosociológica del emprendedor:* conocer las caracterís-

ticas y motivaciones del emprendedor puede ayudar a comprender mejor sus necesidades y desafíos.

- *Análisis de recursos y capacidades:* identificar los recursos y capacidades de la empresa, así como su potencial de innovación, puede revelar oportunidades y desafíos para el emprendimiento y la estrategia.

## 2. *Gestión del cambio:*

- *Estrategia de cambio:* una vez finalizado el diagnóstico, es importante desarrollar una estrategia de cambio que aborde las problemáticas identificadas. Esto significa establecer los objetivos, los pasos a seguir y los recursos requeridos para llevar a cabo el cambio de manera eficaz.
- *Comunicación y participación:* la comunicación clara y efectiva es esencial para garantizar que todos los miembros de la organización comprendan la necesidad y los beneficios del cambio. Además, fomentar la participación de los empleados en el proceso de cambio puede generar compromiso y motivación.
- *Liderazgo y motivación:* un liderazgo fuerte y comprometido es fundamental para guiar el proceso de cambio y mantener la motivación de los empleados. Los líderes deben comunicar la visión del cambio, inspirar a los demás y proporcionar apoyo durante todo el proceso.
- *Capacitación y desarrollo:* brindar a los empleados las habilidades y conocimientos necesarios para adaptarse al cambio es crucial [6]. Esto puede incluir programas de capacitación, mentoría o desarrollo de habilidades específicas relacionadas con la estrategia empresarial.
- *Vigilancia y medición:* validar el progreso del cambio y adaptar los procesos necesarios. Esto permitirá identificar posibles obstáculos y asegurar que el cambio esté en línea con los objetivos estratégicos.

Para enfatizar, el diagnóstico y la gestión del cambio en el emprendimiento y la estrategia empresarial requieren de una comprensión clara de los desafíos y oportunidades, así como de estrategias específicas como el

análisis de recursos y capacidades, la comunicación efectiva, el liderazgo fuerte, la capacitación y el monitoreo constante. Por otra parte, para ser un profesional en asesoría y consultoría de empresas, aquí les compartimos un resumen de diversas formas de intervención para cambiar una organización:

1. *T-Groups*: los T-Groups son una forma de intervención que se enfoca en el desarrollo de habilidades de comunicación, trabajo en equipo y resolución de conflictos. Mediante la participación en grupos de entrenamiento, los miembros de la organización pueden adquirir nuevas perspectivas y habilidades para mejorar su desempeño.
2. *Intervenciones intergrupales*: estas intervenciones se centran en la interacción y colaboración entre diferentes grupos dentro de la organización. Al fomentar la comunicación y el trabajo conjunto entre los distintos grupos se busca mejorar la coordinación y el rendimiento global de la organización.
3. *Estructuras participativas*: estas estructuras involucran a los empleados en la toma de decisiones y en la definición de las políticas y estrategias de la organización. Al promover la participación de los miembros de la organización, se busca aumentar su compromiso y motivación, así como fomentar la generación de ideas y la innovación.
4. *Programas de gestión integral de la calidad*: estos programas se enfocan en la mejora continua de los procesos y la calidad de los productos o servicios de la organización. A través de la implementación de técnicas y herramientas de gestión de calidad se busca optimizar la eficiencia, la productividad y la satisfacción del cliente.
5. *Intervenciones de gestión de recursos humanos*: estas intervenciones se enfocan en la gestión del talento, el desarrollo de habilidades y la motivación de los empleados. Mediante la implementación de prácticas de gestión de recursos humanos efectivas se busca mejorar el desempeño individual y colectivo, así como fortalecer el clima laboral.
6. *Intervenciones de terceros*: estas intervenciones implican la intervención de un tercero, como consultores externos, para abordar conflictos interpersonales y mejorar las relaciones dentro de la organización. El objetivo es resolver los problemas de manera imparcial y facilitar

la comunicación y la colaboración entre los miembros de la organización.

En pocas palabras, es importante destacar que la elección de la intervención adecuada dependerá de las características y necesidades específicas de cada organización. Se recomienda realizar un diagnóstico previo y evaluar los efectos de cada tipo de intervención para determinar cuál es la más apropiada en cada caso.

Una aportación del libro fue responder a la pregunta de cómo emprender organizaciones competitivas para crecer fuertemente y rápido, y cómo son las características de las denominadas *empresas gacela*. En resumen, para emprender organizaciones competitivas y lograr un crecimiento rápido y fuerte es importante adoptar las características y estrategias de las empresas gacelas. Estas empresas se destacan por su capacidad de crecer a un ritmo acelerado y mantenerse altamente competitivas en el mercado.

A continuación, mencionaré como síntesis algunas características clave de las *empresas gacela*:

1. **Orientación a la innovación:** las empresas *gacela* se enfocan en desarrollar y adquirir constantemente nuevas competencias clave para ofrecer productos, bienes y servicios innovadores. Esto implica estar atentos a las tendencias del mercado, buscar nuevas oportunidades y estar dispuestos a adaptarse y cambiar rápidamente.
2. **Especialización:** estas organizaciones se caracterizan por tener un alto nivel de especialización en sus competencias. Esto significa que se centran en lo que hacen mejor y se esfuerzan por ser líderes en su nicho de mercado. Esta especialización les permite destacarse y diferenciarse de la competencia.
3. **Competencias esenciales:** las empresas *gacela* desarrollan competencias esenciales intrínsecas que las impulsan hacia el éxito económico. Estas competencias incluyen habilidades de producción, integración de múltiples corrientes de tecnología y aprendizaje colectivo en la organización.
4. **Liderazgo efectivo:** el propietario-dirigente de una empresa *gacela* juega un papel fundamental en su crecimiento y éxito. Este líder de-

muestra habilidades efectivas en ventas, negociación de productos y servicios, y posee un conocimiento profundo del mercado en el que opera.

5. **Gestión del cambio:** las empresas *gacela* entienden la importancia de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno. Están dispuestas a diversificar, cambiar su percepción y adoptar nuevas tecnologías y conocimientos para mantenerse competitivas.

Podremos decir que para emprender una organización competitiva y lograr un crecimiento rápido y fuerte es fundamental adoptar estas características y estrategias de las *empresas gacela*. Esto implica estar atentos a las oportunidades de innovación, especializarse en áreas clave, desarrollar competencias esenciales, contar con un liderazgo efectivo y estar dispuestos a adaptarse al cambio. Además, es importante realizar un análisis exhaustivo del mercado, identificar las necesidades de los clientes y desarrollar una estrategia empresarial sólida para lograr el éxito deseado.

Finalmente, para crear una empresa “gacela” rápidamente y con fortaleza en poco tiempo es crucial tener competencias esenciales de emprendedor, percepción de la innovación y un buen control de la información. Además, es necesario trabajar en colaboración para abatir costos con proveedores y aprovechar las oportunidades o innovación, y multiplicar las empresas proactivas en una región.

Para tener éxito en una empresa es importante tener una clara propuesta de valor, un equipo de trabajo sólido y un control efectivo de la información. También es fundamental tener una actitud emprendedora, ser innovador y estar abierto a la flexibilidad. Recomendamos al emprendedor y nuevas iniciativas de creación de empresas, la formación, la educación continua a nivel profesional, posgrado o adquirir competencias clave para lograr organizaciones de alto valor agregado. Esto requiere que se focalice en las siguientes áreas de oportunidad a desarrollar en los emprendedores, empresarios, empleados, hacedores de políticas industriales consultores y asesores:

- Sistemas de administración de las competencias esenciales (SACE)
- Experto en tecnología digital e inteligencia artificial

- Minería de datos para tomar decisiones con base en la demanda y necesidad del mercado
- Estrategias en la integración de centros de articulación productiva (CAP)
- Finanzas y control de costos
- Administración de la información para el crecimiento de la Pyme
- Administración de la tecnología
- Exploración de mercados
- Sistemas de inteligencia empresarial (SIE)
- Administración dinámica de la dirección (ADD)
- Logística y tránsito
- Administración del capital social
- Desarrollo del perfil psicosociológico del empresario
- Optimización de equipo y tecnología
- Comercialización y negociación
- Desarrollo de habilidades sociales y valores en la empresa
- Factores de la innovación
- Comercio electrónico
- Apoyos en la capacitación y desarrollo de competencias laborales
- Apoyos para asistencia a ferias y exposiciones industriales
- Apoyos y financiamiento público y privado
- Apoyos para exportación
- Estrategias de manejo del estrés y la norma 035
- Integración de equipos de alto desempeño
- Selección inteligente de talento humano

Lo anterior no aspira ser una receta de las mejores prácticas para sopor tar el crecimiento de las Pymes, sino líneas generales para los emprendedores, el Gobierno Estatal y los especialistas en asesoría y consultoría externa a las empresas del grupo investigado de Pymes, con la finalidad de hacer más efectivo su apoyo y, por lo tanto, la probabilidad de impactar positivamente su crecimiento.

Como lo marcamos puntualmente en apartados del libro, la intención es abonar en la generación de una nueva teoría del emprendimiento que este enfocada en la creación de valor, la innovación, y la adaptación al cambio

en un entorno empresarial dinámico. Igualmente, se debe considerar la importancia de desarrollar competencias emprendedoras y el fomento de ecosistemas favorables para el emprendimiento. Para ello, es fundamental fomentar la colaboración entre emprendedores, inversores, instituciones educativas y el sector público. También es importante brindar acceso a financiamiento, mentores y recursos para apoyar el desarrollo de nuevas empresas.

Como complemento al emprendimiento el proceso de la ventaja en la gestión de la cultura organizacional exitosa es captar, administrar y retener el talento humano mediante un salario emocional más allá del económico y lograr, a través de un crecimiento orgánico, la identificación de nuevos nichos de mercado y la promoción de estrategias que acoplen los comportamientos con los propósitos estratégicos de la organización.

Hasta aquí llega nuestra aportación al tema del emprendimiento y su estrategia, esperando haber contribuido a la comprensión de tan importante tema social para el desarrollo social y económico de nuestra región. Nuevamente damos las gracias a la Universidad de Guanajuato, a la División de Ciencias Sociales y Administrativa y al Departamento de Finanzas y Administración por el apoyo para la elaboración de la presente obra editorial.



