

PIERRE-ANDRÉ JULIEN

RUBÉN MOLINA SÁNCHEZ

**UNA TEORÍA  
SOBRE EL EMPRENDIMIENTO  
REGIONAL EN LA ECONOMÍA  
DEL CONOCIMIENTO**

**Una metáfora de las  
novelas policiacas**



**UNA TEORÍA SOBRE EL EMPRENDIMIENTO  
REGIONAL EN LA ECONOMÍA DEL  
CONOCIMIENTO**

**Una metáfora de las novelas policíacas**

**PIERRE-ANDRÉ JULIEN  
RUBÉN MOLINA SÁNCHEZ**

Datos de catalogación bibliográfica

**PIERRE-ANDRÉ JULIEN  
y MOLINA SÁNCHEZ, RUBÉN**

**Una teoría sobre el emprendimiento regional en la  
economía del conocimiento**

**Primera edición**

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2012

ISBN: 978-607-32-1463-6

Área: Administración

Formato: 18.5 × 23.5 cm

Páginas: 328

Editora: María Elena Zahar Arellano  
e-mail: maria.zahar@pearson.com  
Editora de desarrollo: Claudia Romero Mercado  
Supervisor de Producción: Rodrigo Romero Villalobos

PRIMERA EDICIÓN, 2012

D.R. © 2012 por Universidad de Guanajuato  
Ing. Javier Barros Sierra No. 201  
Ejido Santa María del Refugio, Celaya, Gto.

D.R. © 2012 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.  
Atacomulco 500\_5° Piso  
Industrial Atoto  
53519 Naucalpan de Juárez Estado de México

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana Reg. Núm. 1031  
Prentice Hall es una marca registrada de Pearson educación de México, S.A. de C.V.

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden producirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma, ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

El préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso de este ejemplar requerirá también la autorización del editor o de sus representantes.

La presente obra fue financiada por el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI 2011) dentro del presupuesto del departamento de Finanzas y Administración de la División de Ciencias Sociales y Administrativas del campus Celaya-Salvatierra de la Universidad de Guanajuato.

ISBN LIBRO FISICO: 978-607-32-1463-6

Impreso en México. *Printed in México.*

Este libro se terminó de imprimir en julio de 2012  
en los talleres de Litográfica Ingramex, S.A. de C.V.  
Centeno 162-1, Col. Granjas Esmeralda, C.P. 09810 México, D.F.

**PEARSON**

« *Todo hombre puede hablar verdaderamente.  
Pero hablar ordenadamente,  
prudentemente y suficientemente, pocos hombres pueden...*»

Montaigne, *Ensayo*, III, viii, 1586.

« *Un número infinito de maestros de lenguas,  
artes y ciencias enseñan lo que no saben:  
habilidad muy particular; porque poco ingenio  
se requiere para enseñar uno lo que sabe,  
pero es menester tener una habilidad muy grande  
para enseñar lo que se ignora.*»

Montesquieu, *LVIIIª carta persa*, 1721

« *De todos los autores, a quienes más desprecio  
es a los recopiladores que, por todas partes, van  
buscando pedazos de obras ajenas  
que, en las suyas, embuten, como trozos de césped en un jardín;  
ellos son comparables a los obreros de imprenta, quienes arreglan los caracteres que,  
combinados entre sí, forman un libro en el que no han puesto ellos más que las manos.*»

Montesquieu, *LXVIª carta persa*, 1721

« *No es la realidad lo que importa,  
sino la manera como se aprehende.* »

Michel Foucault, *Dichos y Escritos*, 1954-1988. Tomo III.

## Contenido

<b>Introducción</b>	1
1. La definición de emprendimiento	2
2. Las diferentes formas emprendedoras	4
3. La necesidad de una aproximación compleja	8
4. La pirámide emprendedora	12
5. De Columbo a Holmes, Maigret y de Baskerville	15
6. Objetivo y metodología de esta obra	18
7. El plan del libro	20
<b>PARTIE 1 – EL CONTEXTO</b>	
<b>La economía del conocimiento y las diferencias del dinamismo territorial</b>	23
<b>Capítulo 1 La economía del conocimiento Incertidumbres, ambigüedades y potencialidades</b>	25
1.1. Cambio y globalización de los mercados	27
1.2. La importancia de lo inmaterial en nuestras economías	30
1.3. Incertidumbre y ambigüedad	34
1.4. El control de la información	35
1.5. Saber y saber-hacer de otro modo Las nuevas formas de competitividad de las empresas y las regiones	37
<b>Capítulo 2 El emprendimiento diferenciado las disparidades regionales</b>	41
2.1. La importancia diferenciada de las Pymes en la región	42
2.2. Un ritmo diferente de creación según los territorios	44
2.3. Diferentes tipos de empresas	48
2.4. Algunas explicaciones antiguas	56
2.4.1. Algunas respuestas antiguas más macroeconómicas	56
2.4.2. Los nuevos análisis más territoriales	60

<b>PARTE 2 – EMPRENDEDORES, ORGANIZACIONES Y AMBIENTES TERRITORIALES</b>	
<b>La capacidad para desarrollar el conocimiento</b>	64
<b>Capítulo 3 Los emprendedores</b>	69
3.1. Lo innato, lo adquirido y lo construido	69
3.2. Los desencadenantes o las razones personales y sociales para emprender	72
3.3. Los tipos de emprendedores	76
3.4. El proceso de creación	81
3.5. El itinerario del emprendedor o las condiciones de sostenimiento del espíritu emprendedor	82
<b>Capítulo 4 La organización que aprende Las diferentes estrategias de las Pymes para acumular la información</b>	86
4.1. El rol de la organización	87
4.2. La fuente de las ventajas competitivas	91
4.3. Los elementos claves para mantener la competitividad	94
4.4. El ejemplo de las Gacelas o de las Pymes con Crecimiento fuerte	99
4.4.1. Para Pymes de nueva cosecha	102
<b>Capítulo 5 El ambiente emprendedor la clave de la diferenciación</b>	104
5.1. La definición del ambiente	107
5.2. El rol del ambiente	110
5.3. El capital social	115
<b>PARTIE 3 – INFORMACIÓN, REDES E INNOVACIÓN</b>	
<b>Las condiciones necesarias y suficientes del emprendimiento</b>	121
<b>Capítulo 6 La información una primera condición necesaria para reducir la incertidumbre y la ambigüedad</b>	124

6.1. El rol de la información en el emprendimiento	125
6.2. Los tipos de información	127
6.3. Los elementos que favorecen la apropiación de la información valiosa	130
6.4. Mecanismos para pasar de la información al conocimiento y al saber-hacer	132
6.4.1. Mejorar la capacidad de obtención y de absorción de la información	135
6.4.2. Organizar la traducción de la información, creando vínculos y desarrollando síntesis	136
6.4.3. Ante todo, ir más allá de los análisis lineales o de la lógica dominante	137
<b>Capítulo 7    Las redes</b>	
<b>Una segunda condición <i>necesaria</i></b>	
<b>Para compartir la información que conduce a la innovación</b>	138
7.1. El funcionamiento de las redes	142
7.2. Los tipos de redes	145
7.3. Información, redes e innovación	151
<b>Capítulo 8    La innovación</b>	
<b>La condición suficiente</b>	156
8.1. los diferentes tipos de innovación	160
8.2. La lógica de la innovación	165
8.3. La organización de la innovación	168
8.4. De la innovación individual a la Innovación colectiva	173
<b>PARTE 4 –    LOS MÉCANISMOS DEL DESARROLLO ENDÓGENO</b>	
<b>Cómo multiplicar el dinamismo por contagio</b>	176
<b>Capítulo 9    El trabajo en red de la inteligencia</b>	
<b>el desarrollo de un tejido regional dinámico</b>	182
9.1. La eficacia del desarrollo con los pares en las redes	183
9.2. El trabajo en red de la inteligencia	189

9.3. El mecanismo del trabajo en red	192
<b>Capítulo 10 El fuerte crecimiento de la Pyme desde la perspectiva de las competencias esenciales. El caso de México</b>	201
10.1. Los antecedentes del fuerte crecimiento y aportaciones para la teoría del emprendimiento regional	201
10.2. El fuerte crecimiento de la Pyme desde la perspectiva de Las competencias esenciales: El caso de México	203
10.2.1. Recursos y capacidades de las Pymes	206
10.2.2. La dinámica del emprendedor	206
10.2.3. La percepción de la innovación por el Emprendedor	207
10.2.4. Control de la información por el emprendedor	209
10.3. Las competencias esenciales de las Pymes	210
10.4. Aportaciones de las investigaciones internacionales y en México sobre el fuerte crecimiento de las Pymes	213
<b>Capítulo 11 Contagio emprendedor y apropiación del conocimiento</b>	218
11.1. Las etapas del contagio emprendedor	221
11.2. El rol complementario del estado	224
11.3. Las regiones que aprenden y son innovadoras	229
11.4. Rebasar la incertidumbre y la ambigüedad	231
<b>Conclusión Una nueva teoría de emprendimiento</b>	234
1. La evolución de las teorías	237
2. Equilibrio o inestabilidad	246
3. El enfoque técnico u holístico el crimen organizado y el emprendimiento regional	251
Bibliographie	258

## Introducción

Es común, en cualquier economía, encontrar territorios que alcanzan un progreso notable, de los cuales varios se desarrollan, sobre todo, explotando sus propios recursos, o en ciertos periodos particularmente propicios para su crecimiento económico. ¿Por qué estas regiones son

*triunfadoras*<sup>1</sup>, a diferencia de otros territorios, aun contiguos, que siguen difícilmente la evolución económica general o llegan incluso al descenso? Esta es la pregunta que nosotros queremos abordar en esta obra, mostrando con la ayuda de una teoría general cómo, en ciertos territorios particularmente emprendedores, diversas empresas se crean y las existentes crecen rápidamente; mientras que en otros lugares, estas creaciones son escasas, o se limitan a negocios banales como los pequeños garajes o los salones de belleza en lugar de empresas de productos plásticos o farmacéuticas, o también son pequeñas empresas que, una vez establecidas, apenas llegan a desarrollarse o mueren rápidamente.

Se sabe que ciertas regiones con fuertes ventajas, por poseer recursos naturales importantes o una gran población instalada desde hace largo tiempo, se benefician no sólo de las inversiones locales, sino que atraen otras que provienen de diferentes lugares del exterior. Por ejemplo, el hecho de poseer petróleo, minas de cobre, playas soleadas o una montaña nevada y fácilmente accesible, puede explicar el interés que tienen los inversionistas de otros lugares en iniciar y apoyar el desarrollo de estas regiones<sup>2</sup>. De igual manera, la existencia de una metrópoli o de una gran capital, por el simple efecto del tamaño y de la densidad de la población o por el efecto de las economías de aglomeración, asegura generalmente el desarrollo durante un largo periodo. No obstante, por una parte, el número de estas regiones privilegiadas es limitado; y por otra, estas mismas ventajas pueden debilitarse o desaparecer, por causas tales como la competencia de nuevos materiales o fuentes más ricas y de más fácil acceso, por la innovación tecnológica, por migraciones importantes de la población o incluso por cambios en la moda. Del mismo modo, pueden perder su atracción por los beneficios que ofrecen los suburbios u otras grandes ciudades menos contaminadas o congestionadas. El desarrollo de las regiones que no se benefician de estas ventajas, sólo se explica por la existencia de fuerzas internas, lo que llamamos desarrollo endógeno (Walsh, 2006).

Este problema del desarrollo territorial endógeno comprende la creación y crecimiento de toda clase de empresas por las fuerzas locales. Dentro de la mayoría de las regiones, el crecimiento económico a corto o a largo plazo proviene principalmente de este emprendimiento o de las nuevas iniciativas de empresas locales, luego imitado por otras empresas de emprendedores externos.

Como lo explicaría hace mucho tiempo (Schumpeter (1911). Podemos entonces volver al cuestionamiento anterior de la siguiente manera: ¿por qué el emprendimiento endógeno es más dinámico en ciertos lugares y durante ciertos periodos que en otros?

## **1. LA DEFINICIÓN DE EMPRENDIMIENTO**

Antes de responder a esta pregunta, es conveniente definir el emprendimiento. Steyaert y Hjorth (2003) nos recuerdan que aún no nos ponemos de acuerdo sobre esta definición. Por ejemplo Cole (1942), uno de los investigadores más antiguos de este tema después de Schumpeter, definía el emprendimiento como “una actividad que posibilita crear, sostener y agrandar una empresa rentable”. Otros autores hacen énfasis en la innovación. El emprendimiento constituye

---

<sup>1</sup> Para retomar el título de la obra colectiva dirigida por Benko, G y A. Lipietz (1992) presentando estas regiones al lado de otras en declive.

<sup>2</sup> El vínculo entre la presencia de recursos naturales importantes y el desarrollo regional no siempre existe, como lo vemos en la mayoría de países en desarrollo en donde, por ejemplo, el petróleo y los diamantes son explotados sin tener en cuenta a las poblaciones locales y hasta en detrimento de ellas. Presenciamos de nuevo esta distorsión, por ejemplo, Guyana, en el Amazonas o en el Congo, como lo hemos visto al inicio de la explotación de grandes sitios turísticos en varios países industrializados, ocasionada hasta que los gobiernos locales intervinieron para dictar las reglas que tomarán en cuenta a las poblaciones locales.

fundamentalmente un proceso innovador, que excluye las imitaciones de empresas o las simples adquisiciones, como aquéllas realizadas por los gerentes. Venkataraman (1997) también entiende el emprendimiento como “una nueva producción de bienes o servicios que responden a una oportunidad, con todas sus consecuencias”, o aún como “nuevas iniciativas de negocios inicialmente concebidas y enseguida desarrolladas” para atender el mercado. L’OCDE (2003) completa estas definiciones afirmando que “el emprendimiento es una manera de ver las cosas y un proceso para crear y desarrollar actividades económicas con base en el riesgo, creatividad e innovación, al gestionar una organización nueva o existente”.

Si nos limitamos al impacto de una empresa a la vez, podemos resumir estos conceptos distinguiendo cuatro tipos de emprendimiento: aquel que crea una nueva empresa, el que adquiere una, el que se enfoca en un mercado existente o el que apunta a un nuevo mercado (ver figura 1).

Inicialmente en el cuadrante A de la figura 1, encontramos el emprendimiento por la creación de una nueva empresa, que reproduce más o menos lo que se hace en otros lugares. Para los investigadores, la creación de una nueva empresa es el arquetipo del emprendimiento y por lo tanto, la definición utilizada con mayor frecuencia, como hemos visto. Esta creación parte de una cierta intuición o de una idea: 1) La empresa puede ser pequeña, como en el caso de un comerciante de periódicos, en la esquina de una calle particularmente transitada o un camionero que compra un camión usado para integrar mejor las empresas de su pueblo con la gran ciudad; 2) Esta empresa puede ser más compleja, como en el caso de una empresa industrial que utiliza máquinas de control numérico y una cadena de producción que requiere la intervención de varias decenas de empleados. De cualquier forma, la empresa origina: la puesta en marcha de una organización, así sea mínima, como en el caso del trabajador independiente<sup>3</sup>, un periodo de lanzamiento y uno de consolidación; periodos que siguen trayectorias diversas, según el caso. Todos con la intención de constituir de una manera más o menos rápida una empresa y garantizar su permanencia. Esta nueva empresa requiere de un mínimo de innovación, aún si surge en buena medida de la imitación o la reproducción de otra, como se ha mencionado antes.

La nueva empresa se diferencia de otras, por la influencia central que el emprendedor tiene sobre su creación, sobre la forma de su organización y por el hecho de crear un valor relativamente nuevo. Esta iniciativa emprendedora, también tiene un particular efecto que se ejerce sobre el emprendedor, la competencia y los clientes.

**Figura 1. Tipología del Emprendimiento individual**

MERCADO	
<b>Antiguo</b>	<b>Nuevo</b>

<sup>3</sup> En ese caso, la organización proviene de los vínculos que el trabajador independiente sostiene con sus herramientas, aunque estas se limiten al teléfono o a la computadora.

<b>EMPRESA</b>	<b>Nueva</b>	<b>A</b> - Nueva empresa basada en una reproducción o que imita lo que se encuentra en otros lugares.	<b>B</b> - Nueva empresa innovadora.
	<b>Antigua</b>	<b>C</b> - Reinicia con cambios menores o mayores.	<b>D</b> - Expansión del mercado, internacionalización.

Tomado de P. Davidsson, "Entrepreneurship: what it is, what aint't, and how we can study it", comunicación en el coloquio de la Fundación de Babson/Kaufmann, Boulder, junio de 2001.

El tipo de emprendedor representado en el cuadrante B de la figura 1, es el fruto de la *essaimage* (escisión)<sup>4</sup> de un investigador universitario o un innovador interesado en aplicar su innovación en el mercado. Tipo que resaltaría al emprendedor de valorización o de aventura, como lo veremos en el capítulo 3.

Así mismo, el emprendimiento puede provenir de la adquisición de una empresa existente, con la condición de que ésta se transforme un poco en su estructura inicial, bien sea en su organización, en su posicionamiento en el mercado o en los productos que ofrece. Este ejemplo corresponde al cuadrante C. Si la adquisición o la gestión de la empresa existente se hacen sin modificaciones o de una manera rutinaria, no existe el emprendimiento propiamente dicho. Esto se da, por ejemplo, al momento de la adquisición de una franquicia controlada por una gran cadena; en este caso, se trata más de un inversionista que de un emprendedor. Retomar una empresa en la cual se cambia sólo su forma jurídica no es prueba de la existencia de emprendimiento. Así mismo, en este grupo clasificamos también las empresas que, más que cambiar sus rutinas o la simple gestión por parte de los administradores (los gerentes de filiales), prueba su innovación adoptando nuevas tecnologías. Por ejemplo, esta manera de ver las cosas, sobre pasa la pregunta sobre si el emprendedor del inicio permanece siempre emprendedor después de diez o veinte años o, por el contrario, si lo es ocasionalmente y por tanto en el sentido Schumpeteriano, cuando realiza cambios importantes o innovaciones. En el último caso, una gran empresa que evoluciona rápidamente tanto al interior como hacia el exterior (por adquisición o fusión), entra en esta definición de emprendimiento<sup>5</sup>. Pero el cambio no quiere decir necesariamente crecimiento o paso de pequeñas a medianas y grandes empresas. Se pueden realizar regularmente cambios para responder a las fluctuaciones del mercado, permaneciendo como una empresa pequeña. Así mismo, el crecimiento no significa una evolución lineal, como intentan presentarlo ciertos partidarios de la teoría de los estados de crecimiento, a pesar de sus numerosos críticos, tal como Watson (1995). Esta teoría está ligada a la metáfora de la evolución biológica, dado que las empresas son organismos sociales sin trayectorias obligadas y poseedoras de un amplio margen de libertad.

---

<sup>4</sup> *Spin-off* o **derivaje** (también llamada escisión: del lat. *scissio*, *-ōnis*, cortadura) el spin-off es un término anglosajón que se refiere a un proyecto nacido como extensión de otro anterior, o más aún de una empresa nacida a partir de otra mediante la separación de una división subsidiaria o departamento de la empresa para convertirse en una empresa por sí misma. Diccionario de la lengua española de la Real Academia, ed. XXII; <http://es.wikipedia.org/wiki/Derivaje>

<sup>5</sup> Hablamos, entonces, de "intraempresariado". Watson (1995) explica que, si bien el espíritu emprendedor puede ser esporádico, raramente está ausente entre los propietarios-dirigentes, mientras que puede no existir en las filiales dando el comportamiento de simple gerencia "gerenciando con parsimonia" como lo ilustra el origen del término manager: palabra francesa que proviene del término ménagère que refiere a la persona que hace los oficios en la casa.

Finalmente, en el cuadrante D, encontramos una empresa existente que expande su mercado, sea proponiendo un nuevo producto o una nueva gama de productos en el mercado regional o nacional, u ofreciendo el mismo producto en un mercado más extenso, como es el caso de la exportación.

Pero estas definiciones son insuficientes como lo replantea Aldrich (1990), porque hacen énfasis únicamente sobre el emprendimiento individual, ya que el contexto general y las relaciones, por ejemplo, con la familia, las redes y el rol de los modelos que provienen del ambiente, juegan un rol muy importante dentro del desarrollo de cada empresa. El objetivo de este libro es de ayudar al estudio del emprendimiento regional o local o la creación y el cambio dentro de un gran número de empresas caso por caso. También, nosotros queremos responder a la pregunta hecha por Gartner (2001): ¿Porqué una nueva empresa es creada?, ampliando esta cuestión al territorio, al cambio o a la innovación derivada de esa creación. Por lo tanto nuestra preocupación se centra sobre la creación y el crecimiento de las empresas dentro de las regiones o las localidades.

En nuestro caso, toda creación o todo cambio en una empresa, tiene no sólo un impacto sobre ella misma, sino también sobre el mercado local y posiblemente nacional o internacional que termina generando cambios en el tejido industrial territorial. El emprendimiento crea por tanto una estructura diferente entre los diversos actores socio-económicos del territorio, desde la llegada de una nueva empresa o los cambios en las existentes, ocasionan nuevos ajustes y nuevas creaciones.

En resumen, para nosotros, el emprendimiento regional tiene en cuenta todos los cuadrantes de la Figura 1. Él ocasiona la creación más o menos regular de nuevos valores sobre los mercados territoriales o exteriores, tales como nuevas estructuras de producción y la creación de nuevos bienes o de nuevas localizaciones (Bruyat y Julien, 2001). Esta creación afecta a otras empresas, y los actores o *jugadores* económicos de la región o del exterior que se benefician esta evolución. Esta creación de nuevos valores altera el o los mercados, empujando el territorio a la evolución más o menos rápidamente, para finalmente desarrollarse y responder mejor a las necesidades de los ciudadanos y clientes externos, creando en su seno empresas y por consiguiente más empleos y más riqueza, y finalmente más desarrollo territorial.

## **2. LAS DIFERENTES FORMAS EMPRENDEDORAS**

Esta creación de nuevos valores puede tomar una variedad de formas. Además cambia de acuerdo con los lugares y la época. Por tanto, no podemos evaluarla sólo por su grado de novedad, sino por el contrario comprenderla resituándola en su contexto social. Ella se manifiesta en diferentes economías y diferentes territorios, en función de entornos socio-culturales particulares y de la historia o el nivel de desarrollo general. Por tanto debemos verla en su entorno, como todo objeto de investigación, como lo precisan Kuhn (1970) o Chalmer (1994). Los emprendedores y sus acciones reflejan las características del tiempo y del lugar en los cuales evolucionan. La creación de nuevas empresas no puede ser concebida por fuera de la sociedad en la cual ésta tiene lugar y por lo tanto de la cultura que la rodea. Es así que Torrès (2001) propone cuatro ideas de tipos de emprendimiento, las cuales primero plantearemos y posteriormente añadiremos otras dos:

1. El emprendimiento liberal norteamericano, está estrechamente relacionado con la ética protestante definida por Max Weber o con la perspectiva utilitarista y positivista de Jeremy Bentham. Agregamos que su aplicación neoliberal, por parte de múltiples empresas norte americanas, produce las variaciones de rumbo conocidas en los últimos años (como la empresa Enron que conoció su fin

por el encarcelamiento de su director), pero no mostraría la realidad misma de los Estados Unidos. Ogbor (2000) habla de una ideología relevante de la cultura occidental, pero que es demasiado simple para representar una realidad mucho más compleja.

2. El emprendimiento corporativo “a la francesa”, busca la seguridad por medio del apoyo de diferentes leyes y reglas de funcionamiento, en un buen número de grandes empresas del Hexágono (Fayolle, 2000).

3. El emprendimiento de *la clase media, al estilo belga o alemán*, o lo que los británicos llaman “*la pequeña burguesía*”, formada, ante todo, por Pymes más o menos conservadoras.

4. El emprendimiento de red a la Japonesa, que Dana (1998) divide en tres sub-tipos: el *Sanchi*, que se aproxima al distrito industrial italiano, el *kuodokumiai* basado en la cooperación entre Pymes de diferentes funciones como las compras, y finalmente el *shita-uke gyosha* que forma un sistema de sub contratación en diferentes niveles.

5. El emprendimiento asiático formado por miles de pequeñas empresas con funciones bien definidas dentro de una jerarquía, entre las micro, las pequeñas, las medianas y las grandes (Guiheux, 1998).

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

Sin embargo, esta tipología es aún amplia. Debe ser depurada, ya que sobre un mismo territorio podemos encontrar varios tipos o sub-tipos. Por ejemplo, en Inglaterra, bajo el supuesto modelo anglosajón del emprendedor solitario, cerca del 40% de las Pymes tienen dos o más propietarios-dirigentes, y varias creaciones son realizadas dentro de cooperativas de trabajo (DTI, 1999). En Italia, encontramos tres grandes regiones emprendedoras diferentes, como se ha mostrado en varias ocasiones (Conti y Julien, 1991). Además del sistema de distrito industrial de la *Terza Italia* que existe en varios países europeos e incluso en Norte América (Pyke y Sengenberger, 1992). Para España, el emprendimiento de Cataluña es muy diferente a la de Andalucía. En Brasil, la industria en el noroeste es semejante a la de América del Norte. En África, el comportamiento de los emprendedores difiere si son musulmanes, cristianos o “animistas”. En Asia, los nuevos emprendedores chinos ignoran la lealtad hacia sus proveedores y clientes, mientras que los de las grandes islas del Océano Índico tendrían comportamientos propios que no son ni africanos ni asiáticos (Valéau, 2001). En Norte América, en Québec, donde el sistema “bannières”<sup>7</sup> de cooperación hace que una parte del comercio al detalle continúe controlado por los independientes, situación contraria a la que sucede en Estados Unidos donde las grandes cadenas dominan claramente, y las cooperativas financieras son más importantes que los bancos privados. Todo esto evoluciona frecuentemente con rapidez.

---

<sup>6</sup> Se refiere a un sistema asociativo de ahorro para apoyar la creación de empresas. La palabra “tontines” proviene de Lorenzo Tonti (1635-1690), banquero napolitano.

<sup>7</sup> El sistema de “bannières” en Québec o en Francia, consiste en grupos de compras con un nombre colectivo “una bannière”, que pueden ofrecer servicios adicionales como la contabilidad, la publicidad colectiva y el uso colectivo de ciertas tecnologías.

Además, dentro de varios países, los nuevos tipos de empresas virtuales favorecidas por el internet se desarrollan en un plano nacional e internacional. Encontrando también sobre los mercados paralelos las empresas *alterno mundialistas* por promover, el comercio *justo* o también la contracultura. Michel Certeau (1973) explica bien esos cambios dentro de la historia socio-económica de varios países.

*He aquí un ejemplo fuerte de emprendimiento lejano de la Pyme capitalista al modo americano. Estudiando en los años 80 el distrito industrial de Prato cerca de Florencia, comprendimos que los pequeños patronos eran miembros del partido comunista y compartían la misma obediencia que sus empleados del sindicato, que sería probablemente considerado como una herejía, causal de prisión en Norte América, o la hoguera en ciertos lugares lejanos, como lo mostraba el filme Easy Riders en los años 60. Para estos patronos italianos, el enemigo era la gran empresa tentacular de Milán o de Turín, que apoyaba a la Democracia cristiana. Esto explicaría por qué, después de la guerra, centenares de millones de dólares del plan Marshall fueran asignados casi exclusivamente a los organismos del Norte de Italia, lo que obligó a las pequeñas empresas del centro del país a desenvolverse completamente solas, con la cooperación y el emprendimiento endógena. (Ver Bianchi, 1996).*

*Otro ejemplo, más moderno y bien vinculado al funcionamiento de las empresas tradicionales, es esta pequeña empresa de la ciudad de Quebec especializada dentro de los problemas de logística de la impresión de dibujos animados y que trabaja, entre otros, con los autores de Cali (Colombia) o de Sao Pablo (Brasil), donde los trabajos serán impresos en Amsterdam y distribuidos por una empresa de Los Ángeles, una de las capitales mundiales de los “comics”.*

Podrá entenderse esta complejidad con sectores de producción informal o también del mercado negro, no solamente dentro de los países en desarrollo, sino también dentro de los industrializados. Dentro de esos mercados paralelos, Fadahunsi y Rosa (2002), discuten el caso de emprendedores nigerianos trabajando en las fronteras y que han tomado el dilema, de sobornar los derechos de aduana o de recurrir a medios legales menos costosos, pero también menos eficaces; agregamos que esas empresas crean miles de empleos y representan una parte representativa de la actividad económica de la región. Otro ejemplo es discutido por Rehn y Taalas (2004) quienes explican que, contrariamente a la creencia económica o periodística en general, un mercado de emprendimiento paralelo e ilegal ha existido siempre en la Unión Soviética para compensar los límites de la planificación central<sup>8</sup>. Schumpeter explicaría que muchos de los emprendedores, crean sus propias reglas: como los conocidos ejemplos de los casos de Bernard Tapi en Francia o la de Conrad Black d'Hollinger en Canadá<sup>9</sup>. Podrá así mismo entenderse esta transgresión de reglas generales en las empresas criminales, como en el caso de “Young Boy Inc.”, empresa creada a fines del año de 1970 por Butch Jones y Raymond Peoples para distribuir la droga dentro de los barrios del oeste de

---

<sup>8</sup> Estos autores hablan “de una parte muy importante de actividades económicas paralelas basadas en los conocimientos y las relaciones” (Rehn y Taalas, 2003, p. 237). Un colega de la universidad libre de las naciones unidas que ha vivido algún tiempo en Moscú en la década de los 70s explicaría que más de un millón de puercos serian criados por los Moscovitas dentro de los baños o los patios traseros de sus casas para cumplir con las tradiciones de navidad, para sobornar a los vecinos y a los inspectores de salubridad y lo que sobraba lo utilizaban como treque para cubrir otros gastos de las fiestas. Este sistema llamado “*blat*” existía dentro de todos los países de Europa del este dentro del mismo periodo, de tal manera que en Polonia, se alentaba en este caso, los horarios de producción en las grandes empresas de 6:00 a 14:00 horas, dejando el resto de la tarde, al trueque o compra y venta de ciertos productos de primera necesidad, y complementar los salarios que eran demasiado bajos.

<sup>9</sup>En México tenemos a Carlos Slim con Teléfonos de México y Telcel, Emilio Azcárraga con Televisa y Ricardo Salinas con TV Azteca, el primero con el monopolio de comunicaciones telefónicas y los últimos con el duopolio de la televisión, y favorecidos desde el 2006 por las leyes federales de Telecomunicaciones y Radio y Televisión, actualmente en controversias anticonstitucionales ante la Suprema Corte de Justicia la denominada “ley televisa” y Telcel con una multa de poco menos de 12 mil millones de pesos por la Comisión Federal de Competencia.

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

Hoftede (1994) sin embargo, lo que simplifica mucho, dijo que la organización es influenciada por la manera que tiene una sociedad de concebir la autoridad, los comportamientos individualistas con respecto a los comportamientos sociales, las relaciones entre hombres y mujeres, la actitud frente a la incertidumbre, el nivel de permisividad para reportar a lo ilegal o para enfrentar las cosas a corto o largo plazo, etc. Así, los comportamientos cara a cara con la competencia varían enormemente según las culturas: en ciertos casos, son muy débiles<sup>10</sup> o particularmente agresivos, mientras que en otros lugares, se busca mucho más la cooperación. Esta competencia varía al interior de un mismo país de acuerdo con las industrias, de la misma forma que los elementos sobre los cuales se apoya la competencia. ¿Alguna vez los japoneses y los occidentales fuimos opuestos, bajo el argumento que los primeros recurrían más al hemisferio derecho de su cerebro (más sintético, más holístico, integrando mejor varias aptitudes) y los segundos a su hemisferio izquierdo (más analítico, más lógico)<sup>11</sup>?

Faltaría anotar que no existe una jerarquía entre los tipos de emprendimiento. Todos son válidos y todos pueden ser fuente de desarrollo o de restricciones. En esta obra, haremos énfasis en el emprendimiento occidental, algo que tiene a la vez emprendimiento norteamericano y europeo, que son los que mejor conocemos, pero que sin embargo cuentan con elementos más universales<sup>12</sup>.

Así mismo, el emprendimiento no puede estar limitado a ciertas épocas o territorios ni circunscrito a la empresa privada. Ni tampoco necesariamente más presente en ciertos grupos que en otros. Si su presencia y su dinamismo varían según las épocas y los territorios, es sobre todo por su modo de funcionamiento que se diferencia de un lugar a otro, como lo veremos a lo largo de esta obra.

En síntesis, las diferentes teorías sobre el emprendimiento no son necesariamente falsas, sino que están a menudo muy ligadas a un territorio, a una época específica y son parcializadas la mayor parte de las veces. Por lo tanto, es necesario sobrepasar estas aproximaciones para recurrir a una teoría más compleja.

### **3. LA NECESIDAD DE UNA APROXIMACIÓN COMPLEJA**

No podemos hablar de el emprendimiento adoptando sólo una visión general, ya que para entenderlo, es necesario considerar diferentes tipos de individuos (según la edad, el sexo, el origen, la formación del emprendedor, etc.), diferentes formas de organización (según el tamaño de la empresa, la industria, los vínculos con las otras empresas, etc.), diversos contextos socio-económicos próximos (el ambiente) o más amplios (el mercado) y variadas épocas (el tiempo).

---

<sup>10</sup> Por ejemplo, Gustave Welter, en su *Historia de Rusia* (1963) destaca el enorme impacto de la religión ortodoxa sobre la sumisión de los ciudadanos hacia el Zar, dueño del terrero y por tanto de su destino, y más tarde hacia dictadores como Lenin y Stalin, que afectan considerablemente el individualismo necesario para crear una empresa distinta de la microempresa que hemos discutido en la nota anterior.

<sup>11</sup> Esta teoría ha sido muy criticada desde entonces y ya no está en vigor. Véase a este respecto a Rao, et al., (1992)

<sup>12</sup> En particular la presencia en la familia nuclear o extensa, de modelos en los que se ha medido la importancia del aumento de las oportunidades de éxito del nuevo emprendedor han funcionado bien, tanto en los países africanos como en occidente (Matsanga, 1997).

Esto es lo que Sandberg y Hofer (1987) ya trataban de mostrar, privilegiando una aproximación en la que se tenía en cuenta al emprendedor, a la estrategia y la estructura de la empresa.

Sin embargo, estos elementos no son suficientes. Para comprender bien qué es el emprendimiento regional hay que recurrir a varias disciplinas y a tantas investigaciones como facetas existentes. En particular, no nos podemos restringir al empirismo ingenuo de ciertos estudios que se limitan a vincular algunas variables puramente económicas, como bien lo mencionan el título de la obra de Curran y Blackburn (2001), *En la búsqueda de las Pymes*<sup>13</sup>, teniendo en cuenta la complejidad del concepto.

En realidad, en toda investigación sobre el emprendimiento, es necesario aplicar el principio sistémico *de la variedad requerida*, como una aproximación que no puede ser más compleja que la pregunta en sí<sup>14</sup>. Por otro lado, es demasiado complejo poder limitar la comprensión, como lo explica Chia (1998, p. 344): “toda ciencia, cualquiera que sea su complejidad, es finalmente reduccionista en sus intenciones”, porque en última instancia es imposible de considerar todo, o dentro del caso que nos concierne. Sin embargo, no siempre podemos tratar al mismo tiempo todos los elementos posibles que afectan el emprendimiento y en el mismo periodo sin dejar de ser claros. En nuestro caso, discutiremos sobre el emprendimiento desde cuatro enfoques: antropológico y psicológico, sociológico, geográfico y económico, teniendo en cuenta que éstos no agotan el estudio del objeto.

