

David Alonso García y Pedro López Sáez  
(coordinadores)

---

# EMPRENDIMIENTO EN TRES DIMENSIONES

VISIÓN PERSONAL, EDUCACIÓN Y  
METODOLOGÍAS ÁGILES PARA CREAR TU *START-UP*





# **Emprendimiento en tres dimensiones**

VISIÓN PERSONAL, EDUCACIÓN Y METODOLOGÍAS

ÁGILES PARA CREAR TU *START-UP*

# EMPRENDIMIENTO EN TRES DIMENSIONES

---

VISIÓN PERSONAL, EDUCACIÓN Y METODOLOGÍAS ÁGILES PARA CREAR TU *START-UP*

DAVID ALONSO GARCÍA  
PEDRO LÓPEZ SÁEZ  
(COORDINADORES)

**esic**  
Editorial

Junio, 2024

*Emprendimiento en tres dimensiones: Visión personal, educación y metodologías ágiles para crear tu start-up*

David Alonso García y Pedro López Sáez (coordinadores)

Todos los derechos reservados.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra ([www.cedro.org](http://www.cedro.org)).

© 2024, ESIC Editorial  
Avda. de Valdenigrales, s/n  
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)  
Tel. 91 452 41 00  
[www.esic.edu/editorial](http://www.esic.edu/editorial)  
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-1192-066-7  
Depósito Legal: M-12485-2024

Diseño de cubierta: Zita Moreno Puig  
Maquetación: Balloon Comunicación  
Lectura: Balloon Comunicación  
Impresión: Gráficas Dehon

Un libro de



Impreso en España - *Printed in Spain*  
Este libro ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	11
<b>PARTE I. LA DIMENSIÓN PERSONAL DEL EMPRENDIMIENTO.....</b>	<b>21</b>
1. ¿QUÉ ES EL EMPRENDIMIENTO? .....	23
En busca de una definición .....	23
Emprendimiento y creación de empresas como sinónimos .....	24
Enfoques de análisis del emprendimiento y la función emprendedora .....	26
Marco conceptual: elementos esenciales del emprendimiento .....	30
Organizaciones emprendedoras.....	39
La sostenibilidad y los objetivos del emprendimiento .....	45
Emprendimiento institucional .....	49
2. ¿QUÉ SIENTE Y QUÉ PIENSA UN EMPRENDEDOR?	
EXPERIENCIAS DE USO Y MODELOS DE APRENDIZAJE .....	53
¿Qué siente y qué piensa un emprendedor? .....	56
La ilusión del iceberg, hay más de lo que ves .....	57
El síndrome del impostor. Eres bueno, créetelo.....	59
Navegando a través de los sesgos de la mente emprendedora .....	60
Ejemplos de emprendedores .....	63
<b>PARTE II. LA DIMENSIÓN EDUCATIVA Y SOCIAL DEL EMPRENDIMIENTO .....</b>	<b>65</b>
3. EL EMPRENDIMIENTO Y LA EDUCACIÓN	
FORMAL NO UNIVERSITARIA EN ESPAÑA:	
PROPUESTAS DE ACCIÓN PARA UNA EDUCACIÓN EMPRENDEDORA .....	67
Introducción.....	67
Base normativa que regula la educación emprendedora en el sistema educativo español .....	68
Enfoques curriculares para el desarrollo de la educación emprendedora en el sistema educativo español.....	70
Estrategias metodológicas para desarrollar la educación emprendedora en el sistema educativo español.....	74
Propuestas metodológicas utilizadas actualmente en educación emprendedora.....	75
Propuestas metodológicas derivadas de las pedagogías activas y ágiles .....	78
Puntos clave para el adecuado desarrollo de las propuestas metodológicas analizadas .....	80
A modo de conclusión.....	84

4. APRENDIZAJE-SERVICIO (APS): UNA METODOLOGÍA EDUCATIVA PARA LA PROMOCIÓN DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL.....	87
Introducción.....	87
Tipos de ApS.....	90
Aplicación del ApS: elementos clave .....	93
Estrategias de evaluación del ApS.....	105
5. EL EMPRENDIMIENTO EN LOS ECOSISTEMAS DE INNOVACIÓN ABIERTA .....	111
Características de los ecosistemas de innovación abierta.....	111
Agentes de un ecosistema de innovación abierta .....	114
Principales ecosistemas de innovación abierta.....	120
6. MADRID COMO ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO .....	131
Madrid como comunidad innovadora .....	131
Iniciativas de fomento y apoyo para el ecosistema emprendedor.....	139
Actores del ecosistema de la región de Madrid .....	141
Conclusiones .....	147
<b>PARTE III. LA DIMENSIÓN METODOLÓGICA DEL EMPRENDIMIENTO .....</b>	<b>149</b>
7. EL PROCESO EMPRENDEDOR: UNA INTRODUCCIÓN TEÓRICA .....	151
Enfoques experimentales para el proceso emprendedor: de la teoría a la práctica .....	154
El enfoque de desarrollo de clientes .....	155
Metodologías <i>lean start-up</i> .....	156
La disciplina de emprender.....	158
Las etapas del proyecto emprendedor:	
desarrollo, validación, crecimiento y rentabilidad .....	160
El proceso emprendedor en la práctica: fases y herramientas.....	164
8. IDEANDO SOLUCIONES,CONSTRUYENDO PROPUESTAS: DE LA INVESTIGACIÓN A LA CREACIÓN DEL PRODUCTO MÍNIMO VIABLE .....	169
Acción 1. La formación del equipo promotor .....	169
Acción 2. El mapa de empatía y la investigación de campo.....	172
Acción 3. Propuesta de valor y primera definición de la estrategia.....	176
Acción 4. <i>Lean canvas</i> .....	178
Acción 5. Estudios de situación.....	180
Acción 6. La definición del producto mínimo viable .....	186
9. DESARROLLO Y VALIDACIÓN DEL PROYECTO: DEL <i>BUSINESS MODEL CANVAS</i> AL MODELO DE NEGOCIO .....	193
Acción 1. Modelo de negocio .....	193
Acción 2. Componentes esenciales de un modelo de negocio .....	196
Acción 3. Antecedentes del diseño de modelos de negocio .....	201
Acción 4. Tipos de modelos de negocio.....	204
Acción 5. Equipo emprendedor .....	226
Acción 6. Validación del modelo de negocio.....	236

10. BUSCANDO EL CRECIMIENTO Y LA RENTABILIDAD .....	245
Introducción: ¿Un plan de negocio para emprender? .....	245
Acción 1. Redactando el plan de negocio .....	247
Acción 2. Presentando mi propuesta .....	249
Acción 3. ¿Cómo medir la rentabilidad de mi propuesta? .....	252
Acción 4. Seguimiento y valoración .....	263
11. FINANCIACIÓN Y VALORACIÓN DE UN PROYECTO EMPRENDEDOR .....	265
Introducción .....	265
Acción 1. Planificación financiera .....	266
Acción 2. <i>Elevator pitch</i> para un foro de inversión .....	270
Acción 3. La presentación <i>deck</i> de inversión .....	271
Acción 4. Conceptos básicos de una valoración .....	273
Acción 5. Métodos de valoración de <i>start-ups</i> .....	274
Reflexiones finales sobre el proceso de inversión .....	280
12. <i>ALLEGRO MA NON TROPPO</i> : RECAPITULANDO Y APRENDIENDO SOBRE EL PROYECTO EMPRENDEDOR .....	283
La oportunidad de lanzar una idea .....	283
Autoanálisis frente al emprendimiento .....	284
Factores determinantes que tener en cuenta .....	286
Entregables de un emprendedor .....	292
Del modelo al plan de negocio .....	294
Evolución de un proyecto emprendedor .....	295
Proceso de creación de una <i>start-up</i> .....	296
Hoja de ruta para la constitución de una <i>start-up</i> .....	298
BIBLIOGRAFÍA .....	301
LOS AUTORES .....	315

# INTRODUCCIÓN

David Alonso García

Pedro López Sáez

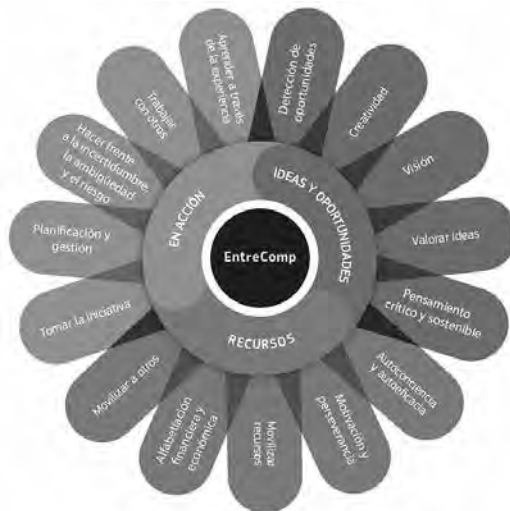
El emprendimiento es un fenómeno complejo, de múltiples variantes y que afecta a diferentes campos económicos, sociales, educativos y culturales. Es un terreno que va más allá de crear empresas, por loable que resulte cualquier iniciativa en ese sentido. El emprendimiento ni siquiera es únicamente una metodología o la generación de programas que permitan la puesta en marcha de proyectos de mejora para el entorno. Es todo esto, pero, por fortuna, es mucho más; implica aprendizaje, habilidades y competencias propias del siglo XXI, así como el deseo de no reducirse a lo establecido tanto a nivel personal como a las normas sociales al uso. También constituye un campo de estudio además de un área de acción para políticas públicas, donde entra su definición como competencia clave del Ministerio de Educación, es decir, una serie de habilidades y conocimientos necesarios para que niños y jóvenes puedan encarar desafíos futuros con metodologías de innovación susceptibles de ser aplicadas en el ámbito público o privado.

Por tanto, cualquier aproximación a lo que implica el emprendimiento debe realizarse desde la complejidad de áreas que lo definen. Bien pensado, ya nuestros clásicos eran conscientes de la riqueza que implicaba el emprendimiento. Sebastián de Covarrubias, uno de nuestros más eminentes lexicógrafos del siglo XVII, entendía que el término *emprender* busca «determinase a tratar algún negocio arduo y dificultoso, del verbo Latino *apprehedere*, porque se le pone aquel intento en la cabeça, procura ejecutarlo. Y de allí se dixo Empresa, el tal acometimiento [...]» (Covarrubias, 1611). Resulta llamativo que incluso hace siglos se definiese el emprendimiento en íntima relación con las dos acepciones que se hallan presentes incluso hoy, esto es, aquella que se refiere a la iniciativa económica concreta y, por otro lado, a las capacidades que desarrolla el pensamiento emprendedor. Todo ello se verá reflejado en este libro. El emprendimiento se relaciona con la generación de iniciativas de carácter empresarial al objeto de paliar una determinada necesidad de mercado. Dicho planteamiento se correspondería con el término *enterprise*, vinculado nítidamente a la creación de empresas. Empero, para que se produzca esta realidad, debe existir un pensamiento emprendedor de carácter más amplio, relacionado con el desarrollo integral de la persona al



objeto de satisfacer su desarrollo propio al tiempo que genera soluciones que ayuden al conjunto de la sociedad. En este último caso identificaríamos el pensamiento emprendedor con el término *entrepreneurship* y tiene derivadas importantes en el campo de la innovación educativa, el emprendimiento social y el intraemprendimiento en las organizaciones. Numerosas entidades nacionales e internacionales, comenzando por la propia ONU y la Comisión Europea, recomiendan el pensamiento emprendedor como vía de innovación y mejora con actuaciones que irían desde la escuela hasta el mercado laboral. Por ello, la Comisión ha desarrollado un marco de referencia europeo para el desarrollo de las competencias emprendedoras, conocido como EntreComp (Comisión Europea, 2023), hecho que por sí mismo demuestra que el emprendimiento es una de las fórmulas por las que apuesta el organismo europeo como vía de futuro. En EntreComp se define el emprendimiento como «the capacity to act upon opportunities and ideas, and transform them into value for others. The value that is created can be financial, cultural or social». EntreComp ha definido y desarrollado 15 competencias esenciales que desarrollan el emprendimiento, esenciales no solo para acometer cualquier proyecto o iniciativa, sino, quizás más importante, absolutamente claves para potenciar un modelo de sociedad capaz de adaptarse a contextos diferentes, volátiles, inestables y cambiantes como son los que caracterizan nuestro mundo. Cada una de estas áreas incluye aspectos esenciales para el pensamiento y la acción emprendedora, desde la creatividad a la planificación y la adaptabilidad. Dichas competencias aparecen reunidas en tres áreas (ideas y oportunidades, recursos y puesta en acción) y habitualmente aparecen representadas del siguiente modo:

Figura 1. Rueda EntreComp de competencias emprendedoras



Fuente: Comisión Europea (2023)

Las quince competencias desarrolladas en el marco EntreComp también se han acompañado de una serie de descriptores que permiten valorar la importante cantidad de habilidades y destrezas que se trabajan desde el emprendimiento y que, por tanto, confirman su pertinencia para acometer los retos a los que se enfrentan nuestras sociedades:

Tabla 1. Competencias y descriptores que se desarrollan en emprendimiento

ÁREA	COMPETENCIA	DESCRIPTORES
Ideas y oportunidades	Detección de oportunidades	-Explorar y aprovechar oportunidades para mejorar nuestras sociedades. -Identificar necesidades y desafíos. -Establecer nuevas conexiones para generar nuevas oportunidades.
Ideas y oportunidades	Creatividad	-Desarrollar diferentes ideas para crear valor. -Explorar y experimentar con enfoques innovadores. -Combinar conocimientos y recursos.
Ideas y oportunidades	Visión	-Imaginar el futuro. -Desarrollar una visión para transformar ideas en acción. -Visualizar escenarios futuros.
Ideas y oportunidades	Valorar ideas	-Sistematizar y medir las ideas en términos sociales, culturales y económicos. -Reconocer el potencial de una idea para generar valor. -Identificar la viabilidad de una idea o proyecto.
Ideas y oportunidades	Pensamiento crítico y sostenible	-Evaluar las consecuencias de una idea que aporte valor desde el punto de vista social, cultural y económico. -Reflexionar sobre el impacto social, cultural, medioambiental y económico a largo plazo de nuestro proyecto. -Actuar responsablemente.
Recursos	Autoconciencia y autoeficacia	-Reflexionar sobre tus necesidades, aspiraciones y deseos en el corto, medio y largo plazo. -Identificar y evaluar tus fortalezas y debilidades. -Crear en tus posibilidades, perseverancia y resiliencia ante cualquier adversidad o fallo en el proyecto.
Recursos	Motivación y perseverancia	-Determinación para transformar tus ideas en acciones concretas. -Perseverar en la misión, visión y objetivos para crear valor incluso en momentos no favorables.
Recursos	Movilizar recursos	-Conseguir recursos materiales y no materiales. -Gestionar eficazmente recursos limitados. -Adquirir las competencias y conocimiento financiero, legal o técnico para obtener y administrar los recursos.