## Referencias

- Abdessalam, R., Bonnet, J. y Le Pape, N. (20-22 de agosto del 2002). Le modèle de créateurs et de repreneurs et les facteurs de pérennité dans l'espace régional [Discurso principal]. Congrès de l'Association des sciences régionales de langue française, Tres ríos, Francia.
- Acedo, F. (2006). The resource-based theory: dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*, 27(7), 621-636.
- Adam, M. C. y Farber, A. (1994). *Le financement de l'innovation technologique*. Universitaires de France.
- Adler, P. S. y Kwon, S. W. (2002). Social capital: prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. En *Organizational Behavior and decision processes* (Vol. 50, pp. 179-211). Dorsey Press.
- Aktouf, O. (2001). *La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones; una introducción al procedimiento clásico y una crítica*. Universidad del Valle/Facultad de Ciencias de la Administración.
- . (2002). *La Administración entre tradición y renovación*. Artes Gráficas Univalle.
- Alda Varas, R., Villardon Gallego, L., y Elexpuru Albizuri, I. (2012). Propuesta y validación de un perfil de competencias de la persona emprendedora. Implicaciones para la formación. *Electronic journal of research in educational Psychology*, 10(3), 1057-1080.
- Aldrich, H. y Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship through social networks. *The Art and Science of Entrepreneurship*, 3-23.
- Allais, M. (1993). Le libre-échange, réalités et mythologies. *Le Figaro*, 5.
- Álvarez, M. (2003). Competencias centrales y ventaja competitiva: El concepto, su evolución y su aplicabilidad. *Revista Contaduría y Administración*, (209), 5-22.
- Álvarez, L. y De la O, C. (2005). Evaluación y Certificación de competencias laborales en México; el caso de las dependencias del gobierno federal. *Revista de Contaduría y Administración*, (216), 13-34.

- Amit, R. y Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic*, 14(1), 33-46.
- Anderson, A. R. y Jack, S. L. (2002). The articulation of social capital in entrepreneurial networks: a glue or a lubricant? *Entrepreneurship and Regional Development*, 14(3) 193-210.
- Aoki, M. (1988). *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*. Cambridge University Press.
- Argyris, C. y Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. MA: Addison-Wesley.
- Aron, R. (1964). *La lutte des classes. Nouvelles leçons sur les sociétés industrielles*. Gallimard.
- Arthur, J. B. (1992). The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3), 488-506.
- . (1994). Effects on Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- . (1995). *Testing the Strategic Human Resources Perspective: Contingency and Configurational Approaches* [Documento presentado]. Congreso Anual de la Academia de Management, Vancouver.
- Asociación de Maquiladoras de Ciudad Juárez. (2021). *Reporte Anual de la Industria Maquiladora de Exportación*. Asociación de Maquiladoras de Ciudad Juárez.
- Astier, P. (2007). Dire, faire et savoir. Remarques sur leurs relations à l'occasion des discours d'expérience. En Avenier, M. y Schmitt, C., *La construction de savoirs pour l'action* (pp. 69-85). L'Harmattan.
- Atlan, H. (1979). *Entre le cristal et la fumée*. Seuil.
- Avenier, M. y Schmitt, C. (octubre de 2010). *Et si c'était l'expérience du réel, plutôt que le réel lui-même, qui était connaissable: quelles conséquences pour la recherche en entrepreneuriat?* [Discurso principal]. Coloquio CIFEPME.
- Aydalot, P. (1976). *Dynamique spatiale et développement intégral*. Economica.
- Babu, S. y Pinstrup Andersen, P. (2007). *Social Innovation and Entrepreneurship: Developing Capacity to Reduce Poverty and Hunger*. IFPRI.
- Bacq, S. y Jassen, F. (2008). L'entrepreneuriat social. Enfant terrible ou fils légitime? En Schmitt, C., *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales* (pp. 141-158). Presses de l'Université du Québec.
- Bagnasco, A. (1999). Teoria del capitale sociale e political economy comparata. *Stato e Mercato*, (3), 351-372.
- Bagnasco, A. y Trigilia, C. (1988). *Società e politica nelle aree di piccola impresa. Il caso de l'Alta Valdaisa*. Franco Angeli.
- Barney, J. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- . (1995). Looking Inside the Competitive Advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.

- . (1996). The resource-based theory of the firm. *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, 7(5), 469-469.
- Barney, J., Wright, M. y Ketchen Jr., D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625.
- Baron, R. A. (2006). Opportunity recognition as pattern recognition: How entrepreneurs 'connect the dots' to identify new business opportunities. *Academy of Management Perspective*, 20(1), 104-119.
- Baron, J. N. y Kreps D. M. (1999a). *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*. Wiley.
- . (1999b). Consistent Human Resource Practices. *California Management Review*, 41(3), 29-53.
- Barreyre, P. Y. (1975). *Stratégie d'innovation dans les moyennes et petites industries*. Éditions Hommes et techniques.
- Bayad, M., Arcand G., Arcand M. y Allani N. (2004). La gestion stratégique des ressources humaines: Fondements et modèles. *Revue Internationale des Relations de Travail*, 2(1), 73-94.
- Beckhard, R. y Harris R. T. (1987). *Organizational Transitions: Managing Complex Change*. Addison-Wesley.
- Beckhard, R. y Pritchard W. (1992). *Changing the Essence: The Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations*. Jossey-Bass.
- Bennett, R. J., Robson, P. J. A. y Bratton, W. J. A. (2000). The influence of location in the use by SMEs of external advice and collaboration, *Urban Studies*, 9(6), 1531-1558.
- Berger, P. y Luckmann, T. (1986). La construction sociale de la réalité. *Politix*, 1(1), 91-93. <https://doi.org/10.3406/polix.1988.2000>
- Boschma, R. A., Lambooy, J. G. y Schutjens V. (2002). Embeddedness and innovation. En Taylor, M. y Leonard, S. (Eds.), *Embedded Enterprise and Social Capital* (pp. 19-37), Ashgate.
- Bourdieu, P. (1980a). Le capital social. Notes provisoires. *Actes de la recherche en sciences sociales*, (31), 8-19.
- . (1980b). *Le sens pratique*. Minuit.
- . (1987). *Choses dites*. Minuit
- Braudel, F. (1979). *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XV<sup>e</sup>-XVIII<sup>e</sup> siècle* (Vols. 1-3). Armand Colin.
- Brown, S. L. y Eisenhardt, K. M. (1998). *Competing on the Edge. Strategy as Structured Chaos*. Harvard Business School Press.
- Bruyat, C. (2001). Créer ou ne pas créer? Une modélisation du processus d'engagement dans un projet de création d'entreprise. *Revue de l'entrepreneuriat*, 1(1), 25-42.
- Buenstorf, G. (2007). Creation and pursuit of entrepreneurial opportunities: an evolutionary economic perspective. *Small Business Economics*, 28(4), 323-337.
- Burt, R. S. (1982). *Toward a Structural Theory of Action*. Academic Press.
- Burt, R. (1987). Social contagion and innovation: cohesion versus structural equivalence. *American Journal of Sociology*, (92), 1287-1335.

- Barthélémy, A. y Slitine, R. (2011). *Entrepreneuriat social. Innover au service de l'intérêt général*. Vuibert.
- Bhatt, P. y Altinay, L. (2013). How is social capital leveraged in social innovations under resource constraints? *Management Decision*, 51(9), 1772-1792.
- Bignetti, L. P. (2011). As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. *Ciências Sociais Unisinos*, 47(1), 3-14.
- Bitemo Ndiwulu, X. (2007). Entrepreneuriat solidaire: Évidence pour la République Démocratique du Congo. En Mayoukou C. y Ratsimbazafy C., *Entrepreneuriat et innovation*. (pp. 393-410). Editorial L'Harmattan.
- Bradford, D. L. y Porras J. I. (2005). A Historic View of the Future of OD: An interview with Jerry I. Porras. En Bradford D. L. y Burke W. W. (Eds.), *Reinventing Organization Development: New Approaches to Change in Organizations* (pp. 43-64). Editorial Pfeiffer.
- Burke, W. W. (2002). *Organization Change: Theory and Practice*. Thousand Oaks.
- Burnes, B. (2009). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Reappraisal. En Burke W. W., Lake D. G. y Paine J. W. (Eds.), *Organization Change: A Comprehensive Reader*. (pp. 226-253). Editorial Jossey-Bass.
- Burns, T. y Stalker G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Editorial GB.
- Cable, J. y Fitzroy F. (1980). Cooperation and Productivity: Some Evidence from West German Experience. *Economic Analysis and Workers' Management*, 2(14), 163-180.
- Cajaiba Santana, C. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting & Social Change*, 82, 42-51. <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.008>
- Caldwell, R. (2006). *Agency and Change: Rethinking Change Agency in Organizations*. Editorial Routledge.
- Cameron, E. y Green M. (2004). *Making Sense of Change Management: A complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change*. Kogan Page.
- Cameron, K. S y Quinn R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (Revised ed.). Jossey-Bass.
- Campbell, A. y Yeung S. (1991). Creating a Sense of Mission. *Long Range Planning*, 24(4), 10-20.
- Camagni, R. (1991). Development scenarios and policy guideline for the lagging regions in the 1990s. *Regional Studies*, 26(4), 361-374.
- Carmignac, C. y Ratel, J. (2002). L'ouverture à la globalisation commerciale et financière comme source de développement: un modèle autar-cique est-il encore possible? *Cahiers de recherche*, 2, 105.
- Carrier, M. (1992). *Structuration d'un système industriel de PME* [Tesis doctoral, Universidad Laval].
- Casson, M. (1991). *L'entrepreneur*. Oxford University Press.
- Castellacci, F., Grodal, S., Mendoca, S., y Wibe, M. (2005). Advances and challenges in innovation studies. *Journal of Economic Issues*, 91-121.
- Caulier Grice, J., Davies, A., Patrick, R. y Norman, W. (2012). *Defining Social Innovation. Part One of Social Innovation Overview: A deliverable of the project. "The theoretical,*