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

Desde *el enfoque antropológico y psicosociológico*, sino comportamental, la empresa, al menos durante sus primeros años de existencia, surge principalmente desde el emprendedor, desde sus dimensiones individuales, psicológicas, sociales próximas (su familia) y lejanas (sus orígenes, su cultura, su educación, su formación, etc.). En efecto son estas las dimensiones que han determinado las características y comportamientos que le han permitido al emprendedor, desarrollar ciertas ideas y concretarlas en la creación o transformación de empresas. Este enfoque se relaciona con el

---

<sup>13</sup> “Researching the Small Enterprise”.

<sup>14</sup> Como deberían hacerlo todas las ciencias en las que el objeto es el ser humano o la sociedad; tal como la medicina que se limita frecuentemente a utilizar ciertos medicamentos específicos que son incapaces de responder a la complejidad (a la variedad de causas), obligando al paciente a recurrir a nuevos medicamentos que no hacen más que anular el efecto de los primeros y aumentar los efectos secundarios, sin remontarse a las causas. Por ejemplo, en diciembre del año 2003 un médico se maravillaba de que estuviéramos a las puertas de lanzar al mercado una vacuna contra la alergia al cacahuete. La lógica simple apunta, por lo tanto que nos remontáramos más a las causas posibles de esta alergia, como la utilización masiva de pesticidas en las plantaciones de cacahuete. Hace solamente pocos decenios, casi todos los desayunos norte-americanos incluían mantequilla de cacahuete sin consecuencias de salud, ni de los niños ni de los adultos.

paradigma de Schumpeter sobre el rol central del creador de la empresa, el “héroe del emprendimiento” al menos durante sus primeros años.

En lo que concierne al emprendedor se puede hablar de su desarrollo cognitivo y capacidad reflexiva y de su sentido de aprovechar las oportunidades (Baron, 2006, Hindle, 2007). Debemos de tener en cuenta, por ejemplo, su experiencia y los conocimientos actuales, lo que constituye la estructura subjetiva individual y colectiva que facilitara o no el posicionamiento de la organización en el mercado. Lo que incluye: 1) la experiencia pasada y en curso del emprendedor; 2) Los conocimientos que adquirió en su juventud, en el seno de su familia o en experiencias posteriores; 3) la concepción de idea de inicio, luego del desarrollo de su estrategia y de la conformación de la organización que ha creado.

En este aspecto cognitivo, podemos encontrar, como en todo individuo, comportamientos mercantilistas y no mercantilistas, como el hecho de vincular en la empresa a un pariente o a un amigo, conociendo de antemano sus limitaciones, o tener impulsos que, por definición, no son siempre racionales. Así mismo, que se piense solamente en términos de una herencia que no tiene relación con un análisis racional y que, en varias sociedades, persisten viejos prejuicios en los que se da preferencia al hijo varón aunque la hija sea más competente o hasta que se descarte un ejecutivo para privilegiar a un hijo, a pesar de sus evidentes limitaciones.

El emprendedor es el centro de la creación de una empresa y su desarrollo. En efecto, es un individuo un poco particular, sea que esté en un mercado capitalista o en otros mercados. Pero además, es un ser social que debe tener en cuenta las posibilidades y limitaciones de la sociedad en la que vive<sup>15</sup>; a pesar de lo que dicen Pareto o de Frédéric Hayek, que, retomando los aforismos simplificadores de Jeremy Bentham, aluden a un ser puramente egoísta y calculador. Este emprendedor tiene intereses personales, una familia, amigos, y por consiguiente afinidades e intereses diversos. La familia o los amigos pueden intervenir en la empresa como gestores o como empleados con roles no siempre bien definidos. El emprendedor realiza actividades externas a la empresa y por lo tanto tiene emociones, una vida social, diversos vínculos más o menos obligatorios<sup>16</sup>. Su éxito se explica también por sus múltiples vínculos con su ambiente socioeconómico y por un contexto propicio, como lo veremos más adelante.

*Así, mi abuelo ha incitado fuertemente a mi padre a asociarse con su hermano por razones puramente familiares; lo que lo ha obligado, veinte años más tarde, a readquirir con altos costos la parte de este último, con el fin de tener autonomía para desarrollar la empresa. Estas obligaciones familiares o sociales son compromisos comunes en la creación de una empresa no sólo en los países con organizaciones tradicionales sino también en otros.*

Como consecuencia, cerca de los emprendedores, se encuentran muchas otras personas; los que llamamos *los actores comprometidos*, que son la familia, los asociados, ciertos empleados

---

<sup>15</sup> Ésto lo reconocía ya en 1920 el gran economista John Maurice Clark (1926). Para él, “la sociedad no es la simple sumatoria de individuos” y “la renta social no es una simple operación aritmética”. Después de haberlo citado (1946, p. 152), Pirou agrega que Clark proponía así una concepción de la economía *organicista y dinámica*, la cual se había olvidado hace tiempo y que retomó Mintzberg refiriéndose a los comportamientos de las empresas.

<sup>16</sup> Estas obligaciones familiares o sociales son deberes comunes asociados a la creación de una empresa (Huse y Johannisson, 1998) y son particularmente importantes y ejercen presión en diversas comunidades africanas, como se ha mencionado anteriormente.

particulares<sup>17</sup>, los socios de negocios, pero también otras personas que les sirven como modelos o que les proporcionan toda clase de informaciones útiles.

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

El *enfoque sociológico* es por lo tanto esencial. En este caso, el emprendedor es visto como creador de una organización que se relaciona con otras organizaciones en su sociedad y por consiguiente, con el ambiente social que sirve como mediador entre ellas. Esta organización puede ser más o menos compleja, según el tamaño, y relativamente dinámica, según la estrategia implementada. Al inicio, la organización es la prolongación del emprendedor, y ella lo complementa. Posteriormente, poco a poco, la organización se independiza de él, pero quedan fuertemente ligados. Ésta reagrupa los otros elementos, ya sea los directivos, los empleados y las otras partes involucradas, y los orienta por medio de la estrategia. Para el emprendimiento regional, la organización aparece con más importancia que el emprendedor; ya que representa la base del tejido industrial y por consiguiente, del desarrollo del territorio al que provee de empleos y productos. El posicionamiento desde el inicio de la organización y en seguida los ajustes graduales o bruscos sobre el mercado, influyen en su desarrollo. El cierre de la empresa, aún si esto sucede porque el emprendedor se jubila, o porque ha alcanzado sus objetivos, o porque no encuentra comprador, representa siempre una pérdida para el desarrollo regional.

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

Finalmente, *el enfoque económico*, permite situar el emprendimiento en la coyuntura más extensa de los ciclos económicos. Es cierto que el emprendedor y el emprendimiento están poco presentes en las teorías económicas. Para la teoría neoclásica, el emprendedor no existe o no es importante. Por lo tanto, sólo cuentan las grandes empresas. A pesar de esto el emprendimiento no puede desarrollarse más que en un contexto económico (mercado, estructura o empresa, competencia, etc.) y una coyuntura dada (en expansión, en recesión o en descenso), en los cuales actúa el emprendedor y son los que le proveen de la información necesaria para adaptarse y encontrar las oportunidades de negocio. Sin un contexto complejo más allá del mercado, no hay empresa capitalista, y por tanto no existe el emprendedor, de acuerdo con lo que plantea Casson (1991).

---

<sup>17</sup> Evidentemente como los primeros empleados que han participado en el inicio de la empresa y el desarrollo de su especificidad. Por esta razón, incitamos siempre a nuestros estudiantes que investigan sobre las Pymes, a ver de forma relativa la información de los organigramas que obtienen, ya que los emprendedores los entregan más o menos a la fuerza o limitando su alcance real.

Este último autor afirma, al igual que muchos otros economistas, que en todos lados existe un mercado de emprendedores, siempre listos a expresar si el *salario* es conveniente<sup>18</sup>. Casson se niega a ver al emprendedor de otra forma que como un productor o un *vendedor especializado* (como lo ha dicho) existiendo de antemano en él competencias que lo diferencian de su empresa, la cual lo transformará posteriormente, como lo veremos más adelante<sup>19</sup>. Si bien Casson recorre otros campos, como la economía institucional, tal como John R. Commons, que habla del control, él permanece con una visión puramente jerárquica de este control. Igualmente, recurriendo a la teoría de la negociación de Williamson, Casson no rebasa los cálculos puramente racionales. Este postulado de racionalidad total y el recurso sistemático de análisis marginal lo bloquean. Se niega a ver al emprendedor como el humano con todas las posibilidades y limitaciones<sup>20</sup>; así, sigue los postulados de Pareto que afirmaba que a la economía no le corresponde investigar, por qué el individuo hace una u otra elección, más allá de la búsqueda de un interés particular y de las fuerzas que lo impulsan a buscar el interés general. Para él, como para los economistas puros, el hombre es un agente movido por las fuerzas económicas que se ciernen sobre él.

El enfoque de Casson es similar al de Gary Becker, que ha querido introducir ecuaciones simplificadoras, llamadas las nociones sociológicas<sup>21</sup> en las restricciones de la economía (para él, toda la sociedad puede ser analizada con respecto al mercado y el uso de ecuaciones simples). Piensa que el problema de la delincuencia en una región sólo se puede explicar por la debilidad de las multas y sentencias; debilidad que no desanima a los delincuentes. Para él, el crimen organizado es como el emprendimiento que se puede analizar desde la parte exógena puramente racional. De manera similar, para el caso del riesgo, el emprendedor cree en que su proyecto será un éxito y el delincuente cree que no será atrapado. Para los sociólogos esta aproximación simplista de Becker los lleva a rechazar la discusión sobre sus trabajos; para ellos, las similitudes con la realidad que él plantea *son puramente ficticias o aleatorias*; por lo cual Pierre Bourdieu (1984), ha dicho que este autor es totalmente *a-cultural*, al menos desde el punto de vista sociológico. Si bien su pensamiento no puede ser criticado porque contiene sus propios elementos de racionalidad, no tiene por lo tanto, ningún nexo con la realidad.

---

<sup>18</sup> Si bien critica a Walras (sin embargo, este último explicaría que todo lo que estaba en el mundo es meramente teórico, y era “una primera aproximación [...que lamentablemente...] los jóvenes economistas se imaginaban pensar más y más “científicamente”, en la medida que ellos pensaban más, más confuso y oscuro...”, como se lo destacaría su primer asistente, Antonelli, 1939, p. 20 y 254), por considerar que el precio de equilibrio debe ser anunciado antes de que los productores intervengan, Casson hace la misma afirmación en su discusión sobre los salarios disponibles en el mercado. Para él, estos ingresos deben ser suficientes, antes de que los emprendedores potenciales se activen. Su análisis es tan complicado que él incluye también a los emprendedores empleados (los delegados) como Cantillon (el emprendedor es diferente del capitalista) donde los emprendedores dirigentes, utilizan a unos y a otros, según el caso. Casson no admite que el emprendedor lance su empresa, porque *crea* que puede ganar dinero, así en la realidad pueda terminar relativamente rápido en la quiebra o no cumplir con el arranque de su empresa, si su capacidad de innovar y rebasar los obstáculos, o la suerte, no están en sus manos.

<sup>19</sup> Nótese que la mayor parte de las referencias que él utiliza provienen de investigaciones que tienen por objeto la empresa y no el emprendedor y frecuentemente se refieren a grandes o muy grandes empresas.

<sup>20</sup> Ket de Vries (1977) muestra varios defectos entre los emprendedores (como, por ejemplo, algunas inadaptaciones sociales, un espíritu de desconfianza incluso algunos problemas psicológicos...) donde algunos pudieran estimular su motivación de ser su propio jefe, pero que llegara a ser perjudicial para el desarrollo de su empresa.

<sup>21</sup> Especialmente en su obra titulada *The Economic Approach to Human Behavior*, Chicago, Chicago University Press, 1976. Por ejemplo, Becker comenta que el matrimonio se explica esencialmente por un cálculo de intereses entre dos seres humanos, frente a las necesidades cotidianas de la vida. Así, una mujer aceptaría unirse a un hombre casi sólo en caso que él vele por sus necesidades. Prueba de esto es que cuando la mujer termina ganando más que su esposo, su unión termina, en casi todos los casos, en un divorcio.

Ahora bien, el fenómeno emprendedor es muy complejo para analizarlo sólo desde el punto de vista de las reglas económicas<sup>22</sup> ; debemos por el contrario, tener en cuenta todos los enfoques que acabamos de exponer brevemente (ver cuadro 1), y llegar más lejos.

**Cuadro 1. Los diferentes enfoques del emprendimiento**

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

**4. LA PIRÁMIDE EMPRENDEDORA**

Esas diferentes aportaciones reflejan no solamente a los actores individuales, sino también los efectos de sus acciones y el impacto que al operar provoca cambios en el mercado; en otras palabras, estas perspectivas entran en la ontología del fenómeno estudiado.

Hemos construido una pirámide que muestra los diferentes enfoques, su independencia y las variables sobre las cuales se basa nuestro análisis; variables que llamaremos los actores del emprendimiento regional y factores favorables<sup>23</sup> (ver la figura 2). Los tres primeros actores, es decir el emprendedor, la organización y el ambiente, pertenecen más específicamente a al emprendimiento regional endógeno. Ellos serán el objeto de estudio de la primera parte de la obra. Los otros dos, el contexto y el tiempo son externos y pueden ser vistos como restricciones, pero también como posibilidad para la acción emprendedora. Los encontraremos a lo largo del texto.

<sup>22</sup>Como por ejemplo lo planteaba Jhonsoon-Laird (1983, p.3), “El espíritu es demasiado complejo para ser visto claramente o para ser estudiado “suficientemente”, a partir de una sola perspectiva. El conocimiento científico sólo puede provenir de una síntesis de enfoques”.

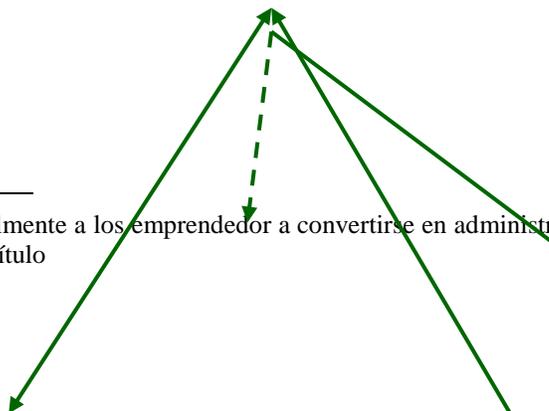
<sup>23</sup> Johnson-Laid (*ibid*) continúa así: “[...] como los relojes, los modelos a pequeña escala de la realidad no tienen necesidad de ser completamente exactos, ni de responder exactamente a la realidad que representan para ser útiles. No hay modelos mentales completos para cualquier fenómeno empírico. [...]” Los modelos nos ayudan simplemente a comprender mejor la realidad compleja.

Esta pirámide comprende cuatro triángulos en los que la lógica apoyará nuestro propósito en esta obra. El primer triángulo, a la derecha, representa los tres elementos básicos del emprendimiento regional endógeno: los emprendedores o los catalizadores de la actividad emprendedora, su organización como complemento y suplemento de sus acciones, y el ambiente que explica no sólo su multiplicación, sino también su dinamismo; aprovechando a cambio sus acciones. El segundo triángulo, el de la parte frontal, conecta a los emprendedores con su contexto y por lo tanto con la economía en la cual encuentran mercado y recursos, según el tipo de industria en la que se conciba la empresa. La mayoría de las pequeñas empresas se limitan al mercado local y a los recursos del ambiente inmediato, así terminen influenciadas por la evolución de este contexto. El tercer triángulo, en el costado izquierdo, hace la conexión entre los emprendedores, el contexto y el tiempo. El tiempo actúa sobre los comportamientos de los emprendedores que hacen elecciones relativamente oportunas según el periodo; como las grandes empresas cotizadas en la bolsa que optan por el corto plazo para responder a las necesidades de sus accionistas, más que a invertir a largo plazo. Esto explica también la evolución particular del contexto y su dinamismo. El último triángulo, en el fondo, retoma los vínculos entre emprendedores, organizaciones y tiempo, para mostrar que los dos primeros se transforman considerablemente en el tiempo, con pérdida o provecho de este último<sup>24</sup>.

En el centro de la pirámide, hemos puesto los factores, favoreciendo la aparición de un emprendimiento regional endógeno y su desarrollo: 1) la información que es la base de la economía del conocimiento y que sirve como carburante para hacer marchar toda la economía, donde todo es cada vez más una cuestión de información; 2) el trabajo en red que permite un mejor acceso, una selección y una adaptación de la información, y finalmente 3) la innovación que está en el centro del carácter distintivo de las empresas o de su competitividad en la economía del conocimiento y que reposa sobre la información que le facilitan las redes.

**Figura 2. La pirámide del emprendimiento**

LOS EMPRENDEDORES (E)



<sup>24</sup> Así, el tiempo impulsa gradualmente a los emprendedores a convertirse en administradores por aversión al riesgo, como lo veremos al final del tercer capítulo



En esta lógica compleja, encontramos ante todo la dialéctica bien conocida de los gestores, entre el emprendedor (E) y la organización o la empresa (O):  $E \Leftrightarrow O$ . Pero esta dialéctica no es suficiente. Una tercera dimensión, el contexto, juega un rol clave; como lo precisan los economistas, ya que toda organización es un sistema abierto que obtiene recursos en el contexto y actúa sobre uno o más mercados de compradores. Sin embargo, este contexto o más bien el ambiente (el contexto próximo) no es pasivo porque se desarrolla conjuntamente con el emprendedor y su empresa, y ese desarrollo no es únicamente general o mundial. Durante mucho tiempo los economistas no diferenciaban el rol particular del ambiente en el contexto; o sea el rol de los otros actores cercanos, las estructuras y los vínculos de negocios en el emprendimiento; dado que, como lo hemos mencionado, la mayor parte de ellos<sup>25</sup> consideraban que la economía era frecuentemente favorable frente al emprendimiento, al menos cuando la coyuntura era propicia. Ahora bien, el ambiente (M), que es parte del contexto (e), y no es únicamente campo de oportunidades o una limitación de la competencia, ni un simple espacio, sino algo que puede ser particularmente activo, según la relación  $E_o \Leftrightarrow M$  (ò  $\{(E + O) f(Me)\}$ ): si el desarrollo pasa por las empresas, éstas se transforman gracias al ambiente inmediato y al contexto. Finalmente el tiempo t, no es indiferente, porque la elección del momento para tomar y transformar una oportunidad en acción le cuesta y puede explicar el éxito o el fracaso. Por otro lado, el término *oportunidad*, proveniente del inglés y utilizada por los economistas, significa, más que su traducción literal, como *una ocasión de negocios*. Porque hace referencia al tiempo<sup>26</sup>, Esto hace que la ocasión de negocios sea oportuna o no, o que desafortunadamente puede llegar demasiado pronto o demasiado tarde. La palabra *oportunidad* se asocia también con la idea de oportunismo, la cual muestra el vínculo entre la idea, su aplicación y los emprendedores. Tenemos finalmente una relación completa donde el emprendimiento es una función de  $\{(E + O) f(Me, t)\}$ .

Nosotros pudiéramos incluir otras variables, como el contraste del tamaño entre las empresas pequeñas y las grandes o también entre las instituciones. Para una mejor precisión, esto último será visto más tarde. Pero, este análisis llega más lejos que las primeras aproximaciones de Porter (1981) y que su análisis de la adecuación entre la organización, sus recursos, su estrategia y su capacidad de captar las oportunidades en el contexto. En la estrategia, también debemos hacer el análisis del comportamiento de los que deciden al interior de la empresa, dado que el emprendedor y su organización pueden ejercer influencia sobre el ambiente, el contexto y la economía (no son sólo tomadores de recursos y oportunidades). Este elemento estratégico en la organización (de órgano, de orgánico: la empresa no es un conjunto basado en el orden, si no un sistema viviente en crecimiento) es bien aplicado por Brown y Eisenhart (1998) que muestran que la aplicación de la estrategia es tan importante como la estrategia en sí. La estrategia consiste en competir *sobre el filo*

<sup>25</sup>excepto Schumpeter, algunos economistas, tales como Kirzner (1973) y Leff (1979), habían discutido esta creencia.

<sup>26</sup>La definición de *oportuno*, según el diccionario *Larousse*, es “que conviene al tiempo, a los lugares y a las circunstancias; que sobrevienen al propósito”.

de la navaja, creando un flujo continuo de pequeñas ventajas competitivas de todo tipo, para diferenciarse de sus competidores, todo esto *transformando* su contexto (Marchesnay y Julien, 1990). Es estrategia en cinco tiempos: 1) *la improvisación* (en el límite del caos, entre la permanencia y la flexibilidad); 2) *la coadaptación* y la colocación (la proximidad y la colaboración del equipo multidisciplinario); 3) *la regeneración* (explotar lo antiguo, creando lo nuevo, por re-arquitectura); 4) *la experimentación* (las anticipaciones y ensayos para explorar el futuro a bajo costo y de manera flexible); y 5) *el paso* (el ritmo natural, la trayectoria, el itinerario, que mantiene la capacidad de cambios naturales, valiéndose de la estrategia del inicio). Esta es la dialéctica entre estructura y caos, que adquiere su coherencia de la visión de la empresa. Esta estrategia también supone que actuemos en asociación, al interior de las redes (personales, de negocios e informales), de manera que se aprovechen los recursos exteriores y se multiplique así su impacto.

Nos situamos entonces en la línea de lo que explica Hitt *et al.* (2001) permitiendo al pensamiento emprendedor ser coherente con la estrategia. Venkataraman y Sarasvathy (2001) precisan que “al emprendimiento concierne la creación, gerencia estratégica y forma de establecer y de mantener una ventaja de lo que se ha creado”, de cara al mercado. Esta visión puede abarcar también la cultura de la empresa, que aumenta la coherencia entre el comportamiento de los ejecutivos y los empleados, y sus vínculos con el contexto. Nos reencontramos, así, frente a la complejidad intrínseca que exige la adopción de un enfoque complejo.

## **5. DE COLUMBO A HOLMES, MAIGRET Y DE BASKERVILLE**

La necesidad de un análisis complejo, si bien es comprensible, puede facilitarse mediante el uso de una metáfora; esto constituye un intento deliberado para simplificar la complejidad, mediante el uso de una imagen fácil de captar y comprender. Dentro de este libro, nosotros utilizamos la metáfora de las novelas policíacas, donde el personaje principal, la policía y con el lector, parten hacia la investigación no sólo de uno o varios crímenes, sino también de sus causas<sup>27</sup>. Tomemos el caso de los cuatro policías, probablemente los más célebres: Columbo, Sherlock Holmes, Maigret y Guillaume de Baskerville, conocidos por los libros que los ponen en escena, vendidos en millones de ejemplares en el mundo, y por las películas que se han hecho posteriormente.

El primer personaje, Columbo, nos servirá de contra-ejemplo, ya que su estilo es muy simple, y simplista. En efecto, en cada serie de televisión, el espectador conoce rápidamente al culpable y comprende que el policía lo sospecha desde el principio, sin poder probar su culpabilidad. Sólo queda ver cómo va a lograr forzar al asesino a confesar. Nos encontramos por lo tanto, en una lógica de investigación muy limitada, a la imagen de los investigadores que consideran que emprendimiento surge sólo del vigor de la economía o hasta del dinamismo de los emprendedores. En el primer caso, hacemos referencia a la teoría económica neoclásica, que considera que es suficiente que la economía crezca para que los emprendedores se manifiesten y se multipliquen, al igual que las empresas<sup>28</sup>. En el segundo caso, la teoría de los rasgos específicos del emprendedor, que hacen de este último un ser particular, si no excepcional, capaz de descifrar las oportunidades de negocios de una manera posiblemente única, mientras que los otros ciudadanos no ven ni gota, se considera al emprendedor como la primera causa del emprendimiento.

---

<sup>27</sup> Siempre es necesario ser prudente con una metáfora y comprender que no es más que una reducción de una realidad más compleja, reducción que debemos rebasar para entender las sutilidades de esta realidad, como lo menciona el filósofo Paul Ricoeur (1975).

<sup>28</sup> Para ilustrar esta teoría, ver Lucas (1978).

Por su parte, Sherlock Holmes es un policía más complejo. Para encontrar al culpable se basa esencialmente en la acumulación y evaluación de indicios de todo tipo, concentrando su atención en el lugar del crimen, y también los nexos entre ellos. Así, en el emprendimiento veremos que hay toda clase de emprendedores y empresas que no tienen la misma importancia y que no actúan de la misma forma. Con este enfoque, podemos comprender que el contexto cercano, el ambiente, juega un cierto rol de apoyo de la intervención emprendedora. Pero lo más importante, son los vínculos sutiles entre las variables que pueden ilustrar mejor esta idea. En *Un Escándalo en Bohemia*, Holmes explica a Watson, su fiel colaborador, que mirar no es lo mismo que observar: “Usted sólo mira, no observa. La diferenciación es clara... Toda la cuestión está ahí” y continúa explicando que en la investigación hay que ir más allá de las apariencias, acumular hechos, reconstruir la realidad compleja. Así, no podemos hablar del rol del emprendedor sin situarlo en su entorno y por lo tanto, sin diferenciar los diversos tipos de emprendedores y de organizaciones y el ambiente en el que intervienen. Como lo menciona Karl Vesper (1985) recordando que los emprendedores son seres complejos y cuyas intervenciones no se pueden resumir en algunos rasgos o comportamientos. Spinosa, Flores y Dreyfus (1997) mencionan que para comprender el emprendimiento, es necesario estar dispuesto a ir más allá de las apariencias, a *sentir* la complejidad de la acción de los emprendedores en la economía<sup>29</sup>.

Es ésto lo que hace Maigret, nuestro tercer célebre policía; ir más allá de los indicios, si bien tiene en cuenta el trabajo de sus colaboradores<sup>30</sup>. Él le otorga gran importancia a la historia y a la psicología de la víctima, explicando que es muy extraño que los asesinos la escojan al azar<sup>31</sup>, a menos que estén locos. El conocimiento de la víctima explicará una parte de los motivos y por lo tanto los comportamientos mismos del asesino. Maigret tiene la necesidad de meterse lo más posible en la piel de la víctima para comprender por qué el asesino la quería matar: es necesario “volverse una esponja para impregnarse del misterio con el fin de que se descubra por sí solo<sup>32</sup>”. Para comprender mejor el emprendimiento, debemos por lo tanto meternos en la piel del emprendedor y construir los vínculos entre el tipo del ambiente en el que actúa, sus orígenes, su trayectoria, sus preferencias, sus comportamientos, y también todos los recursos que él obtiene de este ambiente y de las redes con las cuales trabaja. Esto explica por otro lado lo que subraya Gartner (1989): no es *el emprendedor* el que es importante, sino *lo que él ha hecho, lo que hace y el por qué*.

---

<sup>29</sup> “Debemos cultivar una gran sensibilidad para comprender mejor la verdadera historia” (Spinosa, Flores y Dreyfus, 1997, p. 41).

<sup>30</sup> Miss Marple, de Ágata Christie, puede compararse hasta cierto punto con Maigret por su espíritu de observación y su intuición particularmente sutiles; mientras que su segundo policía, Hercule Poirot, el pequeño belga *con la cabeza como un huevo*, es más cercano a Sherlock Holmes. En Maigret, algunos reconocieron a Mendes, el viejo policía español de las prostitutas y de los pobres del catalán Francesco González Ledesma y evidentemente a Montalbano del siciliano Andrea Camilleri, él mismo, ferviente admirador de Maigret.

<sup>31</sup> El policía, sueco, Walander explica que no existen asesinos por esencia “sino humanos que cometen los asesinatos” (en Henning Mankell, *Les chiens de Riga*, traducción de *Hundarna i Riga*, Paris, Seuil, 2003, p. 133). Esto lo mencionan también otros autores de novelas policíacas como Lieberman, Connely o Vargas, lo cual convierte éstas en historias tan humanas y tan reales.

<sup>32</sup> *Maigret et son mort*, Simenon, *Tout Simenon*, Paris, Presses de la Cité, 1988, p. 380. El antiguo consejero de Walander, Rydberg, habla de lo mismo, diciéndole “que un policía debe ser como un comediante: capaz de aprehender lo desconocido con empatía, de deslizarse en la piel de un asesino o una víctima, de imaginar los pensamientos y los esquemas de reacción de un extraño”. Antes, había afirmado que debería “*ver lo invisible*” (subrayado en el texto, *ibid.*, p. 110 et 134).

Pero el que va más allá en la búsqueda de la verdad es Guillaume de Baskerville. El apellido de este policía franciscano no es un azar, ya que Umberto Eco fusiona en él a Sherlock Holmes<sup>33</sup> y al filósofo inglés Guillaume d'Occam (1270-1349) que exhortaba el retorno de la iglesia y por lo tanto del papa como único dominio espiritual, para dejar al emperador el gobierno de orden material, y por ende de las naciones. En su búsqueda de los culpables de las muertes sucesivas en el gran monasterio del Melk en el siglo XIV, este personaje termina por comprender que si no va más allá de las oposiciones entre los monjes, sus celos y sus odios, no entenderá nada. Baskerville observa que todas las muertes se inscriben en el largo enfrentamiento sobre la presencia del emperador o del papa en la dirección temporal del imperio<sup>34</sup>. A esto se suma el debate entre las órdenes menores, fundamentalmente los franciscanos, que apoyan la posición del emperador; y las órdenes mayores, los dominicos, que toman partido por el papa. Sin olvidar el control de las almas por medio de la incautación de los libros, donde podría encontrarse la verdad<sup>35</sup>. Los asesinatos no son más que el resultado de los diferentes conflictos.

Como lo observamos en el Cuadro 2, Guillaume demuestra así que la verdad no puede ser comprendida sino desde diversos niveles. En el primer nivel, efectivamente tenemos, en el caso del emprendimiento, al emprendedor y su organización. No obstante, su dinamismo no depende únicamente de ellos, sino también del ambiente en el cual actúan y los vínculos que tienen con las redes, que proveen recursos e información. Es necesario tener en cuenta el segundo nivel; sin embargo, para comprenderlo mejor, hay que pasar al tercero, o sea reconstruir el entorno sociocultural particular, la historia y el desarrollo de este ambiente, los modelos emprendedores que él suministra, las convenciones sobre las cuales los actores han acordado para apoyar su acción. En resumen la cultura emprendedora y la atmósfera industrial del territorio. Hacerlo de otro modo, sería por ejemplo, tratar de explicar los asesinatos vinculados con el crimen organizado por un simple conflicto entre individuos, sin tener en cuenta ni el desarrollo de estas organizaciones criminales ni el contexto social que favorece o limita su actividad en la sociedad.

## **Cuadro 2. La metáfora de las novelas policíacas y el enfoque de problemas complejos**

<b>Policía</b>	<b>Herramientas de investigación</b>	<b>Método de investigación</b>	<b>Teoría subyacente</b>	<b>Nivel de comprensión</b>
Columbo	Interrogantes indirectos para probar los hechos	Lineal (de causa a efecto)	Positivismo	Primer nivel

<sup>33</sup> *El perro de los Baskerville*, una de las aventuras más conocidas de Sherlock Holmes, de Conan Doyle (*The Hound of the Baskervilles*, 1902).

<sup>34</sup> Recordemos que este conflicto perduró hasta que el papa Pío XI, quien en 1925 creó justamente la fiesta de Cristo Rey para intentar una vez más, marcar la presencia del religioso sobre lo temporal, y así de Cristo sobre los jefes de Estado.

<sup>35</sup> Indiscutiblemente el libro de la biblioteca de la abadía que afirma que Jesús había reído durante su vida aquí abajo, y que reevalúa así a la cuestión de la doctrina de la época en la que se quiere que los humanos estén sobre la tierra, sólo para hacer penitencia, desviando toda búsqueda de placer con el fin de ganar el cielo.

Sherlock Holmes	Acumulación de indicios y síntesis	Inducción	Post-positivismo e interpretacionismo	Segundo nivel
Maigret	Indicios, empatía e intuición	Inducción / deducción	Interpretacionismo	Segundo nivel
Guillaume de Baskerville	Indicios, intuición, recomposición y deducción	Circular o en espiral	Constructivismo	Tercer nivel

Como lo veremos a lo largo de esta obra, el emprendimiento es más que la dinámica de los emprendedores y su empresa. Supone un ambiente rico, no sólo en recursos (y por lo tanto un territorio lo suficientemente grande para tener un mínimo de recursos complejos), sino también vinculado con el exterior, con el contexto; un ambiente que tiene una atmósfera particular que acelera la cohesión entre el espíritu emprendedor, recursos y potenciales de mercado. En conclusión, un ambiente en el que la cultura emprendedora favorezca la sinergia entre estos elementos y apoye el intercambio de información entre redes para permitir una innovación global y más generalizada.

Evidentemente, entender todo esto no es fácil, y en esta obra no hacemos referencia a este tema. En este análisis del emprendimiento territorial, hacemos más, una referencia a ambientes diferentes por sus recursos, su cultura y su historia; igual en una economía conocida, las empresas siguen trayectos o itinerarios diferentes y las condiciones socioeconómicas varían. Además, el cambio no se da en todas partes al mismo ritmo; éste depende de la estructura industrial y de los recursos tecnológicos del ambiente: también el tiempo es un factor que no se puede dejar de lado. Algunas de estas teorías son contradictorias y otras han dejado de aplicarse, no obstante que las teorías y los análisis desarrollados durante los años 1970 a 1990 están a menudo ligadas a situaciones particulares, con base en experiencias organizacionales territoriales variadas, que tuvieron éxito y fracasos diversos.

En resumen, hacemos frente a una clase de anamorfosis, de la cual debemos tomar distancia para reconstituir lo impreciso, lo vago, lo deforme y observar esta realidad compleja a través de las múltiples dimensiones del prisma, con el fin de comprender mejor sus diferentes facetas.

## 6. OBJETIVO Y METODOLOGÍA DE ESTA OBRA

El objetivo de esta obra es proponer una teoría holística o transdisciplinaria del emprendimiento, lo que recomiendan Bygrave y Hofer (1991). Es, por otra parte, lo que Montesquieu nos invitaba a hacer en todo problema complejo hace más de 275 años, no solamente en sus *Cartas Persas* (1721), sino también en su obra cumbre *Del Espíritu de las leyes* (1748). Sabemos que con sus *Cartas Persas*, este célebre barón hacía una mirada particularmente crítica sobre la sociedad francesa del siglo XVIII, utilizando las observaciones de un falso viajero persa, pero, en su obra *Del Espíritu de las Leyes*, iba más lejos incluso en su estudio de las estructuras y los comportamientos políticos y económicos, estudio que ha influenciado numerosos textos fundadores, como el de la *Constitución estadounidense* o la teoría económica de Adam Smith y de algunos países latinoamericanos, afirmando que la riqueza debía provenir de la industria, del comercio y de sus múltiples vínculos de interdependencia con su contexto.

Este enfoque transdisciplinario es obligatorio, de antemano, porque el emprendimiento surge de la creación y del desarrollo de pequeñas empresas muy heterogéneas, en las cuales cada emprendedor

tiene un rol importante que las personaliza<sup>36</sup>; así mismo, porque esta participación personal se extiende en el territorio sobre el cual el emprendedor vive y donde su empresa se implanta, territorio que es con frecuencia el primer mercado y que le suministra diversos recursos materiales e inmateriales. Igualmente, no tenemos motivos para considerar la pequeña empresa muy diferente de la gran empresa. Por el hecho mismo del rol central del emprendedor que se manifiesta en un funcionamiento particular: este último efectúa al inicio no sólo las tareas de gestión, sino también muchas tareas de producción, entre estas diversas funciones hay poca distancia o no existe, lo cual está lejos de suceder en la gran empresa.