ÁREA	COMPETENCIA	DESCRIPTORES
Recursos	Alfabetización financiera y económica	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Calcular los costes en el desarrollo de cualquier proyecto.</li> <li>-Adquirir un conocimiento básico del ámbito financiero y empresarial.</li> <li>-Planificar y evaluar financieramente las decisiones para asegurar su viabilidad a corto, medio y largo plazo.</li> </ul>
Recursos	Movilizar a otros	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Inspirar y entusiasmar a otros actores que participan en la cadena de valor.</li> <li>-Conseguir el apoyo necesario para generar valor mediante un proyecto.</li> <li>-Desarrollar dotes de comunicación, persuasión, negociación y liderazgo transformador.</li> </ul>
En acción	Tomar la iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Salir del marco de confort para crear valor social, cultural, económico, etc.</li> <li>-Capacidad para afrontar desafíos.</li> <li>-Actuar y trabajar de forma independiente para alcanzar objetivos y llevar a cabo tareas planificadas.</li> </ul>
En acción	Planificación y gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Establecer objetivos a corto, medio y largo plazo.</li> <li>-Diseñar un plan de acción.</li> <li>-Adaptar la planificación a cambios imprevistos.</li> </ul>
En acción	Hacer frente a la incertidumbre, la ambigüedad y el riesgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tomar decisiones atendiendo a situaciones de incertidumbre, información parcial y ambigua y con riesgos de resultados imprevistos.</li> <li>-Testar ideas y prototipar desde las primeras etapas del proyecto para reducir riesgos.</li> <li>-Agilidad y flexibilidad para asumir cambios y adaptaciones.</li> </ul>
En acción	Trabajar con otros	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cooperar con otros agentes para transformar ideas en acciones reales.</li> <li>-Desarrollar una red de contactos que permitan integrar e impulsar un proyecto.</li> <li>-Capacidad para resolver conflictos y valorar la competencia de modo positivo.</li> </ul>
En acción	Aprender a través de la experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aprovechar cualquier acontecimiento positivo o negativo como oportunidad de aprendizaje.</li> <li>-Aprender junto a compañeros, mentores u otros agentes que participan en los ecosistemas de innovación y emprendimiento.</li> <li>-Puesta en práctica de metodologías de emprendimiento.</li> </ul>

Fuente: *Elaboración propia, a partir de Bacigalujo (2019) y Comisión Europea (2023)*

La pandemia provocada por el COVID-19, por otro lado, ha puesto de manifiesto la necesidad de mejorar la productividad del tejido económico en España, apostando por

un modelo que aúne conocimiento y un nuevo modelo de país. En los últimos años hemos asistido a un impulso legislativo para apoyar el emprendimiento como fórmula para acometer los desafíos futuros. En el informe de estrategia nacional aparece explícitamente incluida la necesidad de potenciar la innovación, el emprendimiento y la digitalización como uno de los medios para modernizar el tejido productivo (Gobierno de España, 2021). El empuje del emprendimiento como una vía estratégica de desarrollo e innovación se ha manifestado en nuevas leyes que están impulsando la creación y consolidación de nuevas empresas, particularmente aquellas vinculadas a tecnología y conocimiento. La iniciativa más importante, que no única, es la conocida como ley de *start-ups*, que recoge en su preámbulo una realidad que inspira el presente trabajo: «En los últimos años, el emprendimiento basado en la innovación va ganando espacio [...]. Esta nueva economía basada en el conocimiento supone una palanca importante de crecimiento y prosperidad [...]» (BOE, Ley 28/2022). Dicha ley va dirigida a empresas de base tecnológica constituidas en los últimos años, a las que se les ofrecen ventajas fiscales de diferente naturaleza para ayudar a su consolidación y crecimiento. También regula el pago a trabajadores mediante activos financieros y ofrece diferentes incentivos para la atracción de profesionales extranjeros. Esta norma se ha acompañado de otro desarrollo normativo, la conocida como ley crea y crece (BOE, Ley 18/2022), que permite crear empresas telemáticamente desde 1 € con el compromiso de reserva de los 3.000 € anteriormente requerido, con el consiguiente ahorro de tiempo en el proceso de constitución de la entidad. Otro efecto añadido con esta ley es que se han reducido las exigencias de costes iniciales para la puesta en práctica de la actividad.

El emprendimiento, por tanto, es una apuesta estratégica a nivel nacional. El vínculo con la innovación es íntimo, más si cabe en los tiempos de transformación tecnológica a los que estamos asistiendo. Como bien apuntan L. Moreno y A. Pedreño (2020), resulta difícil concebir hoy en día el emprendimiento sin asociarlo a la búsqueda de soluciones tecnológicas u organizativas dentro del proceso de transformación a escala planetaria que nos rodea. España y también la Unión Europea corren el riesgo de quedarse rezagados en la adopción de iniciativas que combinen innovación y emprendimiento, es decir, la generación de *start-ups* que aúnen tecnología y soluciones para nuestro mundo. No estará demás recordar que vivimos en un contexto de cambio acelerado caracterizado en términos de inteligencia artificial, las redes 5G, robótica o nanotecnología, que, insistimos, debe ser puesto al servicio de la mejora colectiva ante el escenario de emergencia medioambiental y también social al que nos enfrentamos. El mundo del siglo XXI se ha definido por el acrónimo VUCA: volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, cuya traducción más obvia se refiere a la falta de estabilidad o permanencia de los cambios, la inseguridad ante un futuro que se presenta incierto y cambiante, los múltiples escenarios que hay contemplar a la hora de tomar decisiones y, en ocasiones, la falta de precedentes para entender diferentes procesos o abordar la resolución de problemas. Precisamente, el pensamiento emprendedor, visto desde la complejidad que pretendemos trasladar en este libro, busca ofrecer conocimiento sobre diferentes puntos esenciales en innovación y emprendimiento, además de herramientas para el desarrollo de proyectos.

Queremos señalar, en último término, que el propio modelo de emprendimiento que se viene dando en España debe ser objeto de análisis y debate. El último informe GEM para España (Calvo, Fernández, Monje y Atrio, 2023) señala el autoempleo y la búsqueda de oportunidades sociolaborales como motivaciones principales para iniciar un proyecto de emprendimiento, lo cual en sí mismo es positivo, ya que estamos hablando de miles y miles de personas que, cuando menos, se han adentrado en un proceso de aprendizaje del cual se beneficiará el país de algún modo, sean nuevas empresas, capacidad para el emprendimiento, internacionalización en algún caso, etc. El propio informe GEM señala para 2022 que, si bien el nivel tecnológico de la actividad emprendedora ha ascendido, solo «una de cada diez iniciativa se califica como de nivel tecnológico medio o alto». España ha experimentado un avance espectacular en los últimos diez años, pero, lejos de la autocomplacencia, hay que seguir apostando por un tipo de emprendimiento que en plena revolución 4.0 solo puede ir de la mano de la innovación científica y tecnológica, esto es, de la mano del conocimiento y la ciencia. Solo así estaremos en condiciones de continuar siendo actores competitivos en la pugna cada vez más evidente entre Estados Unidos y el mundo oriental, principalmente China.

El desafío ya no solo pasa por generar cultura emprendedora –que naturalmente es esencial–, sino aprovechar este sustrato de emprendimiento existente para añadirle o fortalecer su relación con la ciencia, el conocimiento y la innovación. El resultado es obvio: necesitamos incrementar el número y, en especial, el tamaño de las empresas de base tecnológica. Siguiendo los datos del último Global Startup Ecosystem Index, los sectores industriales donde más se está introduciendo innovación tecnológica y el emprendimiento en los últimos dos años han sido los siguientes:

Tabla 2. Principales sectores para la innovación tecnológica

SECTOR	2022	2023
<i>Software &amp; Data</i>	31,84 %	31,95 %
<i>Healthtech</i> (salud y tecnología)	12,74 %	12,74 %
<i>Fintech</i> (sector bancario y tecnología)	10,19 %	10,43 %
<i>Social &amp; Leisure</i> (turismo, consumo, etc.)	10,38 %	9,74 %
<i>E-commerce &amp; Retail</i> (comercio y tecnología)	9,76 %	9,47 %
<i>Hardware e IoT</i> (Internet de las cosas)	6,58 %	6,68 %
Marketing y ventas	5,12 %	5,15 %
<i>Edtech</i> (educación y tecnología)	3,84 %	3,91 %
<i>Foodtech</i> (alimentación y tecnología)	3,56 %	3,84 %
Energía y medioambiente	3,37 %	3,46 %
Transporte	2,61 %	2,71 %

Fuente: *StartupBlink* (2023)

Si bien estos datos siempre hay que tomarlos con cautela, parece bastante evidente que estos sectores resultarán esenciales para generar o consolidar nuevas empresas, que necesariamente deberán incorporar tecnología avanzada por mera supervivencia. No apostar por emprendimiento de esta naturaleza nos relegará a posiciones poco competitivas a escala global. No hacerlo aprovechando las bases de las cuales ya disponemos no solo contribuiría a incrementar la brecha entre empresas, sino que implicará no aprovechar un tejido social ya dispuesto al riesgo, con experiencia en negocios u otro tipo de proyectos y, por tanto, con un conocimiento práctico que también es un activo nada desdeñable para el país.

Visto así, no es casual que este libro, precisamente, nazca desde el ámbito de la universidad. El informe Estrategia España, al que antes aludíamos, señala la conveniencia de potenciar la investigación científico-tecnológica en los centros de investigación y su transferencia al tejido productivo a partir de la generación de *spin offs* y *start-ups*. Tiene algo de simbólico que este libro se publique desde el ámbito universitario por varios motivos. El primero, porque las universidades constituyen el agente de referencia en la formación superior y un actor imprescindible para la investigación. Recordemos que el emprendimiento está incluido entre las competencias clave definidas por el Ministerio de Educación. Desde la investigación se realiza transferencia de conocimiento científico en cualquier ámbito de conocimiento. Además, el emprendimiento es una disciplina emergente desde el punto de vista de su análisis y estudio, a modo de área de conocimiento. Resulta difícil, por no decir estéril, buscar cualquier otra institución que aúne formación, investigación y transferencia en su propia naturaleza.

La reflexión, conocimiento y análisis del emprendimiento que proponemos en este libro tiene varias finalidades. En primer lugar, darlo a conocer a partir de esa complejidad que caracteriza el hecho emprendedor. El propio concepto de emprendimiento se ha popularizado, con todo lo positivo que implica este proceso en cuanto a su difusión. Empero, esto mismo conlleva dos riesgos: el primero se relaciona con su visión empresarial, casi maniquea, que es una expresión necesaria del emprendimiento, pero que no limita este campo a generar o no generar empresas (o autónomos). En segundo lugar, concebir este campo desde una única óptica o área de especialización dentro de las facultades de Ciencias Económicas, por importantes que estas resulten para entender este campo y sus resultantes. El emprendimiento y la innovación es esto y es mucho más. No se nos ocurre mejor respuesta a ambos supuestos que compartir las consideraciones y análisis elaborados por expertos en áreas y campos diferentes, siempre en relación con el mundo del emprendimiento. De este modo, se han incorporado firmas de variado origen y naturaleza precisamente para aportar distintas perspectivas, hecho que se materializa en la diversidad de perfiles de sus autores. No en vano, entre estos figuran un historiador con experiencia en emprendimiento e innovación, pedagogos, economistas, gestores de oficinas de emprendimiento en diferentes universidades de Madrid y emprendedores con experiencias particulares.

El libro se estructura en tres grandes apartados para acercarnos a esta riqueza y pluralidad que define el mundo del emprendimiento, que de este modo se analiza desde varias ópticas, todas ellas interrelacionadas. Hemos reunido los diferentes capítulos en torno a las tres dimensiones que se encuentran presentes en cualquier proceso emprendedor: la dimensión personal, la dimensión educativa-social y, por último, las metodologías de emprendimiento. De algún modo, estas tres dimensiones se encuentran presentes en el marco de referencia EntreComp que mencionábamos antes y que, por extensión, será objeto de desarrollo, reflexión y análisis a lo largo de este trabajo.

El primer apartado del libro se adentra en aspectos teóricos e íntimos, la dimensión personal y humana del emprendimiento. El primero de los capítulos nos acerca a los marcos conceptuales de este campo del conocimiento, así como a sus variantes y funciones y utilidad en la generación de cambio e innovación. También se ha incluido un acercamiento a los sesgos de mentalidad que en muchas ocasiones limita el pensamiento emprendedor, así como el ejemplo y análisis de diferentes empresarios de éxito.

La segunda parte del libro se acercará al emprendimiento desde una óptica de dimensión educativa y social, entendida en este caso por el impacto y contexto en el que se desarrolla el emprendimiento. Para ello, en primer lugar, debe considerarse que se trata de una competencia clave formativa, tal como ha desarrollado el Ministerio de Educación, de modo que cualquier acercamiento al emprendimiento también debería contemplar esta faceta. También se analiza la relación entre aprendizaje-servicio y emprendimiento como metodologías de innovación en el aula. A continuación, como parte de la naturaleza social del emprendimiento, se estudian los ecosistemas en los que se desarrollan los proyectos tanto a nivel general como en el caso de Madrid. En estos capítulos se abordan las características de la innovación abierta, y se ha incluido un estudio específico sobre Madrid como ecosistema emergente.

Finalmente, la dimensión metodológica del emprendimiento pretende ser una guía sencilla con información sobre fases, procedimientos y herramientas que permiten desarrollar un proyecto de emprendimiento y su futuro crecimiento. Para ello, se explica el desarrollo de clientes, metodologías ágiles, *lean canvas*, la noción de producto mínimo viable, etc. Buscamos que cualquier lector tenga a su disposición un buen número de herramienta prácticas y procesos concretos que le ayuden en su proyecto a lo largo de las fases de ideación, la investigación de campo, el diseño de la primera versión de la organización, la construcción del modelo de negocio, la redacción del plan de empresas, así como la fase de escalabilidad y búsqueda de inversiones.