- empirical and policy foundations for building social innovation in Europe". European Commission.*
- Centre for Social Innovation. (2009). *Social Innovation*. <http://csi.gsb.stanford.edu/social-innovation>.
- Chalmer, A. F. (1994). *What is This Thing Called Science?* University of Queensland Press.
- Chia, R. (1998). From complexity science to complex thinking: Organization as a simple location, *Organization*, 3(3), 341-369.
- Chicha, J. (1981). Impact de certaines politiques horizontales sur les stratégies des PME. *Cahier de recherche du GREPME*, 81-11, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Choo, C. W. (1998). *The Knowing Organization-How organization use to Construct Meaning, Create knowledge, and Make Decisión*. Oxford University Press.
- Choonwoo, L., Kyungmook, L. y Pennings, J. (2001). Internal capabilities, external, and performance: a study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, 22(6-7) 615-640.
- Chattopadhyay, P., Glick W. H., Miller C. C. y Huber G. P. (1999). Determinants of Executive Beliefs: Comparing Functional Conditioning and Social Influence. *Strategic Management Journal*, 20(8), 763-789.
- Coch, L. y French J. R. (1948). Overcoming Resistance to Change. *Human Relations*, 1, 512-532.
- Cohen, D. S. (2005). *The Heart of Change Field Guide: Tools and Tactics for Leading Change in Your Organization*, Harvard Business School Press.
- Cohen, C. E. y Ebbesen E. B. (1979). Observational Goals and Schema Activation: A Theoretical Framework for Behavior Perception. *Journal of Experimental Social Psychology*, 15, 305-329.
- Cohen, S. S. y Fields, S. (1999). Social capital and capital gains in Silicon Valley, *California Management Review*, 41(2), 108-130.
- Cohendet, P. (2003). Innovation et théorie de la firme. En Mustar P. y Penan H., *Encyclopédie de l'innovation* (pp. 383-403). Economica.
- Cole, A.H. (1942). Entrepreneurship as an area of research. *Journal of Economic History* Supplement, (2), 118-126.
- Coleman, J.S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Harvard University Press.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2020: principales condicionantes de las políticas fiscal y monetaria en la era postpandemia de COVID-19*. Naciones Unidad/CEPAL. <https://hdl.handle.net/11362/46070>
- Conklin Frederking, L. (2004). A cross-national study of culture, organization and entrepreneurship in three neighbourhoods. *Entrepreneurship and Regional Development*, 16(3), 197-215.
- Conner, K. R., y Prahalad, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, 7(5), 477-501.
- Conti, S. (1983). *Dopo la città industriale. Detroit tra crisi urbana e crisi delle'automobile*. Franco Angeli Editore.

- Conti, S. y Julien, P. A. (1991). *Miti e realtà del modello italiano. Letture sull'economia periferica*. Pàtron Editore.
- Contreras Soto, R. (2001). *Pre-tensión de ciencia (Censurada desde la razón instrumental)*. Universidad de Guanajuato.
- Coraggio, J. L. (2011). *Economía social y solidaria. El trabajo antes que el capital*. Abya-Yala.
- Coriat, B. (1991). *Penser à l'envers*. Christian Bourgeois Éditeurs.
- Cotton J. L. (1993). *Employee Involvement: Methods for Improving Performance and Work Attitudes*. SAGE Publications.
- Crozier, M. y Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Seuil.
- Cummings T. G. y Worley C. G. (2001). *Organization Development and Change* (7<sup>a</sup> ed.). Thomson South-Western.
- . (2005). *Organization Development and Change* (8<sup>a</sup> ed.). Thomson South-Western.
- Curran, J. y Blackburn, R. A. (2001). *Researching the Small Enterprise*. Sage Publications.
- Daft, R. L. y Weick K. E. (1984). Toward a Model of Organisations as Interpretation Systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
- Dana, L. (1998). Small but non independant: SME in Japan. *Journal of Small Business Management*, 36(4), 73-76.
- Darroch, J. L. (1994). *Canadian Banks and Global Competitiveness*. McGill-Queen's University Press.
- D'Astous, A. (1993). *Introduction à l'analyse des données issues d'une enquête*. Guérin Éditeur.
- Darwin, C. (1999). *Sur l'origine des espèces*. Flammarion.
- Davey, T., Hannon, P. y Penaluna, A. (2016). Entrepreneurship education and the role of universities in entrepreneurship: Introduction to the special issue. *Industry and Higher Education*, 30(3), 171–182. <https://doi.org/10.1177/0950422216656699>
- David, A. (2007). Scientifcité et actionnabilité des connaissances en sciences de gestion: reversons la perspective! En Dans M.-J. Avenier, y C. Schmitt, *La construction de savoirs pour l'action* (pp. 109-137). L'Harmattan.
- Deakins, D. y Philpott, T. (1995). Networking by external support agencies and financial institutions: evidence from different financing arrangements in two European regions. *International Small Business Journal*, 13(2), 47-58.
- Deloitte. (2019). The Nearshoring Movement to Mexico: A Guide for U.S. Companies. Deloitte.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2020). Encuesta Nacional de Empresas Constructoras. <https://www.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/573/related-materials>
- Dierickx, I. y Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12) 1504-1511.
- Distler, F. y Rasolofa Distler, F. (2021). Formación de jóvenes en emprendimiento en barrios prioritarios: la cuestión del apoyo de terceros en la construcción del proyecto emprendedor. *Projectics*, 2(29), 17-26.
- Dixon, N. M. (1997). The Hallways of Learning. *Organizational Dynamics*, 25(4), 23-34.

- Douglas, M. (1986). *How Institutions Think*. Syracuse University Press.
- D'Ovidio, M. y Pradel, M. (2013). Social innovation and institutionalisation in the cognitive-cultural economy two contrasting experiences from Southern. *Cities*, 33, 69-76.
- Dti. (1999). *Small Firms in Britain*. Ministère de l'Emploi.
- Dyer, L. y Holder G.W. (1988). A Strategic Perspective of Human Resource Management. En Dyer L. (Ed.), *Human Resource Management: Evolving Roles & Responsibilities* (pp. 1-46). The Bureau of National Affairs.
- Dyer, J. H. y Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Egüez, H. (2004). *Globalización, Estado nacional y desarrollo local: el caso del centro de rehabilitación de Manabí* [Tesis doctoral, Universidad de Montreal].
- Emory, C. W. y Cooper D. R. (1991). *Business Research Methods* (4<sup>a</sup> ed.). Irwin.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. y Stamer, J. M. (1994). *Competitividad Sistémica*. Instituto Alemán de Desarrollo.
- Estrada-Rodríguez, S., Gómez-López, C. S., Martínez-Martínez, A. y Pacheco-Vega, R. (2002). Política científica y tecnológica en prospectiva. *Ciencia y Tecnología Guanajuato*, 5-12.
- Fama, E. F. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy*, 88(2), 288-307.
- Fariás, G. (2010). Espacios de aprendizaje en educación superior: de la profesionalización a la innovación para la transformación social. *Revista Apertura*, 10(13).
- Fautrie, M. (1999). *Evaluer, valider et certifier les compétences professionnelles*. CNPF.
- Fayolle, A. (2000). *Dynamisme entrepreneurial et croissance économique: une comparaison France-États-Unis* (pp. 33-47). EMS.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press.
- Filion, L. (2008). Les représentations entrepreneuriales: un champ d'études en émergence. *Revue Internationale de Psychosociologie*, 14(32), 13-43.
- Filion, L. J. (1997). Le champ de l'entrepreneuriat: historique, évolution et tendances, notes de lecture. *Revue internationale P.M.E.*, 10(2), 129-172.
- Flores, M. A. (2017). *Una mirada sistemática del emprendimiento y la innovación* [Presentación]. Congreso del Centro de Desarrollo Empresarial de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Guadalajara.
- Florida, R. (1995). Toward the learning region. *Futures*, 27(5), 527-536.
- Foerster, H. (2000). Ethics et cybernétique of second ordre. En Watzlawick, P. (Coord.), *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme* (pp. 60-76). Seuil.
- Franke, N. y Lüthje, C. (2004). Entrepreneurial intentions of business students-A benchmarking study. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 1(3), 269-288.
- Freeman, Ch. y L. Soete. (1997). *The Economics of industrial innovation* (3<sup>a</sup> Ed.). Penguin Random House.
- Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*. Seuil.
- Gallaud, D. y Torre, A. (2001). Les réseaux d'innovation sont-ils localisés? Proximité et

- diffusion des connaissances. Le cas des PME de l'agbiotech, communication au Troisième congrès sur la proximité (pp. 143-161). L'Harmattan.
- Gartner, W. B., Carter, N. M. y Hills, G. E. (2003). *The language of opportunity*. En Steyaer, C. y Hjorth, D. (Eds.), *New Movements in Entrepreneurship* (pp. 103-124). Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781781951200.00017>
- Garvin, D. A. y Gary, L. (1997). *What Makes for an Authentic Learning Organization: An Interview with David Garvin*. Harvard Business Publishing.
- Gary, L. (2005). Is your Company a Prisoner of its Own Success? En *Managing Change to Reduce Resistance*. Harvard Business School Press.
- Gasse, Y. (1978). *Characteristics, Functions and Performance os Small Firms: Owner-managers in Two Industrial Environments* [Tesis doctoral, Northwestern University].
- Gauthier, B. (Ed.). (1997). *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données* (3<sup>a</sup> ed.). Université du Québec.
- Gersick, C. J. G. (1991). Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm. *Academy of Management Review*, 16(1), 10-36.
- George, C. (2005). *Historia del pensamiento administrativo* (2<sup>a</sup> ed.). Pearson Prentice Hall.
- Gibb, A y Scott, M. (1986). Understanding small firm growth. En Scott, D. M., Gibb, A., Lewis, A y Faulkner, T., *Small Firms Growth and Development*. Gower.
- Gibbons, M. (2003). Competition Processes and the Management of Innovation. *Prometheus*, 21(4), 449-465.
- Gidden, A. (1991). *Modernity and Self-Identity*. Polity Press.
- . (1984). *The Constitution of Society*. University of California Press.
- Gómez García, J. y Marín Pérez, J. A. (2012). La innovación tecnológica en empresas comunitarias. En Ramos Soto A. L., *Empresas comunitarias, Pobreza y MIPYMES* (pp. 13-33). Fondo de Cultura Económica/UABJO.
- Granovetter, M. (1973). The strength of strong ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Granovetter, M. S. (1985). Economic action, social structure and embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Greene, P. (1997). A resource-based approach to ethnic business sponsorship: A consideration of Imaili-Pakistan immigrants. *Journal of Small Business Management*, 35(4), 58-71.
- Guiheux, G. (1998). PME-PMI à Taïwan. Quelles leçons tirer pour une théorie de l'entrepreneur? *Revue Innovation*, (8), 113-125.
- Gvishiani, D. M. (1976). *Organización y gestión: análisis sociológico de las teorías burguesas*. Editorial Cultura Popular.
- Habermas, J. (1981). *Théorie de l'agir communicationnel* (Trad. alemán, vols. 1-2). Fayard.
- Hackman, J. R. y Oldham G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hamel, G. y Prahalad C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press.

- Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1995). *Compitiendo por el futuro: Estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. Ariel Sociedad Económica.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.
- Hatch, M. (2013). *Organization Theory. Modern, Symbolic, Postmodern perspectives* (3<sup>a</sup> ed.). Oxford University Press.
- Hayes, J. (2002). *The Theory and Practice of Change Management*. Palgrave.
- . (2007). *The Theory and Practice of Change Management* (2<sup>a</sup> ed.) Palgrave.
- Hendry, C. (1996). Understanding and Creating Whole Organizational Change Through Learning. *Theory, Human Relations*, 49(5), 621-641.
- Henry, C., Hill, F. y Leitch, C. (2005). Entrepreneurship education and training: can entrepreneurship be taught? Part I. *Emeraldinsight*, 47(2), 98-111. <https://doi.org/10.1108/00400910510586524>
- Hills, G. E., Shrader, R. C. y Lumpkin, G. T. (1997). Opportunity recognition as a creative process. En *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College (pp. 216-227).
- Hinckley Jr, S. R. (2006). A History of Organization Development. En Jones B. B. y Brazzel M. (Eds.), *The NTL Handbook of Organization Development and Change: Principles, Practices, and Perspectives* (pp. 28-45). Pfeiffer.
- Hindle, K. (2007). *Formalizing the concept of entrepreneurship* [Discurso principal]. Congrès de l'ICSB, Turku, Finlandia.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., CAMP, S. M. y Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(3), 479-491.
- Hjalmarsson, D. y Johansson, A.W. (2003). Public advisory services-theory and practices. *Entrepreneurship and Regional Development*, 15(1), 83-98.
- Hofstede, G. (1994). *Culture and Organizations: The Software of the Mind*. Harper and Collins.
- Holmstrom B. y Milgrom P. (1994). The Firm as an Incentive System. *American Economic Review*, 84(4), 972-991.
- Howaldt, J. y Schwarz, M. (2010). *Social innovation: concepts, research fields and international trends*. International Monitoring. [http://www.asprea.org/imagenes/IMO%20Trendstudie\\_Howaldt\\_englisch\\_Final%20ds.pdf](http://www.asprea.org/imagenes/IMO%20Trendstudie_Howaldt_englisch_Final%20ds.pdf)
- Huse, M. y Johannisson, B. (1998). *Recruiting outside board members in the family business. Challenging the dominant logic* [Discurso principal]. Academy of Management Meeting, San Diego.
- Hutchinson, J., Foley, P. y Oztel, H. (1997). Business link...adviser's impact on SMEs: an agency theory approach. *Regional Studies*, 31(7), 1148-1152.
- Institut Européen d'Administration des Affaires. (2011). *Social Innovation*. INSEAD. [http://www.insead.edu/facultyresearch/centres/isic/home/about\\_us.cfm](http://www.insead.edu/facultyresearch/centres/isic/home/about_us.cfm)
- Itami, H. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University Press.
- Ives, B., Hamilton y David, G. B. (1988). A framework for research in computer-based management information systems. *Management Science*, 26(9), 910-934

- Jensen M. C. y Meckling W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Cost and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Jansen, S., Zande, T., Brinkkemper, S., Stam, E. y Varma, V. (2015). How education, stimulation, and incubation encourage student entrepreneurship: Observations from MIT, IIT, and Utrecht University. *The International Journal of Management Education*, 13(2), 170-181.
- Johannesson, B. (2003). La modernisation des districts industriels. Rajeunissement ou colonisation managériale? *Revue internationale P.M.E.*, 16(1), 11-42.
- Johannesson, B. y Johnsson, R. (1988). New venture network strategies. *Cahier de recherche*, 4(3-4), 83-99.
- Johnson G. (1993). Processes of Managing Strategic Change. En Mabey C. y Mayon-White B. (Eds.), *Managing Change* (pp. 58-64). GB.
- Johnson-Laird. P. N. (1983). *Mental Models: Towards a Cognitive Science of Language*. Harvard University Press.
- Jones B. B. y Brazzel M. (2006). *The NTL Handbook of Organization Development and Change: Principles, Practices, and Perspectives*. Pfeiffer.
- Julien, P.A. y Molina, R. (2012). *Una Teoría sobre el Emprendimiento Regional en la Economía del Conocimiento: una metáfora de las novelas policíacas*. ED PERASON. México, DF
- Julien, P. A. (1993a). *Les petites et moyennes entreprises: technologie et compétitivité*. OCDE.
- . (2000). *L'Entrepreneuriat Au Québec Pour une révolution tranquille entrepreneuriale 1980-2005*. Presses de L'Université du Québec.
- . (2001). Les PME à forte croissance et la métaphore du jazz. Comment gérer l'improvisation de façon cohérente. *Revue Internationale PME*, 14, 129-161.
- . (2003). *Las PYME: Balance y Perspectivas, el estado del arte de las PYME en el mundo*. Universidad ICESI.
- . (2006). Réseautage et innovation: le cas des PME manufacturières d'une région en reconversion. *Économies et Sociétés*, 9(1), 75-100.
- Julien, P. A. y Lachance, R. (1993). *Questionnaire d'enquête: Embauche d'ingénieurs dans les PME manufacturières*, commandité par l'Ordre des ingénieurs du Québec et destiné à identifier les PME manufacturières susceptibles d'embaucher un ingénieur, décembre, 28 pages.
- Julien, P. A. y Marchesnay, M. (1997). *L'entrepreneuriat*. Economica.
- Julien, P. A., Marchesnay, M. y Mundet, J. H. (1996). El control de la información como ventaja competitiva en el desarrollo de la PYME: entornos cambiantes y cada vez más globalizados. *Economía Industrial*, 6(310), 99-107.
- Julien, P. A., Raymond, L., Jacob, R. y Abdul-Nour, G. (dir.) (2003c). *L'entreprise-réseau. Dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits récréatifs*. Universidad de Quebec.
- Julien, P. A., y Schmitt, C. (2008). Pour une vision renouvelée des pratiques de l'entrepreneuriat: de la vision libérale à la vision sociale de l'entrepreneuriat. En Schmitt, C., *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales* (pp. 15-34). Universidad de Quebec.

- Kaish, S. y Gilab, B. (1991). Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives: sources, interest, general alertness. *Journal of Business Venturing*, 6(1), 45-61.
- Kamdem, E. (2001). Entrepreneuriat et sciences sociales en Afrique. *Management international*, 6(1), 16-32.
- Kamoche, K. (1996). Strategic human resources management within a resource-capability view of the firm. *Journal of Management Studies*, 33(2), 213-233.
- Katz, D. y Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2<sup>a</sup> ed.). Wiley.
- Kets De Vries, M. F. R. (1977). The entrepreneurial personality: a person at the crossroads. *Journal of Management Studies*, 14(1), 34-57.
- Klerkx, L., Aarts, N., Leeuwis, C. (2010). Adaptive management in agricultural innovation systems: The interactions between innovation networks and their environment. *Agricultural Systems*, 103, 390-400.
- Kliksberg, B. (2012). *Emprendedores sociales*. Temas.
- Klofsten, M. (2000). Training entrepreneurship at universities: a Swedish case. *Journal of European Industrial Training*, 24(6), 337-344.
- Kochan, T. A., McKersie, R. B. y Capelli, P. (1984). Strategic Choice and Industrial Relations Theory. *Industrial Relations*, 23(1), 16-39.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning*. Prentice Hall/Englewood Cliffs.
- Koka, B. R. y Prescott, J. E. (2002). Strategic alliances as social capital: a multidimensional view. *Strategic Management Journal*, (23), 795-816.
- Kotter, J. P. (1980). An integrative Model of Organisational Dynamics. En Lawler E. E., Nadler D. A. y Cammann C., *Organizational Assessment* (pp. 279-299). Wiley.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. y Cohen, D. S. (2002). *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Harvard Business School Press.
- Krackhardt, D. (1992). The strength of strong ties: the importance of philos in organizations, Dans N. Nohria y R. G. Eccles (dir.), *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, (pp. 216-239). Boston Harvard Business School Press.
- Krueger, N. F., Reilly M. D. y Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15(3), 411-432.
- Kuhn, T. S. (1960). *La estructura de las revoluciones científicas*. Fondo de Cultura Económica.
- Lambrecht, J. y Pirnay, F. (2005). An evaluation of public support measures for private external consultancies to SMEs in the Walloon Region of Belgium. *Entrepreneurship and Regional Development*, 17(2), 89-108.
- Lamonde, P. y Martineau, Y. (1992). *Désindustrialisation et restructuration économique. Montréal et les autres grandes métropoles nord-américaines, 1971-1991*. INRS-Urbani-sation.
- Landa, J. T. (1993). Culture et activité entrepreneuriale dans les pays en développement: le réseau ethnique, organisation économique. En Espirit, B. et al. (Dir.), *Esprit d'entreprises, culture et sociétés*. Maxima.
- Laperche, B. y Uzunidis, D. (2003). *Étatisme et marchandisation du service public. Le ca-*