Esta teoría holística es aún más necesaria en la nueva economía del conocimiento que está transformando las economías industrializadas. Esta economía, como proceso colectivo que apunta a multiplicar y compartir la información que será transformada en conocimiento, da forma al emprendedor y al emprendimiento y explica en parte la necesidad de apropiarse de la información. El saber sólo puede ser asimilado y transformado si el emprendedor y su organización tienen comportamientos socioculturales armoniosos con su ambiente y sus diferentes redes. En efecto, como lo veremos, la empresa es ante todo un mecanismo que transforma el saber en conocimientos para responder a las necesidades del mercado y el emprendimiento, un sistema de relaciones que suministra la información necesaria para el desarrollo de ese saber.

Nuestro análisis de estas relaciones proviene de decenas de investigaciones sobre el terreno, de numerosas lecturas con influencias diversas, frecuentemente norte-americanas pero también europeas, y de discusiones con colegas en coloquios internacionales e invitaciones a diversas universidades. El análisis proviene también de nuestro trabajo con la OCDE desde 1989 bajo la dirección de Marie-Florence Estimé, jefa de la división de las Pymes de ese organismo. Este análisis es también enriquecido con nuestro trabajo dentro de la cátedra Bombardier\*, en la Universidad de Québec en Trois-Rivières, que nos ha permitido encontrar durante casi diez años una centena de dirigentes de empresa, decenas de jefes de Pyme y numerosos sub contratistas localizados en diversas regiones de Québec (Julien *et al.*, 2003b). Esto, sin contar con la lectura de varias decenas de manuscritos cada año como director de la *Revista Internacional P.M.E.* de 1988 al 2005, la única revista académica en francés, creada en 1988. Nuestro análisis proviene también, del estudio de otros centenares de Pymes, de las cuales algunas han crecido para convertirse en grandes empresas, permaneciendo cercanas a sus ideas y comportamientos de inicio, pero transformándose gradualmente para convertirse, en la segunda y sobre todo en la tercera generación, más tecnócratas y menos ligadas a su territorio. El análisis se ha beneficiado igualmente por el aporte de decenas de estudiantes de la maestría en gestión de Pymes, creada en la Universidad de Québec en Trois-Rivières en 1981 y más recientemente por el doctorado en administración de negocios (DBA) puesto en marcha en el año 2000. Nuestro enfoque, es por lo tanto, constructivista, a la manera de Guillaume de Baskerville, ya que nos basamos tanto sobre lo real y su transformación, como en diversos conceptos en curso de desarrollo. También es fenomenológico, como lo explican filósofos

---

<sup>36</sup>Contrariamente a la gran empresa “anónima” (como lo menciona el nombre de las grandes empresas europeas que no utilizan la denominación norte americana de sociedad de responsabilidad. Nótese que la expresión “sociedad anónima” se remonta al siglo XIX y particularmente a las luchas políticas contra la gran empresa y la burguesía; cuando era mejor para un propietario permanecer anónimo para no sufrir la venganza popular.

\* N. de T. La cátedra de Bombardier tenía como objetivo ayudar a las empresas participantes, a acceder a las innovaciones tecnológicas materiales e inmateriales más avanzadas y a crear con ellas una red dinámica de desarrollo del conocimiento. Estas empresas eran los contratistas de una filial de productos recreativos de la multinacional Bombardier.

como Heidegger<sup>37</sup>, ya que reconstruimos la realidad paso a paso y ángulo por ángulo, para llegar a hacer un recorrido al menos parcial.

En este análisis, presentaremos las Pymes como elementos claves del emprendimiento, no como un fenómeno menor ni como miembros de grupos sin estrategia de desarrollo propio, sino como un verdadero motor del desarrollo. En un gran número de territorios, la Pyme es en efecto, la única que sostiene el desarrollo o la única respuesta a partir de la caída de grandes empresas. Esta importancia de las Pymes se debe a que particularmente continúan siendo las primeras generadoras de empleo, como en el caso del retroceso de la gran empresa con el cuestionamiento al *fordismo*, basado sobre la estandarización y la “*taylorización*” de la producción, a partir de la década de los 70s.

Pero, de nuevo, no pretendemos con esta obra dar una receta ni demostrar el valor de sólo un modelo emprendedor. Por otro lado, siempre habrá trabajo por hacer en este sentido. Watson (1995)<sup>38</sup> menciona que el emprendimiento es “una historia intrigante y siempre por desarrollar”, porque es todavía joven, con menos de treinta años<sup>39</sup>. Queremos sobre todo, llamar la atención del lector sobre las grandes variables que explican el emprendimiento en diferentes situaciones, y recordarle que nuevas combinaciones de estas variables no sólo son posibles sino deseables en otras situaciones. Así, no sabremos aplicar a otras culturas los ejemplos que describimos, sin haberlos adaptado previamente a estos nuevos ambientes. Todo modelo debe ser coherente con su contexto, de lo contrario, termina con rapidez, por no ser conveniente. Ninguna empresa puede desatender la evolución de su mercado, de la tecnología disponible y los valores que marcan su economía, sin sacrificar su eficacia.

## 7. EL PLAN DEL LIBRO

La obra se divide en cuatro grandes partes. En la primera, describiremos el entorno en el cual haremos nuestro análisis el emprendimiento regional endógeno. En la segunda, presentaremos los grandes actores el emprendimiento. En la tercera, se explicarán cuáles son los factores que obran en el dinamismo de las empresas. Finalmente, en la cuarta parte, vincularemos actores y factores para explicar cómo funciona el emprendimiento en las regiones dinámicas.

La primera parte comprende dos capítulos. En el capítulo 1, mostraremos en qué, la nueva economía del conocimiento se diferencia de lo que hemos conocido de los años de 1970 a 1990, es una edad de oro para las pequeñas empresas<sup>40</sup> de qué manera aumenta la incertidumbre y la ambigüedad en la economía y cómo las empresas y las regiones deben posicionarse con respecto a las necesidades de nuevos conocimientos para disminuir esta incertidumbre y esta ambigüedad. En el capítulo 2, describiremos en qué, la evolución es diferente de un territorio a otro y apuntaremos sobre las

---

<sup>37</sup> Voir Bygave (1989) a propósito de este enfoque fenomenológico

<sup>38</sup> Sin juego de palabras con el compañero fiel de Sherlock Holmes y las novelas policíacas.

<sup>39</sup> La London Business School había intentado hacer una primera evaluación en los años 70 y no había mostrado más que 2592 trabajos sobre las Pymes antes de esta fecha, contra 4356 después de 1980, revisados en 1983. Seis años más tarde, en 1989, contaba con más de 13000 (citado por Curran y Blackburn, 2001, p.4); y añadimos que estos últimos investigadores consideran que gran parte de esas investigaciones carecen de calidad, teniendo en cuenta la complejidad del tema de estudio. Ver también la introducción de Voir Bygava (1989, p.7) que explica “el emprendimiento es uno de los más jóvenes paradigmas dentro de las ciencias de la gestión”.

<sup>40</sup> Parafraseando a los 30 años gloriosos de John Forester o la época de oro de los estadounidenses que siguieron a la segunda guerra mundial (1945 a 1973 antes de las dos crisis del petróleo), cuando el ingreso nacional real de la mayoría de los países industrializados aumentó en términos reales en un 5% anual frente al 2.5% después de 1990

teorías antiguas explicando sus diferencias; teorías en las cuales ciertos elementos podrán servirnos más adelante.

La segunda parte está formada por tres capítulos, los capítulos 3, 4 y 5. En el capítulo 3, presentaremos al emprendedor como actor principal del emprendimiento regional endógeno apartándolo del contexto y el tiempo. Estos últimos factores son importantes pero poco manejables en un entorno territorial, ya que se relacionan con la economía nacional e internacional y su dinámica. Los territorios pueden intervenir muy poco sobre su contexto, a no ser que se relacionen con otras regiones para obtener del Estado programas de ayuda para sus empresas. Igualmente, se puede utilizar el tiempo, bien sea para anticiparse a la competencia, o para prever los cambios en el futuro para lograr un mejor posicionamiento. En el capítulo 4, nos acercamos a la organización o a la empresa, segundo actor y complemento indispensable para todo emprendedor. En la organización, hablamos de la estrategia que privilegia el emprendedor para aumentar el saber y el saber-hacer, y consecuentemente la competitividad de las empresas y del territorio. Finalmente en el capítulo 5 nos lleva hacia el ambiente, los activos colectivos materiales e inmateriales, resaltando la reputación y los contactos, que favorecen la creación y el desarrollo de las empresas y la cultura emprendedora; las cuales constituyen el tercer y último actor. En efecto, si la presencia de emprendedores y de empresas activas o proactivas es la condición necesaria para que la región sea dinámica, el ambiente es la condición suficiente o la clave que explica por qué ese dinamismo se impone y se mantiene más que en otros lados, en donde el desarrollo se frena o decae.

La tercera parte comprende también tres capítulos, los capítulos 6, 7 y 8; cada uno tratando el tema de los tres factores de diferenciación de empresas y ambientes: la información, las redes y la innovación. En el capítulo 6, tratamos la información. Ésta es el factor que permite a las empresas y a los territorios hacer mejor frente a la incertidumbre y a la ambigüedad y así, seguir adelante o incluso preceder al cambio. En el capítulo 7, veremos que las redes son los mecanismos utilizados para buscar, seleccionar, suministrar y difundir la información. Finalmente, en el capítulo 8, mostraremos que la innovación difusa es el objetivo de empresas y regiones que quieren mantener o aumentar su competitividad en los mercados nacionales e internacionales. Entre más la región favorezca la investigación y compartir la información, más estimularán las redes este compartir, mejorando la calidad de la información; entre más sea presente y eficaz la innovación, más el territorio se diferenciará y será dinámico.

Sin embargo, la presencia de diversas redes no quiere decir que los intercambios de información sean lo suficientemente enriquecedores. La cuarta y última parte cuenta con tres capítulos que explican el trabajo en red y la experiencia del emprendimiento en México. En el capítulo 9, mostraremos no sólo cómo las redes eficaces funcionan, sino también cómo pueden transmitir la información facilitando o estimulando la innovación en todo el tejido industrial de la región. En el capítulo 10 nos introducimos a una experiencia local en México sobre los factores de crecimiento desde la perspectiva de las competencias esenciales y su relación con nuestra nueva propuesta del desarrollo endógeno del emprendimiento. En el capítulo 11, ampliaremos el tema de los intercambios sea por trabajo en red o de otra manera, en todo el ambiente y mostraremos cómo éste último puede convertirse en un lugar dónde compartir su entusiasmo y multiplicar las ideas para crear así una cultura emprendedora que apoye y estimule el dinamismo.

Finalmente, en las conclusiones, retomaremos la metáfora de las novelas policíacas y recurriremos a la evolución de las grandes teorías económicas y de gestión, para sentar los fundamentos teóricos de

nuestro enfoque y mostrar que se inscribe en las nuevas teorías y un contexto, teniendo en cuenta la economía del conocimiento.

Esta cuarta parte y sus capítulos deberán ser vistos finalmente como un espiral, del elemento más simple (el emprendedor) a lo más complejo (el ambiente y los convencionalismos), un poco como *un balón en expansión*, haciendo eco de la metáfora de Bergson (1907) para explicar la complejidad de toda sociedad o para lo que aquí nos concierne, explicar la dinámica del emprendimiento. Bergson explica que para entender mejor lo complejo debemos alcanzar un nivel de intuición que nos permita captar la totalidad del fenómeno<sup>41</sup>.

El lector observará que hemos acompañado cada capítulo con una cita de Montesquieu, resumiendo hasta cierto punto los análisis que presentamos, y confirmando así que estas consideraciones existen desde épocas anteriores, evidentemente, con sus diferencias y sus semejanzas. Por otro lado, hemos insertado varios cuadros para presentar diversos ejemplos de lo que explicamos, para facilitar su comprensión. Varios de estos ejemplos son tomados de casos descritos en documentos científicos o de nuestros trabajos con empresas a lo largo de veinte años. El lector selectivo, evidentemente, podrá dejarlos de lado.

## PARTE 1

### EL CONTEXTO

---

<sup>41</sup> Bergson define a la intuición como el conocimiento inmediato de algunas cosas sin intermediarios y sin el recurso del razonamiento. Otros autores como Csikszentmihályi y Sawyer (1995: 358) prefieren hablar de *insight*, como un proceso mental precedido de una larga preparación consciente y que requiere un periodo de incubación de todo tipo de información en paralelo y una reflexión a nivel subconsciente.

## La economía del conocimiento y las diferencias del dinamismo territorial

Para dar inicio a todo estudio aplicado sobre el emprendimiento, es importante precisar el contexto socioeconómico en el que el objeto tiene lugar (donde el contexto de las actividades criminales, para volver a nuestra metáfora), ya que ningún análisis puede ser independiente de la época y de los lugares que lo determinan. Antes de entrar en la esencia del asunto es necesario precisar lo que entendemos por economía del conocimiento y por las diferencias del dinamismo territorial,<sup>42</sup> desde la creación de empresas y el papel de los emprendedores más allá de las estructuras financieras en la economía.

*Sabemos que la distinción entre el empresario y el capitalista, y por lo tanto su rol diferente en el desarrollo, proviene de los economistas franceses, entre ellos Robert Turgot y Jean-Baptiste Say<sup>43</sup>, ya que contra la burguesía inglesa, los franceses distinguen claramente que tenía el capital y lo anclado directamente en la administración de las empresas.*

Todo lo existente no es más que nuevo conocimiento y múltiples rutinas, en la producción o en las instituciones, que requieren poco de saberes y menos de saberes nuevos, los conocimientos son siempre válidos; como no todo es mundial, múltiples producciones son de carácter local y se mantienen así por largo tiempo. Del lado de la criminalidad es lo mismo. Sabemos que el crimen organizado se ha convertido cada vez más en bandas internacionales, ayudadas por la tecnología de la información y por la variedad de medios de transporte, particularmente en temas como la droga y la trata de blancas. Pero el delito común y las malas acciones de las pandillas callejeras están, desafortunadamente, siempre presentes, aunque haya disminuido un poco en el último decenio; probablemente a causa del mejoramiento de las medidas de protección o de una mayor búsqueda de seguridad, o hasta por el gran control del crimen organizado sobre los mercados.

Hablar por todas partes de conocimientos tecnológicos o científicos o de una globalización que afectaría toda producción, nos lleva a decir todo o a no decir nada, a tal punto que algunos hablan de *mondialivernes*<sup>44</sup>. Lo local o lo regional no se oponen a lo mundial, por el contrario, un buen número de empresas, en particular las Pymes, siempre escapan a las presiones internacionales, o al menos saben salir del apuro, sin haber tenido en cuenta continuamente la competencia internacional.

---

<sup>42</sup> A lo largo de esta obra utilizaremos indistintamente las palabras *región* y *territorio*. Precisaremos no obstante, en el capítulo 5, que para tener éxito es necesaria cierta masa crítica de recursos y un territorio suficientemente grande que comprenda más de una región, o, al menos, un territorio suficientemente denso. Solo discutiremos sobre el desarrollo local de otro modo que al interior de un territorio mucho más extenso que una simple localidad.

<sup>43</sup> A propósito de esos dos economistas, es cierto que la mayoría de los economistas historiadores como Joseph Schumpeter (este último después de los escritos de León Say (1877), hijo de Jean-Baptiste), acreditan esta última distinción entre emprendedor y capitalista. Pero ya está claro que Turgot escribió en 1766 en sus *Reflexiones sobre la formación y distribución de la riqueza* o diez años antes en la famosa obra de Adam Smith, “el capital es también necesario para toda empresa que trabaja en una industria, el hombre industrial [el emprendedor] debe compartir las ganancias de sus negocios con un buen corazón, con los capitalistas que aportan los fondos necesarios”.

<sup>44</sup> Palabra formada de *mondial* (mundial) y de la palabra en francés *baliverne* (tontería)

Por otro lado, ciertas regiones pequeñas viven principalmente del turismo, disfrutando justamente de la atracción que ejerce sobre los extranjeros el carácter folklórico de sus producciones inaccesibles en el mercado mundial. Otras se conforman con transformar lentamente sus conocimientos para sostener sus producciones y se desarrollan a su propio ritmo. No obstante, es cierto que las regiones más dinámicas recurren sistemáticamente a nuevas tecnologías y a la innovación; requiriendo del conocimiento y por lo tanto, están fuertemente ligadas con lo internacional. Es importante recordar lo que diferencia las regiones y mostrar en qué difieren sus caminos, para ir más allá de las apariencias y comprender por qué y en qué, el dinamismo regional varía de un periodo a otro.

Esta situación, finalmente nos permitirá mostrar que lo que está latente en los cambios de ese dinamismo es la capacidad que tengan las empresas y las regiones, y así mismo los fuertes vínculos que construyan entre ellas, para enfrentarse a la incertidumbre y a la ambigüedad en las economías complejas y cambiantes.

## **CAPÍTULO 1**

### **La economía del conocimiento**

#### **Incertidumbres, ambigüedades**

## y potencialidades

*« El rey de Francia es el príncipe más poderoso de Europa.  
No tiene minas de oro, como su vecino el rey de España;  
Pero es más rico que él, porque saca su riqueza de la vanidad  
de sus vasallos, más inagotable que las minas.*

*[...]*

*Además, dicho rey es un gran mago, que manda hasta  
en la inteligencia de sus vasallos, haciéndolos pensar como quiere.  
Si no hay más que un millón de pesos en su tesorería y necesita dos,  
lo persuade que uno vale tanto como dos, y se lo creen...  
Si tiene que sostener una guerra ardua y se encuentra sin dinero,  
les mete en la cabeza que un pedazo de papel es dinero,  
y al punto se convencen de ello »*

Montesquieu, XXIV<sup>e</sup> carta persa

La economía fundada en el saber y aquella en la cual el desarrollo está basado esencialmente, “en las capacidades de crear y de utilizar los conocimientos” (Viginier, 2002, p.5) y, por lo tanto, en la transformación de la información e innovación de cualquier tipo. Los conocimientos<sup>45</sup> sirven para cambiar los productos y los procesos y para sostener el carácter distintivo de las empresas y su competitividad. Entramos de esta forma, en una economía cada vez más inmaterial, en la cual, las inversiones tradicionales como los recursos naturales, los equipos y las infraestructuras, pasan a un segundo plano, después de las inversiones inmateriales, particularmente la formación y la investigación y el desarrollo (I + D). Y esta economía afecta tanto a las pequeñas como a las grandes empresas y por lo tanto a las pequeñas y a las grandes regiones. Si volvemos a nuestra metáfora, esta transformación se aplica por igual a todos los niveles de delincuencia ya sea en forma aislada o involucrando a redes internacionales, que recurren a los métodos complejos, por ejemplo, para “lavar el dinero” obtenido dentro del tráfico ilegal.

Ciertos investigadores mencionan, no obstante, que esta transformación de la economía está aún por hacerse o, al contrario, no es nueva (Howitt, 1996), o aún que está asociado a un mito (Gadrey,

---

<sup>45</sup> Herbert Spencer (1820-1903) definiría el conocimiento para un individuo como un enriquecimiento sucesivo y deliberado de la memoria, generando las asociaciones cada vez más ricas y amplias, las semejanzas o las diferencias, permitiendo por lo tanto una mejor comprensión de la realidad y las decisiones en relación con ella y las relaciones con los demás. El conocimiento para una comunidad es la suma de los conocimientos de los individuos que componen una mayor sinergia a causa de su comercio.

2000). Sabemos también que la globalización del delito es muy antigua: pensemos en la guerra en 1900 de Francia e Inglaterra, llamada la guerra de los Boxers, para impedir a los chinos que expulsaran a los extranjeros, de los cuales un buen número sostenían la producción y el tráfico extremadamente lucrativo de droga, entre la China y las capitales europeas. En las novelas de Conan Doyle, éste último muestra la heroínomanía<sup>46</sup> de Sherlock Holmes que el doctor Watson no podía impedir.

Es cierto que la producción de saberes e innovación han sido siempre importantes para explicar el desarrollo. Así, Schumpeter (1939) precisaba que la fase ascendente de largos ciclos económicos, tales como los Kondratieff de veinticinco o treinta años, provenían de la aceleración de los conocimientos y también de las innovaciones sistemáticas donde una buena parte provienen de las pequeñas empresas, y que es la que ocasiona los mayores cambios tecnológicos; mientras que la fase descendente se explicaba por el agotamiento de estos últimos y la disminución de los conocimientos, permitiendo su renovación. Testigo de esto es la primera revolución industrial que se aceleró justamente con la multiplicación de innovaciones de todo tipo en las manufacturas, después de la introducción de la máquina de vapor. Esta revolución seguía a aquellas que se habían constituido en los siglos XVII y XVIII con las miles de pequeñas innovaciones y cambios radicales, como las innovaciones mayores en el funcionamiento de los molinos de viento o de agua o aún en los canales y otros medios de transporte (Gille, 1978). O hasta podemos pensar en lo que llamamos el *fordismo* en el inicio del siglo XX, basado ante todo en nuevas formas de organización del trabajo (el fayolismo y el taylorismo<sup>47</sup>) transformando la empresa más allá de las inversiones en equipos. Habría de todas maneras una cierta aceleración de la necesidad de conocimientos y por consiguiente de cambios a los cuales el emprendimiento no sabría escapar.

En este capítulo, nos detendremos primero en el cambio acelerado, ligándolo también a la globalización de los mercados y lo mediremos posteriormente utilizando algunos datos internacionales sobre la estructura industrial (servicios y empleos de la información). Para la mayor parte de las empresas y de las regiones, esta aceleración del cambio, que suscita la globalización de los mercados, tiene como consecuencia el aumento de la incertidumbre y la ambigüedad, al mismo tiempo que ofrece al emprendimiento toda clase de nuevas posibilidades, lo cual discutiremos más adelante. Para disminuir la incertidumbre y la ambigüedad, es necesario buscar *controlar* mejor la información, sobre lo que nos detendremos en cuarto lugar. Finalmente, concluiremos este capítulo recordando que la competitividad cambia de “registro”, apoyándose sobre el saber y el saber-hacer, lo que muestran justamente las nuevas teorías de gestión.

## 1.1 CAMBIO Y GLOBALIZACIÓN DE LOS MERCADOS

La aceleración del cambio no es nueva. Así, el economista John Maurice Clark mencionaba, ya en 1926 los *trastornos*\* de finales del siglo XIX y principios del XX, con la llegada del automóvil, el avión, el teléfono, el fonógrafo, las grandes corporaciones privadas y la urbanización rápida<sup>48</sup>. Estos cambios, probablemente, afectaron tan profundamente a la gente y a la economía, como han podido hacerlo en nuestros días la exploración espacial o la Internet. Sin embargo, con el fuerte crecimiento

---

<sup>46</sup> Holmes, en “el hombre del labio torcido” admite fumar opio e inyectarse cocaína.

<sup>47</sup> O la organización científica del trabajo predicado por Henry Fayol y Frederick W. Taylor a finales del siglo XIX y principios del siglo XX.

\* N. de T. Originalmente en francés *bouleversements*

<sup>48</sup> Citado por Pirou (1946, p. 164).

de los ingresos en los últimos decenios, gran parte de los consumidores puede ahora disfrutar de nuevos productos, para satisfacer sus necesidades de variedad; por ejemplo, tanto para asegurar su confort doméstico, como para divertirse, gracias a los espectáculos de todos los géneros o satisfacer su gusto por un cierto cambio de ambiente con los viajes y el turismo nacional e internacional, multiplicando así las oportunidades para miles de pequeños fabricantes y proveedores de servicios, como las artesanías o alimentos con productos locales<sup>49</sup>.

Este crecimiento de los ingresos también permite al consumidor diferenciarse mejor, lo que explica la segmentación de numerosos mercados representados en pequeños grupos y en diversos modos de vida. Estas diferentes necesidades se manifiestan en particular en los servicios, los cuales tienen un potencial enorme de variedad, porque ellos pueden, por definición, ajustarse a todas las particularidades, tanto de los ciudadanos como de las empresas; aún cuando sabemos que ciertas innovaciones o ciertos cambios son más o menos artificiales y surgen de una política de desuso controlada por ciertas empresas<sup>50</sup>. Por ejemplo, alrededor del 80% de las innovaciones en los medicamentos, no son, para las empresas, más que una manera de conservar el control sobre el producto, adicionándole diferencias mínimas, con el fin de que sea protegido por una nueva patente, dado el vencimiento legal de la patente precedente (Angell, 2004).

La variedad está favorecida por la apertura de fronteras, que ocasiona la llegada a nuestros mercados, de una gran variedad de productos provenientes de todos los rincones del planeta. Sólo tenemos que pensar en la proliferación de las disqueras, de los cantantes y de los ritmos de todo el mundo, particularmente de África, así esto no sea tan nuevo como pensamos. Otro ejemplo es, por desgracia, el número cada vez mayor de las mafias con filiales internacionales (Colombia, México, Rusia, China...) en las grandes ciudades o bandas étnicas en las ciudades pequeñas de los países industrializados.

*La internacionalización de la música es muy antigua. Por ejemplo, la cantata No.78 de Juan Sebastián Bach, compuesta hacia 1730 en Leipzig, presenta una síntesis de músicas del mundo de moda en la época, con ciertas influencias del estilo concertista italiano como el de Vivaldi, ritmos de danzas a la "suite" francesa, el contrapunto conocido de la música alemana, la cassata española puesta en su forma definitiva por Lulli, igual que estilos religiosos como el "mote" católico romano y la coral luterana.*

Sin embargo una globalización tal, no afecta a todos los mercados y no afecta de la misma manera a todas las empresas. Por ejemplo, más de la tercera parte de los intercambios internacionales surgen de transacciones entre sucursales o filiales de las empresas multinacionales. Esta proporción tiende a aumentar rápidamente con el traslado de numerosas producciones estándar, en los países de bajos salarios, particularmente en el sureste de Asia en la China, donde la parte más grande de la producción viene de las multinacionales de los países industrializados. Para los países del oeste, la entrada de diez nuevos países del este, en la Unión Europea ha acelerado estos traslados de empresas. Para los otros países, es lo contrario; particularmente en África, donde las empresas de países industrializados presentes en los mercados destruyó la agricultura tradicional a favor de las producciones individuales o alimentan frecuentemente un sistema de corrupción, que impide a estos

---

<sup>49</sup> El caso de la fabricación artesanal "de la leche quemada con azúcar", conocida como la cajeta, única por su sabor, elaborada en Celaya, Guanajuato, México. El queso de tuna en San Luis Potosí, México, es otro ejemplo al respecto.

<sup>50</sup> Sino del error, como fue el caso ocurrido por el famoso "defecto del año 2000", que se desinfló súbitamente en enero de ese año, sin haber costado millones a las economías, como lo he escrito en las páginas del periódico del Devoir de 1999. He aquí un buen ejemplo de desuso planificado: las organizaciones presionan a los empleados que trabajan en sus casas, para que cambien su computadora, aún útil para las tareas que tienen que ejecutar, por una nueva compatible con las de la empresa.

últimos disfrutar las ventajas de la globalización y limitar las pequeñas empresas en su desarrollo; como acabamos de ver de nuevo con la crisis de los alimentos después de la especulación descarada de aumentar excesivamente el precio del petróleo y el desvío de la producción de alimentos para producir etanol.

De otra manera, varias restricciones de todo tipo subsisten en los países industrializados. Así, aún existe un gran número de barreras indirectas, como las normas particulares o políticas, que retardan indudablemente los intercambios. Por ejemplo, a pesar de los acuerdos de la OMC, las presiones de los productores estadounidenses se siguen ejerciendo, no sólo para competir injustamente con las producciones agrícolas o mineras de los países en desarrollo<sup>51</sup>, no sólo por los subsidios directos o indirectos, sino también retardando las importaciones provenientes de otros países, lo que reprueban las instancias internacionales. Finalmente, las barreras culturales reforzadas por el gobierno, en países como el Japón o China, limitan siempre los intercambios.

Por otra parte, el libre comercio no se hace en todos los sentidos. Se ha mencionado para los países en desarrollo que continúan sufriendo las barreras insidiosas de los países industrializados. Pero sabemos también que esta liberación ha permitido reencontrar antiguas vías de intercambio bloqueadas por las barreras aduanales. Así, en Canadá, la desaparición de la mayor parte de los derechos de aduana con los Estados Unidos, que se habían impuesto durante decenios para las transacciones este-oeste, ha permitido el incremento considerable en los intercambios norte-sur: entre Quebec y Nueva Inglaterra, por ejemplo, se han multiplicado por diez, mientras que en las provincias canadienses han aumentado sólo un 2% (Julien y Morin, 1996). Igualmente, la Cataluña española, después de la entrada de España en la Unión Europea, ha restablecido rápidamente los intercambios con las regiones del Languedoc-Roussillon, con la Provincia y con Italia del norte, intercambios que había sostenido entre los siglos XV y XVIII (Braudel, 1979). ¿Acaso no sabemos que las pequeñas empresas, la mayoría del tiempo, comenzaron a exportar por primera vez en el país más cercano, geográficamente o culturalmente, antes de ampliar sus exportaciones a mercados más lejanos?

Esto se da de la misma forma para los intercambios financieros que, si bien parecen hacerse en todos los sentidos, de manera extremadamente especulativa, no tienden a uniformar las organizaciones financieras, como lo ha mostrado Guinet (1993); aún con el carácter particular de la unificación de la moneda, podríamos creer que la globalización borraría rápidamente las diferencias nacionales<sup>52</sup>.

La desaparición de las fronteras no ha abolido las diferencias entre los países y la llegada de productos de países de menores salarios, no ha causado la catástrofe esperada en las empresas más

---

<sup>51</sup> Como lo hemos visto de nuevo en la última conferencia ministerial de la Organización Mundial del Comercio (OMC) en Junio 2008 como parte del círculo llamado Doha. A pesar de todos los esfuerzos, estas discusiones siguen siendo un fracaso a causa del rechazo, en particular de los Estados Unidos, de reducir considerablemente sus subsidios a la agricultura (particularmente a la producción del algodón) lo que impide, a los países en desarrollo, la venta de sus productos en los mercados industrializados; prácticas que representarían más a estos países que todas las ayudas y subsidios suministrados por los países ricos.

<sup>52</sup> De igual manera, para las otras formas de invasión cultural, que solo afectan los comportamientos culturales nacionales de manera superficial. Por ejemplo, los McDonalds no cambian realmente el mundo; en Canadá únicamente han remplazado los antiguos “snacks-bars”, frecuentemente de mala calidad o cualquier otro sistema de restaurantes de comidas rápidas, que se encontraban en todos lados. Fuera de Estados Unidos, ellos intervienen poco en las comidas familiares y en los restaurantes de gama media y alta.

tecnificadas de los países industrializados; no ha sido mayor, que lo ocurrido en los años 70s, por la entrada, en la comunidad europea de Portugal y Grecia, considerados acabados de salir del subdesarrollo. Aquéllos que actualmente temen terriblemente a China, con sus salarios bajos y su dinamismo particular, olvidan que este miedo era igual de grande hace cuarenta años con el surgimiento del Japón<sup>53</sup>, y hace veinte años con la llegada de productos mexicanos o brasileños a los mercados de Norteamérica. A pesar de ello, ¿quién considera aún que estos países son una amenaza grave contra las producciones de los países industrializados? Entre más desarrollen estos países productos complejos, más necesitarán una mano de obra competente, aumentando así los salarios y la competencia como ya ha comenzado en China.

Ciertos intercambios internacionales, están relacionados con la fuerza de grandes empresas, que desean aprovecharse de los bajos salarios de los países en desarrollo o de los antiguos países comunistas. Ellas esperan alcanzar el punto inferior de la curva de costos medios, descritos por la teoría microeconómica, para compensar las deseconomías de escala, que acarrearán la burocracia y la falta de flexibilidad de grandes organizaciones frente al cambio (Julien y Marchesnay, 1990). Pero esta estrategia no parece más eficaz, que las múltiples fusiones que han marcado, en los últimos años del decenio precedente, lo que hemos llamado los esfuerzos de racionalización<sup>54</sup>.

De todas formas, las empresas no están sometidas en su totalidad a las leyes de intercambio internacional. Así, como lo indica la figura 1.1, alrededor del 15% de las Pymes manufactureras escapan completamente a la globalización, a causa de mercados tipificados o por sus producciones hechas a la medida<sup>55</sup>. Otro 15% es poco afectado y surgen, ante todo, con los recursos locales o porque actúan sobre los intersticios, escapando en gran parte a la competencia internacional, como gran parte de productos de alta gama o producciones cercanas. Alrededor del 20% de las empresas sólo son influenciadas por la globalización, la compra de equipos o materias primas provenientes del exterior, bien sea directamente o por agentes o empresas intermediarias, y el equipo asociado con un mayor conocimiento puede compensar los costos mucho más bajos. Finalmente un poco menos del 50% de las Pymes son afectadas en cierta manera por la competencia internacional: 15% o 20% operan en mercados altamente competitivos y probablemente sentenciados a mediano y largo plazo si no mejora y moderniza considerablemente su producción y el 30% trabajan en subcontratación para empresas más grandes que venden en el mundo y son constantemente empujados para comprar nuevos equipos y el uso de nuevas tecnologías blandas (ver capítulo 4) en caso de no exportar una parte de su producción. Por último hay un 5% de las empresas que podrían ser llamadas Pymes de clase mundial debido a su alta capacidad para la innovación, exportan sus productos de manera suficientemente benéfica para compensar la presión internacional. En el caso de los servicios, es todavía más claro este funcionamiento por fuera de la globalización; un poco por el gran número de servicios personales o familiares (estilistas, niñeras, educadoras, plomeros, etc.) y, de igual forma,

---

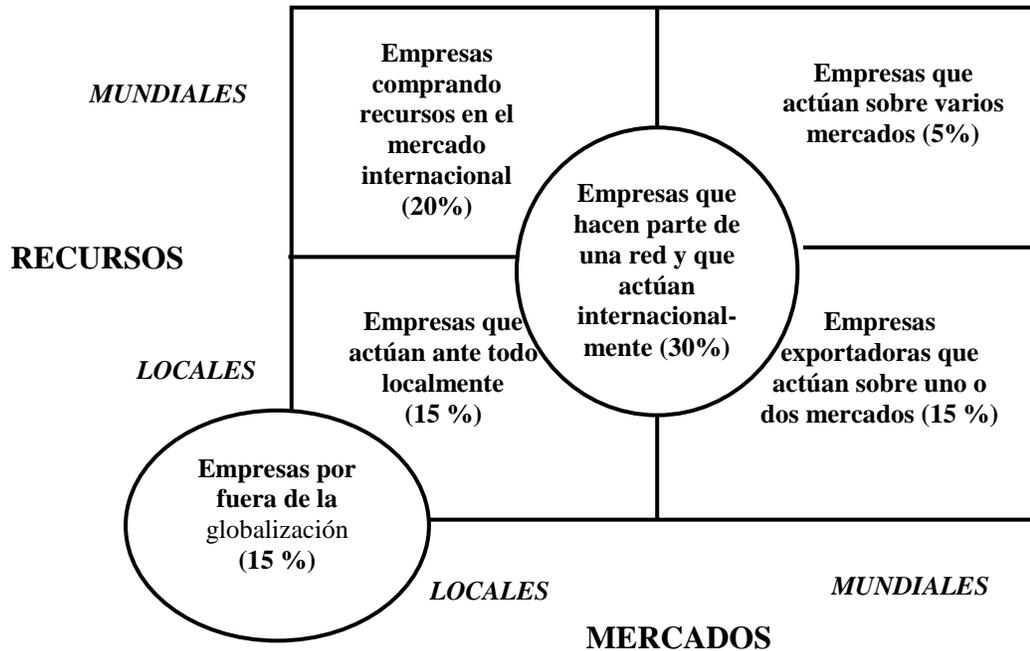
<sup>53</sup> En los años 50, el Japón producía bienes de tan mala calidad que se vendían por algunos centavos o que se incluían en regalos para niños. A medida que la producción japonesa ha evolucionado, los salarios han aumentado y la competencia actual del Japón es del mismo tipo que aquélla de los países industrializados; algunas veces superior, algunas veces inferior, pero evoluciona con la coyuntura internacional. El Japón hace como estas economías recurriendo a la producción de países asiáticos en desarrollo para productos que requieren poco o nada de saberes particulares.