Los objetivos concretos que se plantean en este proyecto editorial son los siguientes:

1. Abordar el emprendimiento en términos de complejidad, analizando sus diferentes vertientes desde varias áreas de conocimiento.
2. Constituir una guía práctica para conocer las fases de todo proyecto emprendedor, de modo que cualquier lector interesado conozca los principios de actuación esenciales para poner en marcha una empresa, *start-up* o *spin off*.

3. El *emprendimiento en tres dimensiones* también servirá para incentivar la educación emprendedora tanto en la universidad como en otros niveles educativos formales y no formales.
4. Presentar un análisis de los principales ecosistemas de innovación y emprendimiento a nivel global, con especial atención a Madrid, tomado aquí como caso de estudio.

Esta breve presentación no puede concluir sin expresar nuestro agradecimiento a un buen número de entidades y personas que han permitido enriquecer las experiencias que volcamos a lo largo de estas páginas. Los autores siempre se han mostrado entusiastas y generosos ante cualquier petición de los coordinadores de este libro. Innpar, el vivero municipal de empresas ubicado en Pozuelo de Alarcón, ha dinamizado el contacto entre todos ellos hasta un punto que ninguno imaginábamos hace apenas unos meses. Parte de este libro se ha gestado dentro del Proyecto Erasmus+ *Professional Noticing in Entrepreneurial Education*, dirigido en España por la profesora Lucila Finkel y al cual pertenecen David Alonso y Carolina Fernández-Saliner. César López, CEO de LeanSpots, está en el alma de la innovación abierta, la colaboración por encima de la competencia. Sus conocimientos sobre emprendimiento, sus vivencias en diferentes países y su experiencia en el liderazgo transformador también están presentes en el enfoque de este libro. El mismo espíritu hemos encontrado en Neus Pelligrí y Victoria Majadas, de BigBan inversores, o David Márquez, de Madrid Innovation Driven Ecosystem (MIDE). Este libro incorpora muchas de las lecciones aprendidas desde su experiencia y magisterio.

Este libro no hubiera sido posible sin la labor ímproba y constante de Conchita García, vicerrectora de Formación Permanente, Empleabilidad y Emprendimiento. Su dedicación está derivando en un modelo de emprendimiento acorde al prestigio de la Universidad Complutense. Asimismo, expresamos nuestro profundo agradecimiento a ESIC-Ediciones por la confianza depositada en este proyecto.

Nuestro último reconocimiento pertenece a los emprendedores de las universidades aquí representadas. Su ilusión, su creatividad, los desafíos que nos presentan y sus ganas de transformar la realidad que les rodea son una maravillosa fuente de aprendizaje, así como el mejor de los estímulos para quienes nos dedicamos, parafraseando el título de este libro, a esas tres dimensiones universitarias representadas en la docencia, la investigación y la transferencia.



## PARTE I

# LA DIMENSIÓN PERSONAL DEL EMPRENDIMIENTO

# ¿QUÉ ES EL EMPRENDIMIENTO?

1

Pedro López Sáez

El objetivo de este capítulo es intentar responder a dos cuestiones aparentemente sencillas: qué es el emprendimiento y qué tipos de emprendimiento existen. Como se verá, aunque intuitivamente podría pensarse que cualquiera entiende qué es el emprendimiento, comprender lo que encierra este fenómeno, por su complejidad y amplitud, puede no ser tan inmediato o claro. Del mismo modo, para poder establecer tipologías de emprendimiento, pueden adoptarse diversos criterios, los cuales generan diversidad de modalidades de emprendimiento, que pueden o no ser compatibles entre sí. A pesar de la diversidad de perspectivas y de la amplitud y variedad de literatura existente al respecto, se pretende ofrecer una aproximación introductoria al emprendimiento accesible, pero con el soporte de cierto rigor académico y referencias bibliográficas que permitan a la persona que lea este capítulo ampliar su conocimiento sobre el emprendimiento.

## EN BUSCA DE UNA DEFINICIÓN

Para iniciarse en cualquier fenómeno de estudio, resulta necesario poder contar con unas definiciones básicas acerca de este. Así, antes de poder responder a otras cuestiones como el quién, cuándo, dónde o cómo, debe plantearse como pregunta inicial el qué. Así, el objetivo principal de este capítulo es tratar de ofrecer una aproximación a qué es el emprendimiento.

Como primera aproximación, se puede acudir al uso común que se da a los términos de emprendimiento y creación de empresas. En el diccionario de la Real Academia Española (RAE) se caracterizan ambas cuestiones de una manera prácticamente sinónima. En concreto, el emprendimiento se define como la «acción y efecto de emprender», y entre las acepciones de emprender la primera es «acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro».

En el uso coloquial del lenguaje, el emprendimiento es la acción de crear una empresa. No obstante, esta definición, aunque aparentemente sencilla, presenta problemas si se somete a un mayor escrutinio. De acuerdo con este planteamiento, ¿pueden emprender las empresas ya constituidas o maduras, o esta acción se limitaría a las más jóvenes? ¿Basta con que una persona constituya una sociedad mercantil para que se la pueda considerar emprendedora?

## EMPRENDIMIENTO Y CREACIÓN DE EMPRESAS COMO SINÓNIMOS

La identificación entre emprendimiento y creación de nuevas empresas también ha sido frecuente en la literatura académica durante décadas, tal y como demuestra Gartner (1988). Según él, definir el emprendimiento como «la creación de organizaciones» constituye un planteamiento lo suficientemente amplio y común para su utilización en disciplinas diversas, como la economía, la sociología, la psicología, las finanzas, la antropología o la historia.

Sin embargo, un fenómeno interdisciplinario y multifacético como este plantea el problema de que cada una de estas disciplinas presenta simultáneamente sus propias definiciones, centradas en algún aspecto concreto del emprendimiento, pero perdiendo de vista esa imagen más generalista. De hecho, el emprendimiento se ha abordado con gran variedad de objetivos, planteando diferentes preguntas sobre él y adoptando diversas unidades de análisis, perspectivas teóricas y metodologías (Gartner, 1988).

La concepción específica que la dirección de empresas tiene acerca del emprendimiento puede identificarse con la que plantean Shane y Venkataraman (2000). Estos autores definen el emprendimiento como el proceso de «identificación, evaluación y explotación de oportunidades». Esta definición es considerablemente más amplia que la centrada únicamente en la creación de empresas. Para Shane y Venkataraman (2000), el emprendimiento no exige expresamente crear una nueva empresa, sino que puede tener lugar en una organización ya existente, e incluso las oportunidades podrían «venderse» a otras personas u organizaciones (como sucede en el caso de las franquicias o los procesos de *acquire*).

Shane y Venkataraman (2000) definen el campo de estudio del emprendimiento como el análisis de: a) las oportunidades de negocio; b) las personas que las descubren y explotan, y c) las distintas alternativas para explotarlas. Para la dirección de empresas, el centro del fenómeno emprendedor se traslada al concepto de oportunidad, el cual se abordará posteriormente en este mismo capítulo y también en otros posteriores. Crear una nueva organización pasa a ser una posible vía, entre otras opciones, de explotar oportunidades.

En esta perspectiva, la creación de empresas es un subconjunto del emprendimiento. Considerar ambos términos como sinónimos supondría que las oportunidades de negocio están disponibles de antemano, a disposición de cualquiera, y la única

actividad relevante en el proceso emprendedor es su explotación a través de una nueva organización. Esto eliminaría la necesidad de identificar y evaluar oportunidades.

Es evidente que la definición del emprendimiento basado en oportunidades resulta conceptualmente más robusta que las centradas en creación de empresas. Sin embargo, como señala Shane (2012), la investigación en este campo ha utilizado la creación de nuevas empresas como una definición operativa del fenómeno, porque ofrece una importante capacidad para obtener información y analizarla en estudios empíricos. Por su parte, la definición conceptual se ha considerado difícil de manejar para obtener y plantear recomendaciones prácticas que sean generalizables para cualquier tipo de iniciativa emprendedora.

La dificultad para la generalización de la definición conceptual de Shane y Venkataraman (2000) procede de la enorme diversidad que introduce dentro del fenómeno emprendedor. De acuerdo con esta definición, existen muchos tipos de emprendedores, empresas e iniciativas, como se mostrará a lo largo de este capítulo. Por tanto, la tensión entre las definiciones basadas en el descubrimiento, evaluación y explotación de oportunidades y las que identifican el emprendimiento con la creación de nuevas empresas (Shane, 2012) no puede darse por resuelta, pues cada una de ellas tiene sus propias ventajas e inconvenientes.

Una definición que podría considerarse intermedia, y que es la empleada en la Harvard Business School (HBS), es la que ofrece Eisenmann (2013). Originalmente formulada por Howard Stevenson, reza así: «El emprendimiento es la búsqueda de oportunidades más allá de los recursos controlados». La primera parte, con el proceso de búsqueda de oportunidades, sintoniza con la definición de Shane y Venkataraman (2000), mientras que la segunda, que hace referencia a las limitaciones de recursos, evoca las restricciones que suelen sufrir las empresas de nueva creación. La noción de moverse más allá de los recursos controlados muestra la dificultad o peligro a la que hacía referencia la RAE. Aparece, de forma latente, la noción de riesgo, que aunque está vinculada a cualquier actividad empresarial, suele estar mucho más presente en organizaciones jóvenes.

Para Eisenmann (2013), la relevancia de esta definición para la práctica está en que se centra en un enfoque particular para la dirección de empresas, en lugar de en una etapa específica del ciclo de vida o tamaño de una empresa, evitando encasillarse de este modo en empresas de nueva creación, generalmente de reducida dimensión. Este enfoque o perspectiva de dirección emprendedora se caracteriza por la inventiva, creatividad, persuasión y búsqueda de oportunidades, en parte debido a la escasez de recursos disponibles.

Dado que el propósito de este texto es ofrecer un contenido apto para su aplicación práctica, la postura que adoptar en esta cuestión se establecerá términos prácticos o de aplicabilidad. Hay que reconocer que, como dice Eisenmann (2013), el término *emprendimiento* resulta «elástico», y que representa un fenómeno considerablemente más amplio que la creación de empresas, tal y como sostienen Shane y Venkataraman (2000).

## ENFOQUES DE ANÁLISIS DEL EMPRENDIMIENTO Y LA FUNCIÓN EMPRENDEDORA

Como se ha mostrado, es complejo llegar a una definición unívoca de emprendimiento. Incluso dentro del ámbito de la dirección de empresas, la búsqueda de la precisión y claridad conceptual puede estar reñida con la operativa y la posibilidad de generar respuestas generales y recomendaciones prácticas. Si ampliamos ligeramente el marco de análisis del emprendimiento, la cantidad de definiciones posibles, así como las incongruencias entre ellas, aumentan de manera considerable. Foss y Klein (2012) ofrecen una panorámica sobre cómo la literatura ha analizado el emprendimiento, identificando tres corrientes o perspectivas fundamentales: los enfoques ocupacionales, los enfoques estructurales y los enfoques funcionales.

De acuerdo con Foss y Klein (2012), los enfoques ocupacionales definen el emprendimiento como autoempleo y tratan al individuo como la unidad de análisis, analizando las características personales de quienes empiezan su propio negocio, para explicar por qué eligen este camino frente al trabajo por cuenta ajena. La pregunta fundamental desde esta perspectiva es el quién, poniendo el foco en la persona o individuo que emprende. En estos enfoques se enmarca la literatura de economía laboral sobre elección ocupacional, así como la psicología del emprendedor. Este tipo de enfoques, centrado en los rasgos y características de personalidad como determinantes del emprendimiento, ha sido muy discutido, pero cuenta con un importante número de contribuciones (Gartner, 1988).

Los enfoques estructurales, por su parte, se alejan del individuo y se centran en el contexto o conjunto de elementos que pueden facilitar o dificultar el emprendimiento. La unidad de análisis no recae en la persona, sino en entidades como la empresa, la industria o la economía de una zona geográfica concreta, comparando entre ellas para ver qué estructuras o instituciones las hacen más o menos emprendedoras (Foss y Klein, 2012). En esta corriente se incluyen, entre otras, las explicaciones sociológicas de las culturas emprendedoras y los argumentos económicos y demográficos sobre la localización empresarial (Gartner, 1988). Los enfoques estructurales abordan preguntas como el dónde, cuándo, cuánto, o incluso por qué se emprende, vinculando estas a un territorio o contexto particular. La suposición que subyace en este caso es que hay entornos, caracterizados por ciertas instituciones y estructuras, que ofrecen más oportunidades, y el emprendimiento surge de manera espontánea para aprovecharlas.

Los enfoques funcionales se basan en el comportamiento, actividad, proceso o función desarrollada por quien emprende. En este caso es la acción, y no el individuo que la lleva a cabo, o el contexto en el que sucede, lo que caracteriza el emprendimiento. Al centrar la atención sobre la actividad y proceso emprendedor, la pregunta clave pasa a ser el cómo emprender. Esto convierte a los enfoques funcionales en la mejor manera de obtener recomendaciones de utilidad para las personas que desean iniciarse en el emprendimiento.

Foss y Klein (2012) enmarcan en los enfoques funcionales las contribuciones clásicas de la teoría económica del emprendimiento, procedentes de autores como

Cantillon, Knight, Schumpeter, Mises o Kirzner. Todos estos autores contemplan el emprendimiento como una función, actividad o proceso, pero con características particulares y definitorias propias. Las diferentes descripciones de la función emprendedora pueden observarse tanto en empresas grandes como pequeñas, jóvenes y maduras, en individuos o equipos, y en diversas ocupaciones o categorías profesionales.

Dado el interés que los enfoques funcionales tienen para los propósitos de este texto y de cara a lograr una aproximación lo más rica y completa posible a qué se entiende por emprendimiento, a continuación se exponen brevemente las principales concepciones funcionales que describen Foss y Klein (2005).