- dre d'une régulation keïnesiano-libérale, Document de travail n° 63.* Laboratoire RII/ULCO/Université du Littoral.
- Lawler, E. E. (1992). *The Ultimate Advantage: Creating the High Involvement Organization.* Jossey-Bass.
- Lawler, E. E., Mohrman, S. A. y Ledford, G. E. (1992). *Employee Involvement and Total Quality Management: Practices and Results in Fortune 1000 Companies.* Jossey-Bass.
- Lawler, E. E., Mohrman S. A. y Ledford G. E. (1995). *Creating High Performance Government Organizations: Practices and Results of Employee Involvement and Total Quality Management in Fortune 1000 Companies.* Jossey-Bass.
- Lawler, E. E. y Worley, C. G. (2006). *Built to Change: How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness.* Jossey-Bass.
- Lawson, C. y Lorenz, E. (1999). Collective learning, tacit knowledge and regional innovative capacity. *Regional Studies*, 33(4), 305-317.
- Lawrence, P. R. (1973). *Adapter les structures de l'entreprise, Intégration ou différenciation.* Les Éditions d'organisation.
- Lawrence, P. R. y Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment.* Harvard University Press.
- Leavitt, H. J. (1965). Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches. En March J. G. (Ed.), *Handbook of Organizations* (pp. 1144-1170). Rand McNally.
- Le Ber, M. J. y Branzei, O. (2010). (Re) Forming Strategic Cross-Sector Partnerships Relational Processes of Social Innovation. *Business & Society*, 49(1), 140-172.
- Leborgne, D. y Lipietz A. (1988). L'après-fordisme et son espace. En *Les Temps modernes* (pp. 75-114). Avril.
- Le Moigner, J. L. (2012). *Les épistémologies constructivistes.* Universitaires de France.
- Lengnick-Hall, C. A. y Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic Human Resource Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology. *Academy of Management Review*, 13, 454-470.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(5), 111-125.
- Lesca, H. y Blanco, S. (2002). Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles [Discurso principal]. Actes du VI<sup>e</sup> Congrès International Francophone Sur les PME, Montreal.
- Leseure, M. J., Bauer, J., Birdi, K., Neely, A. y Denyer, D. (2004). Adoption of Promising Practices: A Systematic Review of the Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5(3-4), 169-190.
- Levy-Leboyer, C. (1996). *La gestion des compétences.* Les éditions d'organisation.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science.* Harper & Row.
- Leydesdorff, L., y Etzkowitz, H. (1996). Emergence of Triple Helix of University-Industry-Government. *Relations, Science and Public Policy*, (23), 279-286
- Liao, J. y Welsch, H. P. (2001). Social capital and growth intention: the role of entrepreneurial networks in technology-based new ventures [Discurso principal]. Babson Entrepreneurship Research Conference, Jönköping, Suiza.

- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. McGraw-Hill.
- . (1967). *The Human Organization*. McGraw-Hill.
- Lima, E., Lopes, R. M., Nassif, V. y Silva, D. (2014). Opportunities to Improve Entrepreneurship Education: Contributions Considering Brazilian Challenges. *Journal of Small Business Management*, 53(4)
- Lin, N. (1999). Building a network theory of social capital. *Connexions*, 22(1), 28-51.
- Lindgren, R., Henfridsson, O. y Schultze, U. (2004). Design principles for competence management systems: A synthesis of an action research study [1]. *MIS Quarterly*, 28(3), 435-472.
- Lorino, Ph. (2018). Gestión de acciones complejas: ¿controlar o explorar? *Projectics*, 7(19), 13-22.
- Lorsch, J. W. y Allen, S. A. (1973). *Managing Diversity and Interdependence: An organizational Study of Multidivisional Firms*. Harvard University Press.
- Lorsch, J. W. y Morse, J. J. (1974). *Organizations and their Members: a Contingency Approach*. Harper & Row.
- Machado-Martins, J. M., Moreira Campos Da Cunha, J. G., Kudlawicz, C. y Quandt, C. O. (19-22 de octubre del 2015). *Inovação Social: Um Estudo Sistemático do Estado da Arte em Periódicos de Alto Impacto* [Discurso principal]. XVI Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica ALTEC. Innovación más allá de la tecnología, Porto Alegre.
- Maclean, M., Harvey, C., y Gordon, J. (2013). Social innovation, social entrepreneurship and the practice of contemporary entrepreneurial philanthropy. *International Small Business Journal*, 31(7), 747-763.
- Maillat, D. y Perrin, J. C. (Dir.). (1992). *Entreprises innovatrices et développement territorial*. GREMI.
- March, J. G., y Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Marchesnay, M. (1993). *Management stratégique*. Eyrolles.
- Marchesnay, M. y Julien, P. A. (1990). The small business as a transaction space, *Entrepreneurship and Regional Development*, 2(2), 267-277.
- Marín, A., Morúa, J., Rivera, I. y Schmitt, C. (2013). Modelos de acompañamiento a emprendedores en México y Francia. En Marcelino M., Rivera I. y Aguilar M. (Eds.), *Desarrollo tecnológico y empresarial. Agentes y aplicaciones* (pp. 197-224). Porrúa.
- Marin, A., Morua, J., y Schmitt, C. (2012). El emprendimiento social y el desarrollo de valores cooperativos. *Projectics/Proyéctica/Projectique*, (11), 147-155.
- Marris, R. (1971). *L'entreprise capitaliste moderne* (traducción de *The Economic Theory of "Managerial" Capitalism*). Dunod.
- Marshall, A. (1891). Principios de Economía. *La Revista Trimestral de Economía*, 5(3), 319-338.
- Marshak, R. J. (2006). Organization Development as a Profession and a Field. En Jones B. B. y Brazzel, M. (Eds.), *The NTL Handbook of Organization Development and Change: Principles, Practices, and Perspectives* (pp. 13-27). Jossey-Bass-Pfeiffer.
- Martin, F. (1986). L'entrepreneurship et le développement local: une évaluation. *Revue canadienne des sciences régionales*, 11(1), 1-25.

- Martínez, M. de C. (2004). *Orientación a mercado, un modelo desde la perspectiva de aprendizaje organizacional* [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Aguascalientes].
- Maskell, P., Eskelinen, H., Hannibalsson, I., Malmberg, A. y Vatne, E. (1998). *Competitiveness, Localized Learning and Regional Development. Specialization and prosperity in small open economies*. Routledge.
- Maskell, P. y Malmberg, A. (1999). Localized learning and industrial competitiveness. *Cambridge Journal of Economics*, 23(2), 167-185.
- Mayer, J. D. y Salovey, P. (1997). What is Emotional Intelligence? En Salovey P. y Sluyter D. (Ed.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (pp. 3-31). Basic Books.
- McClelland, D. C. (1971). Entrepreneurship and achievement motivation: approaches to the science of socio-economic development. En Dans P. Lengyel (Dir.), *Approaches to the Science of Socio-Economic Development-Approches de la science et du développement socio-économique*. Unesco.
- McGrath, R. G. (2013). *The End of Competitive Advantage*. Harvard Business Review Press.
- Mélèse, J. (1979). *Approches systémiques des organisations. Vers l'entreprise à complexité humaine*. Anthropos.
- Mertens, L. (1992). *El desafío de las relaciones laborales en la nueva competitividad*. OIT.
- Miles, R. E. y Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Processes*. McGraw-Hill.
- . (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-52.
- Minguzzi, A. y Passaro, R. (2000). The network of relationships between the economic environment and the entrepreneurial culture in small firms. *Journal of Business Venturing*, 16(2), 181-216.
- Mohrman, A. M., Mohrman, S. A., Ledford, G. E., Cummings, T. G. y Lawler, E. E. (Eds.). (1989). *Large-Scale Organizational Change*. Jossey-Bass.
- Molina, R., Contreras, R., Lemus, E. y Olvera, R. (2017). *Un Modelo de cómo generar Desarrollo Económico y Social Sustentable*. Pearson.
- Molina, R., Contreras, R., y Miranda, G. (2011). *Diagnóstico de un sistema experto de benchmarking en pymes: el caso de Pyme manufacturera con PDG en Celaya, Guanajuato*. [Ponencia]. XV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias administrativas (Publicada en el libro de memorias *La administración y la responsabilidad social empresarial*).
- Molina Sánchez, R., García Pérez de Lerma, D., López Salazar, A. y Godínez López, R. (2022). Determining factors in MSMEs successan empirical study in Mexico. *Small Business International Review*, 6(1).
- Molina, S. R., López, S. A. y Contreras, S. R. (2015). El emprendimiento y crecimiento de las Pymes. *Acta Universitaria*, 24, 59-72. <https://doi.org/10.15174/au.2014.701>
- Molina-Sánchez, R., López-Salazar, A., López-Salazar, G. L. (2023). Innovación, financiamiento y gestión empresarial, factores que determinan la resiliencia de las

- MiPYMEs. Un modelo explicativo con ecuaciones estructurales. *Ciencias Administrativas Teoría y Praxis*, (1). <https://doi.org/10.46443/catyp.v19i1.319>
- Molina Sánchez, R., Rangel León, M., y López Salazar, A. (2022). *Emprendimiento y creación de empresas. Spin-off universitarias de base tecnológica*. Universidad de Guanajuato. <http://repositorio.ugto.mx/handle/20.500.12059/6672>
- Molina, R. y Schmitt, C. (2016). The Process of the paradoxical dissonance and design in the entrepreneurship action: a contribution to the studies of the paradigm of complexity. *Global Journal Of Advanced Engineering Technologies and Sciences*, 3(9): <https://www.researchgate.net/publication/308785079>.
- Morales Gutiérrez, A. C. (2009). Innovación social: un ámbito de interés para los servicios sociales. *Zerbitzuan-Revista de servicios sociales*, (45), 151–175.
- Moreau, R. (2004). "L'identité entrepreneuriale of soi". *Revue Internationale PME*, 17(2), 11-42.
- Morin, E. (1977). *La Méthode, 1. La Nature de la Nature*. Seuil.
- Morin, E., Ciurana, E. y Motta, R. (2006). *Educar en la Era Planetaria* (pp. 52-73). Gedisa.
- Morris, M. H. y Kuratko, D. F. (2014). Building University 21st Century Entrepreneurship Programs that Empower and Transform, in Sherry Hoskinson. En Donald, F. (Ed.) *Innovative Pathways for University Entrepreneurship in the 21st Century. Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation & Economic Growth* (vol. 24, pp. 1-24). Emerald Group Publishing Limited.
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., y Sanders, B. (2007). *Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*. Oxford Said Business School.
- Nadler, D. A., Shaw, R. B. y Walton, A. E. (1995). *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*. Jossey-Bass.
- Nadler, D. A. y Tushman M. L. (1980a). A Congruence Model for Organizational Assessment. En Lawler E. E., Nadler D. A. y Cammann C. (Eds.), *Organizational Assessment* (pp. 261-278). Wiley.
- Nadler, D. A. y Tushman M. L. (1980b). A Model for Diagnosing Organizational Behavior: Applying a Congruence Perspective. *Organizational Dynamics*, 9(3), 35-51.
- Nadler, D. A. y Tushman M. L. (1995). Types of Organizational Change: From Incremental Improvement to Discontinuous Transformation. En Nadler D. A., Shaw R. B. y Walton A. E., *Discontinuous Change* (pp. 15-34). Jossey-Bass.
- Neumeier, S. (2012). Why do social innovations in rural development matter and should they be considered more seriously in rural development research?—proposal for a stronger focus on social innovations in rural development research. *Sociología Ruralis*, (52), 48–69.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *INFORMS*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I. R. (1995). *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (1993). *Les petites et moyennes entreprises: Technologies et compétitivité*. OCDE.
- . (1998). *Principaux indicateurs de la science et de la technologie*. OCDE.
- . (8-10 de septiembre del 2003). *The bologna Process. The OECD Budapest workshop*