<sup>54</sup> Tres cuartos de las empresas estadounidenses que han comprado otras empresas estimaban que sus adquisiciones habían sido pagadas con sobre precio. Los grupos estadounidenses, estimaban en cuatro quintos, las adquisiciones que no debido hacer nunca (Lynch, 1993).

<sup>55</sup> Por ejemplo, los fabricantes de muebles de cocina hechos sobre medidas, o aquéllos que reproducen muebles antiguos, vendidos por decenas de millones de dólares, como el consorcio de la Permanente Mobili di Cantù cerca de Milán (cuyo origen se remonta a 1893). Se puede pensar también en la fabricación de tejas de todos los tipos, algunas pintadas a mano, como se ve en Fez en Marruecos o como San Luis Potosí en México.

por los servicios para empresas, particularmente en la región (como varias consultorías, en particular dentro de las tecnologías de la información).

**Figura 1.1 Participación de las empresas manufactureras con respecto a la globalización**



Fuente: Adaptado de Torrès (1994).

Sin embargo, varias de estas empresas industriales o de servicios escapan, en parte a la internacionalización, por el intercambio de bienes, pero se involucran, como mínimo, por el aumento de lo inmaterial generalizado en la economía.

## 1.2 LA IMPORTANCIA DE LO INMATERIAL EN NUESTRAS ECONOMÍAS

Perpetuando o acelerando el cambio que comenzó hace varios siglos, la economía del conocimiento se manifiesta, por un lado, por un fuerte crecimiento de los servicios con respecto a los bienes y por otro, por el aumento de factores inmateriales, con respecto a los factores materiales en los sistemas de producción. En el primer caso, la parte de servicios es evidente no sólo en la estructura industrial, sino también en que se añade, a los bienes materiales, toda clase de servicios inmediatos o de post-venta. Podemos pensar en la intervención de especialistas, que ofrecen los proveedores con la venta de máquinas complejas. El segundo caso es evidente en el crecimiento del número de cuellos blancos, de ejecutivos o de especialistas en las oficinas de las empresas, comparativamente con los cuellos azules en las áreas de producción de las fábricas. También vemos la proliferación de pequeñas empresas de servicios que se benefician del aumento de ingresos de los hogares (como en el caso de diseño de interiores), por los cambios demográficos (por ejemplo, servicios sociales y psicológicos para las personas ancianas) o por el aumento del tiempo de ocio (artistas de todo tipo para fiestas infantiles y fiestas de barrio).

Por ejemplo, en los Estados Unidos como en la mayor parte de países industrializados, la parte de empleos totales en los servicios pasó de alrededor del 25% en 1870, a más del 72% en 1992 (Madisson, 2002). Ahora bien, los servicios suponen ante todo, relaciones de saber. El psicólogo,

el experto contable, el especialista en sistemas, el educador, pero también el vendedor y cada vez más, el banquero, el transportador o el comunicador, ofrecen, ante todo, conocimiento en la relación entre el cliente y el productor, consejos financieros en la banca, logística por parte del transportador o sistemas de análisis de la información en las empresas de comunicación. Por esta razón, la investigación en la economía y en la administración se orienta cada vez más hacia los servicios, teniendo en cuenta que hace treinta o cuarenta años, ésta se limitaba casi exclusivamente a la industria<sup>56</sup>.

**Cuadro 1.1 Empleo según la categoría de ocupación en Canadá, 1971-1996**

Trabajadores de	1971	1981	1986	1991	1996
Saber avanzado	5,3 %	6,4 %	7,2 %	8,1 %	8,9 %
Ciencia	0,9 %	0,9 %	1,0 %	1,0 %	1,1 %
Ingeniería	1,3 %	1,4 %	1,4 %	1,6 %	1,4 %
Informática	0,3 %	0,5 %	0,8 %	1,1 %	1,2 %
Ciencias sociales y humanas	2,8 %	3,5 %	3,9 %	4,3 %	5,3 %
Gestión	2,4 %	6,5 %	7,8 %	9,0 %	8,9 %
Procesamiento de datos	35,6 %	36,3 %	36,0 %	36,5 %	37,5 %
Servicios	15,2 %	15,0 %	16,2 %	16,8 %	17,1 %
Producción de bienes	41,4 %	35,8 %	32,8 %	29,5 %	27,6 %
Total de empleo	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Número total de empleos (en miles)	8 104	10 738	11 702	13 005	13 319

Fuente : M. Lavoie, R. Roy y P. Therrien, « A growing trend toward knowledge work in Canada », *Research Policy*, vol. 32, n° 5, 2003, p. 827-844.

Así mismo, bien sea en los servicios o en la producción material, los empleos se apoyan cada vez más en la información y requieren mucha formación inicial en el momento de la contratación y formación continua para proseguir. Por ejemplo, el empleo ligado directamente al saber avanzado, en Canadá ha pasado de 5,3% en 1971 a 8,9% en 1996. En particular, los especialistas relacionados con las ciencias sociales y humanas, casi se han duplicado en el total de empleo (ver tabla 1.1). Si añadimos los empleos de gestión, que casi se han cuadruplicado durante este periodo, asistimos a una progresión de más del 100%, en menos de veinticinco años de empleos, que requieren una formación universitaria. Por el contrario, y durante este periodo, los trabajadores afectados por la producción de bienes, han visto disminuir su número cerca de un tercio. Tendencias similares se han observado en diversos países, como los Estados Unidos, donde la distribución de trabajadores en función del nivel de saber, es prácticamente idéntica a la de Canadá (BIT, 2003). Este fuerte aumento de los empleos que requieren una formación avanzada, seguramente tiene un efecto sobre las capacidades de absorción y transformación de la información necesaria para producir bienes y servicios.

Finalmente, constatamos en la economía una parte cada vez más importante de lo inmaterial, en detrimento de lo material. Así, mientras que en 1929 la parte del capital tangible (edificios, equipos, inventarios y recursos naturales) en la producción interna de los Estados Unidos, era alrededor del doble de aquella del capital intangible (educación, formación, salud e innovación), en 1990 ésta no

<sup>56</sup> Así, en los Estados Unidos, en 1992, la cuarta parte de la investigación se relacionaba con los servicios, mientras que diez años antes, era menos del 4%. Fuente: MIFE (2001, p.54).

representaba sino el 87%; la educación y la formación representaban el 41,3% de este capital bruto (cuadro 1.2). Podemos pensar que actualmente esta parte sobrepasa el 50%.

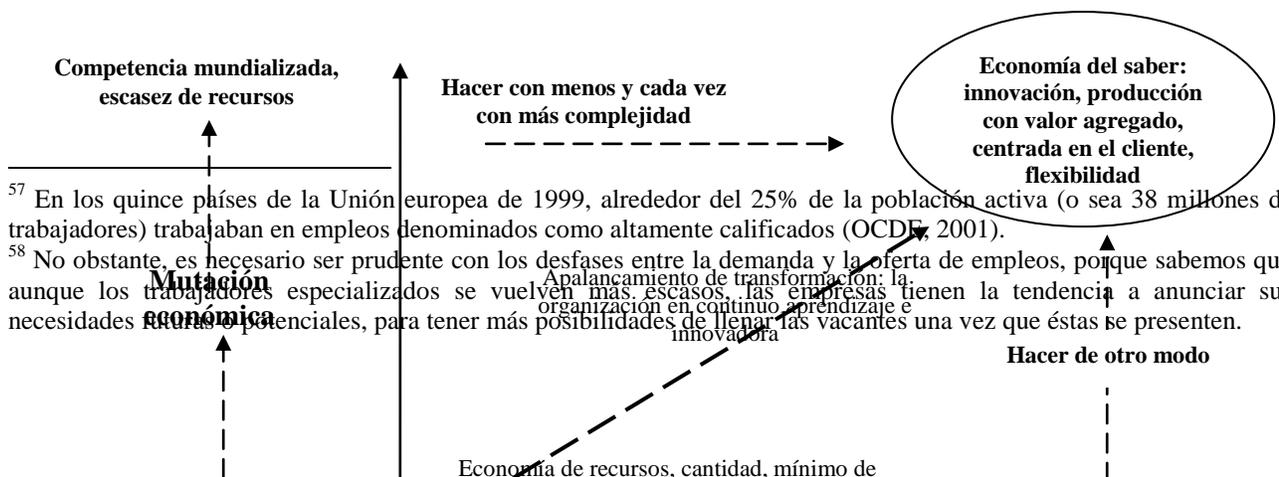
**Cuadro 1.2 Inventario de capital real bruto interno en los Estados Unidos (en millones de dólares y en porcentaje, en 1987)**

Componentes del inventario real	1929	1948	1973	1990
<b>Capital tangible : total</b>	6 075 (65,1)	8 120 (57,8)	17 490 (50,2)	28 525 (46,5)
Estructuras y equipos	4 585 (49,2)	6 181 (44,0)	13 935 (40,0)	23 144 (37,7)
Inventarios	268 (2,9)	471 (3,3)	1 000 (2,9)	1 537 (2,5)
Recursos naturales	1 222 (13,1)	1 468 (10,4)	2 555 (7,3)	3 843 (6,3)
<b>Capital no tangible : total</b>	3 251 (34,8)	5 940 (42,2)	17 349 (49,8)	32 819 (53,5)
Educación y formación	2 647 (28,8)	4 869 (34,6)	13 564 (38,9)	25 359 (41,3)
Salud, seguridad y movilidad	567 (6,1)	892 (6,3)	2 527 (7,2)	5 133 (8,4)
Investigación y desarrollo (I y D)	37 (0,4)	169 (1,2)	1 249 (3,6)	2 327 (3,8)

Fuente : Kendrick (1994), citado por Foray, *L'économie de la connaissance*, Paris, La Découverte, 2000.

El aporte de capital humano, particularmente el dotado con una formación avanzada, se ha vuelto crucial para el desarrollo económico<sup>57</sup>. Esto se comprueba en el elevado problema de desempleo en muchas economías o regiones, en las cuales un gran número de ofertas de empleo no encuentran quien las ocupe<sup>58</sup>. De esta forma, hemos pasado de una economía de oferta en la cual el control de los recursos y las economías de escala eran la clave, a una economía de la demanda basada en la innovación, la producción de valor agregado y como consecuencia, un control del saber cada vez más grande. En otras palabras, la economía antigua, antes que todo, producía bienes de consumo masivo relativamente homogéneos en las empresas más grandes, aprovechando todas las posibles economías de escala. La nueva economía requiere productos heterogéneos para ambientes o grupos de consumidores con necesidades diferentes; esta producción proviene tanto de las grandes como de las pequeñas empresas y es acentuado por una competencia internacional cada vez más intensa. En esta nueva economía, los nuevos recursos son, ante todo, empleados altamente calificados y especializados que las empresas se disputan, y que no pueden atraer y retener sino ofreciéndoles mucho más que un buen salario, así como alguna participación de los beneficios, instalaciones para su vivienda y para que el cónyuge encuentre algún trabajo.

**Figura 1.2 Elementos destacados de la transformación de las economías industrializadas desde hace treinta o cuarenta años.**



<sup>57</sup> En los quince países de la Unión europea de 1999, alrededor del 25% de la población activa (o sea 38 millones de trabajadores) trabajaban en empleos denominados como altamente calificados (OCDE, 2001).

<sup>58</sup> No obstante, es necesario ser prudente con los desfases entre la demanda y la oferta de empleos, porque sabemos que aunque los trabajadores especializados se vuelven más escasos, las empresas tienen la tendencia a anunciar sus necesidades futuras o potenciales, para tener más posibilidades de llenar las vacantes una vez que éstas se presenten.

Para enfrentar a este cambio, aún las empresas grandes deben dejar de lado un sistema de producción rígido e integrado<sup>59</sup>, centrado sobre la cantidad y proponer un mínimo de servicios, en provecho de una producción cada vez más flexible, ofreciendo calidad y en permanente cambio para los clientes críticos y con gustos diversos, como se ve en un gran número de Pymes (ver figura 1.2). Éstas deben, por lo tanto, trabajar de otro modo; particularmente descentralizando su organización y dándole nuevas formas que le permitan estar en relación, más o menos estrecha, con diversas empresas y diferentes organismos asociados en el ambiente para aumentar sus capacidades en innovación. De esta forma, se llega a una economía más orientada hacia el conocimiento, la investigación y la capacitación, que genera organizaciones en continuo aprendizaje, para apoyar un saber-hacer en constante mejoramiento, que permite a las empresas por medio de la innovación, diferenciarse y afrontar mejor la incertidumbre y la ambigüedad y por lo tanto la competencia.

### **1.3 INCERTIDUMBRE Y AMBIGÜEDAD**

Como en el caso de una pequeña pandilla no afiliada al crimen organizado, en el ejemplo de nuestra metáfora, es la incertidumbre que sienten todavía el emprendedor o el director de una pequeña empresa, por el aumento del número de productores en el mundo, que pueden intervenir sobre el mercado nacional ofreciendo productos sustitutos y además por el cambio acelerado de las tecnologías. Gran parte de las empresas que ofrecen productos de consumo corriente o intermedio, son susceptibles de tener una competencia con productos provenientes de países, de los cuales no se sospechaba la capacidad de producción hace unos cuantos años. Con la ampliación de los mercados y los medios de transporte, los productos compiten con sustitutos que ofrecen posibilidades diferentes o hasta superiores.

---

<sup>59</sup> Por ejemplo, antes de los años 70, la industria automotriz pagaba tan caro por la puesta a punto de sus cadenas de montaje, que no las podía cambiar sino cada cinco años para que fuera rentable.

*La incertidumbre es la medida de la ignorancia. Se caracteriza por la ausencia de respuestas a preguntas planteadas para actuar con menos riesgo y se disminuye por la obtención de información adicional. En cuanto a la ambigüedad, proviene de la relación con la polisemia y por lo tanto, de un gran número de datos que poseen varios sentidos y pueden crear así confusión.*

La incertidumbre abarca la noción de riesgo, o sea que la probabilidad de ocurrencia es siempre variable. Ésta hace referencia a los acontecimientos no previsibles. Disminuye con la información adecuada. Sin embargo, toda la información no es conocimiento y demasiada genera ambigüedad, lo cual obliga al que la recibe a desarrollar sistemas para evaluarla y complementarla.

*Estamos asediados por la información, por lo tanto, la incertidumbre aumenta. Por ejemplo, aún cuando un emprendedor oye hablar de un productor japonés o brasileño que fabrica un producto semejante al suyo, a un precio muy inferior, esto no le dice si realmente el producto está adaptado al mercado nacional, si es igual de eficaz a largo plazo, si responde a los mismos criterios de calidad y a los plazos de entrega, ni si el productor extranjero está interesado en exportar y desarrollar una red de distribución adecuada y cuándo lo hará. Adicionalmente, para reaccionar, el emprendedor debe saber si este productor tiene, a largo plazo, los medios de proveer el nuevo mercado, cuál es la estructura financiera de su empresa, cuáles son sus capacidades de investigación y desarrollo, para hacer evolucionar el producto o responder a las necesidades cambiantes, etc.*

Ocasionalmente, la información es suficiente en sí misma y con frecuencia es portadora de ambigüedad. Por lo tanto, ésta requiere de una interpretación y de otros datos no siempre disponibles. La ambigüedad exige darle un sentido a la información, seleccionarla, interpretarla y complementarla con otras informaciones por descifrar y relacionar, para finalmente pasar al conocimiento. La información válida es la resultante de la diferencia entre los datos obtenidos en una situación o acontecimiento y la interpretación que se ha hecho para poder escoger, entre ellos, las posibles diferencias.

Podemos adoptar cualquiera de las cuatro estrategias siguientes, más o menos concomitantes, para afrontar el aumento de la incertidumbre y la ambigüedad:

1. La primera estrategia es un cierto paso hacia delante, sin gran preocupación por obtener la información adecuada, recurriendo rápidamente a las nuevas tecnologías materiales e inmateriales, e innovando constante o regularmente. Esta estrategia supone, por una parte, que es casi imposible conocer bien lo que se avecina, justamente a causa de la mundialización, en la cual el peligro puede venir en cualquier momento y en cualquier lugar, por otra, actuando así, finalmente sabremos enfrentar a la mayoría de los competidores potenciales, cualquiera que éstos sean.

En un estudio realizado para verificar las capacidades de las pequeñas empresas de sectores, que habían sido afectados frontalmente por la desaparición de las barreras aduaneras, debido a la gradual puesta en marcha del acuerdo de libre comercio entre Canadá y Estados Unidos, o en los países del Mercosur y otros latinoamericanos, hemos mostrado que, como la información compleja que afectaba los productos ofrecidos era difícil de obtener, un gran número de empresas calculaban, que modernizándose sistemáticamente, serían capaces de afrontar cualquier competidor, así viniera de California o de Carolina del Norte o también de Tailandia o Hungría (Julien *et al.*, 1994a). Una variante de esta estrategia es compensar para productos de gama baja, la competencia potencial de los países con salarios bajos, invirtiendo en los países en desarrollo o estableciendo alianzas con algunos de ellos. Pero frecuentemente, esta manera de actuar no es rentable, porque además de carecer de eficiencia, esconde toda clase de costos directos o indirectos, tales como los sobornos o

hasta costos de transporte imprevistos, que aumentan fuertemente los costos generales. Conocemos más de una empresa que “perdió hasta la camisa”, efectuando tales inversiones en el extranjero.

2. La segunda estrategia es desarrollar una gran flexibilidad; por una parte, tratando de obtener información compleja lo más rápidamente posible, a partir del recibimiento de los primeros datos que anuncian el cambio, y por otra parte, reservándose un margen de maniobra para actuar ágilmente; por ejemplo, imitando de la mejor manera posible las ventajas del producto de la competencia, interviniendo sobre el precio, añadiendo elementos complementarios, etc. La flexibilidad puede venir también de la elección del mercado. Así, invertir en un mercado amplio como una metrópoli, reduce hasta cierto punto la incertidumbre, pues podemos pensar que entre todos los consumidores potenciales, se encontrarán algunos susceptibles de creer en los productos que se ofrecen.

3. La tercera estrategia es innovar sistemáticamente, para anticiparse a la competencia potencial, diferenciándose lo mejor posible y renovándose regularmente, de tal forma que se mantenga una distancia con respecto a ella. Ésta es la estrategia que emplean un gran número de Pymes, con crecimiento fuerte, las *gacelas*, como lo ha mostrado el estudio internacional sobre este tema (Julien, Mustar y Estimé, 2001). No obstante, la incertidumbre tiene su lado bueno: permite la innovación, o sea hacer otra cosa y de otro modo, lo que no sería posible, si todo fuera conocido y fijado de antemano. Así, invertir en una nueva empresa como actualmente en las nanotecnologías, tiene un alto componente de incertidumbre, porque casi todo está por conocerse, pero al mismo tiempo, ofrece posibilidades inmensas para los que saben esperar.

4. La última estrategia es buscar sistemáticamente la información, especialmente en las redes; seleccionarla, analizarla y después transformarla en conocimiento y acción. Esta estrategia supone un cierto control de la información, como veremos más a detalle en los capítulos 6 y 7.

## **1.4 EL CONTROL DE LA INFORMACIÓN**

Dado que un mejor control de la información sobrepasa ampliamente los límites de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC), varios investigadores explican parte de la nueva economía del conocimiento, por su creciente importancia (Foray, 2000). Pero no está probado que estas tecnologías aporten más conocimientos, aún cuando permitan multiplicar la información y faciliten los intercambios. Un mejor contenedor no quiere decir necesariamente un mejor contenido. Por otro lado, los estudios han mostrado que un gran número de empresas han entendido los límites de las TIC y vacilan en lanzarse de frente con bajo perfil. En las que lo han hecho, menos del 5% según Oxbrow (2000), han afirmado haber obtenido un mejoramiento real de la calidad de la información. El desplome de la burbuja financiera de las TIC, a final del año 2000, se puede explicar no sólo por el exceso en la especulación<sup>60</sup>, sino también por las esperanzas frustradas de los usuarios de estas tecnologías, que debían resolver de manera más automática, el problema del control de la información, mientras que ese control proviene antes que nada, de lo humano y lo organizacional, lo que va más allá de las técnicas. Esta crisis viene también, porque los consumidores han utilizado mucho menos estas técnicas de lo que previsto por los productores entusiastas. La gestión del conocimiento se resume con frecuencia, desafortunadamente, con la compra de programas, sin tener en cuenta su nivel de complejidad, que se utilizan mal y no pueden

---

<sup>60</sup> Un ejemplo entre otros es el de la burbuja financiera de los ferrocarriles a principios del siglo XX que terminó con una caída aún más brutal en la bolsa.

reemplazar el tratamiento humano de la información. Los múltiples fracasos de sistemas informáticos de gestión y de producción (ERP) en las empresas, confirman esta conclusión.

La información es una cuestión extremadamente compleja. Su importancia ha sido reconocida desde hace largo tiempo. Así, desde el siglo XVI, Olivier de Serres la situaba en el primer rango de los métodos agrícolas para asegurar, año tras año, el desarrollo de las tierras a pesar de la incertidumbre del clima<sup>61</sup>, la competencia y las vicisitudes de las guerras.

Los economistas son probablemente los primeros que se han inclinado hacia el problema de la información y de su control. Aún cuando los teóricos clásicos consideraban que la información no causaba problemas, porque el mercado terminaba siempre por suministrarla, representada en la evolución del precio de los productos que anunciaba las variaciones del costo de los factores de producción, su investigación y su costoso análisis eran necesarios para sobrevivir en el mercado. Hayek (1945) explicaba que ésta era la base de toda competitividad. Los economistas estudiosos del crecimiento nacional, después de los primeros trabajos sobre la función Cobb-Douglas, han comprendido que el control de la información y su aplicación en la formación y la innovación, al menos bajo la forma de variable residual, eran cruciales para medir las desviaciones de crecimiento entre los países. Estos trabajos han ocasionado la diferenciación que conocemos entre las empresas más informatizadas y por consiguiente de fuerte tecnología o fuerte saber, como la informática o la biótica y las empresas más tradicionales. Por lo tanto, estas diferencias son cada vez menos válidas, cuando hablamos de la economía del conocimiento, porque la mayor parte si no todos los sectores, son más o menos afectados por el saber. Es el caso particular de la industria tradicional de la confección, que ha llegado a los países industrializados, particularmente a Italia, a tener la ventaja sobre los países en desarrollo, que ofrecen bajos salarios, ante todo, gracias a su diseño y su conocimiento de los mercados.

Sin embargo, la teoría económica de la información se tropieza con dos obstáculos. De antemano, no podemos medir el alcance de su objeto, porque éste es intangible, pero sobre todo, esta teoría considera su control como el hecho de análisis individuales, cuando no sólo la información es un fenómeno social, sino que su comprensión pasa también por lo colectivo. Por ejemplo, las compañías aéreas disponen de las técnicas más sofisticadas para manejar las variaciones meteorológicas, la llegada de pasajeros, el flujo de equipajes, etc., pero son cada vez más ineficaces con respecto a los vuelos y los aeropuertos. Esto también se aplica para el sistema de salud que se deteriora en todos los países, a pesar de todas las técnicas implementadas para monitorear la evolución de la salud de los pacientes, la utilización de infraestructuras y de sistemas de examen, etc.<sup>62</sup>. En los dos casos, la filosofía de gestión es la que está en juego, puesto que tratando caso por caso de los problemas que sobrevienen, el total o una buena parte de los dirigentes y los empleados,

---

<sup>61</sup> Es una buena mezcla de localizaciones, asegurando lo mejor posible el sol y un buen drenaje para algunos cultivos, la sombra y el riego de los otros.

<sup>62</sup> En el 2008 se calcularon en los estados unidos que más del 30% de los vuelos nacionales tuvieron significativos retrasos, alentaron cada vez más a los exasperados pasajeros a quedarse en casa. En Europa, el tren de alta velocidad a forzado a las aerolíneas a ser cada vez más eficaces. Así, ningún otro sistema de producción aceptaría hacer esperar a los consumidores dos o tres horas antes en los aeropuertos abarrotados, o pedirles a los pacientes que todos lleguen a la misma hora, cuando sabemos que el médico conoce, a menos que existan circunstancias relativamente raras, el tiempo promedio que invierte en cada paciente. A cerca del primer punto, ver la pequeña obra de Mintzberg (2001) sobre sus malas experiencias como "pasajero ordinario". Y añade que la principal razón de la ineficacia de las aerolíneas sería que probablemente "los dueños no toman nunca el avión".

llegan a no saber cómo mejorar las cosas y responder a todas las recriminaciones de los viajeros o los pacientes.

La información está en la base del saber y del saber-hacer de una colectividad. Ese saber y ese saber-hacer difieren, no en importancia, sino según la forma y el tipo de mercado. Así, el producto estándar y el producto tipo no responden de la misma manera a las necesidades de los consumidores. En el último caso, el valor de significación acordado por el ambiente tiene mucha más importancia que el valor del uso individual, lo cual exige a la empresa que conozca bien a su clientela y a su contexto, como lo hacen la mayor parte de las pequeñas empresas (Pacitto y Julien, 2004). Además, una pieza que cambia regularmente no debe ser considerada como un producto estándar que puede ser obtenido en el mercado internacional, a menor costo (por ejemplo, en China); su compra debe tener en cuenta no sólo la capacidad del productor para cambiar, sino también para discutir con su comprador. Nuestra experiencia con los grandes compradores muestra que es mucho más fácil cambiar un sub contratista pequeño para adaptarlo a las necesidades locales que de trabajar con una gran empresa extranjera. Por parte de las empresas, esto supone proximidad y confianza, o sea comportamientos bien diferentes a los descritos por la teoría económica neoclásica, que limita su análisis de la competencia a los costos, a la innovación de los procesos y al acceso a nuevas tecnologías.

La economía del conocimiento es una respuesta al fracaso principal de la teoría económica, que pretende, que la información esté siempre disponible, a pesar de que raramente es el caso para cada empresa o cada consumidor, creando una asimetría en el mercado y en la industria. Dado que la incertidumbre crece con la expansión de los mercados y la multiplicación de los productos y de los productores, la búsqueda de la información, bien sea para conocer sus competidores y enfrentarlos mejor, o por innovar, se vuelve la clave de la economía.

### **1.5 SABER Y SABER-HACER DE OTRO MODO. Las nuevas formas de competitividad de las empresas y las regiones.**

La economía del conocimiento cambia las bases mismas de la competencia tanto para las grandes como para las pequeñas empresas. Estas deben, en adelante apoyarse más sobre el saber, al menos en los países industrializados, aunque todavía pueda apoyarse sobre los costos, en los países con salarios bajos. Esto hace que las nomenclaturas sectoriales de los institutos nacionales de estadística sean cada vez menos oportunas, ya que no tienen en cuenta las numerosas diferencias que afectan, no sólo el producto y el servicio agregado, sino también todo el proceso de producción y la puesta en el mercado. Por ejemplo, reconocemos cada vez más que una buena parte de las diferencias de productividad, medidas por la comparación entre la producción y el número de horas trabajadas, es borrada por ciertos rasgos específicos de los productos.

*Esta diferencia entre productividad y competitividad explicaría por qué la mayor parte de los grandes compradores, intentan aprovisionarse continuamente en los nuevos pises industriales, para retornar finalmente a los productos nacionales. Así, en la red de subcontratación de Bombardier, la gran empresa ha buscado nuevos subcontratistas en Ontario, Estados Unidos, después en Europa del Este y en Asia, para retornar rápidamente a los productores quebequenses. Aún cuando los precios eran más bajos en estos países, indiscutiblemente a causa de los salarios inferiores, no se encontraron los otros elementos de competitividad, como la calidad, los plazos de entrega y sobre todo, capacidad de hacer evolucionar sistemáticamente el producto. Por ejemplo, hemos calculado que cerca del 80% de las piezas de las motos de nieve cambiaban cada dos años, lo que obligaba a los subcontratistas y a los compradores a discutir y*

*ponerse de acuerdo constantemente, lo cual es muy difícil con los productores asiáticos o de Europa del Este ( Julien et al., 2003b).*

La competencia por precio no es más que uno de los aspectos en los comportamientos de compra, particularmente por los consumidores finales que no siempre tienen la capacidad o la posibilidad de comparar, como en el caso de los medicamentos prescritos. Prueba de esto es la existencia de las pequeñas tiendas de barrio, a pesar de la presencia de los grandes centros comerciales, los servicios de las tiendas de barrio subsisten por la capacidad de los dueños a comprender y satisfacer las necesidades específicas y cambiantes de cada consumidor. Además, es necesario incluir los costos de transporte (específicamente con los precios del petróleo) y de transacción o la búsqueda del mejor productor por parte de los consumidores, así como la confianza a corto y largo plazo, en la capacidad del oferente a continuar atendiendo bien a su comprador y a adaptarse a sus necesidades cambiantes.

En la nueva economía, la competitividad es cada vez más dependiente de saberes y saber-hacer, y de las capacidades inmateriales de cada organización, específicamente las pequeñas organizaciones muy flexibles. Estas capacidades permiten hacer variar el producto (de bienes y todos los servicios asociados), casi hasta el infinito y se explican frecuentemente por la innovación sutil o difusa, incluyendo diferentes elementos sobre una parte o toda la cadena de valor de éste, incluyendo la comercialización de los diferentes mercados. La teoría ampliada de la competitividad basada en los recursos y las capacidades, explica justamente que ésta competitividad reposa ante todo, sobre la combinación y las capacidades diferentes o particulares de movilizar los recursos, tanto humanos como materiales y así mismo, las competencias (Véry y Arrègle, 1997). Esta combinación basada sobre configuraciones diferentes de los recursos más o menos inimitables y no sustituibles que generan un valor específico. Hoy en día, sobre todo la selección y organización de los recursos humanos es lo que constituye la base de esta singularidad, contrariamente a la época de post-guerra donde la organización científica del trabajo (el taylorismo) era en buena parte dictada por el equipamiento (Foray y Mairesse, 1999). Otra variable es la importancia del *capital relacional* que la empresa ha desarrollado, capital que le permite completar sus recursos limitados, haciendo uso de sus redes. Evidentemente, estas ventajas no son permanentes en los mercados turbulentos, donde se privilegia la búsqueda de oportunidades. Para conservarlas, la empresa debe reconfigurar regularmente sus recursos y sus vínculos con los actores externos; lo que favorece simultáneamente el intercambio de información en tiempo real, por las pasarelas y los catalizadores informacionales, y la formación sistemática por la creación de nuevos conocimientos y saber-hacer particulares, como lo veremos más adelante.

La singularidad que viene después, explica la estabilidad relativa de las transacciones. Así, varias empresas con las que nosotros trabajamos desde hace más de diez años explican que, finalmente, ofrecen un producto para responder no a una necesidad cualquiera de un cliente, sino a necesidades que éstas han desarrollado con él.

*Por ejemplo, la competitividad de una empresa que produce resortes helicoidales que un buen número de empresas puede fabricar. Reposo sobre su competencia particular a responder a diferentes tipos de pesos, torsión, resistencia, variaciones de temperatura, humedad y salinidad. Esta competencia va más allá de lo que pueden producir los equipamientos solos. Igualmente, la capacidad de una Pymes para producir varios tipos de bienes para la industria aeronáutica, como los sistemas de dirección (palanca de mando para helicópteros) o los sistemas de análisis del estado de los motores, se debe a que esta Pymes ha dividido su planta en diversas secciones, permitiendo explotar varios materiales diferentes y hacer combinaciones muy sutiles gracias a los*

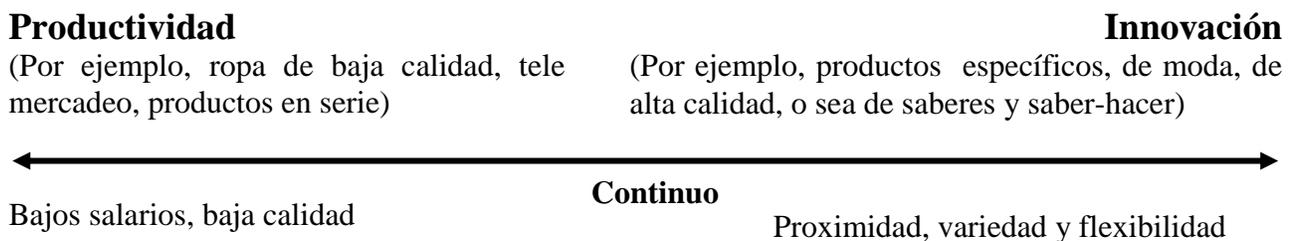
*saberes y el saber-hacer particulares, que le dan una ventaja importante por la resolución de toda clase de problemas y por la oferta de bienes específicos.*

Eisenharth y Martin (2000) hacen notar la importancia creciente de tres elementos en esta capacidad particular de las empresas: 1) la variedad de respuestas complejas, 2) la cercanía para discutirlos, pero también 3) la flexibilidad ante la evolución de las necesidades. Esto explica por qué, a pesar de la mundialización, los grandes compradores han recurrido a las Pymes nacionales o locales y a los dirigentes nacionales o de la misma cultura en las filiales en el extranjero, como es el caso de las multinacionales del automóvil tanto estadounidenses como europeas y asiáticas.

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

En la figura 1.3, queremos ilustrar sobre un continuo, la relación entre productividad e innovación, presentando a la derecha, las producciones que requieren ante todo del saber, así como de la innovación sistemática; y a la izquierda, las que utilizan una mano de obra dócil y de bajo costo, como lo pregonaba el taylorismo de los países industrializados antes de los años 70s. De esta forma, en un lado tenemos los productos casi únicos para mercados específicos y en otro, los bienes de consumo masivo, de bajo costo y frecuentemente de mala calidad.

**Figura 1.3 Continuo entre productividad e innovación**



Proximidad, flexibilidad y variedad se inscriben en la economía del conocimiento y del saber-hacer, de otro modo, justamente porque permiten a la empresa recombinar de manera diferente sus recursos y sus competencias, con el fin de lograr una **COMPETITIVIDAD** a través de respuestas particulares para cada cliente. Para volver a nuestra metáfora de las novelas policíacas, estas tres cualidades se aplican por igual a todas las pandillas del crimen organizado, que deben también diversificar sus comportamientos a cada territorio y a cada situación cambiante, como lo explica Maigret dentro de su novela *Le voleut paresseus*, quien tenía una capacidad única de reaccionar a los cambios con los policías. Esto supone que la organización es capaz de administrar bien la información para hacer frente a la incertidumbre y la ambigüedad, como lo hemos visto en un buen número de Pymes. Esta capacidad de hacer de otro modo puede estar también en las regiones donde se encuentran estas Pymes. Ciertas regiones lo han comprendido después de largo tiempo, mientras que otras se han demorado en hacerlo, lo que explica las actuales diferencias en lo que concierne al emprendimiento.