### **El emprendimiento como función directiva**

Con frecuencia, el emprendimiento se ha asimilado a la dirección de pequeñas empresas, empresas familiares y empresas de nueva creación. Se incluyen en este caso actividades como la relación con el capital riesgo y otras fuentes de financiación externa, el desarrollo de productos, labores de marketing y comercialización, la configuración y dirección del equipo humano y muchas otras tareas rutinarias de gestión. Esta concepción es más amplia que la mera creación de la organización, pues incluye también su gestión. Sin embargo, esta concepción hace difícil distinguir la función directiva de la función emprendedora al considerarlas equivalentes. Así, tal y como plantean Foss y Klein (2005), si nos referimos simplemente a la actividad directiva específica de un tipo de organización concreta, carece de sentido el término emprendimiento. De hecho, un buen número de manuales sobre la materia y los planes de estudios sobre emprendimiento de muchas escuelas de negocio, están orientados a la dirección de pequeñas y medianas empresas (pymes) y guardan mucha similitud con los estudios generalistas sobre dirección de empresas. Bajo esta concepción, el emprendedor no necesita ser propietario de la empresa, y puede realizar su función por cuenta ajena, trabajando para un tercero.

### **El emprendimiento como función de liderazgo carismático**

En la literatura de diversos campos (economía, psicología, sociología...) se ha identificado el emprendimiento con el papel de los líderes carismáticos. Esta perspectiva, como indican Foss y Klein (2005), se apoya fuertemente en Max Weber, y contempla el emprendimiento como una actividad de comunicación. Mediante ella, tras articular un plan de negocio, un conjunto de procedimientos o reglas, o una visión, la actividad emprendedora consiste en transmitirlos a otras personas, que se convierten en seguidoras, que adoptan o comparten esa visión emprendedora. Es frecuente encontrar también en este enfoque otros rasgos de liderazgo como la autoconfianza, el optimismo y el entusiasmo, los cuales favorecen este proceso de comunicación y liderazgo. No obstante, de manera similar a lo que sucedía con los emprendedores-directivos del primer enfoque, no quedan claras las diferencias entre el liderazgo empresarial, corporativo o de otros tipos, y el supuesto liderazgo emprendedor. Del mismo modo,

tampoco se define con nitidez si el liderazgo carismático es una condición necesaria o suficiente para el emprendimiento, o si el líder necesita ser propietario de algún tipo de capital o activos de la empresa.

### **El emprendimiento como función creativa**

En la literatura sobre dirección de empresas también se ha asimilado el emprendimiento a las conductas creativas, imaginativas, audaces o valientes. De acuerdo con esta concepción, no todos los directivos, líderes u organizaciones podrían considerarse emprendedores, sino solo aquellos individuos que tengan ciertas características personales o psicológicas, o las organizaciones que adopten ciertas estrategias. Como ejemplo, Covin y Slevin (1991) identifican a las organizaciones emprendedoras como aquellas que muestran proactividad, propensión a correr riesgos, tendencia a actuar de manera agresiva en el plano competitivo y que utilizan intensa y frecuentemente la innovación de productos. Foss y Klein (2005) señalan como inconvenientes de esta concepción que no aclare si la imaginación, creatividad o audacia son condiciones necesarias o suficientes para el emprendimiento. Así, queda sin respuesta la cuestión de si todo emprendimiento debe ser creativo, o si esta función podría contratarse a especialistas u otras organizaciones mediante servicios de consultoría, por ejemplo, quedando la dirección y el liderazgo del negocio en manos de otro tipo de profesionales.

### **El emprendimiento como función innovadora**

Posiblemente la concepción del emprendimiento con mayor impacto en la teoría económica sea la planteada por Joseph Alois Schumpeter, que identifica el término con un comportamiento innovador, revolucionario y disruptivo, que es capaz de identificar las posibilidades de nuevas combinaciones de factores productivos e introducirlas en el mercado. La definición de emprendedor que realiza la RAE demuestra el calado que esta visión ha tenido en el imaginario popular, pues se considera que es el adjetivo para designar a la persona «que emprende con resolución acciones o empresas innovadoras». Schumpeter plantea múltiples posibilidades de innovación (nuevos productos, métodos de producción, mercados, fuentes de suministro o materias primas, y nuevos tipos de organización) y puede considerarse como el padre tanto de las teorías de la innovación como del emprendimiento. De esta concepción surge la tendencia generalizada de asociar el emprendimiento con las empresas de base tecnológica.

Como en los casos anteriores, conviene revisar todo lo que esta concepción deja fuera de su definición de emprendimiento. Así, los directivos y líderes no innovadores o las organizaciones que no introduzcan novedades relevantes no podrían considerarse emprendedores. Schumpeter no ve necesario ser propietario del capital o recursos con los que realizar las nuevas combinaciones, separando la función emprendedora de la del capitalista. Tampoco considera necesario trabajar para una empresa, separando también la función emprendedora de la de líderes y directivos. Como destacan Foss y Klein (2005), esta concepción plantea una relación difusa entre emprendimiento y propiedad de la empresa, relaciones laborales o contratos. Además, hace del em-

prendimiento algo fugaz, pues cuando el individuo o empresa emprendedora deja de introducir innovaciones, pierde esta condición.

### **El emprendimiento como función de alerta o descubrimiento**

Tras la de Schumpeter, quizás la concepción más influyente sea la de Israel Kirzner, que ha dado lugar a toda la literatura de dirección de empresas centrada en oportunidades emprendedoras, de la que son un claro exponente Shane y Venkataraman (2000). Kirzner caracteriza el emprendimiento como la función de detección o descubrimiento de desequilibrios en el sistema de precios de productos y factores, los cuales pueden ser aprovechados como oportunidad de beneficio económico. El estado de alerta ante las oportunidades del emprendedor kirzneriano supone, como indican Foss y Klein (2005), una capacidad cognitiva superior de previsión. El emprendimiento, en esta concepción, consiste en un proceso de descubrimiento de posibilidades (tecnológicas o de cualquier otra naturaleza), que otros son incapaces de encontrar, por carecer del conocimiento, información o capacidad de análisis necesaria para ello. La acción, en este caso, es analítica, y no exige necesariamente introducir las novedades derivadas de dicho análisis, como sugería Schumpeter, existiendo la posibilidad de «vender» las oportunidades detectadas a terceros.

Al igual que Schumpeter, Kirzner distingue con claridad la función emprendedora de la del capitalista, por lo que el emprendimiento no exigiría propiedad sobre los activos ni soportar el riesgo e incertidumbre asociados a estos. Este hecho, como destacan Foss y Klein (2005), hace que el vínculo entre esta concepción del emprendimiento y la teoría de la empresa sea bastante débil. La alerta podría ejercerse por directivos, empleados o contratistas externos, siendo algo no necesariamente consustancial a la empresa.

### **El emprendimiento como función de juicio o toma de decisiones en incertidumbre**

Esta concepción se incluye en último lugar, tal y como hacen Foss y Klein (2005), a pesar de haber sido la primera en plantearse, ya en 1755, por Richard Cantillon, en la que históricamente se considera la primera mención al emprendimiento. Cantillon identifica el emprendimiento con la compra de productos a precios conocidos, para venderlos posteriormente en el mercado a precios desconocidos. Desde esta perspectiva, el emprendimiento supone tomar decisiones en condiciones de incertidumbre, asumiendo las consecuencias, lo que centra la atención en la asunción de riesgos. Esto supone, a diferencia de las definiciones anteriores, establecer una relación estrecha entre la función emprendedora y la propiedad de los activos necesarios para su ejercicio. Así, en este caso, el emprendimiento sí que exige crear una empresa, tal y como se expuso en definiciones iniciales como la de Gartner (1988).

Foss y Klein (2005) explican que, dado que no existe un mercado para las decisiones tomadas en incertidumbre, quien las toma se ve obligado a crear una organización y asumir la propiedad de los activos necesarios para ejecutar sus decisiones. Las concepciones expuestas hasta ahora identificaban el emprendimiento con actividades



que dificultaban su diferenciación de los directivos o los líderes, o que no exigían la constitución de una empresa para ser creativos, innovadores o descubridores de oportunidades. En este caso, la noción de emprendimiento planteada como toma de decisiones en condiciones de incertidumbre se corresponde con la definición de empresario que realiza la RAE, es decir, con ser «titular propietario o directivo de una industria, negocio o empresa».

## MARCO CONCEPTUAL: ELEMENTOS ESENCIALES DEL EMPRENDIMIENTO

A la hora de comprender el fenómeno emprendedor es necesario contemplar tres conceptos importantes que están íntimamente asociados a este, y de los que se han servido diferentes economistas para definir y explicar el emprendimiento: el riesgo y la incertidumbre, el cambio y la innovación y la oportunidad.

### Riesgo e incertidumbre

El emprendimiento se asocia, de manera habitual, con el riesgo y la incertidumbre. Puede apreciarse en la función de juicio o toma de decisiones en incertidumbre expuesta en el anterior apartado, o en la definición general de emprendimiento de la RAE, cuando hace mención a la dificultad o peligro asociados a la actividad.

Eisenmann (2013) describe cuatro tipos de riesgos fundamentales vinculados al emprendimiento:

- **Riesgo de demanda:** representa la posibilidad de que los clientes potenciales no estén dispuestos a adoptar el producto o servicio que plantea el proyecto emprendedor.
- **Riesgo tecnológico:** recoge la posible falta de madurez o errores de implantación de aspectos técnico-científicos necesarios para explotar la oportunidad de negocio.
- **Riesgo financiero:** incluye las dificultades que podrían experimentarse para acceder al capital o recursos ajenos en cantidad, tiempos y costes razonables. En este particular tienen un papel destacado tanto el riesgo de liquidez como el riesgo de endeudamiento.
- **Riesgo de ejecución:** supone los problemas de ejecución de las actividades necesarias para explotar la oportunidad de negocio. Este riesgo está asociado a las capacidades de gestión de proyectos complejos, e incluye, por ejemplo, la atracción de posibles empleados clave y la planificación, ejecución y supervisión de actividades de diversa índole.

En mayor o menor medida, todos estos tipos de riesgo están presentes en cualquier actividad empresarial. Sin embargo, en una empresa de nueva creación, que suele carecer de experiencia y recursos, estos riesgos serán considerablemente más elevados. De hecho, el llamado *capital riesgo* (traducción del término inglés *venture capital*) resulta

bastante explicativo en este sentido. Este concepto hace referencia a la inversión en empresas de reciente creación que cuentan con un alto potencial de crecimiento, pero también con elevados niveles de riesgo.

El riesgo puede reducirse o incluso mitigarse, pero ello requiere de una inversión acorde. Por ejemplo, el riesgo de demanda puede reducirse con estudios de mercado; el tecnológico mediante la compra de patentes; el financiero con una ampliación de capital y el de ejecución contratando a directivos o empleados experimentados. Cualquiera de estas decisiones resulta costosa. Toda empresa realiza valoraciones de cada tipo de riesgo, y toma decisiones para gestionarlos, determinando si lo más conveniente es reducirlos, asegurarlos o asumirlos. No obstante, en un proyecto emprendedor, la valoración y gestión de riesgos puede resultar especialmente compleja de realizar, lo que deriva en la necesidad de tomar decisiones en condiciones de incertidumbre.

Es importante diferenciar entre riesgo e incertidumbre. Alvarez y Barney (2007) explican estos conceptos introducidos por Knight, y señalan que se toman decisiones bajo riesgo cuando es posible disponer de suficiente información para anticipar todos los posibles resultados de cada alternativa de decisión, así como su probabilidad relativa. Por su parte, la toma de decisiones bajo incertidumbre se produce cuando no es posible, ni recopilar la información necesaria para anticipar los posibles resultados, ni establecer su probabilidad.

Es evidente que, antes de intentar explotar una oportunidad de negocio, es necesario recopilar una considerable cantidad y variedad de información. Sin embargo, es muy difícil que esta garantice el éxito del emprendimiento, o ni tan siquiera permita establecer una distribución de probabilidad de éxito razonable. Por eso, el emprendimiento exige tomar decisiones en un marco de incertidumbre. Puede haber certeza en el precio de los recursos que adquirir, pero no en los precios de venta de los productos o servicios que ofrecer, lo que concuerda con el texto seminal sobre el emprendimiento de Richard Cantillon, *Essai Sur la Nature du Commerce en Général*, de 1755.

Tal y como plantean Foss y Klein (2012), bajo incertidumbre, la toma de decisiones de acuerdo con criterios económicos de optimización (convenientemente informada y guiada) resulta sencillamente imposible. Así, el emprendimiento consiste en tomar decisiones de inversión en ciertos recursos en función de juicios, conjeturas o expectativas subjetivas sobre el futuro (demanda de los consumidores, condiciones del mercado, etc.). Estos juicios o estimaciones sobre el futuro de la actividad emprendedora, al ser subjetivos, difícilmente serán compartidos por otras personas. Así, aunque alguien esté convencido de su juicio o expectativas, no podrá «venderlos» a un tercero. Esto supone que, para obtener un rendimiento económico de ese juicio o conjetura sobre una posible oportunidad de negocio, será necesario crear un proyecto, o incluso una empresa, para lograrlo.

En incertidumbre, obtener financiación para un proyecto emprendedor a través de préstamos resultará muy difícil. Los prestamistas podrían conceder fondos si reciben información suficiente para valorar el riesgo del proyecto, pero exigirán un elevado

interés a cambio. Por tanto, emprender exige asumir el riesgo, aportar el capital de la empresa y convertirse en empresario o propietario. Por este motivo, Knight considera que el beneficio empresarial es la recompensa o remuneración por anticipar con éxito el futuro, soportando la incertidumbre asociada.

Aunque hasta ahora se ha explicado el riesgo y la incertidumbre asociados al emprendimiento en términos económicos, es conveniente entenderlos más ampliamente. Por ejemplo, el tiempo dedicado al proyecto emprendedor puede tener un importante coste de oportunidad. Y aunque este coste de oportunidad puede derivar en una medición económica, hay que tener en cuenta que implicarse en un proyecto emprendedor supone comprometer también otros recursos personales importantes. Así, la imagen, la reputación y el estatus social, o incluso la estabilidad psicológica de la persona, se arriesgan también, y estos son muy difíciles de valorar o calcular en términos económicos.

Las consecuencias del fracaso de un proyecto emprendedor no son solo económicas, sino también psicológicas, personales y vitales. De hecho, el miedo al fracaso ha sido considerado como una importante barrera psicológica para iniciarse en el emprendimiento. Y como muestran Cacciotti, Hayton, Mitchell y Giazitzoglu (2016), entre las causas del miedo al fracaso, además de aspectos económicos como el coste de oportunidad o las posibles pérdidas patrimoniales, se observan elementos propios de la autoestima (confianza en las propias habilidades personales) y de opinión social (respeto, confianza, reputación...). No obstante, las personas que emprenden con altas expectativas o aspiraciones aumentan sus niveles de inversión en el proyecto conforme crece su miedo al fracaso, mientras que si los niveles de aspiración son bajos, el miedo al fracaso reduce sus inversiones en el emprendimiento (Morgan y Sisak, 2016). Por tanto, hay proyectos emprendedores de alto riesgo e incertidumbre que para algunas personas resultan atractivos.