- [Discurso principal]. Entrepreneurship in a Global Economy: Strategic Issue and Policies, Budapest.
- . (2024). Harnessing nearshoring opportunities in Mexico by boosting productivity and fighting climate change. OECD <https://www.oecd.org/mexico/harnessing-nearshoring-opportunities-in-mexico-by-boosting-productivity-and-fighting-climate-change-0ca7fc0a-en.htm>
- Ogbor, J. O. (2000). Mythicizing and reification in entrepreneurial discourse: Ideology-critique of entrepreneurial studies. *Journal of Management Studies*, 37(5), 605-635.
- United Nations. (s.f.). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- O'Reilly, C. (1989). Corporation, Culture and Commitment: motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*, 31(4), 9-25.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the firm*. Oxford University Press.
- Pfiffner, J. y Sherwoods, F. (1961). Organización Administrativa. Herrero Hermanos
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2001). *Tableaux de bord de l'OCDE de la science, de la technologie et de l'industrie. Vers une économie fondée sur la connaissance*. OCDE.
- . (8-10 de septiembre del 2003). *The Bologna Process. The OECD Budapest workshop* [Discurso principal]. Entrepreneurship in a Global Economy: Strategic Issue and Policies, Budapest.
- O'Toole J. (1996). *Leading change*. Jossey-Bass.
- Pascale, R. T. y Athos, A. G. (1981). *The Art of Japanese Management*, New York, Simon & Schuster, cité par J. C. Pacitto, Richard Tanner Pascale. Du paradoxe à la complexité. En S. Charrreire y I. Huault, *Les grands auteurs en management* (pp. 313-325. Éditions EMS.
- Penrose, E. T. (1959). *Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance des entreprises* (Mayret S. L., trad.). Les Éditions Hommes et Techniques.
- . (1952). Biological analogies in the theory of the firm. *The American Economic Review*, 42(5), 804-819.
- Pérez, A. (2021). The Rise of Nearshoring: Why Mexico Is an Attractive Option for U.S. Companies. *Harvard Business Review*.
- Perrien, J., Chéron, E. J. y Zins, M. (1984). *Recherche en Marketing: méthodes et décisions*. Gaëtan Morin Éditeur.
- Perroux, F. (1970). *Aliénation et société industrielle*. Gallimard.
- Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Peters, T. J. y Waterman, R. H. (1982). *Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. Harper & Row.
- Pettigrew, A. y Whipp, R. (1991). *Managing Change for Competitive Success*. Basil Blackwell.
- Pinçon, M. y Pinçon-Charlot, M. (1999). *Nouveaux patrons, nouvelles dynasties*. Calmann-Lévy.

- Pirnay, F., Surlemont, B. y Nlemvo, F. (2003). Toward a Typology of University Spin-offs. *Small Business Economics*, (21), 355–369. <https://doi.org/10.1023/A:1026167105153>
- Pirou, G. (1946). *Des nouveaux courants de la théorie économique aux États-Unis. Les précurseurs* (3<sup>a</sup> ed., vol. 3). Domat-Montchrestien.
- Pitt, M., McAulay, L. y Sims, D. (2002). Promoting Strategic Change: "Playmaker" Roles in Organizational Agenda Formulation. *Strategic Change*, 11, 155-172.
- Popper, K. R. (1962). *La Lógica de la investigación científica*, Sánchez Zabala, V. (trad.). Tecnos
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press.
- . (1981). *Choix stratégiques et concurrence*. Economica.
- . (1982). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. CECSA.
- . (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- . (1987). *La ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. CECSA.
- Prahalad, C. y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, (3), 79-91.
- Pugh, D. (1993). Understanding and Managing Organisational Change. En Mabey C. y Mayon-White B. (Eds.), *Managing Change* (pp. 108-112). Paul Chapman-Open University.
- Pyke, F. y Sengenberger, W. (1992). *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*. Institut international d'études sociaux-Bureau international du travail.
- Quintana, M. (2021). *XUEÑOS, la historia detrás del Xcaret, el mejor parque del mundo*. Conecta.
- Ratti, R., Bramanti, A. y Gordon, R. (Dirs.). (1997). *The Dynamics of Innovative Regions. The GREMI Approach*. Ashgate.
- Rao, R., Jacob, V. S., Lin, E., Robey, D. y Huber, G. P. (1992). Hemispheric specialization, cognitive difference and their implications for the design of decisions support systems: response. *MIS Quarterly*, 16(2), 145-152.
- Raymond, L., Julien, P. A. y Ramangalahy, C. (2001). Technological scanning by small Canadian manufacturers. *Journal of Small Business Management*, 39(3), 43-50.
- Rehn, A. y Taalas, S. (2004). Znakomtva i Svyazi' (acquaintances and connections)–Blat, the Soviet Union, and mundane entrepreneurship, *Entrepreneurship and Regional Development*, 16(3), 235-250.
- Rey, S. y Mattheis, D. (2000). *Identifying regional industrial cluster in California*, rapport préparé pour le ministère du Travail de l'État de la Californie (vol. 1). Universidad de San Diego.
- Rhyne, L. C. y Teagarden, M. B. (1997). Technology-based competitive strategy: An empirical test of an integrative model. *Journal of High Technology Management Research*, 8(2), 187-212.
- Rideout, E. C. y Gray, D. O. (2013). Does entrepreneurship education really work? A review and methodological critique of the empirical literature on the effects of

- university-based entrepreneurship education. *Journal of Small Business Management*, 51(3), 329-351.
- Rigini, M. y Sabel, C. (1989). *Strategie di riaggiustamento industriale*. Il Mulino.
- Rivera, I. y Morua, J. (23-25 de septiembre del 2015). *La relación universidad-empresa para el impulso a la innovación en las Mipyme* [Discurso principal]. IV Congreso nacional CIMIPYME y I Congreso internacional de investigación sobre la Pyme de ICSB México, Puerto Vallarta, Jalisco.
- Rogers, E. V. (1995). *Diffusion of Innovations* (4<sup>a</sup> ed.). Free Press.
- Romanelli, E. y Tushman, M.L. (1994). Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1141-1166.
- Rothaermel, F. T., Agung, S. D. y Jiang, L. (2007). University entrepreneurship: a taxonomy of the literature. *Industrial and corporate change*, 16(4), 691-791.
- Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter, *Strategic Manage*, 12(3), 167-185.
- Sagasti, F. (2011). *Ciencia, tecnología, innovación*. Fondo de Cultura Económica.
- Saliba-Chalhoub, N. (2019). La complejidad en el trabajo en la noción de trabajo. *Projects*, 1(22), 11-31.
- Sanberg, W. R. y Hofer, C. H. (1987). Improving new venture performance: the role of strategy, industry, structure, and the entrepreneur. *Journal of Business Venturing*, 2(1), 5-28.
- Sanchis Palacio, J. R. y Campos Climent, V. (2008). La innovación social en la empresa: el caso de las cooperativas y de las empresas de economía social en España. *Economía Industrial*, (368), 187-196.
- Sarasvathy, S. D. (2003). Entrepreneurship as a science of the artificial. *Journal of Economic Psychology*, 24, 203-220.
- Saxenian, A. (1994). *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*. Harvard University Press.
- Schmidheiny, S. y Soto, H. (1991). *Las Nuevas Reglas Del Juego: Hacia Un Desarrollo Sostenible En América Latina*. Editorial Santafé.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2<sup>a</sup> ed.). Jossey-Bass.
- Schmitt, C. (2015). *L'agir entrepreneurial*. Presses de l'Université du Québec.
- Schmitt, C., Berger-Douce, S., y Bayad, M. (2005). Université et entreprenariat: vers le développement d'une relation pradoxale? En Schmitt C., *Université et entreprenariat une relation en quête de sens* (pp. 181-216).
- Schmitt, Ch., Julien, P. A. (2020). Causalidad, performance, improvisación y acción emprendedora. Por un enfoque renovado e integrador del emprendimiento. *Projects*, 1(25), 131-153.
- Schuler, R. S. (1987). Personnel and Human Resource Management: Choices and Organization Strategy. En Dolan S. L. y Schuler R. S. (Eds.), *Canadian Readings in Personnel and Human Resource Management* (pp. 3-26). West Group.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18-32.
- Schumpeter, J. A. (1963). *The Theory of Economic Development. An Inquiry into Capital, Profits, Credit, Interest and the Business Cycle*, (Opie R., Trad.). Oxford University Press.

- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalisme, socialisme et démocratie*. Editorial 1942.
- Secretaría de Economía. (2020). Informe Anual de Inversión Extranjera Directa. SE.
- Segev, E. (1989). A Systematic Comparative Analysis and Synthesis of Two Business-Level Strategic Typologies. *Strategic Management Journal*, 10(5), 487-505.
- Selvini, M., Boscolo, L., Cecchin, G. y Prata, G. (1986). *Paradosso e contraparadosso. Un nuevo modelo nella terapia della familia a transazione schizofrenica*. Milan.
- Senge, P. (1990). The Leader's New Work: Building Learning Organizations. *Sloan*, 32(1), 7-23.
- Shapiro, A. (1975). The displaced, uncomfortable entrepreneur. *Psychology Today*, 9(6), 83-88.
- Siegel, D. S. y Wright, M. (2015). Academic entrepreneurship: time for a rethink? *British Journal of Management*, 26(4), 582-595.
- Sieger, P. (2017). *GUESSS CEO. Base de Datos Internacional de la GUESSS 2016*.
- Smith, W. K. Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: a Dynamic equilibrium modelo f organizing. Article in the *academy of management review*, 36(2), 381-403.
- Simon, H. (1997). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations* (4<sup>a</sup> ed.). Free Press.
- Spanos, Y. E. y Lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 22(10), 907-934.
- Spigel, B. y Harrison, R. (2017). Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 151–168. <https://doi.org/10.1002/sej.1268>
- Spinoza, C., Flores, F. y Dreyfus, H. L. (1995). *Disclosing the New Worlds. Entrepreneurship, Democratic Action and the Cultivation of Solidarity* (3<sup>a</sup> ed.). MIT Press.
- Stevenson, L. y Lunström, A. (2001). *Patterns and Trends in Entrepreneurship/SME Policy and Practice in Ten Economies*, vol. 3 de *Entrepreneurship Policy for the Future Series*. Swedish Foundation for Small Business Research.
- Steyaert, C. y Hjorth, D. (2003). *New Movements and Entrepreneurship*. Edward Elgar.
- Storper, M. (1996). Regional economics as relational assets. *Revue d'économie régionale et urbaine*, (4), 655-672.
- St-Pierre, J. (2004). *La gestion du risque. Comment améliorer le financement des PME et parallèlement, leur dépendance*. Presses de l'Université du Québec.
- St-Pierre, J., Molina Sanchez, R., Raymond, L. y Lacoursière, R. (2013). Configurations de capacités stratégiques et performance des PME: une étude exploratoire de l'influence de l'environnement national. *Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, 12, 79-102. <https://doi.org/10.3917/entre.124.0079>
- Strauss, A. y Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures of Developing Grounded Theory*. Sage Publications.
- Strebel, P. (2000). Pourquoi les salariés résistent-ils au changement? *Harvard Business Review, Le changement*, 157-178.
- Suárez-Núñez, T. (2002). *La estrategia, la tecnología y la competitividad en la pequeña*