## **CAPÍTULO 2**

### **El emprendimiento diferenciado**

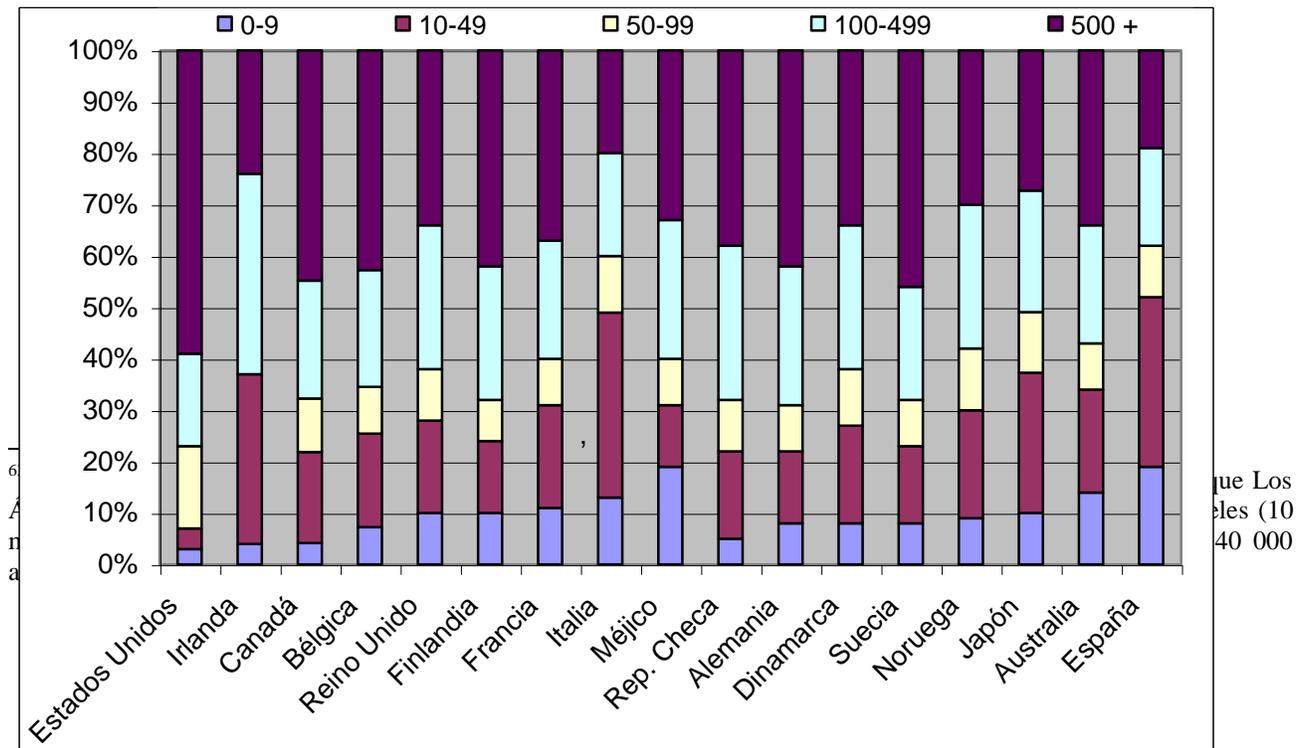
#### **Las disparidades regionales**

*« [...] Un comercio que no rinda nada puede ser útil; hasta perdiéndose algo puede serlo. En Holanda oí decir que la pesca de la ballena, en general, no remunera casi nunca el gasto hecho; pero se interesan en esta especulación los constructores del barco, los que han suministrado los aparejos y los víveres que todos han ganado en los suministros y en las obras más de lo que pierden en la pesca. Este comercio es una especie de lotería, y el juego no le disgusta a nadie [...]»*

Montesquieu, *Del Espíritu de las Leyes*, Libro XX, capítulo 6

Las Pymes se consolidan bien en todos lados, ya que continúan siendo la primera fuente de empleo y así mismo de desarrollo territorial. En todos los países de la OCDE, salvo en Alemania, Canadá, Bélgica, Estados Unidos, Finlandia y Suecia, las Pymes representan más del 60% de los empleos, para empresas de menos de quinientos empleados, y frecuentemente más del 30% de empleos para aquéllas de menos de cien empleados (ver figura 2.1). Pero, por una parte, su importancia no es la misma en todos los lugares y por otra, no participan todas de la misma forma o no todas tienen el mismo vigor para apoyar el desarrollo regional. Igualmente, el crimen organizado no puede ser el mismo dependiendo del nivel de desarrollo y por lo tanto de la importancia de los ingresos del país y el nivel de permisividad social<sup>63</sup>

**Figura 2.1 porcentaje de empleos en el sector manufacturero según el tamaño de las empresas,**



**en algunos países de la OCDE (1999 o el año más reciente)**

Fuente : *Perspectivas de la OCDE sobre las Pymes*, Paris, OCDE, 2002.

Para diferenciar bien las regiones, vamos a dividir este capítulo en seis secciones. En la primera, veremos las diferencias en el número de empresas por región, y en la segunda lo que distingue la fuerza de la creación de empresas. En las partes siguientes, discutiremos las causas que son utilizadas habitualmente para explicar estas diferencias; primero las causas generales o macroeconómicas (sección 3) y luego, las que influyen más que todo, en los comportamientos de emprendedores o causas microeconómicas (sección 4). En la quinta sección, presentaremos una síntesis de estas causas, con la ayuda de un modelo internacional. Finalmente, en la última, mostraremos la necesidad de ir más lejos en las explicaciones de las diferencias emprendedoras según los territorios, volviendo sobre los roles conjuntos de los emprendedores, las organizaciones y el ambiente.

## **2.1 LA IMPORTANCIA DIFERENCIADA DE LAS Pymes EN LA REGIÓN**

Las diferencias en el número de empresas es un primer indicador de la disparidad en el desarrollo de las regiones; ya que son las primeras productoras de empleos, como lo hemos dicho anteriormente, logrando que los ingresos circulen y asegurando el bienestar de los habitantes del territorio. Aún así, evidentemente, debemos tener en cuenta evidentemente el tamaño de estas regiones, particularmente en número de habitantes y consecutivamente el tamaño de las empresas o su dinamismo como creadoras de empleo.

Así, dentro de la tabla 2.1, podemos observar que en los Estados Unidos, si bien ciertos Estados tenían en el 2005 más de 400 empresas por cada 10 000 habitantes, tales como el distrito federal de Arizona, Alabama, Mississippi, Tennessee y Texas. Por ejemplo, en comparación, Mississippi, tiene menos urbanización, situado dentro de una región montañosa, al oeste del gran río y teniendo dos veces menos de empresas que Wyoming; y Texas a pesar de su petróleo, está dentro de una situación deplorable, comparada casi como a los estados de territorios compuestos en una grande parte de grandes bosques, como Montana (diferencia de 62%) o Vermont (diferencia de 48%). Por último, Rhode Island tiene un bajo crecimiento, mientras que Arizona crea proporcionalmente casi tantas empresas como Colorado y Wyoming.

**Tabla 2.1 Numero de empresas dentro de los Estados Unidos entre 2000 y 2005 (Porcentaje por cada 10 000 habitantes y su evolución entre esos dos periodos)**



							en %	adultos en 1998
<b>Reino Unido</b>	1 629 235	1 609 335	1 600 065	1 603 200	1 621 315	1 651 635	1,38	352
<b>Nor-Este</b>	44 120	43 425	42 455	42 035	41 815	41 995	-4,82	204
<b>Nor-Oeste</b>	162 900	159 875	157 365	156 585	157 580	160 060	-1,74	294
<b>Yorkshire y Humber</b>	122 410	120 460	118 350	117 665	117 240	117 710	-3,84	295
<b>East Midlands</b>	111 795	110 755	110 005	109 485	109 995	111 195	-0,54	336
<b>West Midlands</b>	138 145	136 595	135 215	134 840	134 595	136 290	-1,34	324
<b>East Anglia</b>	159 490	157 450	156 030	157 470	159 995	162 715	2,02	382
<b>Londres</b>	242 175	241 465	245 055	249 790	258 660	269 955	11,42	478
<b>Sur Este</b>	243 370	241 055	240 440	241 815	246 115	253 045	3,98	398
<b>Sur Oeste</b>	152 870	150 065	147 560	147 085	148 015	149 715	-2,06	381
<b>Inglaterra</b>	1 377 280	1 361 145	1 353 345	1 356 745	1 374 005	1 402 675	1,84	358
<b>País de Gales</b>	79 465	77 200	76 060	75 415	73 335	75 230	-5,33	323
<b>Escocia</b>	119 825	118 610	117 785	117 525	118 265	119 160	-0,55	287
<b>Irlanda del Norte</b>	52 665	52 380	52 875	53 510	53 755	54 215	3,70	438

Fuente: « Business start-ups and closures : VAT registrations and e-registrations 1980-98 », Londres, Oficina de estadísticas gubernamentales, URN 99/111, Ministerio de Industria y Comercio.

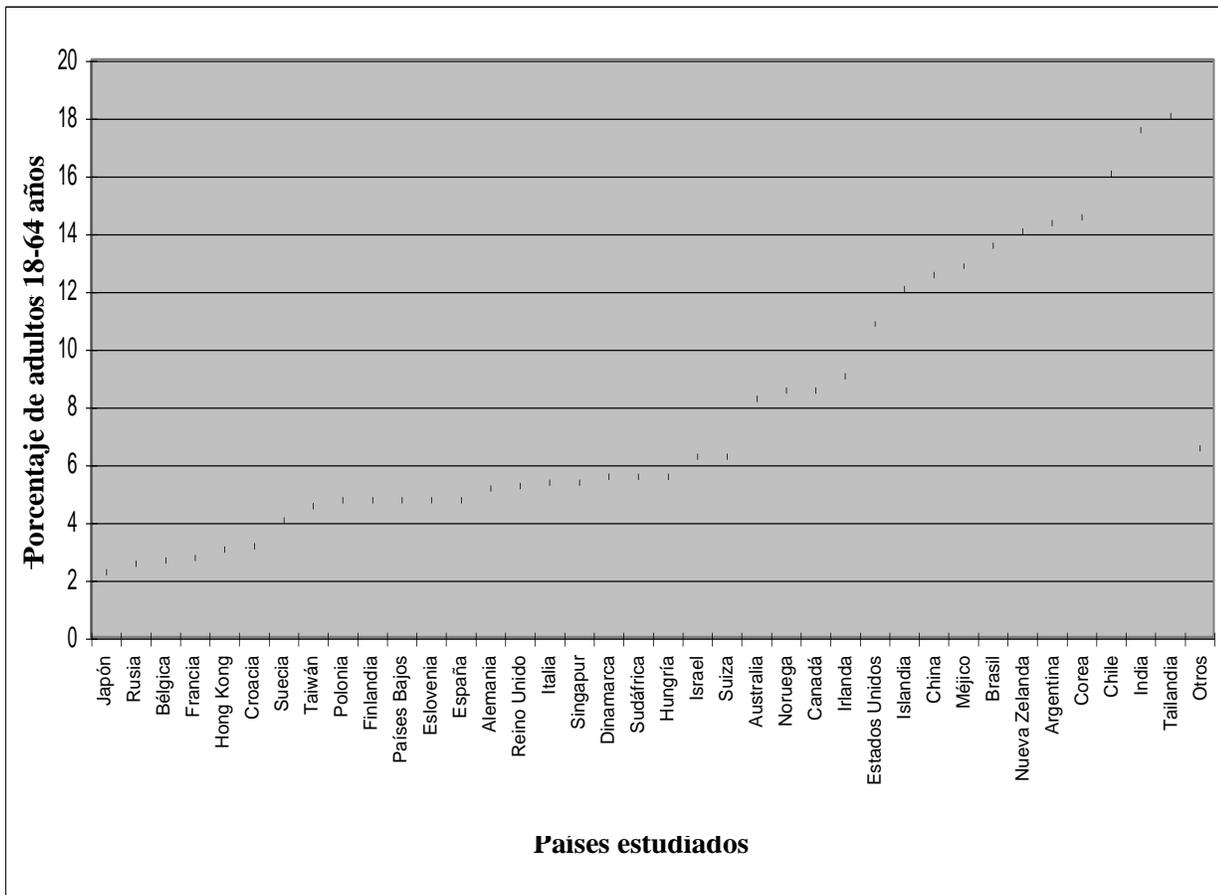
Sin embargo estas cifras no nos generan información sobre el emprendimiento propiamente dicho, particularmente sobre la creación de empresa neta, salvo si tenemos en cuenta la tasa de evolución. Así, en la tabla 2.1, podemos ver que el número de empresas habían aumentado cuando menos en Texas de (2.7%) entre el 2000 y el 2003, pero menos que Arizona (5.6%) y también menos que en Colorado (7.3%), y en Idaho (6.3%). De igual forma, en la tabla 2.2, si la región de Yorkshire y Humber perdía 3,84 % de sus empresas, entre 1994 y 1999, el País de Gales perdía aún más, o sea el 5,33%. Por otro lado, durante este periodo, sólo cuatro regiones vieron aumentar el total de sus empresas: la región de la capital (+11,42), el Sur Este (+3,98), Irlanda del Norte, a pesar de sus problemas (+3,70) y Anglia del Este (+2,02).

## 2.2 UN RITMO DIFERENTE DE CREACIÓN SEGÚN LOS TERRITORIOS

Tratemos de analizar esta evolución del número de empresas, primero entre los países, dado que disponemos de una encuesta internacional reciente que hace esta comparación, y posteriormente, entre las regiones. En el primer caso, el grupo de investigación internacional del proyecto Monitor Global sobre el Emprendimiento o proyecto GEM (Acs, *et al.*, 2004) han comparado la proporción de adultos (18 a 64 años) vinculados activa y directamente en los últimos años en el proceso de creación de una empresa potencial (antes de su arranque) o naciente (menos de 42 meses), en una treintena de países que representan 800 millones de habitantes y más del 80% del Producto Interno Bruto internacional. Para hacerlo, los miembros del consorcio de investigación han encuestado por teléfono a 113.000 personas, en más de 2 000 por país, utilizando un cuestionario un poco adaptado a cada país; o sea alrededor de 3.000 personas por país. También consultaron entre 20 y 70 expertos por país para comprender mejor las razones que facilitan o limitan el emprendimiento. Así mismo, han diferenciado los que participaron en la creación de una empresa *por necesidad* (por ejemplo, después de un despido) de los que la crearon para aprovechar una oportunidad. De estas dos posibilidades, han calculado un promedio, llamado índice de actividad emprendedora total.

La figura 2.2 nos indica que Tailandia, para el año del 2001, está en el primer rango por actividad emprendedora, con cerca del 20% de las personas (o sea cerca de 1 adulto por cada 5 entre 18 y 64 años) vinculados de alguna manera en la creación de una empresa. Le siguen India, Chile, Corea del Sur, Argentina, Nueva Zelanda, Brasil, México, China y Estados Unidos, con una tasa del 10% o más. En el otro extremo de la escala, encontramos a Japón, Rusia, Bélgica, Francia, Hong Kong, Croacia y Suecia, con una tasa de menos del 5%.

**Figura 2.2 Índice de actividad emprendedora total (vinculación en el proceso de creación o participación en el inicio de una empresa) según los países participantes, 2001**



Adaptado de *Global Entrepreneurship Monitor*. 2002 Informe Ejecutivo, Babson Collage.

Para el año 2004, otros países como Perú, Uganda y Ecuador están a la vanguardia; y Francia pasa del trigésimo, al decimosexto lugar. Nótese que no es posible explicar el por qué de esta variación ni por qué en el año 2004, en el Perú el 40,3% de la gente trabaja en crear o desarrollar una empresa. Tampoco se puede explicar por qué en Uganda (31,6%) son tres o cuatro veces más emprendedores que, por ejemplo, en Estados Unidos con un 12% o en Canadá con un 8,9%. También es importante anotar que el estudio muestra que la mayor parte de las empresas se crean en el sector de servicios y que las dos terceras partes no crean ningún empleo, o menos de dos, además del empleo del emprendedor. Solamente el 3% de los emprendedores piensan que sus empresas tienen un potencial de desarrollo (Acs, *et al.*, 2005, p. 15).

Las versiones más recientes del proyecto GEM, son más complejas por la suma de un tercer grupo paralelo o las empresas con fuerte potencial (EFP) (aquellas en las cuales se espera contratar por lo menos 20 empleados dentro de los cinco primeros años de existencia) que los investigadores relacionan el concepto de gacela por el estudio de la OCDE del 2005 y del cual nosotros hablaremos un poco más tarde. Esas EFP sin embargo, afectan menos del 2% de los empresarios actuales o potenciales. Tengamos en cuenta que, de un año a otro, los países pueden cambiar ya que la participación es voluntaria y requiere de un fuerte equipo de investigadores financiados por los gobiernos. Así, en el caso de las versiones 2005 y 2007 (Bosman, *et al.*, 2007), los países que serían mas emprendedores son, en el primer caso Tailandia, Venezuela, Nueva Zelanda, Jamaica y China, mientras que en el segundo caso, el orden cambia un poco, pero Tailandia siempre en primer lugar y Venezuela y China en cuarto y quinto lugar intercaladas por Colombia y Perú.

Evidentemente, el estudio no compara el número de empresas efectivamente creadas, no muestra si la vinculación se va a traducir realmente en creación y aún menos si las empresas creadas van a sobrevivir después de varios años. Igualmente, no toma lo suficientemente en cuenta las diferencias culturales en su cuestionario<sup>64</sup>, ni las diferencias territoriales en sus resultados finales: por ejemplo en ciertos países, la vinculación nacional necesaria para una buena creación de empresas es más fuerte en las grandes ciudades porque el dinamismo de estas últimas es más importante que el de las regiones periféricas que se estancan; pero sin embargo la situación puede invertirse en otros países. El estudio internacional, que deberá afinarse en los próximos años, es muy interesante pero responde mal a nuestro cuestionamiento. Otro ejemplo, dentro del análisis de la OCDE 2006 como lo podemos ver en la figura 2.3 entre una comparación de la tasa de creación de empresas entre Estados Unidos con los países europeos, donde la tasa de Estados Unidos es inferior a la de Luxemburgo, Reino Unido y Noruega, pero un poco más alto que Dinamarca, España, Italia y Finlandia como parece indicar las cifras de GEM. Estas diferencias también se encuentran en otros estudios, con las limitaciones de los estudios de GEM por su metodología muy cuestionable.

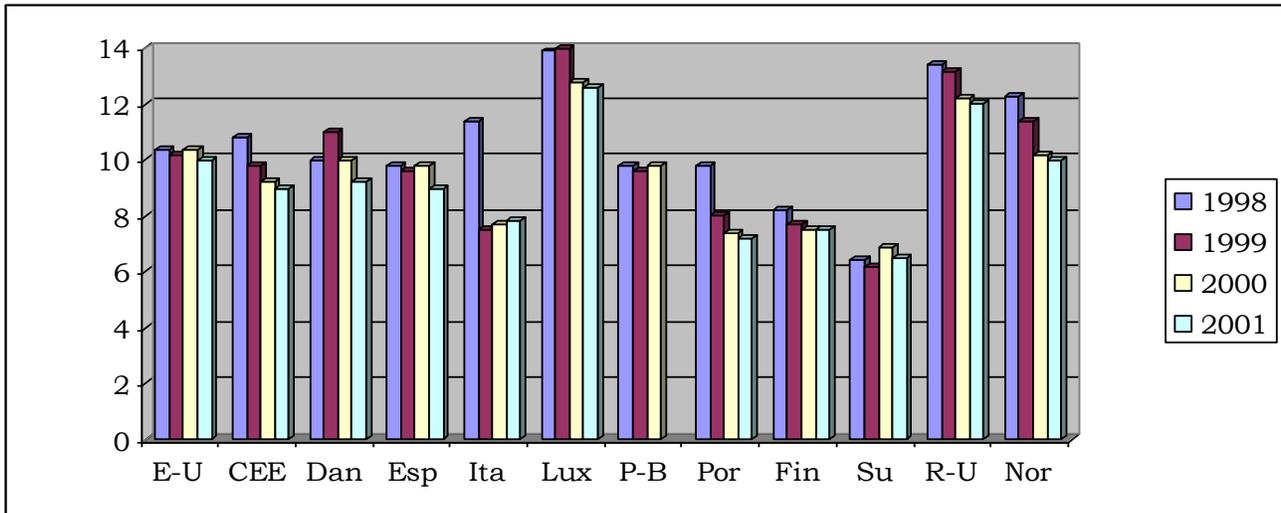
Por lo tanto, en un análisis más detallado, en algunos países<sup>65</sup> como en Canadá, se aplicó el cuestionario por regiones; pero los resultados son aún más cuestionables. Mostrando que la tasa de actividad emprendedora en el 2004 estaba en 7.2% en las Praderas, 5.3% en Ontario y 3.1% en las provincias marítimas, específicamente los datos para la provincia de Quebec muestran que en los dos últimos años el porcentaje de adultos que estaban interesados o que habían participado en la creación de una empresa, había sido en 1999 del 8.1%, en el año 2000, solamente del 3.3%, en el 2001 del 6.5%, en el 2002 del 4.0%, en el 2003 del 4.8% y en el 2004, del 4.9%. Pero, si bien en los últimos años el porcentaje es relativamente constante, las grandes fluctuaciones entre 1999 y 2002 son imposibles de explicar, dado que durante este periodo no existieron fluctuaciones económicas importantes, ni cambios particulares en la estructura de la población, ni variaciones en las políticas del gobierno para apoyar la creación de empresas.

---

<sup>64</sup> Por ejemplo, una encuesta francesa hecha en febrero de 1998 llega a resultados muy diferentes de los del proyecto GEM en su encuesta de 1999. Ésta mostraba que si el 27% de las personas entre 20 y 57 años estaban interesadas en la creación de una empresa, el 8% eran jefes de empresa en el momento de la encuesta, 7% habían creado o adquirido una empresa en el pasado, 7% tenían la intención de crear una a corto o mediano plazo y el 5% habían renunciado a su proyecto (Letowski, 2001).

<sup>65</sup> En México en el censo económico 2009 del INEGI (<http://www.inegi.org.mx>), se informa que la tasa de creación de empresas aumento un 8.1% del 2008 al 2009, lo que habla de la gran actividad emprendedora por sustituir la falta de empleo y los salarios bajos, debido a la crisis financiera mundial que afectó al país.

**Figura 2.3. Comparación de la tasa de creación real de empresas de los Estados Unidos y de la comunidad europea (los diez países citados)**



Fuente : Datos de Eurostat y de la SBA, incluidos en la OCDE, *Comprendre l'entrepreneuriat : mise au point d'indicateurs pour les comparaisons et évaluations internationales*. Rapport relatif au Projet de l'OCDE sur les indicateurs de l'entrepreneuriat et Plan d'action, Paris, 2006.

**Tabla 2.3 Localización y evolución del número de empresas privadas (manufactureras, de la construcción, de comercio y servicios a empresas y a personas) en 22 regiones francesas.**

Regiones	Repartición			Tasa de creación por cada 1000 habitantes	Tasa de creación por empresas 1995
	Nuevas empresas en 1994	Empresas aún activas después de 4 años (1997)	Inventario de empresas en 1995		
Île-de-France	24,48	22,81	27,47	2,08	10,9
Provincia Alpes - Costa Azul	8,68	8,28	10,51	1,98	10,9
Languedoc-Roussillon	4,94	4,71	4,92	1,85	11,4
Pirineos medios	5,07	5,27	4,69	1,57	9,3
Ródano -Alpes	10,49	10,54	10,43	1,56	9,5
Aquitaine	5,74	5,88	5,37	1,56	9,4
Alsacia	2,70	2,85	2,47	1,22	9,9
Auvergne	1,92	2,09	1,91	1,20	7,8
Poitou-Charentes	2,43	2,60	2,16	1,11	8,2
Bretaña	4,10	4,67	3,73	1,09	8,5
Bourgogne	2,38	2,48	2,13	1,09	8,3
País de Loire	4,65	4,92	4,07	1,08	9,0
Franche-Comté	1,51	1,65	1,43	1,07	8,5
Centro	3,55	3,59	3,09	1,06	8,5
Alta Normandía	2,20	2,26	2,21	1,03	8,9
Baja Normandía	2,00	2,15	1,75	1,03	8,6
Picardie	2,41	2,37	2,26	1,01	8,9
Limousin	0,91	1,00	0,86	0,99	7,7
Lorraine	2,99	3,02	2,74	0,98	9,5
Champagne-Ardenne	1,78	1,79	1,57	0,96	8,3
Nord-Pas-de-Calais	4,55	4,51	4,21	0,88	9,0
Córsega	0,53	0,55	-	2,11	-
Total	100 %	100 %	100 %		

Fuente: R. Abdessalam, J. Bonnet et N. Pape, « An explanation of the life span of new firms : an empirical analysis of French Data », Cahier de recherche du GEMMA-LERE, Université de Caen, déc. 2000.

Es necesario dirigirse hacia análisis más detallados en lo que corresponde a las regiones y sobre todo, a las pequeñas regiones por país. Por ejemplo, en Francia, los investigadores de la Universidad de Caen han mostrado que la tasa de creación real por cada 1000 habitantes era particularmente alta en el eje entre París y las regiones del Rhônes – Alpes, Provence- Alpes – Coste

d'Azur y el Languedoc – Rousillon, pero más débil, menos del 50%, entre las regiones del norte (Nord-Pas-de-Calais, Champagne-Ardenne, Lorraine, Picardie y Normandía) (ver tabla 2.3).

## 2.3 DIFERENTES TIPOS DE EMPRESAS

Estas comparaciones por interesantes que sean, ocultan una información importante, o sea el tipo de empresas creadas. En efecto, desde el momento en el que una población mínimamente importante se instala en alguna parte, un emprendedor termina por abrir una pequeña tienda y otro un estacionamiento. Si la población continúa su crecimiento, alguien abrirá un salón de belleza, una costurera contratará algunas personas para que le colaboren y un zapatero aceptará hacer algunos zapatos sobre medidas si la ciudad que ofrece ese servicio está muy alejada. Finalmente, al estacionamiento posiblemente se adherirá un taller de mecánica, etc. Encontraremos también empresas sociales y colectivas que participarán en el desarrollo del emprendimiento y apoyarán el dinamismo de la región. Es posible que la suma de esas actividades termine por generar un efecto de bola de nieve para acelerar el desarrollo. Pero, frecuentemente esas actividades no hacen más que seguir la evolución demográfica. Por esto las llamamos actividades *convencionales*, en el antiguo sentido del término de *banalidad* o de *servidumbre* de los tiempos de los señoríos, como el molino banal que para la comunidad era indispensable, para moler el grano de los campesinos.

*Como un ejemplo de empresa colectiva, conocimos dos hermanas mono parentales y sin trabajo, de un barrio pobre de la metrópoli de Montreal, decidieron reunirse para preparar sus almuerzos y economizar dinero comprando en mayor cantidad. Los trabajadores sociales les pidieron que compartieran su experiencia con las otras mujeres del barrio. Después de haber superado su orgullo, pusieron en marcha una cooperativa de alimentos y compra comunitaria, beneficiando a treinta familias que tenían las mismas necesidades y deseos de aprender a nutrir bien su familia a bajo costo; aprendizaje que hasta tenía bases matemáticas (1/4 de cucharadita de sal). Finalmente, también organizaron: un jardín infantil comunitario para permitir a las madres salir por lo menos una o dos veces por mes; ayuda para los niños en sus tareas, compras con descuentos a varios comerciantes del barrio, un albergue de paso para los parientes o las familias con pocos ingresos que venían del exterior, etc. Hoy su movimiento beneficia a más de 1.200 familias.*

Dentro del estudio del GEM, está ausente de información sobre el tipo de empresa que realmente se crea, pero aun más grave es por ejemplo, los resultados del 2004 para Perú, Uganda y Ecuador, no nos dicen nada sobre el sector en el que las empresas son creadas y menos aun, sobre los efectos del dinamismo de otras empresas con las que colaboran o sobre la creación de nuevas empresas. Especialmente para esos tres países en desarrollo, creemos fácilmente que el sector informal a menudo es más importante que el sector formal, esto no ha sido tomado en cuenta, dada la dificultad de la evaluación del estudio. Sin embargo una buena parte de este sector informal es por necesidad, lo que permite que las personas tengan un segundo ingreso, debido a los bajos salarios y así poder sobrevivir y salir adelante; pero estas necesidades están lejos de los conceptos utilizados por GEM. Además este gran sector informal el estudio de los expertos es parcial ya que deben elegir entre las diferentes variables que afectan a uno u otro sector<sup>66</sup>. Además, dada la mala organización de la economía de estos países, podemos encontrar un gran número de empresas que trabajan en sectores más o menos ilegales, como el contrabando, mostrado por Fadahunsi y Rosa (2002) de Uganda. Finalmente, entre las empresas en el proyecto, es probable que muchas de ellas no serán jamás creadas y que entre las otras, un buen número no sean más que empresas convencionales y poco

---

<sup>66</sup> Por ejemplo, viajando en un país en desarrollo, solo tenemos que parar en un semáforo en rojo para ver de manera cotidiana un montón de vendedores de baratijas de todo tipo, malabaristas, limpia parabrisas o que prestan un servicio a los automovilistas, sin que nadie sepa que tienen una empresa o venden por su propia cuenta (De Soto, 1989)

innovadoras que responden a la fuerte presión demográfica que proviene del interior o de la emigración. La mayor parte de participantes interrogados afirman que su proyecto de empresa reproducirá lo que hacen otras empresas existentes; sólo 7% piensas que su futura empresa será diferente “de manera importante”.

Por otro lado, podemos interrogarnos sobre la tasa de supervivencia de estas nuevas empresas realmente creadas. Algunas desaparecen rápidamente luego de su creación o sobreviven con dificultad. Por ejemplo, Baldwin y Gellatly (2003) han mostrado que en Canadá cerca del 25% de las empresas más pequeñas desaparecían en el primer año de su creación; esta tasa sería del 27% en los Estados Unidos (Phillips et Kirchoff, 1989). Como cerca del 80% de las empresas son pequeñas cuando inician su actividad, el efecto es mayor. Así, sólo después de un año, más del 25% de las nuevas empresas de menos de veinte empleados no sobreviven; luego de tres años, más del 40% desaparecen y después de diez años, queda menos del 20%. Por el contrario, así sean ellas más escasas, cerca del 50% de las nuevas empresas que cuentan con más de cien empleados todavía existen. En promedio cerca del 50% de las nuevas empresas pasan el límite de 5 años. Esta tasa de supervivencia varía un poco para siete países de la OCDE: un poco más elevado en los primeros años en los Estados Unidos y más débil en Canadá; todo esto dependiendo, evidentemente, de la coyuntura anual en cada uno de estos países y del método de cálculo utilizado. (Ver figura 2.4).

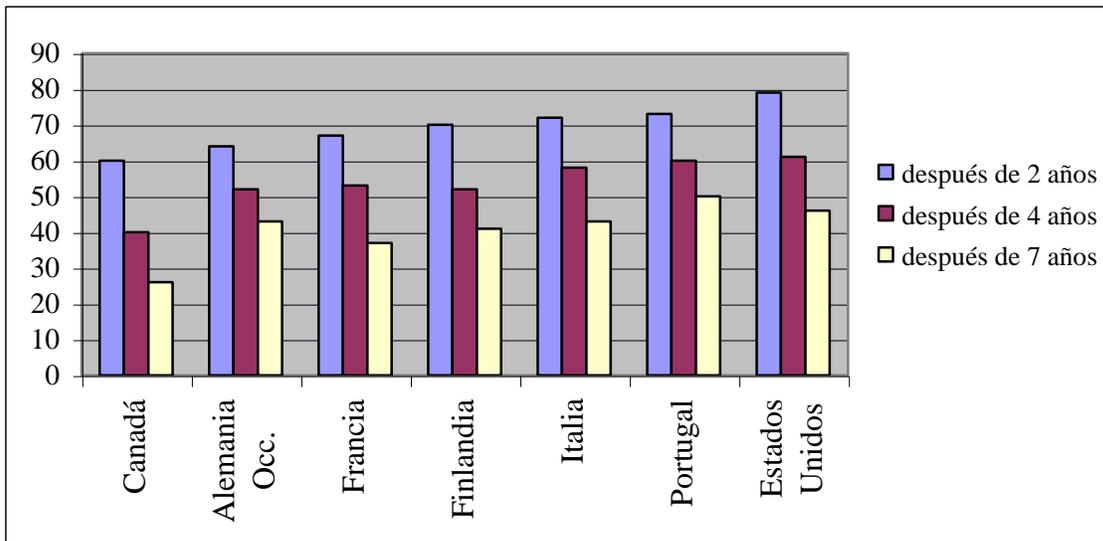
La tasa de supervivencia puede aumentar una vez la creación es facilitada por ayuda externa o complementaria, como en el caso del inicio al interior de una incubadora de empresas o de otro organismo de ayuda a la creación, o aún por escisión (*essaimage*) con el apoyo de la empresa de origen. Consideramos también que el hecho que la empresa haya sido creada por varias personas con experiencias diferentes las unas de la otra, facilita su supervivencia (Siegel *et al.*, 1993)<sup>67</sup>.

Pero la desaparición de empresas en los datos oficiales no quiere decir necesariamente que hayan quebrado. Entre las empresas desaparecidas, algunas han sido readquiridas, otras se han fusionado o simplemente han suspendido su actividad para ser retomada luego. Por ejemplo, en Francia, se ha calculado que las compras de empresas cuentan como más del 30% de las creaciones mencionadas como nuevas y las reactivaciones cerca del 25%. Menos del 25% de las desapariciones pueden ser realmente consideradas como fracasos; aún así, estas últimas permiten la obtención de lecciones para un nuevo inicio. De esta forma, múltiples estudios han mostrado que después de cuatro o cinco años, más del 75% de nuevos emprendedores están todavía en los negocios, después de un primer o segundo intento, una reactivación o una recompra (Observatorio Europeo, 1995).

#### **Figura 2.4. Tasa de supervivencia en 7 años\* en 7 países de la OCDE, 1990**

---

<sup>67</sup> Esta creación en equipo es cada vez más frecuente y eficaz, evidentemente con la condición que la complementariedad y el respeto por las particularidades de cada uno, sean elevados.



\* Las cifras hacen referencia a la tasa promedio de supervivencia estimada para diferentes cohortes de empresas que entraron en el mercado a finales de los años 80 hasta los años 90.

Fuente: *Perspectives de l'OCDE sur les PME*, Paris, OCDE, 2002, p. 40.