### **Innovación y «destrucción creadora»**

Schumpeter hace una descripción idealizada del emprendedor que es inmune al miedo al fracaso. Se trata de un personaje que busca las dificultades, el cambio por el cambio, el placer de la aventura. Actúa por la voluntad de conquista y de probar su superioridad personal, y se dedica «a construir el futuro» mediante la introducción de innovaciones (McCraw, 2013).

La biografía intelectual de Schumpeter que realiza McCraw (2013) permite revisar algunos de los aspectos fundamentales de la obra de este economista fundamental. La característica esencial del emprendimiento, según Schumpeter, es la innovación, el cambio y la ruptura respecto a la situación precedente. Para él, sin innovación no hay emprendimiento, ni beneficios económicos, ni progreso, ni motor del capitalismo. Tal es la importancia que otorga al emprendimiento, que lo considera el responsable último de la evolución económica y social a cualquier escala (individual, empresarial, industrial, nacional, etc.), lo que exige romper con el *statu quo* previo.

La innovación, como esencia del emprendimiento, implica enfrentarse a los problemas de la incertidumbre y a las resistencias sociales y económicas de hacer lo que

no se ha hecho anteriormente. Las empresas establecidas que se sientan amenazadas por la novedad lucharán contra quien la promueva, y el pensamiento dominante hará difícil encontrar cooperación y clientes al emprender. Al innovar, todas las condiciones necesarias para el éxito son inciertas, y las resistencias sociales y políticas estarán en contra. El emprendimiento innovador exige una aptitud especial para superar todas estas barreras (McCraw, 2013).

La motivación para comprometer tiempo, esfuerzo y dinero en un novedoso proyecto de futuro, altamente incierto, está en una insaciable búsqueda de éxito y de los beneficios que este puede reportar (McCraw, 2013). No obstante, Schumpeter distingue los roles de emprendedor y capitalista. Según él, la labor emprendedora consiste en establecer proyectos empresariales mediante nuevas combinaciones de factores (producto, mercado, procesos, organización, insumos...) y la labor capitalista supone decidir qué proyectos merecen respaldo financiero y cuáles no. Así, quien soporta el riesgo es quien aporta el capital necesario para financiar el proyecto empresarial. Evidentemente, el emprendedor también soporta el riesgo en la medida que también es capitalista, pero para Schumpeter no es una condición imprescindible para el emprendimiento.

Según Schumpeter, el beneficio empresarial es la recompensa o prima que reciben aquellas innovaciones que tienen éxito. Es la demostración del éxito emprendedor y el objetivo perseguido. Sin embargo, cuando las empresas ya establecidas observan los niveles de beneficios de la innovación, intentarán imitarla o introducirla rápidamente, puesto que de ello puede depender su propia supervivencia. Aquellas que se retrasen, acabarán sufriendo una desventaja competitiva o incluso desapareciendo. Las que lo logren, se beneficiarán de parte de las rentas derivadas de la innovación, incluso aunque no fueran las primeras en introducirla. Mientras, el emprendedor intentará preservar su posición tanto tiempo como le resulte posible, utilizando la propiedad intelectual (patentes, marcas...), el secreto industrial o introduciendo innovaciones adicionales. El enfrentamiento con los competidores establecidos es inevitable, y las rentas extraordinarias serán temporales, debido a la difusión de la innovación, mediante el proceso que Schumpeter denomina *competing down* (descenso por competencia o banalización).

En caso de no seguir innovando, una empresa dejará de ser emprendedora y quedará expuesta a las acciones agresivas de las iniciativas emprendedoras de terceros, corriendo el peligro de desaparecer si no se adapta a ellas lo suficientemente rápido. Esto es lo que Schumpeter denomina «destrucción creadora»: un proceso de mutación industrial que revoluciona de forma incesante la estructura económica desde su interior, destruyendo parte de ella y creando otra nueva de forma simultánea. Mediante la destrucción creadora desaparecen constantemente viejos productos, empresas y formas organizativas, y al mismo tiempo van apareciendo otras nuevas que las reemplazan (McCraw, 2013). Y todo esto a causa de la innovación.

La cuarta edición del *Manual de Oslo* (2018), editado por la OCDE y Eurostat, indica que la innovación, como concepto, tiene por componentes clave: el conoci-

miento, como base, la creación o preservación de valor, como objetivo, y la novedad y la utilidad como características centrales. Para poder hablar de innovación se exige su implantación, es decir, que bien se haya empezado a utilizar, o que esté disponible para su utilización por terceros. Este manual para la medición de las actividades innovadoras distingue dos grandes categorías de innovaciones según su objeto o resultado:

- Innovación de producto. Corresponde a la introducción en el mercado de un bien o servicio nuevo o mejorado, que difiere significativamente de los anteriormente disponibles.
- Innovación de procesos de negocio. Se trata de una categoría amplia que incluye procesos novedosos y útiles puestos en marcha para el área de producción y operaciones, distribución y logística, marketing y ventas, sistemas de información y comunicaciones, dirección y gestión, o cualquier otro tipo de procesos de producto y negocio distintos a los anteriores.

Resulta difícil mantenerse a la vanguardia en todos estos campos simultáneamente, por lo que siempre puede aparecer una iniciativa emprendedora, tanto en la propia industria como en otra, que acabe destruyendo incluso a las empresas que dominan un determinado sector. La afirmación de la teoría de Schumpeter de que las posiciones privilegiadas en el mercado son meramente temporales ha sido demostrada varias veces en las últimas décadas con la aparición, éxito y caída de empresas como Nokia, TomTom o Kodak.

El éxito a largo plazo del emprendedor no está garantizado, y poder mantener una posición de primera fila exige, además de una visión o sagacidad especial, una gran energía física y nerviosa. Además, si la empresa crece, serán necesarias también otras habilidades adicionales (McCraw, 2013). Con el éxito y el crecimiento, la iniciativa emprendedora va añadiendo productos y procesos de negocio adicionales para preservar su ventaja competitiva por innovación. No obstante, de manera simultánea se abren nuevos frentes en los que la competencia innovadora podría conseguir otras ventajas o disipar las conseguidas.

Como señala Teece (1986), el valor creado por una innovación puede ser capturado por la empresa pionera en su introducción, pero también por las imitadoras o seguidoras, por los clientes y por los proveedores. Que la empresa emprendedora pueda capturar una mayor o menor proporción del valor de la innovación dependerá de los activos complementarios de los que se disponga y del régimen de protección de la propiedad intelectual en el que se lleve a cabo la actividad. Si ambas condiciones no son favorables, el beneficio producido por el éxito innovador durará poco, o acabará beneficiando a otros agentes involucrados indirectamente en el proceso. De acuerdo con el pensamiento schumpeteriano, aunque el emprendedor o empresario innovador se mueva por la búsqueda de los beneficios de la innovación, tenga o no éxito finalmente, el conjunto de la industria o la economía acabará beneficiándose de la innovación iniciada por él.

En resumen, Schumpeter concibe al emprendedor como una figura heroica, que introduce nuevas (y arriesgadas) combinaciones revolucionarias de factores que atacan las bases de la competitividad de las empresas existentes, y destruye el equilibrio previo (Chiles, Bluedorn y Gupta, 2007), erigiéndose en el motor endógeno de la dinámica del capitalismo.

### **Oportunidad**

Schumpeter considera el emprendimiento como una fuerza disruptiva, que destruye estados de equilibrio preexistentes. En cambio, Kirzner (1997, 1999), como gran exponente de la escuela de economía austriaca, concibe el emprendimiento como el generador de una tendencia que resuelve los desequilibrios previos. Para este autor, los mercados tienden continuamente hacia el equilibrio como consecuencia de los descubrimientos que los emprendedores hacen sobre oportunidades de negocio.

Para Kirzner (1997), cualquier mercado encierra oportunidades de beneficio, debido a los errores cometidos por las empresas ya establecidas, que generan situaciones de escasez y superávit, con asignaciones ineficientes de recursos y precios. El emprendimiento consiste en descubrir estas situaciones «estando alerta», de manera que se pueda comprar donde los precios son anómalamente bajos y vender donde resulten anormalmente altos. Mediante estas acciones, que el emprendedor realiza para obtener beneficio al aprovechar las oportunidades generadas por los desequilibrios, se reducen las anomalías de precios, se solucionan situaciones de escasez o de excedentes y se producen movimientos hacia el equilibrio.

Kirzner (1997) define el estado de alerta emprendedora como una actitud de receptividad ante las oportunidades disponibles, pero que hasta entonces se han pasado por alto. Como señalan Alvarez y Barney (2007), en la teoría del descubrimiento de oportunidades mediante el estado de alerta emprendedor, lo que permite que un individuo u organización pueda detectar las oportunidades y explotarlas es la existencia de asimetrías de información, diferencias cognitivas y diversidad de perfiles de riesgo. Así, el conocimiento y experiencia previos en una industria o mercado (o en productos o procesos de negocio concretos) permitirá descubrir oportunidades que no podrían haber sido descubiertas por sujetos que carezcan de este conocimiento o experiencia previa.

Si un emprendedor descubre una oportunidad, al interpretar la información de que dispone, a partir de su conocimiento y experiencia previos, pondrá en marcha un plan para explotarla. Al hacerlo, ofrecerá información adicional a otros emprendedores sobre su éxito o fracaso, supuestos y actividades realizadas. En caso de tener éxito, el camino que seguir será más evidente para aquellos que aún no eran capaces de verlo, y mediante la imitación se producirá un reequilibrado de precios, cantidades, etc., que finalmente agotará el posible beneficio que se puede obtener a partir de dicha oportunidad. En caso de fracasar, el emprendedor también ofrece nueva información al resto de participantes en el mercado, que analizarán sus posibles causas de fracaso, según su propia experiencia y conocimientos, para determinar qué cursos de acción se deberían evitar.

En cualquiera de las dos situaciones —éxito o fracaso emprendedor—, tanto el sujeto como el conjunto del mercado (todos sus rivales) aprenden, lo que contribuye al proceso de reequilibrio del mercado mediante el descubrimiento mutuo que plantea Hayek (Kirzner, 1997). Los proyectos emprendedores fallidos ofrecen información para que quien cuente con mayor capacidad de alerta detecte oportunidades.

Un entorno de incertidumbre, gustos incesantemente cambiantes y amplias posibilidades tecnológicas y de recursos impide que la evolución hacia el equilibrio producida por el proceso emprendedor llegue a concluir completamente. Así, simultáneamente se pueden observar incentivos u oportunidades de beneficio potenciales como impulsos en la dirección equilibradora, e impulsos en direcciones no equilibradas como consecuencia de los errores empresariales y malinterpretaciones del mercado (Kirzner, 1997).

La visión del emprendimiento schumpeteriana es activa y agresiva, generando cambios sistémicos mediante la propia actividad emprendedora. La kirzneriana, en cambio, resulta pasiva y supone una reacción ante las condiciones externas que determinan las oportunidades de beneficio. Como señala el propio Kirzner (1999), ambas visiones pueden aceptarse simultáneamente. No obstante, difieren en cuanto al tratamiento que hacen de la oportunidad como elemento esencial para el emprendimiento, y esto lleva a plantear recomendaciones diferentes en cuanto a qué tipo de acciones críticas deben acometerse a la hora de emprender.

Un enfoque de descubrimiento entiende que las oportunidades son fenómenos exógenos y objetivos que deben descubrirse y explotarse (Alvarez y Barney, 2007). Eventos externos, como los cambios tecnológicos, políticos, regulatorios, sociales o demográficos, generan imperfecciones competitivas que plantean oportunidades para quienes están alerta y son capaces de detectarlas.

Un enfoque de creación de oportunidades considera que estas no existen hasta que se crean. En un momento inicial, la oportunidad es algo subjetivo, o un conjunto de creencias o suposiciones sin contrastar. El entorno no es el origen de la oportunidad, sino que, al intentar explotarla, los emprendedores entran en contacto con el mercado, que confirma o rechaza sus suposiciones subjetivas, convirtiéndolas en información y conocimiento validado (Alvarez y Barney, 2007).

Alvarez y Barney (2007) definen la acción emprendedora como cualquier actividad que puede realizarse para formar y aprovechar oportunidades. No obstante, las actividades para descubrir una oportunidad no serán las mismas que para crear la oportunidad.

Según el enfoque de descubrimiento de oportunidades, las actividades centrales del emprendimiento son la recogida y análisis de datos (sistema o estado de alerta), para proceder a la explotación de sus resultados mediante las estrategias que resulten necesarias en cada caso (Alvarez y Barney, 2007). La velocidad y precisión en el análisis y ejecución son fundamentales para aprovechar las oportunidades. En este caso, la formulación de planes de negocio completa y detallada será de gran ayuda. Un adecuado diagnóstico de las características objetivas de la oportunidad que explotar

permitiría captar inversión o incluso vender el proyecto emprendedor para su explotación por parte de un tercero.

En un enfoque de creación de oportunidades, una planificación rigurosa y temprana puede suponer un despilfarro de recursos y además resultar engañosa, pues la oportunidad aún no se ha terminado de crear ni tampoco se dispone de información contrastada sobre ella. En este tipo de situaciones, las actividades clave son las propias de un proceso iterativo de validación de suposiciones que pueda concluir en la creación de una verdadera oportunidad de negocio. En este caso, emprender supone aprender mediante múltiples interacciones con el mercado y el entorno, pudiendo validarse, modificarse o descartarse las suposiciones iniciales del emprendedor (Alvarez y Barney, 2007). En la creación de oportunidades, la capacidad de análisis solo puede utilizarse para valorar el aprendizaje validado por contacto con la realidad, pero no permite obtener una ventaja de antemano.

En general, el tipo de oportunidad sobre la que se construya el negocio (descubierta o creada) estará estrechamente relacionada con el liderazgo requerido para explotarla y la toma de decisiones sobre distintos aspectos fundamentales del negocio para sus inicios, como los recursos humanos que reunir o las fuentes de financiación que utilizar.