- empresa industrial mexicana. Un estudio multicaso [Tesis doctoral, Universidad Autónoma Metropolitana].
- Suárez-Nuñez, T. y Solís-Pérez, P. (2009). Organización de Universidades y educación superior. En Suárez Nuñez, T. y López-Canto L., *La investigación en gestión y organizaciones en México* (pp. 331-358). Universidad Autónoma de Yucatán.
- Sundbo, J. (1998). *The Theory of Innovation: Entrepreneur, Technology and Strategy*, Northampton. Edward Edgar.
- Swieringa, J. y Wierdsma, A. (1992). *Becoming a Learning Organisation*. Addison-Wesley.
- Taatila, V. P., Suomala, J., Siltala, R. y Keskinen, S. (2006). Framework to study the social innovation networks. *European Journal of Innovation Management*, 9(3), 312-326.
- Tarondeau, J. C. (2002). *Le management des savoirs, collection Que sais-je?* Press Universitaires de France.
- Teece, D. J., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Thomas, L. y Weigelt, K. (2000). Product location choice and firm capabilities: evidence from the U.S. automobile industry. *Strategic Management Journal*, 21(9), 897-909.
- Tichy, N. M. (1983). *Managing Strategic Change: Technical, Political, and Cultural Dynamics*. Wiley.
- Tjosvold, D. (1991). Rights and responsibilities of dissent: cooperative conflict. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(1), 13-23.
- Toffler, A. (1970). *Future Shock*. Random House.
- Torrès, O. (2001). Les divers types d'entrepreneuriat et de PME dans le monde, *Management international*, 6(1), 1-15.
- Trépanier, M., Ippersiel, M.P., Martineau, Y. y Szczepanik, G. (2004). *Les CCTT et le soutien technologique aux entreprises* (rapport de recherche). Institut National de Recherche Scientifique.
- Tushman, M. L. y Romanelli, E. (1985). Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation. En Staw B. y Cummings L. (Eds.), *Research in Organization Behavior* (pp. 171-222). JAI Press.
- Urbano, D., Díaz, J. C. y Hernández, R. (2007). Evolución y principios de la teoría económica institucional. Una propuesta de aplicación para el análisis de los factores condicionantes de la creación de empresas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(3), 183-198. <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=274120871010>
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.
- Vaghely, I. P. y P. A. Julien (2010). Are opportunities recognized or constructed? An information perspective on entrepreneurial opportunity identification. *Journal of Business Venturing*, 25, 75-86.
- Valéau, P. (2001). Pour une version non seulement lucrative de l'entrepreneur: exemples tirés de la zone Océan Indien. *Management international*, 6(1), 33-40.
- Van Looy, B., Debackere, K. y Andries, P. (2003). Stimulating knowledge-driven entre-

- preneurship: delineating relevant networks and interactions. En Steyaert, C. y Hjorth D., (pp. 177-199).
- Van Valen, L. (1973). A New Evolutionary Law. *Evolutionary Theory*, 1, 1-30.
- Velts, P. (2002). *Des lieux et des liens: le territoire français à l'heure de la mondialisation*. Éditions de l'Aube.
- Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. En J. A. Katz (dir.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* (vol. 3, pp. 119-138). JAI.
- Venkataraman, S. y Sarasvathy, S. D. (2001). Strategy and entrepreneurship: outlines o fan unfold story. En M. Hitt, E. Freeman y J. Harrisson (Dirs.), *Handbook of Strategic Management*, (pp. 650-668). Blackwell.
- Venkataraman, S., Sarasvathy, S. D., Dew, N. y Forster, W. (2012). Reflections on the 2010 AMR decade award: Whither the promise? Moving forward with entrepreneurship as science of the artificial. *The Academy of Management Review*, 37(1), 21-33.
- Villa Sánchez, S., y Poblete Ruiz, M. (2011). Evaluación de competencias genéricas: Principios, oportunidades y limitaciones. *Bordón: Revista de pedagogía*, (63), 147-170.
- Von Bertalanffy, L. (1950). An Outline of General Systems Theory. *British Journal of the Philosophy of Science*, 1, 134-165.
- Walton, R. (1975). The Diffusion of New Work Structures: Explaining Why Success Didn't Take, *Organizational Dynamics*, 16(3), 2-22.
- Walton, R. A. (1985). From Control to Commitment in the Workplace. *Harvard Business Review*, 63(2), 77-84.
- Walsh, D. (2006). *Knowledge and the Wealth of Nations*. W. W. Norton.
- Warren, T., Fox, E. y Pascall, G. (2009). Innovative social policies: implications for work-life balance among low-waged women in England. *Gender. Work and Organization*, 16(1), 126-150.
- Watzlawick, P., Beavin, J. y Jackson, D. (1985). *Theory of human communication*. Herder.
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.
- . (1979). Cognitive Processes in Organizations. En Staw B.W. (Ed.), *Research in Organizational Behavior* (vol. 1, pp. 41-74). J.A. Press.
- Weick, K. E. y Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
- Weisbord, M.R. (1976). Organizational Diagnosis: Six Places to Look for Trouble With or Without a Theory. *Group and Organization Studies*, 1, 430-447.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wils, T., Le Louarn, J. Y. y Guérin, G. (1991). *Planification stratégique des ressources humaines*. Les Presses de l'université de Montréal.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., y Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701.
- Yeung, A., Ulrich, D., Nason, S., Von, G. y Mary, A. (2000). *Las capacidades de aprendizaje*

- en la organización. Como aprender a generar y difundir ideas con impacto.* Oxford University Press.
- Yli-Renko, H., Autio, E. y Sapienza, H. J. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic Management Journal*, 22(6), 587-613.
- Yunus, M. (2007). *Social Business*. <http://www.muhammadyunus.org/index.php/social-business/social-business>
- Zimmerer, T. W. y Scarborough, N. M. (1998). *Essentials of entrepreneurship and small business management* (2<sup>a</sup> ed.). Prentice Hall.

## Páginas de Internet consultadas

- <http://www.e-cal.gob.mx/work/templates/enciclo/sanluispotosi/municipios/24028a.htm>, consulta 17 de febrero 2006.
- <http://www.sdeslp.gob.mx>, consultada en agosto del 2004, 2005 y 2006.

# Índice de cuadros y gráficas

## Cuadros

Cuadro 1. Los diferentes enfoques del emprendimiento . . . . .	37
Cuadro 2. Tipos de influencias sociales sobre el emprendedor potencial o efectivo . . . . .	60
Cuadro 3. Grupos de actores que influyen en el dinamismo del ecosistema emprendedor . . . . .	68
Cuadro 4. Los cinco tipos de proximidad en un ecosistema emprendedor y sus efectos positivos o negativos . . . . .	77
Cuadro 1. Programas de posgrado sobre innovación social . . . . .	112
Cuadro 5. Criterios de estratificación de empresas . . . . .	200
Cuadro 11. El rol complementario del Estado . . . . .	256
Cuadro 12. Algunas relaciones entre las fases del desarrollo endógeno (del estancamiento o declive al desarrollo rápido) y otras variables. . . . .	266
Cuadro 13. Racionalidad colectiva y emprendimiento . . . . .	275

## Gráficas

Figura 1. Los cuatro tipos de empresarios . . . . .	32
Figura 2. Fuentes complementarias en la creación o la adquisición de una organización . . . . .	44
Figura 3. Mecanismo del pensamiento empresarial en proceso de creación . . . . .	51

Figura 4. Relaciones entre grado de arraigo y desempeño innovador de las empresas . . . . .	62
Figura 5. Tipo de financiamiento y capacidades de evaluación del rendimiento potencial y del riesgo para las nuevas empresas en las regiones . . . . .	73
Figura 6. El funcionamiento del capital social . . . . .	81
Figura 7. Relaciones entre flexibilidad, proximidad y aprendizaje colectivo para sostener la cultura emprendedora y la variedad de los recursos y de la información, facilitando la innovación y la distinción . . . . .	85
Figura 8. Dimensiones que definen a la innovación social . . . . .	98
Figura 9. Etapas de la innovación social . . . . .	98
Figura 10. Características de la innovación social (Young Foundation y NESTA) . . . . .	99
Figura 11. Tipología para las políticas de la innovación social . . . . .	100
Figura 12. Actores sociales y acciones que generan la innovación social . . . . .	101
Figura 13a. Tendencia e interés por la innovación social en titulares de noticias . . . . .	107
Figura 13b. Tendencia e interés por la innovación social en titulares de noticias . . . . .	108
Figura 14. Marco referencial de la teoría de la conducta planeada y el impacto en la innovación social . . . . .	118
Figura 15. Esquema de la teoría de la conducta planeada . . . . .	119
Gráfica 1. Modelo de negocios que prefieren los estudiantes universitarios . . . . .	121
Gráfica 2. Identificación del tipo de negocios que eligen los estudiantes . . . . .	121
Figura 16. Objetivos de la agenda 2030 del desarrollo sostenible de la ONU . . . . .	129
Figura 17. Gráfica acumulativa de la ventaja competitiva desde la perspectiva de la <i>Resource-based view</i> . . . . .	161
Figura 18. La piedra angular de la ventaja competitiva . . . . .	167
Figura 19. Un modelo de integración estratégica . . . . .	170
Figura 20. Esquema de las redes en varios niveles para un empresario . . . . .	178