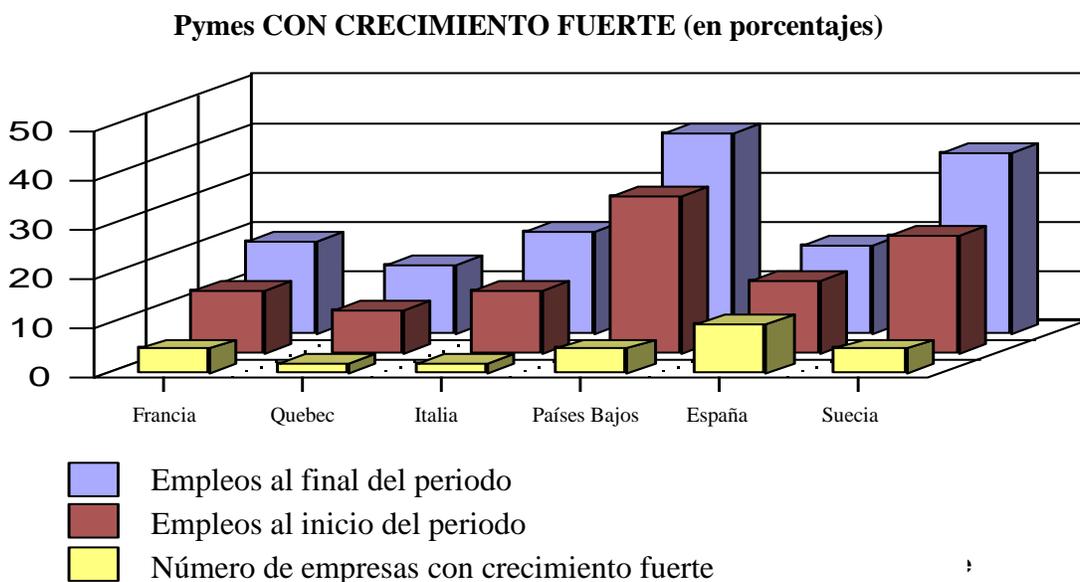
Algunas variables permiten distinguir el tipo de empresas que aún existen después de varios años. El hecho de responder a la expansión demográfica, y por tanto a las necesidades de la población es una de ellas. Pensemos en las tiendas, estacionamientos, salones de belleza, ferreterías, tiendas de ropa, etc. pero también en las notarías, psicólogos, guarderías, empresas de construcción de vivienda, etc. Otras empresas permanecen porque le sirven justamente a estas empresas que se ajustan a la evolución demográfica, pero también a empresas que producen para la región y exportan fuera de ella. Este es el caso, notablemente, de las empresas de transporte de carga, las empresas de mantenimiento o reparación de equipo de las empresas, los bancos, las empresas contables y de asesoría y las empresas de informática. Y entre más exporte una empresa sus productos por fuera de la región, más necesitará de transporte especializado, intermediarios en logística y aduana u otras empresas complementarias. Si ésta utiliza una tecnología de punta e innova demasiado, requiere de centros de investigación, empresas de capital de riesgo, etc. Finalmente, el gobierno apoya esta multiplicación de actividades económicas y sociales con escuelas y servicios de salud, sin olvidar las infraestructuras que facilitan los intercambios y las instituciones que proporcionan personal capacitado y saludable.

Así la complementariedad entre los diferentes tipos de actores, juega un rol importante para el desarrollo de las empresas. Sabemos por ejemplo, que aunque el cierre de una o varias empresas hace que la población disminuya fuertemente en un pueblo, una ciudad o un barrio, éstos se encuentran delante del dilema de dejar abierta su escuela o prever el transporte de ida y regreso de los alumnos hacia la municipalidad vecina, y se preguntan si el restaurante de la esquina va a permanecer. Pero, la complementariedad puede ser todavía más grande entre las empresas, no sólo por los servicios que se prestan entre ellas, sino por todo tipo de actividades de sub-contratación de servicios y de producción de sub-productos o de piezas. Esta complementariedad influencia también las inversiones que provienen del exterior: una gran población atrae filiales de grandes grupos comerciales como las cadenas de grandes tiendas departamentales, diversas franquicias y otros grupos bajo avisos o en cooperativas. Sin embargo estas inversiones externas no son neutrales ya que resultan de consideraciones o de estrategias que no siempre tienen que ver con la realidad local;

así, se puede cerrar un almacén local rentable, para atraer clientes a un centro comercial de la ciudad vecina, el cual podrá entonces diversificar todavía más su clientela y sus productos. Una región demasiado dependiente del exterior está encaminada a no tener más recursos que los suyos propios, lo que limita las posibilidades de desarrollo de las empresas como lo veremos en el capítulo 10.

Pero, si algunas variables pueden favorecer el desarrollo de las empresas, otras contrariamente, lo van a retrasar, particularmente las estrategias mismas de las empresas. La mayor parte de las empresas tienen, en efecto, estrategias más de reactivación; se contentan con seguir la evolución de la demanda y con ajustarse lo mejor posible, pero frecuentemente de manera tardía, a sus competidores y a la evolución de la tecnología. Pocas de ellas tienen una estrategia proactiva, propiamente emprendedora, que se apoya sobre la innovación continua de los productos y en el proceso. Son éstas las que abren las nuevas posibilidades en su región y que la transforman, primero reteniendo servicios dinámicos o exigiéndolos y después, aislando las empresas que persisten en no seguir ni favorecer el cambio sobre los mercados y sobre el territorio.

**Figura 2.5 Participación de empresas con fuerte crecimiento en el empleo al inicio y al final del periodo estudiado, en 6 países o regiones de la OCDE**



Fuente: P.A. Julien, P. Mustar y M.F. Estimé, «Les PME à forte croissance : une comparaison internationale», Éditorial du numéro thématique sur les *gazelles*, *Revue internationale P.M.E.*, vol. 14, n<sup>os</sup> 3-4, 2001

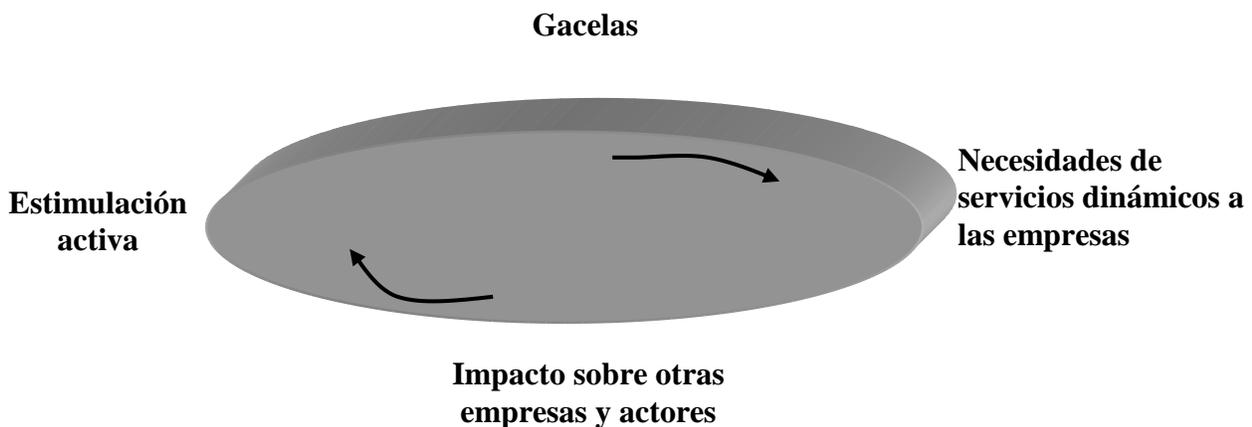
Varias de estas empresas con base en la innovación continua, crecen rápidamente. Las llamamos *gacelas*<sup>68</sup>, para diferenciarlas de las decenas de pequeños *ratones* quien bien año tras año, se estancan o crecen con lentitud y de algunos *elefantes*, que son las empresas que disfrutan de inversiones externas y donde la estrategia, como ya lo hemos visto, contiene consideraciones foráneas a los intereses regionales. Aún si son poco numerosas, las *gacelas* tienen un rol importante en la reestructuración o el desarrollo del territorio y así mismo en la generación de empleos por las empresas duraderas. En la figura 2.5, mostramos que su participación en números absolutos es más pequeña, en general menos del 10%, que su impacto sobre el empleo, ya que éstas aportan del 20%

<sup>68</sup>Esto quiere decir, según el estudio de la OCDE de 1999, las Pymes en las cuales los empleados han aumentado más que el doble en cinco años.

al 40% (y hasta el 80% en algunos países que no se citan aquí) de nuevos empleos provenientes de empresas duraderas (Birch, Haggerty y Parsons, 1997).

Estas gacelas también juegan otros roles: pueden convertirse en modelos para los futuros emprendedores y las otras empresas, e inspirar algunas de ellas a seguir su ejemplo. Favorecen el dinamismo regional, recurriendo a toda clase de establecimientos de servicios en la región, exigiendo que actualicen sus conocimientos<sup>69</sup> para que puedan acompañarlas o incluso ir más adelante, nuevos conocimientos que ellas transformen en factores de dinamismo a lado de otras empresas. Esto es lo que queremos ilustrar en el siguiente esquema (figura 2.6). Si estas Pymes con crecimiento fuerte constituyen una pequeña parte del número de empresas en la mayoría de las regiones, cuando éstas sobrepasan en un ocho o diez por ciento, su impacto puede hacerse mayor, creando un efecto de bola de nieve, acelerando el desarrollo con base en el nuevo conocimiento.

**Figura 2.6 Efecto de arrastre de las gacelas**



Habría, por lo tanto, una relación entre el dinamismo territorial y esta parte de las gacelas. O al menos, éstas últimas serían un buen indicio de la dinámica de las regiones. Así, en la tabla 2.5, podemos ver que, en los Estados Unidos, entre 1993 y 1996, más del 15% de empresas manufactureras eran gacelas en los estados de Nevada, Oregón, Arizona, Utah, New Hampshire, California, Florida y Massachusetts y que todas formaban parte de los 21 Estados considerados como los más dinámicos (entre 50) según 18 criterios basados en la nueva economía (Atkinson, Court y Ward, 1999). Contrariamente, los Estados de Hawái, Alaska, Michigan, Virginia del Oeste, Wyoming e Iowa, tenían las tasas más bajas de Pymes en crecimiento fuerte. Los tres últimos Estados se sitúan en las posiciones 41, 42 y 48 de esta evaluación en lo concerniente a su dinamismo regional.

**Tabla 2.5 Participación de las empresas con crecimiento fuerte (gacelas) en algunos Estados Americanos entre 1993 y 1996**

<sup>69</sup> Especialmente las gacelas con alta tecnología.

Estados considerados como los más dinámicos	Porcentaje de gacelas	Estados considerados como los menos dinámicos	Porcentaje de gacelas
Nevada	19,3 %	New York	12,5 %
Oregon	17,8 %	Maryland	12,4 %
Arizona	17,7 %	Dakota del Norte	12,3 %
Utah	16,7 %	Carolina del Sur	12,3 %
New Hampshire	16,2 %	Michigan	12,2 %
California	16,1 %	Iowa	12,1 %
Florida	15,8 %	Wyoming	11,9 %
Missouri	15,5 %	Virginia del Oeste	11,6 %
Massachusetts	15,5 %	Alaska	11,3 %
Wisconsin	15,4 %	Hawái	9,2 %

Fuente: R. Atkinson, R.H. Court et J.M. Ward, «The State New Economy Index», Washington, Progressive Research Institut, juillet 1999.

Para medir este índice de dinamismo, hemos analizado el crecimiento de las empresas manufactureras quebequenses en las Municipalidades Regionales de Condado (MRC)<sup>70</sup> entre 1991 y 2001, dividiendo este periodo en dos partes. Los datos que presentaremos en la tabla 2.6 hablan por sí mismos. Primero, la participación de Pymes con crecimiento fuerte varía mucho de una región y de una sub-región a otra; va de 0% a 29,4%. A continuación, es en las regiones particularmente dinámicas en las que se encuentra un buen número de MRC que cuentan con una parte importante de gacelas, es decir, para los dos periodos estudiados (1991-1996 y 1996-2001), la región de Lanaudière con las MRC Autray (20 % y 21,9 %) y Assomption (20,0 % y 17,2 %) y la región de Chaudière-Appalaches con las MRC Desjardins (33,8 %), Nouvelle-Beauce (33,9 %) y Etchemins (33,1 %).

**Tabla 2.6 Participación de Pymes manufactureras que han tenido un crecimiento fuerte del empleo (más del 100% durante el periodo) en las MRC que cuentan con menos de 25 Pymes (de 10 a 200 empleados)**

<sup>70</sup> Estas Municipalidades Regionales de Condado (MRC) fueron creadas hace casi un decenio para llevar a las municipalidades urbanas y rurales de estas pequeñas regiones, a compartir algunos servicios, como los centros deportivos o culturales, los servicios de policía y bomberos, etc. antes que multiplicarlos sin considerar las capacidades de pago a largo plazo, como era el caso anteriormente. Estas MRC congregan los alcaldes y algunos concejales de cada municipalidad proporcionalmente con su población y tienen entre otros objetivos, poner en marcha un plan de desarrollo quinquenal para compartir estos servicios.

Municipalidades Regionales de Condado (MRC)	Número total de empresas 1996	Número total de empresas 2001	Porcentaje de gacelas 1991-1996		Porcentaje de gacelas 1996-2001	
<b>(01) Bas-Saint-Laurent</b>	<b>140</b>	<b>144</b>	<b>10,1</b>		<b>10,6</b>	
10 Rimouski-Neigettes	32	24	3,1		12,5	
12 Rivière-du-Loup	33	29	15,2	++	10,3	
<b>(02) Saguenay- Lac-Saint-Jean</b>	<b>147</b>	<b>173</b>	<b>12,2</b>		<b>10,4</b>	
94 Le Fjord-du-Saguenay	91	96	13,2	+	14,3	+
<b>(03) Quebec</b>	<b>282</b>	<b>305</b>	<b>7,8</b>		<b>11,8</b>	
23 Communauté urb. Quebec	234	238	7,7		11,7	
34 Portneuf	29	31	3,4		19,4	++
<b>(04) Mauricie</b>	<b>164</b>	<b>193</b>	<b>7,9</b>		<b>9,8</b>	
36 Le Centre-de-la-Mauricie	41	38	4,9		13,2	
37 Francheville	78	91	5,1		8,9	
51 Maskinongé	31	45	16,5	++	11,1	
<b>(05) Estrie</b>	<b>229</b>	<b>264</b>	<b>10,0</b>		<b>14,2</b>	
30 Le Granit	37	35	8,1		20,0	+
42 Le Val-Saint-François	36	41	8,3		9,8	++
43 Sherbrooke	87	102	11,5		17,6	+
45 Memphrémagog	30	30	16,7	++	6,7	
<b>(06) Comun. Urb. Montreal</b>	<b>1431</b>	<b>1493</b>	<b>8,5</b>		<b>9,0</b>	
<b>(07) Outaouais</b>	<b>45</b>	<b>68</b>	<b>6,7</b>		<b>3,4</b>	
81 Comm. Urb. Outaouais	30	37	3,3		2,7	--
<b>(08) Abitibi-Témiscamingue</b>	<b>59</b>	<b>68</b>	<b>6,8</b>		<b>4,4</b>	
<b>(09) Costado Norte</b>	<b>34</b>	<b>38</b>	<b>14,7</b>		<b>5,2</b>	
<b>(10) Norte de Quebec</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>0,0</b>	++	<b>0,0</b>	--
<b>(11) Gaspésie-Iles-de-la-Madeleine</b>	<b>39</b>	<b>37</b>	<b>10,3</b>	--	<b>8,1</b>	
<b>(12) Chaudières-Appalaches</b>						
18 Montmagny	<b>348</b>	<b>397</b>	<b>9,5</b>		<b>14,6</b>	+
19 Bellechasse	24	29	8,3		17,2	++
24 Desjardins	29	32	3,4		15,6	+
25 Chutes-de-la-Chaudières	25	29	20,0		13,8	
26 La Nouvelle-Beauce	48	57	12,5		10,5	++
27 Robert-Cliche	22	34	4,5	++	29,4	+
29 Beauce-Sartigan	32	31	9,4		16,1	
31 L'Amiante	70	79	8,6		13,9	
33 Lotbinière	30	39	10,0		7,7	++
	30	29	6,7		17,2	
<b>(13) Laval</b>						
	<b>162</b>	<b>191</b>	<b>7,4</b>		<b>8,9</b>	

<b>14) Lanaudière</b>	<b>158</b>	<b>193</b>	<b>7,6</b>		<b>15,0</b>	+
52 D'Autray	20	32	20,0	++	21,9	++
60 L'Assomption	25	32	20,0	++	17,2	++
61 Joliette	44	37	4,5		8,1	
64 Les Moulins	37	58	10,8		10,3	
<b>(15) Laurentides</b>	<b>183</b>	<b>212</b>	<b>6,7</b>		<b>15,1</b>	+
72 Deux-Montagnes	33	27	9,1		11,1	
73 Thérèse-de-Blainville	54	71	15,0	+	11,3	
75 La Rivière-du-Nord	50	42	2,0	-	21,4	++
<b>(16) Montérégie</b>	<b>715</b>	<b>831</b>	<b>8,5</b>		<b>11,6</b>	
46 Brome-Missisquoi	34	42	8,5		7,1	
47 La Haute-Yamaska	87	192	8,0		11,8	
53 Le Bas-Richelieu	29	30	10,3		3,3	
54 Les Maskoutains	72	87	9,7		18,4	++
56 Le Haut-Richelieu	60	62	6,7		8,1	
57 La Vallée-du-Richelieu	60	68	13,3	+	11,8	
58 Champlain	109	136	12,6	+	13,2	+
59 La Jemmerais	76	84	7,9		14,3	+
67 Roussillon	60	77	6,7		5,2	--
70 Beauharnois-Salaberry	37	37	3,4		5,4	
71 Vaudreuil-Soulanges	37	37	5,4		16,2	+
<b>(17) Centro de Quebec</b>	<b>164</b>	<b>193</b>	<b>7,9</b>		<b>9,8</b>	
32 L'Érable	54	55	5,6		16,4	+
39 Arthabaska	83	97	8,4		8,9	
49 Drummond	108	131	7,4		14,5	+

Fuente: P.A. Julien y M. Morin, compilación especial.

Convenciones: +: valor por encima del promedio; ++ : valor muy por encima del promedio.

Esto indica, a pesar de la larga recesión entre 1990 y 1993, que algunas MRC han sido particularmente dinámicas en lo concerniente a las *gacelas* durante el primer periodo: como lo hemos visto las MRC de Autray, Etchemins y Assomption, pero también en las de Memphrémagog en Estrie, Maskinongé en Mauricie, Thérèse-de-Blainville en los Laurentides y Drummond en el Centro de Quebec. Contrariamente, algunas MRC que contaban con pocas *gacelas* en el primer periodo, las han multiplicado en el segundo: las MRC de Portneuf en la región de Quebec, Granit en Estrie, La Rivière-du-Nord en los Laurentides, Vaudreuil-Soulange en Montérégie y Érable en el Centro de Quebec.

Finalmente, a escala regional, la región Chaudière-Appalaches se distingue con sus siete MRC que cuentan con al menos 13% de *gacelas* entre 1996 y 2001; particularmente las MRC Nouvelle-Beauce y Robert-Cliche. Esta región, cuyo dinamismo había sido reconocido después hace más de treinta años, se ha frenado entre 1991 y 1996 y ha reencontrado su ritmo de crucero en el último periodo. Pero otras regiones también se han hecho muy activas en los últimos años, como Lanaudière (15% de *gacelas*), Laurentides (15,1%) y Estrie (14,2%). Por el contrario, las regiones más periféricas se quedan siempre en último lugar; es el caso del Norte de Quebec (0,0%), Outaouais (3,4%) y Abitibi-Témiscamingue (4,4%). En cuanto a las otras tres regiones periféricas, Gaspésie – Îles-de-la-Madeleine parece moverse porque, aún si cuenta todavía con pocas empresas manufactureras, más del 8% de ellas son *gacelas*. Saguenay-Lac-Saint-Jean tiene por su parte una tasa de más del 11%; pero la Côte-Nord ha visto la suya venirse abajo de 14,7% a 5,2% entre los dos periodos<sup>71</sup>. Finalmente, las otras regiones son cada vez más dinámicas: el porcentaje de *gacelas* en efecto sobrepasa el 10% en Montérégie y en Bas-Saint-Laurent y el 9% en Mauricie, en el Centro de Quebec y en la Comunidad Urbana de Montreal.

<sup>71</sup> Esto confirma nuestros señalamientos sobre la importancia relativa que se debe dar al emprendimiento de muy corta duración, lo que habían constatado Proulx y Riverin en la MRC de Minganie-Basse-Côte-Nord.

Una vez más, estas diferencias no son por azar. Una vez asegurada su supervivencia, las empresas no son las únicas responsables de su desarrollo. El desarrollo endógeno efectivamente se explica por la voluntad de los emprendedores, pero también por los vínculos que éstos tienen con los servicios más dinámicos de su ambiente, por la insistencia de ese ambiente para que esto se active y por lo tanto, por la cultura emprendedora de conjunto. Esto nos obliga a interrogarnos fuertemente sobre las razones señaladas desde hace más de cuarenta años para explicar las diferencias de los emprendedores regionales, excepto la presencia bien entendida de recursos naturales excepcionales, las economías de aglomeración o una fuerte demanda.

## **2.4 ALGUNAS EXPLICACIONES ANTIGUAS**

Esta particular presencia de *gacelas* debe tener explicación porque no puede ser espontánea. Lo que también es cierto para todo el desarrollo territorial. Sin embargo, no podemos conformarnos con razones históricas derivadas de una localización particular o por cuestiones de defensa natural, como es el caso de París (Lutèce) sobre la Isla de la Ciudad, de Nueva York sobre la Isla de Mahattan o de Montreal sobre la isla del mismo nombre, donde las poblaciones originarias han promovido nuevas poblaciones que finalmente han creado las metrópolis que conocemos, así como también es cierto que regiones muy pobladas han decrecido, mientras que otras logran atraer nuevas poblaciones, aprovechan la creación de empresas y la estimulan.

### ***2.4.1. Algunas respuestas antiguas más macroeconómicas***

En los últimos decenios, varias razones han sido argumentadas para explicar las diferencias de desarrollo regional. Si bien estas respuestas antiguas permanecen insatisfactorias porque son demasiado unitarias o cerradas a un análisis uni-disciplinario, es conveniente recordarlas porque algunas de ellas nos ayudaron en la búsqueda de una respuesta más compleja siguiendo el enfoque de Guillaume de Baskerville.

La explicación más antigua es la de los economistas tradicionales que ante todo, han hecho énfasis en el efecto de una demanda dinámica, la cual crea diversas oportunidades para las empresas, o en la presencia de recursos naturales particularmente abundantes que atraen a los inversionistas. Para estos economistas (p. ex., Paul Baran, 1957), el emprendedor no es nunca un problema, porque él se manifiesta necesariamente ahí donde se presentan diversas oportunidades de negocios, tales como bajos costos de producción o bajos salarios. Rápidamente estas oportunidades, si son importantes, terminan por ser tomadas por los grandes emprendedores y por tanto las grandes empresas, a sus ojos, las únicas verdaderamente eficaces porque pueden aprovechar economías de escala (Martin, 1986). La llegada de estos emprendedores multiplica los ingresos y estimula la creación de otras empresas, comprendiendo multitud de Pymes que se adhieren a las grandes empresas o que responden a las necesidades de la población creciente, atraída por los empleos. Y esto genera un efecto de bola de nieve para suscitar la iniciación y por tanto la continuación el desarrollo sostenido.

Rostow uno de los padres de esta idea de desarrollo acumulado, hablaba de ciertas desaceleraciones de vez en cuando, pero afirmaba que una vez bien establecido, el desarrollo no podía sino consolidarse y ampliarse. Por lo tanto, como la importancia de las riquezas naturales puede disminuir o la fuerte demanda debilitarse por la migración o por la aparición de serios competidores de otros lados, la región también puede entrar en decadencia. Así mismo, las ventajas de los bajos

salarios pueden durar poco tiempo, de hecho hasta cuando la necesidad de nuevas inversiones hagan presión sobre ellos mientras que se abren a nuevos territorios con salarios todavía más bajos, o hasta cuando los ciudadanos migren hacia regiones más prósperas. Si bien es posible que se dé un lento reequilibrio entre regiones en retraso y regiones dinámicas, Myrdal Gunnar (1956) ha mencionado hace ya mucho tiempo que la movilidad de los factores no lo generaba necesariamente, y que serían necesarias intervenciones externas, primero en infraestructuras (para disminuir los costos de la distancia) y a continuación en ayudas particulares a los inversionistas para crear una cierta masa crítica y así cambiar el círculo vicioso del sub-desarrollo en círculo virtuoso de desarrollo.

Los geógrafos y economistas regionales proponen una segunda explicación que se apoya sobre el rol de los polos de crecimiento<sup>72</sup>. Estos polos aprovechan inicialmente el aporte de su *hinterland* para alcanzar cada vez más, antes de terminar por difundir la riqueza de lugar en lugar, para atender finalmente a las regiones desfavorecidas. Este análisis proviene de las teorías sobre la localización óptima de las empresas (particularmente de von Thunen, Weber, Christaller, Lösch) y sobre el desarrollo de las economías de aglomeración provenientes de plazas centrales. Según Marshall (1920), estas economías de aglomeración comprendían: 1) aquéllas provenientes de la división del trabajo entre las empresas, 2) aquéllas ligadas a los intercambios de información, multiplicándose con el número en aumento de actores, 3) aquéllas que implican la formación de una mano de obra cada vez más instruida y por lo tanto la acumulación de conocimientos, y finalmente 4) aquéllas provenientes de la multiplicación de la innovación y de las tecnologías por los contactos directos e indirectos entre las empresas. Así, las grandes aglomeraciones liberan fuerzas centrípetas institucionales, sociales, culturales y económicas que favorecen la multiplicación de empresas. Ellas están en capacidad de actuar, sobre un mismo territorio, un conjunto complementario y sustituible de recursos extremadamente variados o atraer nuevas fuerzas y con ellas, capacidades emprendedoras más o menos apoyadas por sus decisiones políticas o administrativas (Bailly y Huriot, 1999). Evidentemente, se pueden ejercer también fuerzas centrífugas, como el aumento del precio de los terrenos, la congestión y la contaminación o la violencia en las grandes ciudades, que vienen a contrabalancear las primeras y pueden expulsar gradualmente a los emprendedores y a la población. Otros conceptos se adhieren a esta teoría de las economías de aglomeración, como el de las *zonas de empleo* atrayendo las empresas o el de las *tecnópolis* que reagrupan toda clase de recursos científicos y tecnológicos para estimular las empresas de tecnología de punta.

Sin embargo ciertos economistas<sup>73</sup> consideran que este enfoque no toma en cuenta las condiciones territoriales iniciales, las fuerzas endógenas que pueden sostener el desarrollo, particularmente la calidad del capital humano. Son los economistas llamados del “desarrollo económico local”, los cuales proclaman recurrir a estas energías locales, en vez de dejarlas rezagadas (Stöhr y Taylor, 1981). No obstante ellos reconocían, que una demanda interior insuficiente obligaba a las pequeñas regiones a exportar para encontrar los resultados que las actividades inducidas por el mercado local no llegarían a procurarles. Los mercados externos, comprendido el turismo extranjero, deberían desde entonces constituir resultados importantes para las empresas locales, las cuales multiplicaron a cambio efectos en la región y pusieron en marcha un proceso de acumulación, acelerándose gradualmente.

---

<sup>72</sup> Teoría antes desarrollada por François Perroux en los años 50 para explicar el retraso y la dependencia de los países en desarrollo.

<sup>73</sup> De quienes sus visiones han sido bien resumidas por Coffey y Polèze (1984).

Finalmente los conductistas o los gerencialistas racionales, particularmente Druker (1985), han hecho énfasis en los comportamientos de los emprendedores, que generan algunas oportunidades a golpes de innovación o a causa de una capacidad particular al descubrir esas oportunidades en el mercado (Hindle, 2007). Así, una vez que éstas han logrado una cantidad suficiente asegurando una cierta masa crítica, las empresas vendrán también a generar una dinámica similar pudiendo perdurar.

Estas diversas explicaciones han sido resumidas en dos teorías económicas opuestas que ofrecen no sólo una explicación a las diferencias entre las regiones, sino también la posibilidad de prever un poco el futuro: la *teoría de la convergencia* y la *de la divergencia*. La primera explica que las diferencias regionales no pueden hacer otra cosa más que diluirse, ante el hecho de que el costo de los recursos (los salarios, los alquileres de los edificios, el dinero, etc.) terminarían necesariamente por aumentar en las regiones prósperas, siguiendo una demanda continuamente creciente. Se hace cada vez más interesante para los emprendedores instalarse en las regiones que tienen un cierto retraso para aprovecharse de recursos menos costosos (Afxentiou y Serletis, 1998)<sup>74</sup>. La teoría de la divergencia muestra contrariamente, que las ventajas de las regiones dinámicas se acumulan cada vez más y de manera perdurable, atrayendo aún más recursos variados y creando así cada vez más economías de aglomeración y sinergia que compensan ampliamente las deseconomías externas.

Pero realmente, ninguna de estas teorías ha sido probada porque continuamos encontrando razones para apoyar la una o la otra, lo que muestra que el tema es mucho más complejo de lo que podemos pensar. Por ejemplo, a la escala del país, Grecia, Portugal e Irlanda mostraban en sus economías retrasos con respecto a los otros países de la Comunidad Económica Europea, lo que los obligó a acelerar su desarrollo, ayudados por subsidios particulares, sin que lograran sin embargo, alcanzar a Francia, Bélgica y Alemania. Por otro lado, sobre el plano territorial, diversas zonas son siempre muy dinámicas a pesar del crecimiento lento de otras regiones; es el caso de la Tercera Italia en comparación con el Sur, así ésta no haya disfrutado nunca de los enormes subsidios del Plan Marshall otorgadas al Norte después de la guerra, o aún el Oeste Estadounidense en detrimento del Este. Si una u otra de las grandes tendencias fueran irreversibles, las regiones estarían condenadas al éxito o al fracaso, sin posibilidad de cambiar el curso de la historia (Polèse y Shearmur, 2005).

Esto muestra bien que todas las teorías tienen sus límites, comprendida la que defendemos en este libro. Así, la explicación de la demanda previa (las oportunidades) es tomada de una aproximación positivista más o menos tautológica. Si la demanda atrae inversiones, ¿qué causa esta demanda en un territorio particular? No hay oportunidades en lo absoluto. Esto último puede ser descubierto durante la creación misma de una empresa o en su desarrollo, *haciendo camino* (Vaghely y Julien, 2008). Y estas oportunidades no son obligatoriamente reservadas a una región más que a otra. Es necesario que esta demanda sea aprehendida y desarrollada y que la oportunidad sea determinada. No hay nada de racional entre una oportunidad de negocios y el compromiso.

Conocemos diversos emprendedores que rechazan una o varias oportunidades por todo tipo de razones personales (ingresos suficientes, falta de tiempo, miedo de perder el control o una gran complejidad, aparente o no, y otros objetivos como conservar el empleo para los miembros de la familia, etc.) o colectivas (la organización no está lista, el reto es muy grande, etc.). Por el contrario, otros emprendedores que se lanza a pesar de su relativa ignorancia (la mano “oculta”, según Crozier

---

<sup>74</sup> Evidentemente, con la condición de que las obligaciones a la libre circulación de los factores de producción sean débiles, que la competencia sea efectiva, que las infraestructuras se desarrollen y que ciertas ayudas del Estado permitan rebasar algunos obstáculos.

y Friedberg, 1977) o no teniendo más que una información muy reducida o tergiversada, descubren gradualmente las dificultades y las sobrepasan con trabajo, coraje o suerte. Sobre todo, puede crear oportunidades por todas partes. Así, el efecto de la demanda debería aplicarse a la mayor parte, si no a todas las regiones, pues la distancia es cada vez menos, un obstáculo, salvo por aquellos servicios de proximidad (Buenstorf, 2007). Maigret, explica que varios crímenes son cometidos con muy pocas posibilidades de éxito, simplemente porque el delincuente se ve obligado a cometerlo, haciendo caso omiso de todas las consecuencias desafortunadas que vendrán después.

Con respecto a las grandes empresas, que buscan ventajas absolutas (sin riesgos, como los recursos naturales excepcionales), lo más común es que éstas se trasladen a otro lugar una vez que los han explotado (y agotado en el caso de los recursos naturales), a menos que el Estado les conceda ayudas complementarias, como respuesta al chantaje que éstas ejercen en cuanto a la pérdida masiva de empleos, como consecuencia del cierre. Además, estas grandes inversiones, finalmente indiferentes al territorio, frecuentemente no tienen ningún efecto de arrastre y pocas consecuencias territoriales, como algunos contratos de sub-contratistas convencionales, como sucede a menudo en los países en desarrollo. Por el contrario, ciertas grandes empresas, particularmente aquéllas con producciones primarias, constituyen importantes barreras para el progreso en los países en desarrollo: éstas se apoyan únicamente en la exportación y favorecen el consumo ostentoso, de productos generalmente importados, por parte de los ejecutivos que tienen ingresos elevados, y sostenido particularmente por los sobornos. Aún en los países industrializados, éstas constituyen una barrera para las pequeñas empresas, ofreciendo tanto a sus empleados como a sus ejecutivos inferiores, salarios que estas últimas no se pueden permitir, y atrayendo los mejores recursos, para dejar sólo los servicios menos interesantes a las empresas locales. Sobre todo, ellas crean frecuentemente una cultura de desperdicio y restringen fuertemente el desarrollo de una cultura emprendedora dinámica en los territorios, como lo veremos más adelante.

La teoría de la demanda supone que la adecuación entre las necesidades del mercado, los objetivos y las capacidades de los emprendedores se haga más o menos instantáneamente o al menos armoniosamente. Esto supone: 1) que los dirigentes son los únicos actores que pueden ejercer una influencia sobre las orientaciones de la empresa; las otras partes no son más que ejecutores y el contexto es pasivo; 2) que estos dirigentes tienen un solo objetivo: la búsqueda de la ganancia; y 3) que la gestión sea clara, estable y aplicada a una información accesible y poco costosa. Ahora bien, el emprendimiento sobrepasa estas formas de regulación de la actividad económica que difícilmente podemos reducir a la relación simple *mercado - jerarquía*, que proponen tanto los economistas aferrados a la teoría neoclásica como los que defienden el enfoque neo-institucionalista, como lo veremos en nuestra conclusión.

Para el enfoque de los geógrafos, es necesario explicar por qué grandes ciudades han declinado o continúan teniendo graves problemas. O, por el contrario, llevando su lógica hasta el final, sería necesario prever la declinación de las ciudades intermedias para llegar a una sola metrópoli por grandes regiones, sin consideración por los costos de esta concentración. El desarrollo territorial surge de fuerzas mucho más complejas, que permiten a las ciudades intermedias y a los centros regionales continuar su desarrollo según una jerarquía cambiante, teniendo en cuenta la complementariedad y la interdependencia de los factores culturales y políticos. Por otro lado, diversas regiones logran salir bien sin ser dependientes de un gran centro, como la Beauce en Quebec. Kangasharju (2000) ha analizado la creación de empresas en las pequeñas regiones finlandesas entre 1989 y 1993, periodo cuyo final ha sido particularmente difícil por la larga recesión entre 1991 y 1993. Él muestra que, a pesar de esta recesión, varias regiones pequeñas se

defendieron mejor que otras, particularmente aquéllas situadas alrededor y al norte de Tempere que lo hicieron mejor aún, que aquéllas más próximas a la capital.

En cuanto a los partidarios del desarrollo endógeno local, podemos reprocharles por olvidar que, aún cuando la responsabilidad es territorial, es necesario tener en cuenta la necesidad de masa mínima si no crítica y los efectos de desestructuración que crean un círculo vicioso con la migración de los jóvenes, el envejecimiento gradual de la población y sobre todo, con el desarrollo de un espíritu de dependencia. Para una región con estos problemas, es probablemente imposible revertir esta tendencia sin una ayuda particular y apoyo del Estado; más cuando diversas actividades sobrepasan las fronteras territoriales. Además, la región no puede aislarse; si quiere desarrollarse, debe estar ligada a las redes nacionales o internacionales.