Alvarez y Barney (2007) vinculan los entornos de descubrimiento de oportunidades con el liderazgo experto y los entornos de creación de oportunidades con el liderazgo carismático. Dado que las oportunidades de descubrimiento suelen tener su origen en industrias preexistentes, las personas mejor dotadas para su detección serán aquellas que tengan una mayor experiencia y conocimiento sobre los productos y mercados de dichas industrias. Además, estas personas contarán con contactos profesionales dentro del sector que resulten críticos para explotar la oportunidad descubierta.

En una situación de creación de oportunidades, con máxima incertidumbre y altas necesidades de creatividad, el líder carismático encaja mejor que el experto, pues este tipo de liderazgo puede articular una visión sobre el futuro y el éxito del negocio, e inspirar confianza en ella, animando a sus seguidores a cooperar para la realización de esa visión.

Cuando un líder experto descubre una oportunidad, será capaz de determinar qué habilidades específicas son necesarias para explotarla, pudiendo contratar capital humano altamente especializado. Del mismo modo, al abordar la oportunidad desde la experiencia y conocimiento acumulado, se podrá explicar la oportunidad y sus riesgos a fuentes de financiación, como empresas de capital riesgo o incluso bancos (Alvarez y Barney, 2007).

Por el contrario, el líder carismático, al tener que enfrentarse al proceso de aprendizaje iterativo y subjetivo propio de la creación de oportunidades, preferirá un equipo con capital humano más flexible que especializado (Alvarez y Barney, 2007). Este equipo irá modificándose y adquiriendo experiencia y especialización durante el proceso de construcción de la oportunidad. No obstante, los cambios de dirección que implicará la creación de la oportunidad supondrán demasiada incertidumbre como para convencer a inversores y fuentes de financiación externa de que aporten fondos



para el proyecto empresarial mientras este no se vaya contrastando y convirtiendo en algo real. Así, la autofinanciación, o las llamadas 3 F (*family, friends, and fools* en inglés, o familia, amigos y tontos en español) será la única posibilidad de financiar una oportunidad en las primeras etapas de un proceso de creación de oportunidades.

### **La combinación de oportunidades, innovación y riesgo e incertidumbre**

Los enfoques de creación y descubrimiento de oportunidades permiten conectar los tres elementos centrales para el emprendimiento que se han destacado en este apartado. Así, podemos distinguir entre dos tipos extremos de oportunidades (que evidentemente tendrían posiciones intermedias), asociados a grados de innovación particulares, como son la innovación incremental y la radical o disruptiva, y a niveles menores o mayores de riesgo e incertidumbre.

El empresario schumpeteriano, caracterizado por intentar introducir innovaciones radicales que rompen con lo establecido y destruyen una parte o la totalidad de una industria, desarrolla su actividad en un contexto de alta incertidumbre. Las condiciones de éxito de su idea son extremadamente difíciles de determinar *a priori*, si bien una vez tenga éxito o fracase, podrán ser argumentadas o explicadas convenientemente de manera relativamente objetiva. No obstante, en caso de éxito, la recompensa o el tamaño de la oportunidad conquistada serán muy importantes. Todo el mundo reconoce hoy el éxito de Henry Ford en la introducción de la cadena de montaje o de Steve Jobs con el iPhone. El desarrollo de la industria del automóvil y la producción en masa, así como la empresa de mayor capitalización bursátil de la historia de EE. UU. dan buena cuenta del impacto de sus logros.

El empresario kirzneriano, por otra parte, se puede asociar con innovaciones incrementales, que desplazan la frontera productiva de una empresa o industria de manera progresiva a partir de lo ya conocido, aplicando la experiencia acumulada y la mejora continua. El proceso de descubrimiento de oportunidades para mejorar la eficiencia de un sistema ya existente hace que su actividad esté más próxima a condiciones de riesgo que de incertidumbre. Quizás este tipo de oportunidades no traigan a la memoria colectiva el nombre de sus artífices, pero su acción combinada ha hecho que todos tengamos en nuestro bolsillo un ordenador más potente que el que llevó al ser humano a la luna a bordo del Apollo XI, o que el desarrollo de los antibióticos y vacunas haya supuesto el mayor incremento de la esperanza de vida de la historia de la humanidad. Cada patente sobre microprocesadores o principios activos de medicamentos tiene detrás una historia de emprendimiento.

Este planteamiento concuerda con el que realizan Foss, Klein, Kor y Mahoney (2008). Según estos autores, la economía austriaca incluye dos concepciones diferentes de la función emprendedora. La primera sería la del emprendimiento como estado de alerta, para descubrir oportunidades que se han generado de forma exógena. La segunda, la del emprendimiento como juicio o toma de decisiones críticas bajo incertidumbre, en la que los emprendedores realizan estimaciones sobre un futuro del que desconocen tanto las variables como las distribuciones de probabilidad relevantes. La

alerta es la capacidad de reaccionar ante las oportunidades existentes, mientras que el juicio se refiere a la creación de nuevas oportunidades.

La identificación del emprendimiento como juicio y la creación de empresas radica en el hecho de que no hay un mercado en el que se pueda comercializar el juicio de un emprendedor (u oportunidades que aún no se han terminado de crear). Por tanto, para demostrar que las estimaciones, conjeturas o hipótesis del juicio emprendedor son correctas suele ser necesario crear una empresa (Foss y otros, 2008).

## **ORGANIZACIONES EMPRENDEDORAS**

Cuando se identifica emprendimiento y creación de empresas, si pretendemos definir una tipología de emprendimiento, es necesario distinguir entre distintos tipos de organizaciones y determinar qué las hace ser emprendedoras. No obstante, como apuntan Morris, Neumeyer, Jang y Kuratko (2018), existe una notable confusión al intentar definir con claridad qué es una empresa emprendedora para poder establecer una clasificación de estas. Las investigaciones sobre empresas de nueva creación, al utilizar distintos criterios para este propósito, tampoco han ofrecido una respuesta clara hasta el momento.

El criterio de Gartner (1988) ofrece una respuesta práctica y simple: una organización emprendedora es aquella organización que acaba de ser creada. En este caso, no hay requisitos especiales, y cualquier empresa de reciente constitución se puede considerar emprendedora. La edad de la organización resulta la base de la definición.

Según este criterio, basado únicamente en la dimensión temporal, la empresa emprendedora es aquella que está en sus primeros años de vida o en sus primeras etapas de desarrollo (Morris et al., 2018). Esta etapa inicial o emprendedora de la empresa cubre desde el nacimiento hasta que el modelo de negocio se afirma y la actividad alcanza cierta sostenibilidad. El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) indica que tras la puesta en marcha y lanzamiento al mercado, se produce una fase de consolidación que se prolonga hasta los tres años y medio. Morris et al. (2018) consideran que se deberían considerar los cinco primeros años. Además de la posible arbitrariedad al definir la edad límite, hay que tener en cuenta que pueden existir diferencias importantes entre industrias, mercados o categorías de productos hasta poder alcanzar la madurez, lo que dificulta determinar cuál es la edad a la que una empresa dejaría esta fase inicial de su desarrollo.

Asociado al criterio temporal o de edad organizativa, puede apreciarse también el vinculado al tamaño de la organización. Así, como señalan Morris et al. (2018), se han considerado empresas emprendedoras aquellas con un tamaño reducido, por activos, ingresos o número de empleados, que sufren los problemas específicos de la falta de experiencia y escala, los cuales están asociados con unas tasas de mortalidad elevadas. Al igual que sucede con el criterio temporal, el tamaño puede resultar un criterio un tanto arbitrario de definir, amén de que puede excluir de la definición de emprendedoras a aquellas organizaciones que nazcan directamente con un tamaño importante.

En el extremo opuesto a estas definiciones fácilmente operativas basadas en edad y tamaño, se encuentra la postura de Schumpeter, que solo permitiría calificar de emprendedora a una organización que introduce innovaciones radicales, transformando la economía a través de la acción de la destrucción creadora. No obstante, en este caso resultará difícil determinar el grado de novedad que se debe exigir a una innovación para etiquetarla como radical. Y mucho más determinar *ex ante* el impacto que su introducción puede tener en el devenir de una o varias industrias, dado que estos efectos pueden requerir cierta perspectiva y una observación a largo plazo.

Además de la innovación que, como señalan Morris et al. (2018), resulta variable por sus distintas manifestaciones y grados, otro enfoque relacionado es el de la «orientación emprendedora», propuesto por Covin y Slevin (1991). En este caso, lo que hace a una organización emprendedora es una estrategia proactiva, agresiva y arriesgada, en línea con el marco conceptual propuesto en el anterior epígrafe, a partir de la búsqueda de oportunidades, la introducción de innovaciones y la asunción de la incertidumbre.

Aunque la orientación emprendedora puede ser compleja de medir, sí que ofrece una base conceptual con la que distinguir distintos tipos de organizaciones en función de sus patrones de comportamiento o estrategias más o menos emprendedoras. Además, la orientación emprendedora permite que las organizaciones con cierta edad o tamaño puedan tener también la consideración de emprendedoras si cumplen ciertos requisitos.

Para clasificar el emprendimiento según el objeto, es decir, según la organización en la que se desarrolla, distinguimos cuatro posibles niveles de orientación emprendedora: mínima, baja, media y máxima. Estos cuatro niveles de orientación emprendedora podría decirse que están en sintonía con las motivaciones emprendedoras que contempla la última edición del informe GEM España: emprender para ganarse la vida porque el trabajo escasea, emprender para continuar una tradición familiar, emprender para crear riqueza o una renta muy alta y emprender para marcar una diferencia en el mundo.

### **Emprendimiento de subsistencia**

Aunque el hecho de crear una empresa ya supone, para quien lo lleva a cabo, un acto emprendedor, con considerable riesgo, cambio sobre su situación precedente y un objetivo de aprovechar una oportunidad, la orientación emprendedora del proyecto puede resultar muy reducida en términos relativos. Hasta el año 2019, el proyecto GEM distinguía entre personas que iniciaban su andadura empresarial por oportunidad o bien por necesidad, siendo esta última motivación la raíz del emprendimiento de subsistencia.

El emprendimiento de subsistencia o por necesidad suele estar asociado a empresas de supervivencia (*survival ventures* según Morris et al. 2018). El objetivo de este tipo de emprendimiento es proporcionar un nivel de ingresos mínimo para la persona que emprende o para su unidad familiar. Dado este propósito esencial, este tipo de empresas suele carecer de capacidades para la reinversión o la financiación de un proceso de crecimiento.

Como señalan Morris et al. (2018), el emprendimiento de subsistencia suele tomar la forma de negocios con escasa dimensión, operando en mercados muy fragmentados y competitivos, en los que el precio es un elemento competitivo dominante y la diferenciación resulta difícil de conseguir.

En el caso español, emprender para ganarse la vida porque el trabajo escasea es la motivación dominante entre la población adulta involucrada en el emprendimiento, según el informe GEM. Las crisis económicas, las tasas de desempleo elevadas y la tendencia a la subcontratación y utilización de trabajadores autónomos como alternativa a los empleados incrementan el emprendimiento de subsistencia. En muchos casos, este tipo de emprendimiento está vinculado a la llamada economía informal o no declarada.

### **Emprendimiento de estilo de vida**

La orientación emprendedora baja suele estar relacionada con negocios de estilo de vida. Este tipo de empresas suelen generar un flujo de ingresos relativamente estable para sus propietarios, gracias a un modelo de negocio viable y una dirección que prima la estabilidad y el mantenimiento (Morris et al. 2018).

Cuando una familia cuenta con un negocio con cierta trayectoria, el emprendimiento que persigue continuar la tradición familiar, en términos del GEM, suele ser una buena forma de mantener el estilo de vida disponible. Este tipo de emprendimiento suele tener un carácter local o limitado y no persigue el crecimiento más allá del punto en el que el negocio permite mantener el estilo de vida deseado por la propiedad, pudiendo mantener un control y dirección eficaces sobre este. Por tanto, se intentan limitar los niveles de riesgo, las innovaciones introducidas suelen tener un carácter incremental y la oportunidad para explotar ya ha sido definida a un nivel que resulta aceptable o satisfactorio.

En este tipo de emprendimiento sí que suelen haber uno o varios empleos vinculados al negocio y sí que se realizan reinversiones en él, con el fin de mantener su competitividad en el mercado limitado ya definido o acotado (Morris et al. 2018). No obstante, el número de empleados suele mantenerse relativamente estable, y se suele mantener el carácter limitado (en ámbito geográfico, tecnológico o de tipos de clientes), factores que limitan las posibilidades de obtener economías de escala o alcance en las actividades.

El emprendimiento de subsistencia y el de estilo de vida encajan con los enfoques ocupacionales del emprendimiento, vinculados con el autoempleo, en los que el individuo y sus necesidades y motivaciones son el elemento central de análisis (Foss y Klein, 2012).

### **Emprendimiento de crecimiento controlado**

Con una orientación emprendedora media, en la que ya pueden observarse niveles de riesgo, innovación y oportunidad claros, encontramos las empresas de crecimiento controlado. A diferencia del emprendimiento de subsistencia y de estilo de vida, sí

que hay interés por el crecimiento y desarrollo del negocio, buscando que la iniciativa empresarial trascienda al individuo y se convierta en una organización con sus propios objetivos e intereses. Se puede llegar a separar, por tanto, la empresa (u objeto creado) de la persona emprendedora (o sujeto creador).

A partir de un modelo de negocio viable, se busca su crecimiento progresivo a lo largo del tiempo. Para ello, como señalan Morris et al. (2018), suele emplearse el lanzamiento ocasional de nuevos productos o la entrada en nuevos mercados (geográficos, tecnológicos, o de tipo de cliente), lo que requiere una reinversión continua en el negocio. La reinversión, a veces acompañada de financiación adicional, se destina a incrementar las instalaciones, ubicaciones y personal de la empresa, llegando a desarrollar una marca y reputación más allá del ámbito limitado propio de los negocios de estilo de vida y que trascienden la persona emprendedora. Este sería el camino marcado por la motivación emprendedora que el GEM (2023) describe como «crear riqueza o una renta muy alta».

### **Emprendimiento de crecimiento agresivo**

En algunos círculos solo se considera emprendimiento, por adecuarse a su acepción más pura, aquellas iniciativas que tienen una orientación emprendedora máxima. Así, el anglicismo *start-up*, que literalmente hace referencia al inicio o puesta en marcha de un negocio, y que Gartner (1988) utiliza para definir a cualquier empresa naciente como emprendedora, ha adquirido actualmente una connotación volcada hacia las empresas de alta intensidad tecnológica, con posibilidades de llegar a ser disruptivas en el sentido schumpeteriano.