Figura 21. Esquema de la evolución de las ventajas que se obtienen al formar parte de las redes de señales fuertes y débiles, de ganancias provenientes de ocasiones nuevas y los costos que deben pagarse para reducir la incertidumbre . . . . .	180
Figura 22. Funcionamiento en espiral y en torbellino de la innovación en un gran número de MiPYME . . . . .	188
Figura 23. Las cuatro dimensiones de las capacidades esenciales . . . . .	193
Figura 25. Esquema explicativo de los paradigmas . . . . .	202
Figura 26. Importancia de estudiar las teorías de la organización . . . . .	203
Figura 27. Aplicaciones prácticas para la teoría de la organización . . . . .	204
Figura 28. Esquema de la máquina . . . . .	215
Figura 30. Esquema de la organización como cerebro . . . . .	217
Figura 29. Esquema de una organización como organismo . . . . .	217
Figura 31. Esquema sobre la organización como cultura . . . . .	218
Figura 32. Esquema de la organización como sistema político . . . . .	219
Figura 33. Esquema de la organización como cárcel psíquica . . . . .	220
Figura 34. Esquema de la organización como cambio y transformación . . . . .	221
Figura 35. Esquema de la metáfora de la organización como instrumento de dominación . . . . .	222
Figura 42. La pirámide del emprendimiento . . . . .	230
Figura 43. Trabajo en red de la empresa gacela . . . . .	239
Figura 44. Cómo la organización que aprende, por medio de los vínculos, el capital social y la innovación desarrolla una región . . . . .	241
Figura 45. Relación entre el ambiente dinámico, el capital social, las redes y el aprendizaje, el emprendimiento y el desarrollo regional . . . . .	241
Figura 46. Esquema de desarrollo regional que muestra cómo sobrepasar la incertidumbre y la ambigüedad inherentes a la economía . . . . .	261
Figura 47. Evolución de los fundamentos teóricos del emprendimiento endógeno . . . . .	270
Figura 48. La inestabilidad o las tendencias tanto al equilibrio como al desequilibrio . . . . .	278
Figura 49. Niveles de análisis del desarrollo regional endógeno . . . . .	283

Figura 50. Factores del emprendimiento rápido y fuerte crecimiento de la empresa “gacela” . . . . .	288
Figura 51. Propiedades de las <i>gacelas</i> . . . . .	288
Figura 52. Competencias en el uso de equipos y tecnología para procesos rápidos y flexibles . . . . .	293
Figura 53. Red de relación de conocimientos y habilidades de las Pymes . . . . .	294
Figura 54. Estrategia (AE) en la construcción de competencias esenciales del desarrollo e inversión en maquinaria y tecnología de punta . . . . .	295
Figura 55. Factores de la innovación para construir competencias . . . . .	297
Figura 56. Características del crecimiento de las Pymes estudiadas	297

# Índice general

<i>Introducción</i> . . . . .	11
-------------------------------	----

## PARTE I EL EMPRENDIMIENTO Y LA ESTRATEGIA

1. Por qué es importante la caracterización y definición del emprendimiento estratégico . . . . .	23
1.1. Las diferentes formas emprendedoras . . . . .	24
1.2. La necesidad de una aproximación compleja al estudio del emprendimiento . . . . .	28
1.3. La tipología psicosociológica del emprendedor. . . . .	31
2. Por qué surge el emprendimiento estratégico . . . . .	39
2.1. Los desencadenantes o las razones personales y sociales para emprender . . . . .	40
2.2. Porqué la disonancia paradójica explica el emprendimiento	47
2.3. Los emprendedores: lo innato, lo adquirido y lo construido	56
3. Por qué es importante el ecosistema emprendedor estratégico .	61
3.1. La definición de ecosistema emprendedor . . . . .	65
3.2. El rol del ecosistema emprendedor. . . . .	69
3.3. El capital social . . . . .	78

4. Por qué estudiar el emprendimiento estratégico social y sustentable . . . . .	87
4.1. Aportaciones desde la gestión social y la ética para el desarrollo de Bernardo Kliksberg . . . . .	88
4.2. Por qué es importante la gestión social en el emprendimiento . . . . .	97
4.3. El emprendimiento social en México y las universidades . .	115
4.4. Caso de éxito de emprendimiento social y sostenible: Grupo Xcaret México en Quintana Roo . . . . .	125
4.5. <i>Spin Offs</i> Universitarias . . . . .	130

## PARTE II TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA

5. Qué hacen las organizaciones cuando se crean, crecen más rápidamente y permanecen más tiempo que otras . . . . .	137
5.1. Características y factores que explican el crecimiento de las organizaciones . . . . .	139
5.2. La perspectiva exógena de la empresa: producto- mercado . .	145
5.3. Las perspectivas endógenas de la empresa. . . . .	151
6. Qué explica la teoría de los recursos y capacidades en el emprendimiento estratégico y crecimiento de organizaciones . .	157
6.1. La teoría de los recursos y capacidades de la empresa (Resource-Based View) . . . . .	159
6.2. Recursos y capacidades de las organizaciones con fuerte crecimiento . . . . .	174
6.3. Manejo de la información por el dirigente . . . . .	176
6.4. El concepto de la percepción de la innovación por el propietario- dirigente . . . . .	182
6.5. El concepto de tipos y usos de tecnología por el propietario- dirigente. . . . .	192
6.6. Conceptualización de la dinámica del propietario-dirigente	195
6.7. El concepto de capital social del propietario-dirigente . .	195

6.8. Caracterización de las organizaciones gacelas y su propietario-dirigente . . . . .	198
7. Qué se explica de la evolución del pensamiento estratégico y la administración . . . . .	201
7.1. Paradigmas de la organización . . . . .	203
7.2. Hacia una teoría general de las organizaciones . . . . .	209
7.3. La perspectiva de las metáforas en las organizaciones . . . . .	213

**PARTE III**  
**UN MODELO ESTRATÉGICO DE CÓMO EMPRENDER**  
**ORGANIZACIONES Y EMPRESAS COMPETITIVAS**

8. Cómo se explica el desarrollo del ecosistema emprendedor estratégico y competitivo . . . . .	229
8.1. Cómo es la pirámide del ecosistema emprendedor . . . . .	230
8.2. Cómo son los mecanismos del desarrollo endógeno . . . . .	234
8.3. Cómo apropiarse del conocimiento . . . . .	239
8.4. Cómo se contagia el emprendimiento . . . . .	243
8.5. Cómo es el apoyo complementario del Estado . . . . .	248
8.6. Cómo son las regiones que aprenden y son innovadoras . . . . .	257
8.7. Cómo rebasar la incertidumbre y la ambigüedad. . . . .	259
9. Cómo es la nueva teoría del emprendimiento estratégico . . . . .	263
9.1. Cómo es la evolución de las teorías . . . . .	267
9.2. Cómo son las tendencias tanto al equilibrio como al desequilibrio . . . . .	277
9.3. Cómo entender el nuevo enfoque técnico u holístico . . . . .	280
10. Cómo lograr un emprendimiento estratégico rápido y de fuerte crecimiento: La gacela . . . . .	287
10.1. Definición de las características del emprendimiento y fuerte crecimiento de la Pyme gacela. . . . .	290

10.2. Cómo desarrollar la estrategia para autoreorganizar la Pyme gacela . . . . .	294
10.3. Cómo lograr la innovación para construir competencias. .	296
10.4. Cómo son las características de las empresas en México en comparación con empresas internacionales . . . . .	298

## PARTE IV

<i>Conclusiones y recomendaciones</i> . . . . .	307
<i>Referencias</i> . . . . .	319
<i>Índice de cuadros y gráficas</i> . . . . .	341





*El emprendimiento y la estrategia: Teorías de  
la organización y gestión del cambio* de Rubén  
Molina Sánchez publicado por la Universidad de Gua-  
najuato, se terminó de imprimir en octubre de 2025, Litográ-  
fica Ingramex, S. A. de C. V., Centeno 162-1, Granjas Esmeralda,  
09810, Ciudad de México. El tiraje fue de 200 ejemplares impresos  
y en versión digital para acceso abierto.

**L**a presente obra es producto de más de quince años de investigación por parte del autor, sobre el tema de emprendimiento, su estrategia y las teorías de la organización que apoyan su gestión. Se comparte el libro *El emprendimiento y la estrategia: teorías de la organización y gestión del cambio*, a la comunidad académica, investigadores, consultores, a los emprendedores, a los hacedores de políticas públicas y alumnos de Instituciones de Educación Superior que cursen Unidades de Aprendizaje de las áreas de Emprendimiento, Planeación Estratégica, Teorías de la Organización y Modelos de Gestión del Cambio, el objetivo de la obra es contribuir a la generación y aplicación del conocimiento de la línea de investigación del emprendimiento y la planeación estratégica bajo la perspectivas teóricas de la organización y la gestión del cambio, que contribuya a la creación de organizaciones altamente competitivas en su entorno y eficiencia en sus procesos de manera endógena. El libro se compone de 10 capítulos en tres partes, en la primera parte se trata el tema central del emprendimiento y la estrategia, donde se explica el por qué se origina el emprendimiento estratégico. En la segunda parte compartimos con el lector las perspectivas de teorías de la organización estratégica que nos permiten explicar el qué hacen las organizaciones para gestionar sus recursos y llevarla al cambio estratégico. En la tercera parte se expone un modelo explicativo de cómo lograr organizaciones y empresas competitivas. En la cuarta parte a manera de cierre de la obra compartimos una serie de conclusiones sobre lo expresado en todo el libro y recomendaciones para formadores de emprendimiento y estrategia.



**Rubén Molina Sánchez** es Doctor en Administración y Posdoctorado en Emprendimiento y Mipymes en UQTR en Quebec, Canadá, más de 40 años como profesor investigador a nivel licenciatura y posgrado, miembro del SNII SECIHTI, Presidente de CIIIMPYME AC, fundador y CEO de Humana Desarrollo Empresarial SA de CV; <https://humanadesarrolloempresarial.com/>; [humanaruben@gmail.com](mailto:humanaruben@gmail.com)



Ediciones  
Universitarias

ISBN: 978-607-580-188-9



9 786075 801889