Finalmente, con respecto al enfoque conductista o gerencialista, primero debemos recordar que el emprendedor no está solo; que para comprender sus acciones, es necesario tener en cuenta varias partes involucradas o una pluralidad de actores con él. Segundo, que hay todo tipo de emprendedores y toda clase de empresas. Además, en su análisis lineal, los gerencialistas no parecen entender que la búsqueda de oportunidades por parte de los emprendedores no sigue una lógica clara. Por ejemplo, muchas empresas son creadas para responder a una necesidad personal y por lo tanto, la satisfacción por un nuevo producto desemboca en una pequeña producción para los amigos y vecinos, para finalmente llevar a la creación de una empresa formal. Raramente el proceso es organizado, sistemático, racional. Además, el emprendedor no anticipa necesariamente el cambio, pero puede ser él mismo, el elemento de cambio o, al menos, afectarlo. Druker y Casson describen el gestor, más no el emprendedor y la gestión de negocios más no el emprendimiento. (Spinosa, Flores y Dreyfus, 1997).

En conclusión, estas causas o estos análisis no son completamente falsos, pero son muy limitados. Ponen el dedo sobre ciertos elementos que responderemos más adelante, pero de manera más compleja, teniendo en cuenta el mercado (la demanda) y el territorio (la densidad y los recursos disponibles), pero también los comportamientos de los emprendedores, de su organización y de su contexto. Son estas relaciones de los primeros con los segundos las que nos pueden permitir explicar por qué los mecanismos del emprendimiento no funcionan de la misma manera en todos los lugares y en todas las épocas.

#### ***2.4.2 Los nuevos análisis más territoriales***

Detengámonos en los análisis más mesoeconómicos, como aquél de Kangasharju (2000). Éste con la ayuda de dos métodos, intentando medir la importancia de diversas variables territoriales ha comparado los resultados obtenidos por Reynolds *et al.*, (1994) con los encontrados sobre las regiones de varios países europeos, como Alemania, Francia, Italia, Irlanda y el Reino Unido. Podemos ver en la tabla 2,7 que las variables más importantes son la parte de pequeñas empresas existentes en la región (y así el mecanismo de autoformación de futuros emprendedores y por consecuencia la presencia de modelos para ellos), el crecimiento del mercado medido en el crecimiento de la población, la inmigración y, finalmente, la densidad de población. La tasa de desempleo o su variación es o neutra o positiva. Así mismo es necesaria la presencia de un gobierno intervencionista en la región. Las otras variables son o negativas, o neutras. Así, el crecimiento de

los ingresos *per cápita* no parece contar<sup>75</sup> porque los mercados externos pueden probablemente compensar los mercados internos. Igualmente, fuertes gastos por parte del gobierno local traen frecuentemente impuestos elevados. La capacidad de ahorro de los habitantes y por consiguiente la capacidad de invertir en nuevas empresas correspondiente a la parte de propietarios de su vivienda, ya no tiene efecto. Kangasharju también ha verificado el impacto de la disponibilidad de la mano de obra y el nivel de instrucción de la población, sin muchos resultados. Sin embargo, debemos precisar que las medidas que él ha utilizado eran relativamente rústicas.

**Tabla 2.7 Los factores regionales y la creación de empresas en varios países europeos\***

	Variables endógenas : creación de empresas por cada 1.000 habitantes		
	Resultados de Reynolds <i>et al.</i>	Cinco regresiones de variables cruzadas de Kangasharju	Modelo aplicado por Kangasharju a un grupo de empresas
<b>Crecimiento de la demanda</b>			
Crecimiento del PIB <i>per cápita</i>	+ / -	- 1	0
Emigración/crecimiento de la población	+ 5	+ 3	0
<b>Urbanización/aglomeración</b>			
Densidad de población	+ 3	+ 1	0
<b>Pymes</b>			
Participación de pequeñas empresas	+ 5	+ 5	+ 5
<b>Gastos gubernamentales</b>			
Gastos del gobierno local	- 1	- 1	- 5
<b>Comportamientos gubernamentales</b>			
Presencia de un gobierno intervencionistas	+ / -	+ / -	+ 1
<b>Desempleo</b>			
Tasa de desempleo	+ / -	+ 2	+ / -
Cambios en la tasa de desempleo	+ / -	+ 2	0
<b>Población propietaria de su vivienda</b>			
Porcentaje de población propietaria	- 2	0	0

Fuente: P. Reynolds, D. Storey y P. Westhal (1994), «Regional variations in new firms formation rates», *Regional Studies*, vol. 28, n° 4, p. 443-456 ; A. Kangasharju (2000), «Regional variations in firm formation : panel and cross-section data evidence from Finland », *Regional Science*, vol. 79, n° 4, p. 28, n° 4, p. 355-373.

En otro estudio sobre la creación y la desaparición de empresas en 382 pequeñas regiones americanas, Reynolds, Miller y Maki (1995) llegaron a resultados un poco diferentes, añadiendo otras variables explicativas. Entre las variables ya incluidas, el crecimiento de la población tenía un efecto neto sobre la creación de empresas (como sobre su mortalidad y su volatilidad). Entre las nuevas variables, un nivel de ingresos personales elevados tenía un impacto mayor; pero una tasa de desempleo elevado y una buena diversidad de estatus sociales tenían poco efecto. Una diversidad sectorial, grandes oportunidades de estudiar una carrera (medidas por el nivel de educación y el porcentaje de gerentes y de profesionales en la región), la modernización de la industria en sectores y una gran flexibilidad de la mano de obra estimulada por la creación de empresas, tenían mayores efectos. Por el contrario, bajos costos de producción, instituciones públicas e infraestructuras desarrolladas y variadas, una fuerte densidad de la población y de servicios, al igual que las capacidades de Investigación y Desarrollo (I+D), no parecían tener efecto sobre la creación de empresas.

Los análisis más recientes presentan otros resultados, sin embargo, mucho más concluyentes. Por ejemplo, Bosma, Wennekers y de Wit (2001), en un estudio compararon las regiones Holandesas, mostraron que los cambios en los ingresos *per cápita*, el nivel de desigualdad de los ingresos, la diversidad en la estructura industrial, la rentabilidad y el apoyo en la creación de nuevas empresas, lo cual explicaría mejor las diferencias en términos del espíritu empresarial. En otro estudio

<sup>75</sup> Es cierto que el periodo estudiado por Kangasharju estuvo afectado por la fuerte recesión entre 1990 y 1993. Por su parte, Grant (1996) calcula una fuerte relación entre el nivel de ingreso nacional bruto y las diferencias en la incorporación de nuevas empresas en 48 estados americanos contiguos.

compararon el emprendimiento de diecisiete países industriales (Acs, *et al.*, 2005), encontraron que las diferencias podrían ser explicadas, principalmente por la importante inversión de I+D (ponderado por el PIB), seguido por la importancia de la juventud (30-44 años) en la población y el crecimiento económico, pero sería limitado por el nivel de impuestos en las personas (no por el nivel de impuestos a las empresas) y los niveles salariales (un nivel más bajo para facilitar el arranque de empresas)<sup>76</sup>. Finalmente, Rotefoss y Kovereid (2005), han estudiado el dinamismo en la creación de empresas de las regiones de Noruega y han distinguido a los emprendedores potenciales de los emprendedores emergentes o principiantes, mostraron que la variable más importante es la experiencia previa, el impacto de otras variables (crecimiento de la población, la tasa de desempleo, la especialización industrial, el peso de la intervención política, etc.) depende del tipo de emprendedor (potencial, emergente o principiante). Por el contrario, otras variables no tienen influencia, tales como la educación de los futuros empresarios, el nivel de urbanización y la disponibilidad de fondos.

Recordemos una vez más que estos análisis tienen sus limitaciones, como el hecho de que la mayoría de las variables se miden de forma instantánea o en un corto periodo, sin embargo, sabemos que las intenciones emprendedoras a menudo van madurando durante varios años<sup>77</sup> y los cambios del contexto económico varían en todo el año (Tödtling y Wanzelbock, 2003). Del mismo modo, las razones para crear una empresa la mayoría de las veces tienen una sola causa, como se explicara en el siguiente capítulo; y esas razones varían según los individuos, el tipo de empresa creada y su tamaño; que puede verse afectada y así mismo, estimulada por el dinamismo del tejido industrial, por la presencia de varias oportunidades y por la disponibilidad de diferentes recursos, y de otra manera por la cultura emprendedora del ambiente, como se discutirá en el capítulo 5.

En resumen, esos análisis son insuficientes, porque no pueden explicar, ni la multiplicación de las pequeñas empresas en las regiones donde la economía tenía sus bases en la agricultura o la explotación de riquezas naturales, ni la reestructuración de las regiones en decadencia en los últimos decenios. Por lo tanto, es necesario añadir razones más emprendedoras que provienen de la voluntad de algunos de crear su empresa a pesar de la ausencia de ciertas condiciones.

Desde esta óptica, Ashcroft, Love y Malloy (1991) han evaluado el impacto de las utilidades esperadas de la creación de una empresa, la probabilidad económica de éstos, la presencia de capitales iniciales importantes, las capacidades o la experiencia del emprendedor al inicio, el tamaño de la empresa en sus inicios, las posibilidades de escisión (*essaimage*) para las empresas y las organizaciones presentes, y la presencia de empresas modelo. Las primeras tres variables se destacan como las más susceptibles para favorecer la creación de empresas.

Baldwin y Gellatly (2003) también han retomado la tercera variable: la presencia de capitales iniciales importantes, afirmando que, iniciar con un capital insuficiente genera una desventaja que afectará todo el crecimiento de la empresa y por lo tanto aumentará los riesgos de cierre o de fracaso. Así mismo, se ha destacado que el hecho de impulsar una empresa en un sector en

---

<sup>76</sup> Sin que los otros autores expliquen estas diferencias, los resultados varían mucho, sin embargo, dependiendo de si se utilizan los datos recientes, los de 1990 a 1998, o todo el periodo de estudio (1981-1998), las variables positivas son los gastos más significativos en educación y los altos salarios.

<sup>77</sup> Sabemos, como bien lo dijo John Maynard Keynes, no son los objetivos reales (las utilidades de acuerdo a su teoría) que dan forma a la creación de empresas (inversiones), sino más bien los objetivos esperados o anticipados en el futuro.

crecimiento, más que en decrecimiento o estancado, aumentaba considerablemente las oportunidades para que ésta se desarrollara.

Ciertos investigadores van un poco más lejos, teniendo en cuenta algunas características del emprendedor. Por ejemplo, Abdesselam, Bonnet y Le Pape (2000) hicieron un análisis complejo del efecto de 29 variables sobre la tasa de supervivencia, después de cuatro años, de 23,013 empresas francesas en 22 regiones y cuatro departamentos de ultramar. Estas variables tenían en cuenta la edad del emprendedor, su empleo activo anterior, el nivel de estudios universitarios, sus fuentes de financiamiento y lo más importante, la experiencia que él había adquirido en sus actividades anteriores, sus conocimientos y su experiencia práctica del ambiente emprendedor (como gerente o socio de una empresa anterior). Los autores han llegado a la conclusión que la supervivencia de una empresa joven estaba indirectamente condicionada por la existencia de hábitos iniciales en el emprendedor, por su dominio en la tarea y su saber-hacer en la función emprendedora, pero ante todo, por su experiencia anterior en el mismo sector, como lo ha mostrado también el análisis de Rotefoss y Kolvereid (2005).

Otros investigadores han mencionado la importancia de la innovación en la creación de una empresa, que se diferencia de sus competidores (North y Smalbone, 2000). De esta forma, la empresa que se inicia con una estrategia basada en la calidad más que en el precio, en la especialización de los productos o sobre un nicho, tiene más oportunidad de salir adelante. Pero hay todo tipo de innovación y varias maneras de organizarla. Diversos estudios destacan que el hecho que una empresa se instale en el campo antes que en la ciudad, parece tener cada vez menos influencia en la innovación, a pesar de la presencia de servicios de apoyo en las ciudades (Julien, Beaudoin y Jambou, 1999). Ashcroft, Love y Malloy (1991) igualmente han mostrado que por el contrario, las Pymes de las pequeñas regiones rurales británicas se desempeñaban mejor en el tema de la innovación que aquéllas de las regiones urbanas. Así mismo, es necesario tener en cuenta el rol de la difusión de las nuevas tecnologías en las regiones, porque son éstas las que favorecen las capacidades competitivas de las empresas. Finalmente Siegel *et al.*, (1993) han encontrado que las empresas creadas en equipo tenían más oportunidad de sobrevivir que aquéllas creadas por un sólo emprendedor.

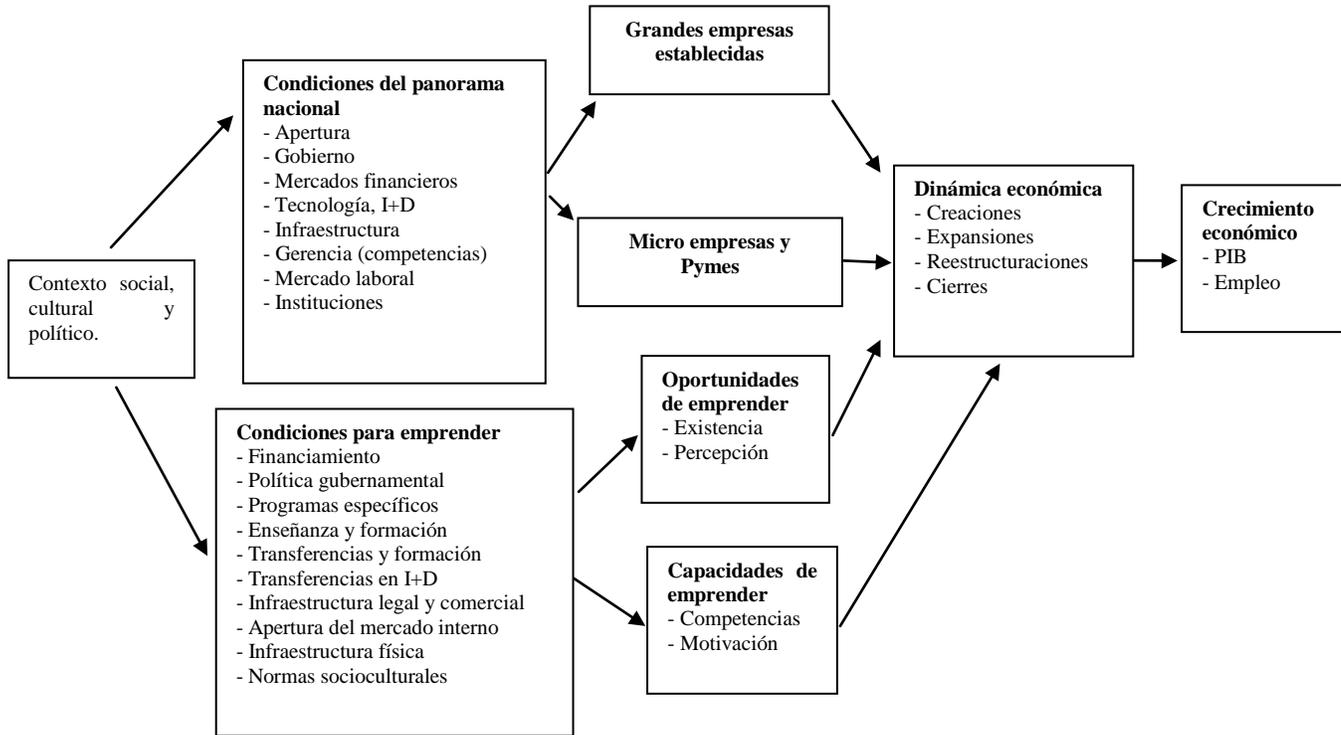
La OCDE, en colaboración con Eurostat, concluye en una síntesis de las diferentes variables, tanto macroeconómicas como microeconómicas que mostramos en buena parte en la figura 2.7. Estas variables tienen en cuenta un contexto administrativo favorable, para promover una cultura de creación de empresas y de innovación, los cuales cuentan con financiamiento suficiente para esa creación y desarrollo de las empresas, con las leyes y reglamentos que favorecen la competencia nacional e internacional, en detrimento de los monopolios, oligopolios y otros acuerdos entre las multinacionales.

En otras palabras, como lo veremos en el curso de este libro, la presencia de emprendedores no es suficiente para apoyar a la formación de empresas y la creación de empleo y riqueza, debe ser apoyado por un contexto que afecta tanto a la cultura emprendedora, a las estructuras, a las instituciones y a las capacidades de innovación y su financiamiento.

Hay que tener en cuenta por ejemplo, tanto las buenas instituciones de enseñanza, como las infraestructuras viales diversificadas, mercados financieros vigorosos, políticas de ayuda bien implementadas y servicios complejos para apoyar la I+D. Las cuales fueron medidas, o bien utilizando datos nacionales, o consultando expertos en diferentes temas. En la figura 2.7,

esquematisamos los vínculos entre estas diferentes variables y la dinámica económica, que conducen a la creación neta y al crecimiento de las empresas.

**Figura 2.7 Variables elegidas por el modelo GEM para explicar el crecimiento económico de los países.**



Pero una vez más, el aporte de estos resultados sigue siendo limitado. Por una parte, el estudio no se enfoca en las diferencias regionales, objeto de nuestro estudio. Por otra, todavía hay trabajo por hacer para llegar a resultados más válidos que tengan en cuenta las estructuras y los comportamientos diversos de las diferentes culturas. Por ejemplo, el estudio del GEM, no se interesa en lo que ha sucedido con la intención de dinamizar la región que había iniciado con la creación de varias empresas, aún cuando sólo algunas de ellas han logrado efectivamente hacerlo. Además, es muy difícil comparar datos nacionales a menudo muy diferentes o aplicados de diferentes maneras, como lo hemos señalado, al hablar de la importancia del sector informal en los países en desarrollo. Es así, como los datos fiscales por país no tienen en cuenta, ni las diferencias de la estructura fiscal, las cuales no tienen los mismos efectos sobre los emprendedores y las empresas que sobre los consumidores, ni los comportamientos de evasión a través de todo tipo de exenciones o por fraude (O'Halloran, Rodríguez y Vergara, 2005)<sup>78</sup>. Finalmente, como ya lo hemos mencionado, este estudio pone toda clase de empresas en la misma bolsa. Ahora bien, no es un efecto del azar si la creación o la adquisición de empresas tocan en sectores más motores o más portadores de desarrollo. ¿No es el objetivo de todo estudio sobre el emprendimiento, saber cómo estimular la creación de nuevas empresas que apoyarán una dinámica local y regional a largo plazo?

<sup>78</sup> En algunos países, la tasa de impuestos directos o indirectos es muy elevada justo para compensar un fraude masivo difícilmente evitable, por razones históricas y comportamentales y esas diferencias pueden llevar a conductas tales como el comportamiento rentista o de actividades ilegales (Lu, 1994).

Esto indica que las variables manejadas por diversos estudios anteriores no están, por lo tanto, fuera de sentido hasta el momento. La importancia de una demanda local, las economías de aglomeración y los efectos benéficos de algunos polos de crecimiento o aún la presencia de un buen número de empresas que sirven de modelos a otros emprendedores o también la experiencia previa de los emprendedores no son datos despreciables, pero no son suficientes. Para comprender el emprendimiento territorial (y para volver a nuestra metáfora involucrando las actividades criminales), es necesario ir más lejos y escudriñar el rol que juegan los actores individuales o colectivos (estudiar el comportamiento de los emprendedores, como el de las organizaciones y del ambiente regional o también de la cultura o de las convenciones que pueden estimular o no las posibilidades emprendedoras), y su forma de utilizar y de desarrollar su saber y su saber-hacer. Sherlock Holmes, describió acertadamente las diferencias de clase media y barrios pobres en los suburbios de Londres a finales del siglo XIX y el impacto de estas diferencias en el nivel de delincuencia (el nivel de la pobreza y de inmigración por ejemplo), a pesar del impacto de la revolución industrial a lo largo de Inglaterra. Detrás de la necesidad y el nivel del conocimiento, hay siempre diferencias en la dinámica entre los individuos, que actúan creando todo tipo de vínculos, incluidos los virtuales, para reunir a emprendedores, empresas (organizaciones) y ambiente.

## PARTE 2

### EMPRENEDORES, ORGANIZACIONES Y AMBIENTES TERRITORIALES

#### La capacidad para desarrollar el conocimiento

La economía del conocimiento no puede ser sólo labor de los humanos. Las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) pueden facilitar la transmisión y el manejo de la información, pero esta última no es el conocimiento. Como lo explica Nooteboom (1994, p. 342), el conocimiento debe ser visto en tres dimensiones, a lo ancho, en lo profundo y en su carácter tácito. Las tecnologías son, por ejemplo, incapaces de tener intuición y no puede tener estas tres dimensiones, en particular el aspecto tácito que es la base de la intuición. Sólo el espíritu humano puede combinar los conocimientos anteriores y la nueva información para obtener, por ejemplo, estrategias, innovaciones o decisiones. En el caso del emprendimiento en la economía del conocimiento, los humanos y así los *actores*, son ante todo los emprendedores, luego las organizaciones formadas por empleados y otras partes involucradas y finalmente, los ambientes o los otros actores en relación con estos últimos. Evidentemente, estos diferentes actores deben hacer frente a dos limitaciones: de su experiencia y habilidad por un lado y por el otro del contexto socioeconómico y el tiempo.

Para proseguir con la metáfora de las novelas policíacas, no podemos comprender una situación perniciosa sin tener en cuenta a los cómplices de los criminales en los que ellos se apoyan o les pagan para actuar, de su organización y de la capacidad de la gente para imaginar nuevas maneras de perpetuar sus delitos o para obtener dinero del público, sin dejar de lado el comportamiento de la policía y de las acciones permisivas de la sociedad que alientan las acciones de los delincuentes. Así, para comprender lo que pasa realmente en el emprendimiento, debemos no sólo tener en cuenta a los primeros responsables, o sea a los emprendedores y su organización, sino también al ambiente<sup>79</sup> en el cual ellos evolucionan y que facilita más o menos la tarea en su facilitación de información para apoyar o limitar sus acciones (por ejemplo, multiplicando los recursos disponibles o mediante la creación de diversos obstáculos y limitaciones). Es necesario además, considerar los factores culturales y políticos que forman parte de la sociedad y que alientan o no una cultura emprendedora. Todo esto constituye la primera limitación. Pero igualmente, es necesario tener en cuenta el tiempo que ha permitido esa atmosfera facilitadora para crear o por el contrario, cerrándose aún más. Este factor es la segunda limitación.

En economía, por una parte, el contexto representa el mercado de bienes y servicios anhelados por los compradores intermediarios (las empresas u organizaciones públicas o para-estatales) o los consumidores finales privados o institucionales. Por otra parte proporciona a las empresas

---

<sup>79</sup> Este es el mismo término que se utiliza en un contexto criminal.

diferentes recursos como la mano de obra y la información sobre la cual se apoyan los emprendedores para crear y gestionar sus empresas. El contexto fluctúa más o menos fuertemente. En la coyuntura baja, como los compradores son más reticentes, las empresas deben hacer esfuerzos particulares para convencerlos de gastar. En la coyuntura alta, las ventas son netamente más fáciles, porque la mayor parte de actores económicos son optimistas. Sin embargo, sabemos que la coyuntura baja obliga a utilizar mejor los recursos y a desarrollar nuevas formas de hacer más eficaces, que terminan llevando a la reactivación.

Los gobiernos centrales intentan actuar sobre el contexto bien sea con gastos públicos coyunturales para minimizar la desaceleración económica o impedir la recesión, o con medidas más estructurales para ayudar a modernizar la economía tanto del lado de las empresas como de lado de los recursos, particularmente con la formación de recursos humanos.

Como ya lo hemos mencionado, el tiempo es un factor fundamental cuando hablamos de desarrollo regional, porque este último, como su declive, no se puede dar más que con el transcurso del tiempo. Por ejemplo, las medidas gubernamentales para apoyar el desarrollo son frecuentemente ineficaces, no en sí mismas, sino porque son reemplazadas después de cada elección sin que los emprendedores hayan podido familiarizarse con ellas, ni que se hayan podido corregir ciertas irritaciones. El tiempo es también necesario para llevar a cabo ciertos cambios mayores en una empresa o para abrir un nuevo mercado. El tiempo es testigo de la apertura de un gran número de empresas, pero también la mayoría de ellas desaparecen después de un decenio porque la idea inicial estaba mal, porque la organización creada estaba mal estructurada o no era suficientemente eficaz para satisfacer las necesidades del mercado, porque hubo problemas de sucesión en la dirección, porque las empresas no son lo suficientemente modernizadas con rapidez, porque sus principales competidores han previsto más la innovación o aún porque los cambios de necesidades o de gustos de los consumidores les han llegado y éstas han reaccionado demasiado tarde.

En el caso del emprendimiento endógeno, los emprendedores regionales tienen poco afán con respecto a sus limitaciones, particularmente el tiempo, que escapa a todo control, o a la decisión de invertir más o menos rápidamente, para hacer valer sus nuevas ventajas y estar por encima de sus competidores. En cuanto al contexto, lo mejor que pueden hacer los pequeños emprendedores es tratar de manejar un espacio circunscrito de mercado, multiplicando las antenas informacionales para estar atentos al cambio en la economía general; mientras que las empresas multinacionales disponen de más poder para actuar sobre el contexto, ya que pueden frenar el cambio, controlando la innovación u orientándola en su beneficio, y entendiéndose entre ellas mismas.

Si contexto y tiempo son, no obstante, limitaciones que portan oportunidades de negocio, cual quiera que sean las regiones, es necesario detenerse en los otros tres actores de la pirámide del emprendimiento para explicar las diferencias de acuerdo a los territorios y las épocas. Por una parte, hay que discutir el rol de los emprendedores y su organización, particularmente en la creación de nuevos conocimientos. Por otra, es necesario circunscribir el contexto próximo, o sea el ambiente, formado por un gran número de actores socioeconómicos con los cuales emprendedores y empresas cooperan. Estos actores del ambiente están en el origen de la circulación y del desarrollo de la nueva información, la cual termina por ser transformada por las empresas que están enraizadas y arraigadas con los otros actores, o más aún *incrustadas* en ese ambiente Granovetter, (1985). Esto crea una relación circular tejida con relaciones humanas múltiples y complejas, apoyada por la tecnología y dando forma finalmente, al dinamismo de la economía territorial.

Estos tres actores son complementarios: 1) el emprendedor es el punto de partida o la clave de la creación de la empresa y de su transformación por la innovación, si bien la idea original puede preexistir; 2) la organización complementa al emprendedor, más particularmente en lo que concierne a la investigación y a la adaptación de la información, y explica la producción generando los ingresos (ganancias y salarios) para mantener el crecimiento; finalmente 3) el ambiente, de donde viene usualmente el emprendedor, quien suministra los diferentes recursos para asegurar el éxito de su empresa. En nuestra metáfora esto puede ser comparado con las actividades delictivas relacionadas con las drogas, quien requiere una gran cantidad de pequeños vendedores en los bares, una organización para apoyar sus operaciones y un sistema de mercado negro para asegurar la circulación del dinero, como Sherlock Holmes lo describe a partir de investigar los barrios bajos de Londres. Estos tres actores no van el uno sin el otro, lo que prueba que el emprendimiento es un fenómeno eminentemente social. Pero el hecho que la sociedad juegue un rol, no le resta nada de libertad al emprendedor que siempre tiene la primera palabra en las decisiones que respectan a su empresa. Nos encontramos con una *tierra de nadie* entre la acción que permite y facilita el emprendimiento, y la estructura que lo limita (Giddens, 1984).

Entre estos tres actores, el más crucial es el ambiente. En efecto, si en todas partes encontramos emprendedores y empresas (organizaciones) es el ambiente el que tiene la capacidad de transformar a los emprendedores potenciales y reactivos en emprendedor proactivos o con crecimiento fuerte. En otras palabras, si el emprendedor y la organización son actores esenciales, particularmente los emprendedores de empresas proactivas, éstos no son suficientes. El vigor del ambiente es ese complemento indispensable (necesario) que explica el desarrollo con base en los nuevos conocimientos.

Así, ver aún al emprendedor como un ser aislado, en donde los comportamientos dependen ante todo de él mismo, y como el elemento clave si no único del emprendimiento en región, es entender mal el emprendimiento y las razones de su éxito en ciertas regiones y en ciertas épocas, más que en otro lugar y en otro tiempo. Es como tratar de comprender al crimen organizado de las grandes ciudades estadounidenses, sólo deteniéndose en los comportamientos desviados de una minoría de ciudadanos. Es también como tratar de resolver las epidemias o las pandemias sólo viendo las enfermedades a tratar, aún cuando su comportamiento individual no es extraño a la expansión de la enfermedad<sup>80</sup>. Es cierto, y la mayor parte de las obras sobre el tema lo mencionan, que el emprendedor es el actor más evidente. Así mismo, nosotros vamos a comenzar esta parte, presentado su rol, para hablar en el capítulo siguiente del rol de la organización y del ambiente.

---

<sup>80</sup> Pensemos en la tuberculosis entre los años 1950 y 1960: mientras que esta enfermedad se considerara sólo paciente por paciente, no se lograría vencerla. Finalmente cuando se comprendió que era necesario interesarse en el individuo social, particularmente en su ambiente y con él, por ejemplo, amenazando con multas a los que escupían en el suelo o aislando a las personas contaminadas, la enfermedad comenzó a retroceder. También podría ser en el caso del SIDA si terminamos aceptando que el tratamiento para esta terrible enfermedad surge del interés colectivo, el cual debe prevalecer sobre el interés individual, respetando lo mejor posible los derechos de la persona.

## CAPÍTULO 3

### Los emprendedores

*«Presumimos que quien a los treinta años no posee las dotes de un general, nunca las poseerá; que quien no tiene aquella rápida perspicacia que en un abrir y cerrar de ojos descubre todas las situaciones de un terreno de muchas leguas, aquella serenidad de espíritu que hace que, en la victoria, se aproveche de toda su ventaja y en la derrota de todos sus recursos, nunca tendrá el talento de capitán.»*

Montesquieu, XLVIII<sup>e</sup> carta persa.

Los emprendedores, al igual que un gran número de criminales, son seres paradójicos. Buscan la independencia, esperando tener en sus manos su propio destino de cara a la sociedad, pero sistemáticamente necesitan del ambiente en el que actúan para tener ideas de inicio, recursos para el desarrollo de su organización y nueva información para proseguir con su proyecto. Es cierto que encontramos diferentes perfiles de emprendedores que siguen diversos procesos no sólo para crear una empresa, sino por hacerla crecer. Distinguir estos múltiples perfiles que pueden tomar los emprendedores es difícil y diversos análisis en este sentido, son contradictorios. Tanto, que las obras científicas parecen confundir frecuentemente a los emprendedores y a sus nuevas empresas, las Pymes.

En este capítulo, comenzaremos discutiendo sobre el origen social de los emprendedores para demarcar bien las diferencias con su empresa. A continuación, examinaremos las razones que los estimulan a hacerse emprendedores, razones que vienen mucho de la familia, de origen o actual, y sobre todo del ambiente, como lo hemos observado. Este ambiente será tan dinámico que abrigará a los emprendedores visionarios y proactivos, lo cual nos llevará a distinguir los diferentes tipos de emprendedores. A continuación, hablaremos de las etapas que marcan el proceso de creación que la mayor parte de los emprendedores siguen. Finalmente, cómo su itinerario los lleva normalmente a experimentar cada vez más, la aversión a los riesgos y hablaremos de lo que les permite conservar el espíritu emprendedor, condiciones en gran parte, provenientes de su organización y del ambiente. Resumiendo, para comprender los diferentes perfiles del emprendedor, no podemos hacer abstracción ni de su historia, ni de la organización que ellos han puesto en pie, ni de su contexto.

#### 3.1 LO INNATO, LO ADQUIRIDO Y LO CONSTRUIDO

De igual forma que no somos criminales de nacimiento, el emprendedor no nace. Como toda acción humana, hacerse emprendedor, crear una empresa o efectuar cambios en ella, es una actividad “encajada en la historia global del sujeto que la realiza” (Bourdieu, 1987), pero también en el contexto que la permite y la mantiene. Su historia da al emprendedor algunas grandes direcciones y favorece a continuación su dinamismo relativamente grande; pero su éxito depende del apoyo del

ambiente que lo rodea y particularmente de otros emprendedores que se relacionan con él. El emprendedor está frecuentemente *arraigado* sobre un territorio y aprovecha su enraizamiento. Por lo tanto su historia no es efecto del azar, porque ésta no surge de la racionalidad reductora de la teoría económica clásica, basada en el egoísmo de cada uno, en la sola búsqueda de utilidad. Ésta se inscribe en los orígenes y el camino mismo del individuo, solo o en grupo, quien finalmente decide lanzarse a los negocios. Y esto es cierto tanto para el emprendedor que crea su empresa o para el trabajador autónomo que ha decidido limitar su organización al mínimo, como para el que retoma una empresa ya creada o para el que transforma regularmente la suya.

Cada vez, esta aventura proviene de las características *innatas* y *construidas* del individuo que la emprende, pero también de la formación social y de algunas disposiciones<sup>81</sup> en los primeros años de su vida, lo que los psicólogos de la infancia llaman el compartir de elementos de humanidad (Pinçon y Pinçon-Charlot, 1999). Es el periodo de la adquisición de la confianza en sí mismo, más o menos grande, de la autonomía más que la duda, del sentido de la iniciativa más que de la culpa y de la identidad más que la confusión de roles. De esta forma, si bien niños de tres, siete o doce años, por ejemplo, toman naturalmente la dirección de los juegos con sus amigos o sus compañeros de clase y dirigen un equipo en las asociaciones juveniles, nada indica aún si este liderazgo se mantendrá o se manifestará más tarde en una forma específica de responsabilidad como la dirección de una empresa.

Estas disposiciones de inicio, que incluyen también la salud que será necesaria más tarde para llevar a cabo ciertas actividades que exigen mucha energía<sup>82</sup>, son también fuertemente influenciadas por el ambiente de vida y por la familia, espacio de socialización, de compartir elementos de convivencia o de referencias comunes, de hábitos y de comportamientos. La familia es una institución privilegiada de transmisión de diversos valores y maneras de ver el mundo. Es el periodo donde se adquieren los hábitos primarios; los más duraderos, así no sean del todo conscientes (Bourdieu, 1980b), incluida la diferencia, la cual una vez canalizada, puede favorecer la innovación en la empresa. Así, la familia desarrolla en el futuro emprendedor, las capacidades de interiorización de los elementos socioculturales del ambiente y de lo construido por recombinación de lo innato, lo construido y lo adquirido (Berger y Luckmann, 1986).

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

En lo adquirido y lo construido, intervienen la escuela, los amigos y gradualmente el mundo laboral, todos cargados de aprendizajes complementarios y de lugares de memoria. La escuela y las experiencias de trabajo afectan los comportamientos y preparan al individuo para algunas actividades más que para otras, pero sin una trayectoria obligada. En los años de la post-adolescencia, estas experiencias se multiplican. En efecto, cada vez es hoy más raro que los jóvenes sigan una vía lineal como aquella tomada ayer por sus padres y sobre todo por sus abuelos. Con

---

<sup>81</sup> Y no de los rasgos, como lo veremos más adelante.

<sup>82</sup> En general, el nuevo emprendedor consagra más de cincuenta horas por semana a su empresa en los primeros años de su creación.

frecuencia pasan de una disciplina a otras, suspendiendo sus clases para trabajar, retornando a la escuela, adquiriendo toda clase de experiencias que les servirán más tarde. Todas estas influencias modifican al joven adulto y le permiten discernir gradualmente los modelos en los cuales tendrá referencia para emanciparse de su familia. Modelos que pueden tratarse de negociar, discutidos alrededor de la mesa o en encuentros con sus tíos, sus tías, sus abuelos, sus amigos o aún aprendidos en el trabajo durante las vacaciones escolares y más adelante. Si el joven quiere hacerse emprendedor, estas diferentes formas de hacer pueden darle las claves para lanzar su empresa y a continuación manejarla<sup>83</sup>. Finalmente, éstas indican al joven emprendedor en potencia, dónde y cómo hacer contactos, para penetrar luego en las redes de negocios, difusión muy valiosa particularmente para construirse una reputación.