Además, otro criterio utilizado para definir una *start-up* es la orientación al crecimiento de la empresa, que identifica como emprendedoras a aquellas empresas que buscan un crecimiento muy rápido y significativo. Evidentemente, este tipo de crecimiento supone niveles de riesgo e incertidumbre importantes, requiere de innovaciones suficientemente atractivas y novedosas que puedan impulsarlo y ofrece importantes oportunidades en caso de tener éxito, como podrían ser obtener un estándar tecnológico dominante, una gran cuota de mercado y una fidelidad de los clientes o usuarios muy elevada.

Según Morris et al. (2018), las empresas de crecimiento agresivo suelen ser empresas de base tecnológica, con fuertes capacidades de innovación, que buscan un crecimiento exponencial y que requieren sucesivas rondas de financiación y acudir a medios de inversión profesionales. Suele ser necesario un equipo de personas amplio y con perfiles altamente especializados para iniciar la carrera del crecimiento agresivo.

La oportunidad o recompensa del crecimiento agresivo es potencialmente muy atractiva: la posibilidad de convertirse en unicornio (empresa con una valoración superior a los mil millones de dólares), salir a bolsa o ser adquirida por una gran empresa por una suma millonaria. No obstante, la innovación en la que debe basarse este tipo de crecimiento tiene que ser radical, pudiendo generar un nuevo mercado o industria, o transformar alguna de las ya existentes, impulsando la destrucción creadora. Por su-

puesto, el riesgo y la incertidumbre en el proceso de crecimiento agresivo es máximo, algo que explica las altas tasas de fracaso empresarial en este tipo de iniciativas.

En ocasiones, las empresas de crecimiento agresivo se han equiparado a lo que se ha denominado «gacelas», es decir, un reducido número de empresas de muy alto crecimiento que generan la mayor parte de los nuevos puestos de trabajo en una economía (Henrekson y Johansson, 2010). Las gacelas se suelen contraponer a los «elefantes» y los «ratones». Los elefantes son un reducido número de empresas de gran tamaño, a menudo cotizadas, que son muy importantes por su participación en el empleo, pero que generan pocos puestos de trabajo nuevos. Los ratones, por su parte, son la mayoría de las empresas, de escasa dimensión y crecimiento, y con una contribución marginal a la creación de empleo.

Los resultados de Henrekson y Johansson (2010) demuestran que las gacelas son responsables de la mayoría del nuevo empleo neto que se crea en una economía y que este efecto suele ser más pronunciado en las recesiones, en las que las gacelas no detienen su crecimiento. No obstante, estos autores indican que las gacelas no están necesariamente vinculadas a industrias tecnológicas, sino que suelen ser empresas de servicios. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la terminología de gacelas, elefantes y ratones se basa en la dimensión empresarial en cuanto a empleos, y las industrias tecnológicas suelen ser muy intensivas en I+D+i y mucho menos en mano de obra.

Pearce y Pearce (2020) realizan un estudio de las empresas del Inc. 5000, aquellas con el mayor crecimiento de ingresos en los últimos tres años, independientemente de la industria, y observan que un crecimiento extraordinario puede estar basado en tres tipos de atributos: una tecnología avanzada, agresividad de mercado o competitiva y excelencia funcional. No obstante, en cualquiera de estos tres caminos se puede encontrar la motivación para el emprendimiento que el GEM (2023) describe como «emprender para marcar una diferencia en el mundo».

### **Emprendimiento corporativo**

Empresas grandes o maduras también pueden actuar de manera emprendedora y mostrar una orientación emprendedora elevada. Como explican Covin y Wales (2019), aunque los conceptos de orientación emprendedora y emprendimiento corporativo son distintos, están estrechamente relacionados. La orientación emprendedora es un atributo o característica organizativa que se define por las acciones de la empresa desarrolladas a lo largo del tiempo de manera sistemática, de acuerdo con los parámetros de riesgo, innovación y proactividad o agresividad competitiva.

Como hemos visto anteriormente, la orientación emprendedora genera patrones de comportamiento particulares y recurrentes que impregnan la organización en todos los niveles y reflejan su filosofía estratégica. Por tanto, la orientación emprendedora es una opción estratégica, que impregna liderazgo, los sistemas de incentivos y cómo la empresa desarrolla y asigna sus recursos y capacidades (Covin y Slevin, 1991).

El emprendimiento corporativo describe diferentes formas o acciones en que las organizaciones pueden resultar emprendedoras. Cuando una organización realiza

este tipo de acciones de emprendimiento corporativo con regularidad, acaba desarrollando una orientación emprendedora (Covin y Wales, 2019).

Según Covin y Miles (1999), el emprendimiento corporativo tiene al menos cuatro formas, que suelen apreciarse de manera simultánea en las empresas con una alta orientación emprendedora. Estas formas de emprendimiento corporativo son la regeneración sostenida, el rejuvenecimiento organizacional, la renovación estratégica y la redefinición de dominio.

La regeneración sostenida es la introducción de nuevos productos y servicios o la entrada en nuevos mercados, con el fin de aprovechar las oportunidades de mercado latentes o subexplotadas, utilizando las competencias actuales de la empresa. Como parte de la regeneración sostenida, al mismo tiempo que se introducen productos y se entra en nuevos mercados, la empresa eliminará parte de su cartera de productos y mercados para mejorar su competitividad general (Covin y Miles, 1999).

El rejuvenecimiento organizativo, por su parte, es un fenómeno de emprendimiento corporativo interno, mediante el que se alteran actividades, procesos, estructuras y capacidades de la empresa para mantener o mejorar su posición competitiva. El rejuvenecimiento organizativo implica con frecuencia acciones que reconfiguran la cadena de valor de la empresa o que afectan el patrón de asignación de recursos internos (Covin y Miles, 1999).

La renovación estratégica es una forma de emprendimiento corporativo centrada en redefinir la relación de la empresa con sus mercados o competidores, alterando su forma de competir de manera significativa. Si la atención de la regeneración sostenida está en los frutos o productos de la empresa (productos y mercados) y la del rejuvenecimiento organizativo está en sus procesos internos, en el caso de la renovación estratégica se presta atención al entorno o contexto de la empresa y a la estrategia que media en la interfaz organización-entorno (Covin y Miles, 1999). La renovación estratégica implica la implantación de una nueva estrategia competitiva que difiere significativamente de la anterior, por lo que la innovación del modelo de negocio suele ser clave en la renovación estratégica.

La redefinición del dominio de la empresa consiste en dirigirse a nuevos territorios competitivos, bien porque no han sido desarrollados aún, o bien porque permiten evitar una competencia intensa (Covin y Miles, 1999). La redefinición del dominio implica cambios estratégicos a nivel corporativo de naturaleza ofensiva y defensiva. El liderazgo innovador y las estrategias de pionero suelen caracterizar la entrada en sectores aún por definir, caracterizados por una elevada incertidumbre, buscando ser el primero en aprovechar las oportunidades de una nueva tecnología, categoría de productos o mercado, y conseguir una ventaja competitiva sostenible en dicho campo. Por su parte, las estrategias de elusión o de océano azul suelen tratar de evitar mercados saturados por la competencia, buscando nuevos nichos o campos competitivos en los que conseguir ser reconocido como referencia.

Además de los enfoques generales de la orientación emprendedora y el emprendimiento corporativo, existen dos fenómenos específicos estrechamente relacionados: el *corporate venturing* y el intraemprendimiento. El *corporate venturing* es la creación de nuevas organizaciones dentro de empresas existentes para explotar oportunidades comerciales y desarrollar nuevas capacidades (Lampe, Kraft y Bausch, 2020), es decir, como instrumento de emprendimiento corporativo.

Por su parte, el intraemprendimiento consiste en disponer de personas, denominadas intraempreendedoras, que asuman puestos de campeones de la innovación en empresas ya establecidas para crear nuevas actividades de negocio de carácter emprendedor (Lampe, Kraft y Bausch, 2020). Los intraempreendedores asumen la responsabilidad práctica de crear innovación de cualquier tipo, dentro de una empresa ya existente, y de desarrollar nuevas iniciativas con las que explotar nuevas oportunidades y crear valor económico (Elert y Stenkula, 2020).

En resumen, el intraemprendimiento supone contar con perfiles profesionales que puedan liderar las diferentes actividades de emprendimiento corporativo, ya estén estas vinculadas a la regeneración sostenida, el rejuvenecimiento organizacional, la renovación estratégica y la redefinición de dominio, para poder vencer la inercia organizativa y poder romper con el *statu quo* imperante internamente.

## LA SOSTENIBILIDAD Y LOS OBJETIVOS DEL EMPRENDIMIENTO

Otra forma de delimitar tipos de emprendimiento es observando no al objeto u organización creada, sino a los objetivos que impulsan el proyecto, y que nos permiten definir el emprendimiento sostenible, social y medioambiental.

Uno de los supuestos esenciales establecidos por la literatura sobre emprendimiento es que su objetivo principal es el ánimo de lucro. No obstante, existen otras motivaciones relacionadas con el estilo de vida, la independencia y autonomía, o la búsqueda de estatus, que influyen en la decisión de emprender (Hoogendoorn, van der Zwan y Thurik, 2020).

Más allá de estas motivaciones alternativas (o complementarias) al ánimo de lucro, desde el inicio de este siglo, y especialmente en los últimos años, está recibiendo gran atención el denominado «emprendimiento sostenible». Este consiste en combinar aspectos medioambientales, sociales y económicos. Así, ofrece un paradigma alternativo, o más completo que el emprendimiento «puro» o «tradicional», basado eminentemente en el ánimo de lucro, al incorporar un «triple objetivo» (en inglés *triple bottom line*), tal y como señalan Terán-Yépez, Marín-Carrillo, Casado-Belmonte y Capobianco-Uriarte (2020).

El rendimiento del emprendimiento comercial se puede medir a través de sus resultados económico-financieros. Sin embargo, la presencia de objetivos adicionales plantea la necesidad de establecer métricas de resultados medioambientales y sociales, que pueden resultar difíciles de plantear y cuantificar. Por ejemplo, tal y como señalan Zahra et al. (2009), ¿qué valor tiene el agua potable para una aldea remota? ¿Qué



valor tiene el empoderamiento de las mujeres emprendedoras en una sociedad que las oprime? o ¿qué valor tiene la adopción de niños huérfanos procedentes de países devastados por la guerra?

Los conceptos de emprendimiento medioambiental y emprendimiento social están vinculados al paradigma del emprendimiento sostenible, que busca asegurar el bienestar de las generaciones futuras mediante la creación de valor medioambiental, social y económico (Terán-Yépez et al., 2020). No obstante, el emprendimiento medioambiental y el emprendimiento social resultan menos restrictivos, pues tienen un doble objetivo, en lugar de triple, compartiendo el ánimo de lucro con abordar desafíos medioambientales o bien con el propósito de crear un valor social (Peredo y McLean, 2006). Así, el emprendimiento sostenible exige, simultáneamente, una organización económicamente viable, la generación de beneficios sociales y la reducción de daños al medioambiente (Saebi, Foss, y Linder, 2019).

Además del problema de definición de objetivos de distinta naturaleza, y de la medición de los resultados de tipo social y medioambiental, el emprendimiento sostenible plantea la problemática de la posible fricción o incompatibilidad entre objetivos, la cual también está presente en el emprendimiento social y medioambiental, al tener estos una misión dual. Esta tensión entre objetivos genera conflictos que no aparecen en el caso del emprendimiento comercial ni el de organizaciones sin ánimo de lucro (Saebi, Foss, y Linder, 2019).

### **Emprendimiento social**

En este tipo de emprendimiento, se desarrollan negocios que crean no solo valor económico, sino también valor social para personas y comunidades, ayudando, por ejemplo, a colectivos marginados o desfavorecidos (Terán-Yépez et al., 2020). El emprendimiento social adopta modelos de negocio para generar soluciones creativas e innovadoras para problemas sociales complejos y persistentes.

Zahra et al. (2009: 519) definen este tipo de emprendimiento como el conjunto de «actividades y procesos que se llevan a cabo para descubrir, definir y explotar oportunidades con el fin de mejorar la riqueza social mediante la creación de nuevas empresas o la gestión innovadora de organizaciones ya existentes». Definir el emprendimiento social como un proceso, y admitir que puede llevarse a cabo en empresas consolidadas, permite combinar esta categoría con la de emprendimiento corporativo, dando lugar al «intraemprendimiento social» (Mair y Marti, 2006).

Hay tres cuestiones controvertidas a la hora de abordar el emprendimiento social: el concepto y medición de la riqueza o valor social creado, qué importancia debe recibir este objetivo respecto a los de tipo económico, y qué características debe tener una organización para poder considerarse socialmente emprendedora.

Zahra et al. (2009) proponen el término de «riqueza total» para evaluar el emprendimiento social, combinando aspectos tangibles (ingresos, gastos...) e intangibles (felicidad, bienestar...). Según estos autores, la riqueza total puede describirse de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$\text{Riqueza Total} = \text{Riqueza Económica} + \text{Riqueza Social}$$

donde Riqueza Económica = Valor Económico generado – Costes Económicos (incluyendo costes de oportunidad), y, por su parte, Riqueza Social = Valor Social generado – Costes Sociales.

Aunque se le proporcione cierta expresión matemática, lo cierto es que la medición de la riqueza o valor social puede resultar extremadamente compleja. De hecho, muchos autores consideran que es muy difícil, si no imposible, cuantificar los efectos socioeconómicos, ambientales y sociales (Mair y Marti, 2006). Saebi, Foss y Linder (2019) consideran que, hoy en día, aún no existen medidas sistemáticas y comúnmente aceptadas del valor social, lo que dificulta delimitar el campo del emprendimiento social y evaluar su impacto.

De acuerdo con la formulación de Zahra et al. (2009), las organizaciones pueden centrarse en extremos que busquen únicamente la riqueza económica o la riqueza social, o bien en posiciones intermedias, según el énfasis que se ponga en unos u otros resultados. Mair y Marti (2006) proponen evitar la asociación de emprendimiento comercial a ánimo de lucro y emprendimiento social a objetivos exclusivamente altruistas. Por ello, es importante definir qué importancia debe otorgarse a la creación de valor social para poder hablar de emprendimiento social.

Es evidente que aquellas organizaciones que persiguen únicamente el ánimo de lucro quedarían excluidas de la categoría de emprendimiento social. Pero ¿qué ocurre con posiciones intermedias como la responsabilidad social corporativa (RSC) o el *cause branding*? En estas situaciones, las empresas demuestran cierta sensibilidad ante problemáticas sociales, pero sitúan estas por debajo de sus intereses económicos, o las consideran como un medio para conseguirlos, al utilizarlas para diferenciarse o legitimar sus actividades ordinarias o lavar su imagen. Peredo y McLean (2006) abogan por la exclusión de estos casos del emprendimiento social, y la adopción de un criterio más restrictivo que el que plantea la definición de emprendimiento social de Zahra et al. (2009).

Peredo y McLean (2006) defienden que para que una organización pueda considerarse socialmente emprendedora la creación de valor social debe ser el objetivo exclusivo o, al menos, el principal. Mair y Marti (2006) consideran que lo que diferencia al emprendimiento social de otros tipos de emprendimiento es la prioridad que otorga a crear riqueza o valor social frente al valor económico. Así, el beneficio y objetivos económicos deben ser un medio supeditado al fin social, lo que en principio permitiría incluir como parte del emprendimiento social a las entidades sin fines lucrativos, como fundaciones, asociaciones declaradas de utilidad pública, ONGD, etc. (Terán-Yépez et al., 2020).

No obstante, la condición de entidad sin ánimo de lucro, aunque efectiva para delimitar tipos de organizaciones desde el punto de vista jurídico y legal, no resulta especialmente efectiva para delimitar el emprendimiento social. Aunque en las entidades sin ánimo de lucro se garantiza que las actividades y procesos son prosociales, no

tiene por qué cumplirse la condición emprendedora. Por lo tanto, la elección de una forma jurídica, con o sin ánimo de lucro, en el caso del emprendimiento social, dependerá del modelo de negocio que desarrollar y de las necesidades sociales que abordar (Mair y Marti, 2006), siempre que muestre simultáneamente características propias del emprendimiento (asunción de riesgos, innovación, detección de oportunidades, ingenio...) y características prosociales como la ética o la motivación sociomoral (Saebi, Foss, y Linder, 2019).

Saebi, Foss y Linder (2019) indican que la mayoría de autores coinciden en señalar la creación de valor social como el objetivo principal del emprendimiento social, mientras que la creación de valor económico se considera una condición necesaria, pero no suficiente, cuyo propósito es lograr la autosuficiencia financiera del proyecto emprendedor (Mair y Marti, 2006). De este modo, aunque las organizaciones sin ánimo de lucro pueden llevar a cabo actividades para generar ingresos, como captación de fondos y donaciones, e incluso venta de productos, estas suelen ser bastante limitadas y centradas en momentos concretos. Por ello, para que este tipo de organizaciones se consideren como emprendimiento social, deben contar con actividades generadoras de ingresos que tengan una orientación estratégica a largo plazo, con objetivos definidos y medibles (Saebi, Foss, y Linder, 2019).

### **Emprendimiento medioambiental**

El emprendimiento medioambiental, también denominado ecoemprendimiento o emprendimiento verde, añade a los objetivos del negocio, además del ánimo de lucro, el generar beneficios para el medioambiente (Hoogendoorn, van der Zwan y Thurik, 2020).

Gast, Gundolf y Cesinger (2017) sugieren que los llamados *tres pilares* (medioambiente, sociedad y economía) del emprendimiento sostenible no deben recibir la misma atención, y que la dimensión medioambiental debe ser la prioritaria, dadas las limitaciones de nuestro planeta en cuanto a recursos naturales y ecosistemas. A la dimensión medioambiental le seguiría la dimensión social, y en último lugar aparecería la económica. Así, las llamadas 3 P –planeta, personas y lucro (*profit* en la terminología original)– y el emprendimiento sostenible deben abordarse en primer lugar desde el ámbito ecológico.

Mrkajic, Murtinu y Scalera (2019) definen el emprendimiento medioambiental como aquellas iniciativas que desarrollan y utilizan tecnologías verdes en sus negocios u ofrecen productos ecológicos. Consideran que las tecnologías verdes son aquellas que proporcionan beneficios medioambientales respecto a otras tecnologías tradicionales a las que pueden sustituir, y que los productos ecológicos son aquellos que protegen o mejoran el medioambiente, bien por el ahorro energético o de otros recursos, o por la reducción o eliminación de elementos tóxicos, la contaminación o los residuos.

No obstante, cabe preguntarse si cualquier introducción de tecnologías y productos ecológicos está realmente vinculada a un objetivo o compromiso medioambiental o si obedece a razones económicas o presiones del entorno. En este particular, Gast,

Gundolf y Cesinger (2017) agrupan las motivaciones del emprendimiento medioambiental en tres categorías: factores personales, como los valores e ideales personales de quien decide emprender, factores industriales y de mercado, que impulsan la adopción de tecnologías y el lanzamiento de productos como parte de la estrategia competitiva de las empresas, y factores macro, relacionados con la política, legislación, instituciones o elementos socioculturales. Como puede apreciarse, la línea que divide el emprendimiento verde del no verde puede ser difícil de trazar en la práctica (Hoogendoorn, van der Zwan y Thurik, 2020), tal y como sucedía en el caso del emprendimiento social.

Si bien la medición de la creación de valor medioambiental también puede resultar compleja, sí que puede abordarse de manera cuantitativa, registrando el ahorro en emisiones, consumo de materias primas, o residuos generados que permite lograr una determinada tecnología, proceso, bien o servicio. En cuanto a la importancia que deben tener los objetivos medioambientales respecto a los económicos, el criterio que adoptar sería el mismo que en el caso del emprendimiento social. Para que una iniciativa emprendedora pueda calificarse como verde, los beneficios para el medioambiente deben ser el objetivo principal, y la creación de valor económico, una condición necesaria, pero no suficiente, dirigida a proporcionar una estabilidad económico-financiera al proyecto. Del mismo modo, las organizaciones sin ánimo de lucro pueden calificarse como emprendimiento medioambiental si cuentan con objetivos y actividades de generación de ingresos de una manera continuada, planificada y evaluable.

Estudios recientes muestran que el emprendimiento con un auténtico carácter medioambiental, es decir, cuando se pone más énfasis en la creación de valor medioambiental que en el valor económico, suele ser más innovador tanto con sus productos como con sus procesos (Hoogendoorn, van der Zwan y Thurik, 2020). Además, los proyectos emprendedores relacionados con alta tecnología tienen más posibilidades de obtener financiación de fondos de capital riesgo cuando plantean un negocio ecológico (por su tecnología y productos) y simultáneamente se posicionan en un sector verde (Mrkajic, Murtinu y Scalera, 2019).

## **EMPRENDIMIENTO INSTITUCIONAL**

Como se ha visto a lo largo del capítulo, el emprendimiento puede llegar a ser una fuerza que impulse el cambio y la innovación, creando, destruyendo y transformando empresas y sectores de actividad, creando riqueza, nuevos puestos de trabajo, e incluso promoviendo la mejora del medioambiente y la sociedad. No obstante, a pesar de los casos de éxito que suelen aparecer en los medios, el emprendimiento puede resultar difícil, especialmente cuando todo alrededor está en contra.

El llamado *marco institucional* juega un importante papel favoreciendo el emprendimiento o ciertas modalidades particulares de este. North (1990) define las instituciones como las reglas del juego en una sociedad, o bien los límites definidos por el ser

humano, que generan una estructura de incentivos y desincentivos de tipo político, social o económico para la interacción humana. Los códigos de conducta, las normas de comportamiento y las convenciones sociales son un reflejo de las instituciones, las cuales pueden ser formales e informales.

Las instituciones o reglas informales provienen de la información transmitida socialmente como parte de la cultura. Por su parte, las reglas formales incluyen normas políticas, legales, económicas y contractuales, que forman una jerarquía que abarca desde la Constitución hasta las cláusulas de los contratos entre particulares (North, 1990).

Las reglas propias de las instituciones suponen un conjunto de valores y supuestos sobre cómo se debe interpretar la realidad, y generan recompensas y sanciones simbólicas y materiales para lo que se considera un comportamiento apropiado y qué es el éxito (Tracey, Phillips y Jarvis, 2011). Así, las instituciones generan límites para el comportamiento y la toma de decisiones de personas y organizaciones.

Estas reglas y normas se modifican con el paso del tiempo, en un proceso de cambio institucional ligado a la evolución histórica de la sociedad (North, 1990). El emprendimiento institucional ofrece una explicación sobre cómo surgen o cambian las instituciones y se produce el cambio institucional (Maguire, Hardy y Lawrence, 2004). Basta pensar, como ejemplo, en el papel de la mujer en el mercado laboral o en la responsabilidad social empresarial de tipo medioambiental. Lo que se considera normal o deseable por la sociedad española o los límites impuestos por la legislación correspondiente no solo pueden ser muy distintos a los imperantes en otros países, sino que, si se mira décadas atrás, puede observarse el cambio institucional que se ha producido en estas cuestiones en nuestro país.

Siguiendo la definición de Battilana, Leca y Boxenbaum (2009), son emprendedores institucionales aquellos agentes (personas y organizaciones, que actúan de forma individual o en grupo) que inician cambios divergentes, es decir, que rompen el *statu quo* institucional en un campo de actividad determinado, contribuyendo de este modo a transformar las instituciones existentes o a crear otras nuevas. Por ejemplo, en un campo de actividad de tipo industrial o comercial, las iniciativas emprendedoras más schumpeterianas, es decir, aquellas caracterizadas por modelos de negocio novedosos y la innovación disruptiva, se podrían considerar como emprendimiento institucional, dado que las innovaciones que despliegan influirán en las condiciones institucionales en las que operarán otros negocios, condicionando su respuesta o reacción. Del mismo modo, el emprendimiento sostenible, social y medioambiental también pueden considerarse parte del emprendimiento institucional por su capacidad para transformar la manera de hacer negocios y rendir cuentas (con su doble o triple objetivo) y encabezar intentos de implantar un conjunto de nuevas creencias, normas y valores en las estructuras sociales (Maguire, Hardy y Lawrence, 2004).

En este capítulo se han vinculado el emprendimiento y el emprendimiento sostenible, social y medioambiental a la creación de empresas. No obstante, en el emprendimiento institucional no es necesario crear una nueva organización, tal y como sucede

en el emprendimiento corporativo. Como se ha visto, organizaciones ya existentes pueden tener una orientación emprendedora. Y en caso de iniciar y participar activamente en la implantación de cambios divergentes sobre las instituciones existentes, podrían ser parte del emprendimiento social, independientemente de si su intención inicial era cambiar el entorno institucional o de si los cambios impulsados llegaron o no a tener éxito (Battilana, Leca y Boxenbaum, 2009).

Los principales determinantes del emprendimiento institucional, que interactúan entre sí, son las características del campo de actividad y la posición social o nivel de integración que tiene el agente en dicho campo. Por ejemplo, la posición social de un agente en su campo de actividad determina su acceso a recursos y su percepción sobre las características de dicho campo (Battilana, Leca y Boxenbaum, 2009). Así, una mayor integración en el campo de actividad permite obtener más recursos y legitimidad, mientras que cuando la integración es menor existen más posibilidades de desafiar las reglas y normas imperantes, al no estar atrapado en las instituciones (Mair y Marti, 2006).

Entre las características del campo de actividad que condicionan el emprendimiento institucional, Battilana, Leca y Boxenbaum (2009) incluyen la acción de las crisis y periodos revolucionarios y el grado de heterogeneidad e institucionalización existentes en dicho campo. De acuerdo con estas características, Maguire, Hardy y Lawrence (2004) determinan tres contextos diferentes para el emprendimiento institucional: campos maduros estables, campos maduros en crisis y campos emergentes.

Los campos maduros tienen interacciones estables y rutinarias entre sus participantes, isomorfismo en cuanto a modelos de negocio (gran homogeneidad entre empresas), formas organizativas y tecnologías y una estratificación por reputación y tamaño organizativo. Se observan actores centrales o de élite y otros periféricos o secundarios (Greenwood y Suddaby, 2006).

En un periodo de estabilidad, los actores centrales de un campo maduro definen y sostienen sus reglas o instituciones, aprovechando su posición social en favor de sus intereses. Su posición dominante aporta muchos recursos y genera un proceso de autorrefuerzo que lleva mantener los comportamientos habituales y a desarrollar cierta miopía respecto a lo que se desarrolla en la periferia y el exterior del campo. En estas condiciones, el emprendimiento institucional suele proceder de agentes ubicados en los límites del campo. Al estar menos arraigados en el campo, los agentes periféricos tienen menos conocimiento y respeto por las normas imperantes, y además tienen intereses insatisfechos que justifican el arriesgarse a hacer las cosas de otro modo (Greenwood y Suddaby, 2006).

Las situaciones de crisis o revolución, asociadas a la agitación social, disrupción tecnológica, discontinuidades competitivas o cambios regulatorios (Battilana, Leca y Boxenbaum, 2009) amplían las posibilidades para el emprendimiento social. Estas situaciones plantean alternativas a la lógica dominante, y producen la aparición de nuevos agentes en el campo y el cambio de la posición social de los ya existentes (Greenwood y Suddaby, 2006). En definitiva, se genera heterogeneidad y se rompe el

consenso existente en el campo, lo que favorece la introducción de nuevas ideas y que los agentes sometidos a contradicciones puedan cuestionar y abandonar las normas tradicionales (Battilana, Leca y Boxenbaum, 2009).

En los campos emergentes, la heterogeneidad es mayor que en los maduros, y el grado de institucionalización de los agentes resulta mucho menor, por lo que este tipo de campos representa el tipo de contexto de mayor incertidumbre, y el de mayores oportunidades para el emprendimiento. Los campos emergentes prometen recompensas considerables por el éxito, ya que su estructuración proporcionará ventajas significativas a algunos actores (Maguire, Hardy y Lawrence, 2004). En este caso, no hay que vencer la resistencia de instituciones establecidas, pero sí que es necesario construirlas por completo, lo cual puede suponer también un esfuerzo considerable.

Como sucedía con el caso de la orientación emprendedora, y de la mano con esta, el emprendimiento institucional es una cuestión de grado, que acaba teniendo su representación más nítida en las iniciativas emprendedoras que desafían abiertamente los usos y costumbres imperantes en su entorno o campo de actividad. Tener a las instituciones en contra incrementa considerablemente el grado de riesgo e incertidumbre, pero si el cambio promovido es lo suficientemente atractivo como para imponerse finalmente, las recompensas de la oportunidad de éxito perseguida serán de gran magnitud.