Pero cualquiera que fuera el rol regulado por lo innato, lo adquirido y lo construido, las cosas nunca nos son dadas por adelantado, y nada permite distinguir de otros, a los niños que serán más tarde emprendedores. De otro modo por ejemplo, todos los niños de una familia de negocios se lanzarían también en los negocios, lo que sería muy extraño. Prueba es también la inmensa heterogeneidad de los emprendedores y sus empresas, heterogeneidad acrecentada por la multiplicación rápida de servicios de todo tipo en la economía del conocimiento. Pero estas variables de origen, sin embargo hacen que el individuo pueda o no desarrollar ciertas capacidades o actitudes que le ayudarán a afrontar la incertidumbre, no importa en qué empleo, y llegado el caso, a iniciar una empresa, si las circunstancias concretas o anticipadas se prestan.

**Tabla 3.1 Tipos de influencias sociales sobre el emprendedor potencial o efectivo**

INFLUENCIAS	ORIGEN	EFFECTOS	POSITIVAS	NÉGATIVAS
Afectivas	Familia, amigos, etc.	Vínculos fuertes para generar tranquilidad	Animación	Disuasión
Simbólicas	Educación, trabajo	Normas, creencias, modelos	Seguridad	Conservadurismo
Sociológicas	Trabajo, experiencia, redes	Raíces o articulación en un ambiente	Recursos disponibles	Obstáculos potenciales

El emprendedor potencial tiene entonces tres tipos de influencias, que pueden ser tanto positivas como negativas,<sup>84</sup> como lo podemos observar en la tabla 3.1: las influencias *afectivas* vienen principalmente de la familia, las *simbólicas*, de la transferencia de modelos y las *sociológicas*, de la vinculación gradual en un ambiente y así del enraizamiento o el *arraigo* en éste último. Estas

<sup>83</sup> Por ejemplo, Basu (1998) explicó que los fuertes vínculos con la familia del emprendedor de minorías étnicas provenientes de Asia en Gran Bretaña, desempeñaban un papel importante en la búsqueda de información sobre las fuentes de financiamiento informal de bajo costo y otra información sobre el mercado, pero que también influyen en el tipo de estrategia para desarrollar la empresa. Greene (1997), añade que estos vínculos también proporcionan aprendizaje, asesoramiento, apoyo moral y otros elementos de capital social incluyendo el capital de financiamiento flexible.

<sup>84</sup> Éstas pueden ser sobrepasados algunas veces, pueden favorecer el inicio de una empresa: pensemos particularmente en la débil aceptación social de los nuevos inmigrantes o aún, a la descalificación social de sus semejantes lo que pueden golpear a un individuo que será entonces impulsado a crear sus empresas, justamente para demostrarles que estaban en un error.

influencias muy diferentes, hacen del emprendedor un ser plural y colectivo, como lo hemos mencionado, que se construye gradualmente, sin tener necesariamente una vocación particular. Estas influencias determinan las razones que van a llevar al individuo relativamente preparado, a hacerse emprendedor. Maigret nos dice “que un hombre sin pasado no es del todo un hombre”<sup>85</sup>

### **3.2 LOS DESENCADENANTES O LAS RAZONES PERSONALES Y SOCIALES PARA EMPRENDER**

Como lo hemos dicho, el proyecto internacional GEM limita a dos el número de razones en el lanzamiento de una empresa: la voluntad de aprovechar la oportunidad que se presenta y la necesidad de crear su propio empleo o el de los suyos. La realidad es mucho más compleja, ya que, por ejemplo, en diversos países industrializados, la necesidad que crea un despido puede ser satisfecha por el recurso del seguro de desempleo. Cuando un despido lleva efectivamente a la creación de una empresa, es muy frecuente que la idea estuviera desde hace tiempo en el espíritu del individuo y que este acontecimiento no hiciera más que reforzarla y así mismo, acelerar su concreción. Por otro lado, también el emprendimiento de oportunidad es frecuentemente favorecido o estimulado por uno o varios acontecimientos repentinos, lo que Shapiro (1975) llama un *desplazamiento*. En muchos análisis sobre el emprendimiento, se olvida el tiempo, el segundo actor externo de la pirámide que con frecuencia es esencial para que el proyecto se organice, se acelere y llegue finalmente a la madurez, si no muere en el camino. Así mismo, clasificamos las razones generales en tres grupos: las motivaciones, las habilidades adquiridas gradualmente y las oportunidades aprovechadas.

**Las motivaciones.** Las motivaciones no son siempre claras y precisas. Si el individuo busca una mayor libertad creando su empresa o adquiriendo una, se trata del deseo de afirmarse, identificarse con una obra, de distinguirse (Filion, 1997). Varios investigadores otorgan mucha importancia al deseo de independencia o autonomía (Gibb y Scott, 1986) o dominio de sí, o a la ambición o la búsqueda de poder (McClelland, 1971); mientras que otros se cuestionan sus razones (Gasse, 1978). Algunos emprendedores quieren tener el desafío de lograr un nuevo negocio, así como de vivir la aventura de crear una nueva empresa o transformar una. Por otro lado, las razones sociales pueden incorporarse a las necesidades personales o familiares, como la necesidad de crear empleo en la comunidad o de mantenerlo. Así mismo, estas razones sociales pueden ser políticas, en el sentido amplio de la palabra: se puede querer probar algo a sus conciudadanos. Finalmente, otros creen ante todo, que esta creación les permitirá hacer dinero y sacar provecho. Notamos que esta última razón con frecuencia es la menos importante, al menos en el inicio; contrariamente de lo que plantea la teoría económica neoclásica,<sup>86</sup> aún cuando ésta es una de las medidas importantes de éxito y una

---

<sup>85</sup> Y continúa diciendo: “en el transcurso de algunas pesquisas, he llegado a la idea de consagrar más tiempo a la familia y a los allegados de un sospechoso que a sospechar de él mismo, y es así como frecuentemente he descubierto la clave de lo que habría podido ser un misterio”, en *Las Memorias de Maigret*, tomo 2, biblioteca de la Pleiade, París, p. 231

<sup>86</sup> Mark Casson (1991) finalmente presenta sólo esta razón en la creación o adquisición de una empresa, o sea el interés personal de generar una plusvalía. Es cierto que él ve al emprendedor con el espíritu de Cantillon, considerándolo ante todo, como un *delegatario* del capitalismo que aumente los fondos. Este capitalista no sería más que un calculador puro que, para hacer sus cosas, no haría otra cosa que comparar los ingresos de empleo con aquéllos de una inversión en una empresa. O al menos, para Casson, no concierne a los economistas introducir o tener en cuenta las razones psicológicas y sociales del emprendedor. En este sentido, si bien su análisis es interesante porque resume la teoría neoclásica que podría aplicarse al problema del emprendimiento, éste pasa con frecuencia a un lado de la realidad. Es cierto que las referencias sobre las cuales Casson se basa para su análisis se limitan a investigaciones sobre las empresas y no sobre el emprendedor, y sobre todo casi exclusivamente a las grandes empresas.

condición para poder seguir adelante. Cualquiera que sean, nunca todas las razones son únicas ni dadas en el tiempo, pero sí el objeto de interacciones complejas entre deseos, intereses, voluntades y diversas oportunidades complementarias si no, opuestas. No sólo se desarrollan gradualmente, sino que se superponen, evolucionan y su importancia relativa cambia según la evolución misma del individuo y las diversas influencias que se ejercen sobre él. La experiencia de los estudios y del trabajo, juega un rol particularmente importante en la aparición de estas motivaciones y su maduración.

*Una filial quebequense de un grupo norteamericano, dirigida como una empresa independiente, es considerada como la más dinámica del grupo. Este dinamismo se explica en parte por la voluntad que tiene la dirección de mostrar a los lejanos patrones estadounidenses que los “pequeños Quebequenses” pueden ganarle a las otras filiales americanas.*

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

**Las oportunidades.** Pueden verse las oportunidades de acuerdo a su origen o de acuerdo a su evolución. En el primer caso por su origen, se distinguen las oportunidades *creadas* de las *tomadas*, aún cuando algunos solo ven las creadas, aunque los indicios de estas, frecuentemente vienen del mercado, pero son gradualmente transformados de acuerdo a las necesidades del mismo (Baron, 2006; Buenstorf, 2007). En el segundo caso por su evolución, algunos se desarrollan y se implementan rápidamente<sup>87</sup>, mientras que otras oportunidades evolucionan lentamente en las mentes antes de nacer (Julien y Vaghely, 2008). Incluso si la decisión de crear una empresa parece más o menos repentina o más o menos clara, exige atención o vigilancia y una asociación de ideas (Kaish y Gilab, 1991) o una recombinación de elementos conocidos con información complementaria. Frecuentemente debe ser madurada. Vesper habla de la idea *que hace su camino* (1980) y da el ejemplo de K.C. Gillette que inventó la máquina de afeitar desechable, por una parte porque él encontraba su propia afeitada complicada y su máquina de afeitar insignificante y, por otra, porque se había encontrado al inventor del tapón desechable para las botellas de bebidas.

*Jameson (1961) explica que Thomas Cook, que amaba viajar, había constatado que la mayor parte de la gente tenía muchas dificultades en la organización de sus viajes. A los 33 años, aprovechó la ocasión, en un congreso de la liga contra el alcoholismo en Loughboro, en las tierras medias inglesas, para entenderse directamente con la compañía de trenes para conseguir una tarifa preferencial para los participantes en el congreso; después él repite la experiencia con la Exposición Universal de Londres en 1851: el sistema de agencia de viajes había nacido. Georges Pullman tenía los mismos problemas en cuanto a la calidad de los vagones de tren cuando viajaba, lo que lo llevó primero a concebir un vagón más lujoso, tanto para dormir como para comer y después, en 1867, a lanzar en Chicago la Pullman Palace Co. Con un amigo, lo que revolucionaría, para los adinerados, los viajes en tren.*

---

<sup>87</sup> *Haciendo camino*, dicen los investigadores.

Podemos encontrar también personas particularmente observadoras como los creadores de moda capaces de distinguirse en medio de la multitud, lo que Marris (1971), llama los *pioneros*, que continuamente buscan distinguirse por la poca preocupación al qué dirán<sup>88</sup>. En los años 70, los hippies que vivían en comunidad y querían vender algunos productos de la finca en la ciudad, para poderse comprar libros y discos, tenían necesidad de una camioneta usada. Para esconder el óxido, las recubrían con dibujos de flores y paisajes y esos motivos fueron finalmente reutilizados por las empresas automotrices para responder a las necesidades de hijos e hijas de buenas familias. Estas nuevas ideas pueden también surgir de las lecturas, de encuentros interpersonales, de redes sociales más o menos organizadas o del azar. Son advertidas por personas de negocios que las desarrollan entonces, para poder responder a las necesidades detectadas de un nuevo mercado ligado a su producción<sup>89</sup>.

*Un fabricante de barras de torsión para vehículos presentaba con frecuencia retardos de entrega porque debía recurrir a los servicios de un pequeño sub-contratista para introducir a presión las arandelas de caucho en los extremos. Encontró la solución viendo en la televisión una emisión sobre los vinos de Bourdeaux que mostraban cómo introducir los tapones de corcho. Esto le dio la idea de inventar para sus arandelas un pequeño mecanismo semejante, de fácil manipulación inmediatamente después de las operaciones de acabado de las barras.*

*Un director de una pequeña empresa de moldeo y de mecánica de piezas de aluminio, explicaba que después de estar desesperado por encontrar el tipo de molde que necesitaba para realizar un contrato importante, comenzó a esquematizar un diseño escuchando música clásica una noche; diseño que envió a su sub-contratista moldeador solicitándole adicionar elementos que él corregiría a continuación, para de nuevo reenviarle el diseño, hasta que encontraron la forma ideal: "como un rompecabezas complicado, sobre el cual todos los días añadimos tres o cuatro piezas, para quitarle una al día siguiente o pasar dos o tres días sin hacerle nada...hasta el día en que podemos decir: ya está".*

Pero con frecuencia, la idea que permite hacer mejor, hacer de otro modo o hacer otra cosa, se construye gradualmente, en un va y ven complejo entre lo conocido y la novedad (Hills *et al.*, 1997). Por ejemplo, este es el caso del empleado obstinado que, habiendo encontrado y sometido una idea ante la dirección de la empresa para la cual trabaja, la ve rechazada por ésta última y decide desarrollarla por su propia cuenta esperando explotarla más tarde. Se sigue finalmente una escisión (essaimage) por una gran empresa, que puede ser algunas veces estimulado, pero que constituye frecuentemente una ruptura con respecto al empleo anterior. Agregamos que, frecuentemente la idea sigue consolidándose en el transcurso del proceso mismo de creación de la empresa y de la puesta en el mercado; igualmente durante estas etapas, ésta puede cambiar considerablemente.

*Uno de los casos analizados en el estudio internacional sobre las gacelas es justamente el de los dos ejecutivos que no pudiendo criticar la forma en la que el emprendedor trataba a sus empleados, han terminado no sólo iniciando su propia empresa, sino también llevar a su antiguo empleador a la quiebra, para finalmente llegar a un gran éxito con su empresa (Julien *et al.*, 2003a).*

---

<sup>88</sup> Rogers (1995, p. 324) retoma un poco esta idea del origen en estos pioneros, que inventan continuamente nuevas prácticas en la moda de vestirse

<sup>89</sup> Con frecuencia decimos que la mayor parte de las personas de negocios tienen una o varias ideas en el bolsillo izquierdo de su pantalón, y que les falta tiempo para explotarla!

Si bien los unos o los otros pueden ser preponderantes según las circunstancias<sup>90</sup>, consideramos que las motivaciones, las habilidades y las oportunidades están íntimamente ligadas (ver figura 3.1), lo cual dicen los psicólogos sociales del emprendimiento y sus enfoques que reposan sobre el comportamiento planificado (por ejemplo, Krueger *et al.*, 2000), no muy alejados de la escuela de los rasgos de los conductistas, ni del positivismo económico.

En el caso de un desarrollo gradual, la creación puede ser deliberada aún cuando la idea tome forma lentamente o venga de una búsqueda relativamente organizada. Algunos futuros emprendedores creen que pueden “cambiar el mundo”. Resta que sus ideas no son excepcionales, ya que ellas sobrevienen en varios lugares alejados durante el mismo periodo. Como lo precisaba ya Alfred Marshall en su obra de 1920, las nuevas ideas terminan por estar « en el aire » y su apropiación es hecha con frecuencia por el individuo más rápido y más capaz de añadir todos los otros elementos necesarios a fin que el mercado las acepte<sup>91</sup>

**Figura 3.1 Fuentes complementarias en la creación o la adquisición de una empresa**



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

*Fuente: Conferencia de Basilio Batania, ex-director general de los laboratorios del centro de*

<sup>90</sup> En su estudio sobre las fuentes en la base de la creación de empresas, Gartner, Carter y Hills (2003) encontraron que las motivaciones están en primera lugar con 44.5% de los casos, seguido por el conocimiento de una oportunidad, con el 35.3% de los casos, las dos razones juntas (motivación y oportunidades) siguen finalmente con el 20.1%. Las habilidades no son tomadas en cuenta dentro de este estudio.

<sup>91</sup> Marshall explica que “los secretos de la empresa terminaban por dejar de ser secretos; éstos estaban por así decir, en el aire y los niños inconscientemente reconocían muchos de ellos. El trabajo bien hecho era reconocido inmediatamente y se discutían enseguida los méritos de las invenciones y las mejoras aportadas a las máquinas, a los procedimientos, a la organización general de la empresa: si alguien encontraba una nueva idea, los otros agregaban sugerencias para complementarla [...]”

*investigación en telecomunicaciones de Italia, en la Universidad de la Concordia de Montreal, el 18 de abril de 2003.*

Es, entre estos inventores que crean un fuerte valor nuevo, que encontramos al emprendedor schumpeteriano. Spinosa, Flores y Dreyfus (1997) definen que este último como aquél que crea relativamente toda clase de piezas y que tiende “a revelar la realidad, a crear un nuevo espacio transformando aquella o aquel”, aprovechando las *desarmonías*, proponiendo diferentes articulaciones entre diversos elementos o reconfiguraciones por medio de diversas apropiaciones cruzadas. Landa (1993) explica que estos emprendedores son los *llenadores de vacío*. Ellos no sólo toman una oportunidad que viene de una idea en el aire, sino que la transforman con todo un conjunto de ideas complementarias para hacer algo, un valor, que un mercado más o menos extendidos compre, pagando por este valor, según una dialéctica o más, un diálogo entre mercado potencial y emprendedor y de acuerdo a una mezcla de algoritmo e heurística (Vaghely y Julien, 2008).

*Los dos jóvenes emprendedores que fundaron el Cirque du Soleil en Quebec hace treinta años, mientras que los quebequenses no tenían ninguna tradición en el ámbito del circo, controlado por los rusos, los franceses y los estadounidenses, podrían ser considerados como emprendedores schumpeterianos por excelencia. Sobrepasando las escuelas tradicionales que presentaban una serie de cuadros de animales y de trapezistas entrecortados con números de payasos, estos jóvenes fundadores imaginaron y desarrollaron un espectáculo construido enteramente de trapezistas, contorsionistas y bailarines, sin animales, con música adaptada o antología de la música (por ejemplo, los Beatles), y construyeron al mismo tiempo otro mercado<sup>92</sup>. Son lo mismo, por ejemplo, los cantantes que renuevan el género, como en occidente los Beatles, Dylan, Leclerc, Brassens, Brel o Serrat en España o Agustín Lara, José Alfredo Jiménez y Juan Gabriel en México o en África, los Bonga, Ismaël Lo, etc., que han creado no sólo una nueva música sino gradualmente un público que ha hecho un efecto de bola de nieve hasta hacerse internacionales. Nadie al inicio, habría apostado las oportunidades de éxito de una música nueva por definición, desconocida anteriormente y sin público. Sin olvidar los nuevos sectores como la biotecnología donde las nuevas configuraciones moleculares terminan por crear más o menos un nuevo mercado, como en el caso de ciertos analgésicos.*

### **3.3 LOS TIPOS DE EMPRENDEDORES**

Es necesario, entonces, ir más lejos diferenciando los tipos de emprendedores. Éstos hacen más que crear un nuevo valor relativamente importante, cambian ellos mismos por esta creación, ya que la interiorizan y se dejan transformar por ella. Es lo que Giddens (1984) llama la flexibilidad o el aprendizaje con y por la acción y varios investigadores de hoy, la *coacción o coevolución*, o sea la acción que transforma al mismo tiempo al actor, que hace evolucionar su personalidad. Para entender esto, Spinosa, Flores y Dreyfus (1997, p. 50) dan el ejemplo de diseñador de moda, que hemos discutido anteriormente y que retomamos, quien debe no sólo pensar en estética, sino también él mismo ser estético, vistiéndose a la última moda, para poder ser aceptado no sólo por su ambiente, sino también por sus clientes.

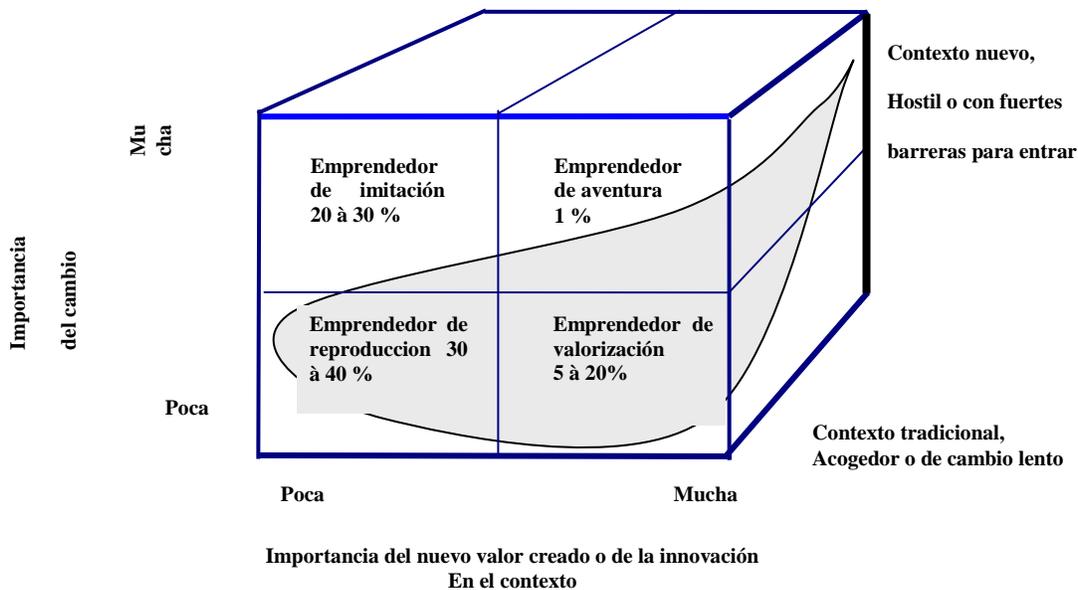
---

<sup>92</sup> El Cirque du Soleil estaba también *en el aire*, como lo menciona el francés especialista en historia del circo Pascal Jacob, en una entrevista para el periódico *Le Devoir* del 5 de mayo de 2003. Para él, las primeras experiencias que intentaban “dar un nuevo sentido a la proeza, sin acentuar más el acento sobre el desafío a la muerte [...] y poniendo al humano en el centro de la representación” tuvieron lugar en los años 70 con los rusos. Guy Caron, uno de los pilares del Cirque du Soleil, fue formado en Budapest, en el seno soviético. Después los franceses aportaron otras innovaciones, todo esto llevando finalmente al circo “reinventado” de los quebequenses, convertido después en una gran empresa que tiene una cifra de negocios de más de 200 millones de dólares y que cuenta con tres grupos de más de 200 personas, cada uno circulando en el mundo o presentando espectáculos continuos, como en Las Vegas.

Una joven emprendedora que trabajaba antes para una gran compañía de intervención en recursos humanos nos explicaba que había soñado varias veces con lanzar su propia empresa, pero que había sido detenida por su miedo a lo desconocido. Sin embargo la idea prosiguió, generándole pesadillas cada noche. Pero al otro día del inicio, las pesadillas súbitamente habían desaparecido por completo; ella se había convertido en otra, preocupada sólo por tener éxito en su aventura.

Este cambio en el individuo puede ser relativamente importante y continuo. De la misma forma que la creación de valor puede ser relativamente fuerte y afectar más o menos el mercado. En la figura 3.2, ilustramos estos dos polos mediante los ejes vertical y horizontal, a los que hemos agregado un tercer eje, profundidad, para tener en cuenta el tipo de contexto o de mercado en el cual evoluciona la empresa y que acepta primero algunos tipos de emprendedores que otros (Bryat y Julien, 2001).

**Figura 3.2 Los cuatro grandes tipos de emprendedores**



Adaptada de C. Bryat y P.A. Julien (2001), «Defining the field of research in entrepreneurship», *Journal of Business Venturing*, vol. 16, n° 2, p. 17-27.

En el cuadrante sur-oeste de esta figura, encontramos el emprendedor *de reproducción*, aquél que cambia poco y que crea todavía menos valor. Se conforma con reproducir apenas lo que ha visto en otro lado o lo que hacía en la empresa donde trabajaba antes; todo esto, asumiendo algunas nuevas responsabilidades. Su gestión es tradicional y sus empleados son frecuentemente poco numerosos. Sus responsabilidades y evolución del contexto pueden forzarlo a cambiar, pero esta evolución es apenas reactiva. Por ejemplo, el chef de un restaurante puede partir por su propia cuenta conservando las recetas que ha puesto a punto anteriormente. Después de haber trabajado diez o quince años en el mismo taller de mecánica, un buen técnico en productos metálicos puede querer volar con sus propias alas comprando algunos equipos usados, contando bien con que uno o dos clientes insatisfechos o que prefieren su nueva localización más cercana, le darán la confianza para permitirle sobrevivir los primeros años.

En el cuadrante noroeste, se encuentra el emprendedor *de imitación*, que no crea mucho de nuevo valor, pero que es fuertemente influenciado por esta creación. Es el caso de la emprendedora que

presentamos en el último cuadro. Aún cuando su trabajo se inscribía en la continuación de lo que hacía antes, ella cambió psicológicamente del todo, el día en el que dominó su miedo por lo desconocido para tomar la responsabilidad de su destino y lanzar su propia empresa, lo que la ha llevado a continuación a tejer redes, a hacer evolucionar su saber y su estrategia, y así a mejorar poco a poco el valor de lo que ofrecía.

Gradualmente, esta emprendedora pudo pasar al cuadrante sur-este, el de *la valorización*, desarrollando rutinas de gestión y asegurando la fidelidad de sus clientes, pero, sobre todo, procediendo a cambios cada vez más importantes en la prestación de los servicios que ella ofrecía, adoptando una estrategia más activa. Sin embargo, este paso no ha tenido efecto sobre ella misma. Podemos considerar como un emprendedor de valorización al ingeniero que, restringido en la creación de nuevas formas de hacer o en los productos donde trabaja, decide lanzarse en los negocios para hacer valer sus innovaciones de productos y procesos, llevándose con él diversos contactos que le permitirán iniciar bien su empresa.

El último cuadrante, noreste, representa los casos más escasos, aún si son los más frecuentemente citados. Son los emprendedores de aventura que fundan su empresa sobre una innovación importante pero con frecuencia muy riesgosa. Así, el valor que crea puede hacerse crucial hasta el punto mismo de generar un nuevo sector industrial; esto es lo que podría hacer por ejemplo el manejo del hidrógeno y de sus costos para la industria del transporte o aún las nanotecnologías para nuevos tipos de materiales. Según Bygrave (1989), estos emprendedores se hacen creadores del *caos*. En contraprestación, el efecto sobre ellos es generalmente mayor. No es sorprendente que los periódicos los señalen, sobre todo cuando las enormes ganancias los convierten en personajes que se imponen en lo público tanto por su éxito como por el efecto de su descubrimiento en la sociedad.

No encontramos más que cinco o seis de estos emprendedores aventureros por decenio en un país; aún si pueden multiplicarse artificialmente con un boom industrial. Por otro lado, esto es lo que pasó con la euforia de las tecnologías de la información y de las comunicaciones a finales del siglo pasado, hasta que la realidad, bajo la forma del desplome bursátil de 2000, alcanza a todos los aventureros y se impuso sobre el funcionamiento puramente especulativo de los inversionistas. Los emprendedores *de valorización* son un poco más frecuentes, puede ser del 5 al 20% según las regiones. Muchos constituyen las Pymes con crecimiento fuerte, las *gacelas* que, con frecuencia, dinamizan la región. Los emprendedores *de reproducción* pueden representar hasta el 30% en las regiones dinámicas. Son tanto el carnicero o el pescador que amplían regularmente su gama de productos hasta ofrecer productos particulares o volverse los proveedores de comidas por encargo de su barrio, como el taller de mecánica capaz de responder a problemas mayores de fallas en los equipos de las fábricas de la región, asociándose por ejemplo, con una pequeña empresa de informática. Finalmente, los emprendedores *de imitación* representan menos del 50% y no hacen más que reproducir lo que se hace en otros lados sin mucha imaginación, contentándose con seguir, frecuentemente con retraso, el cambio que sus competidores le imponen.

La OCDE (2003) considera también que sólo existen pocos emprendedores aventureros. Así, teniendo en cuenta el riesgo asumido y la incertidumbre, y dividiendo los diferentes tipos de emprendedores entre toda la población, indica que el 0,25% de la población total serían emprendedores que denomina heroicos, que el 12,5%, emprendedores que buscan sobre todo el crecimiento, el 37,5%, emprendedores que consideran su forma de estimular el cambio continuo como su objetivo, y menos del 25%, emprendedores nacientes o relativamente nuevos. Queda el

25% de emprendedores muy tradicionales. Esto no está lejos de nuestros datos sobre la repartición según los cuatro cuadrantes.

Evidentemente, algunas empresas no admiten a los emprendedores *de reproducción* ni aún los emprendedores *de imitación*, pero ellos son nuevos y requieren mucha innovación; otras están relativamente cerradas con diversas barreras de entrada. Por ejemplo, la biotecnología o las ciencias del medio ambiente, teniendo en cuenta la juventud de estas empresas y los trastornos regulares en sus fundamentos científicos, no pueden admitir estos dos tipos de emprendedores. Del mismo modo, es extremadamente difícil penetrar en la industria automotriz a menos que se ofrezca un producto revolucionario y se tenga una capacidad emprendedora excepcional para poder superar el gran obstáculo de la distribución y servicio de mantenimiento<sup>93</sup>. Por el contrario, empresas como los aserraderos en el sector manufacturero o la experticia contable en los servicios, aceptan fácilmente a los emprendedores *de imitación* y *de reproducción* capaces de construir un pequeño nicho o de encontrar un intersticio particular; con la condición de que aseguren, en el primer caso, un aprovisionamiento regular de material leñoso y, en el segundo caso, un mínimo de clientes para iniciar, cercanos del círculo de amigos y de conocidos. Esto es lo que mostramos en la tercera dimensión de la figura 3.2, donde las empresas en constante transformación, representadas por la parte trasera del cuadrante noreste, exigen emprendedores *de valorización* si no *aventureros*.

Esta tipología se parece a aquélla que propone Kirchoff para las Pymes y su dirección (1994). Cuenta también con cuatro grandes tipos. Existen primero las Pymes concentradas sobre un tema específico con crecimiento lento e innovación escasa, o sea nuestros emprendedores *de reproducción*. A continuación existen las empresas limitadas por recursos insuficientes o por capacidades limitadas del emprendedor, que con frecuencia, no hacen más que *imitar* a las otras. Estos dos tipos representan lo que Marchesnay (1993) ha llamado las PIC, para designar las empresas que buscan, primero que todo, la perennidad (P) y la independencia (I) o el control en detrimento del crecimiento (C). Existe a continuación el tercer tipo, aquél de los emprendedores más ambiciosos hacia los recursos y las capacidades más extensas pudiendo generar crecimiento y suscitando regularmente la innovación. Finalmente, existen los emprendedores o las empresas brillantes o fascinantes (*glamorosos*) con crecimiento cada vez más rápido, de los cuales algunos constituyen las gacelas, con base en la innovación continua. Para Marchesnay estos son los CAP, los cuales privilegian el crecimiento (C) al precio de una pérdida de control o autonomía (A) y de un aumento del riesgo que puede afectar la perennidad (P). Varias de estas empresas son dirigidas por emprendedores que buscan la aventura tomando riesgos de todo tipo, que crean regularmente valor nuevo y que se transforman continuamente ellos mismos. Son comúnmente lo que Cotta (1980) llamaba *jugadores* para quienes el juego puede hacerse más importante que el resultado, a veces al límite de la legalidad y aún sobrepasándola, en la euforia en la que todo puede volverse permitido ya que se es capaz de inventar continuamente, comprendidas sus propias reglas o normas<sup>94</sup>.

No obstante, es necesario no perder nunca de vista que tanto la tipología de Kirchoff, como la nuestra, reagrupa arquetipos. Si ponemos tal emprendedor en tal cuadrante, es necesario entonces saber que este emprendedor evoluciona y puede cambiar de cuadrante porque continúa haciendo y transformando por que la empresa que él ha creado, de la misma forma que influye en los caminos y destinos.

---

<sup>93</sup> Las grandes empresas automotrices francesas e italianas, a pesar de diversas tentativas, nunca han podido pasar este obstáculo en América del Norte.

<sup>94</sup> Como en el caso de Bernard Tapie en Francia o Conrad Black en Canadá que hemos mencionado anteriormente.

Este vínculo entre creación de valor y cambio del individuo muestra bien el poco peso que se le debe dar a la escuela de rasgos. Por ejemplo para Kets de Vries (1977), Gartner (1989) o Stevenson y Sahlman (1989) estos rasgos son demasiado numerosos, vagos y contradictorios, al punto en que pueden aplicarse a cualquiera o incluso a nadie<sup>95</sup>. Estos rasgos, si fueran válidos y, sobre todo, si fueran bien comprendidos, de todas formas son transformados justo por esta creación de valor. En todo individuo siempre hay algunas disposiciones provenientes de lo antes construido y lo adquirido, como lo hemos dicho, pero no más. Agregamos que estas disposiciones también evolucionan a medida que el mercado reacciona y que la innovación se desarrolla o se hace compleja para efectuar los cambios que éste exige y que continúan, en su momento, transformando al emprendedor y su organización. Dylan, Leclerc, Brassens, les Beatles, Bonga, Agustín Lara, José Alfredo Jiménez y Juan Gabriel, han tomado al toro por los cuernos, a medida que su música ha sido aceptada y orientada por el público que se multiplicaba<sup>96</sup>. Sin olvidar que los músicos, los técnicos de iluminación, los técnicos de sonido, todos han aprendido sobre la marcha y así han participado de esta evolución, influenciados y transformados por el contacto con el público.

La crítica de la escuela de rasgos va al menos sobre siete elementos: 1) Los defensores de esta teoría esperan encontrar “*el elemento místico* que genera la rentabilidad del emprendedor”, cualquiera que éste sea. Se busca entonces el emprendedor promedio, el que tiene la mayor oportunidad de ser exitoso, mientras que sabemos ahora que aún el consumidor *promedio* no existe, como lo reconocen bien los especialistas en mercadeo. ¿Podemos darles los mismos rasgos a su peluquero y a Richard Branson, creador de la cadena de discos Virgin o de la compañía de aviación con el mismo nombre? Por otro lado, ¿estos rasgos son los mismos para los hombres y las mujeres, para un emprendedor en el que la familia continúa jugando un rol importante y para otra persona soltera, para un inmigrante aislado o aún para todas las culturas<sup>97</sup> 2) Estos rasgos son presentados como *instantáneos*, mientras que las características o aún las cualidades de todo individuo, evolucionan según la edad de este último o el estado de desarrollo de su empresa, al punto que algunos son cada vez menos emprendedores y cada vez más gerentes. 3) Tienen una lista de cualidades que no indica si el emprendedor debe tenerlas todas, ni qué hacer si le faltan algunas; y que no tiene en cuenta ni las contrapartes ni los defectos; además varios de estos rasgos existen en un buen número de otros ciudadanos no emprendedores<sup>98</sup>. 4) Estos rasgos particulares no pueden ser válidos para todo contexto, por ejemplo, para cualquier empresa<sup>99</sup>. 5) Esta teoría se destruye ella misma ya que describe los rasgos que, en principio, deberían asegurar el éxito a los que los tienen, mientras que el mayor número de emprendedores cierran sus empresas en los diez primeros años de su existencia. Es cierto que algunos se marchan después de esta mala experiencia; pero en este caso, los rasgos necesariamente han evolucionado por experiencia. 6) Además, ¿qué hay del segundo tipo de

---

<sup>95</sup> Por ejemplo, qué quiere decir precisamente con toda clase de emprendedores como el nuevo tendero de la esquina, el dueño del estacionamiento, el patrón de un taller de mecánica o de una imprenta local: un dirigente convincente, comprometido, decidido a resolver los problemas, buscando un estatus social y el poder, íntegro y confiable...

<sup>96</sup> Algunos temas han sido bien recibidos y otros han llevado a la creación de nuevas canciones.

<sup>97</sup> Por ejemplo, Chell (2001, p. 149) explica que la quiebra es extremadamente mal vista entre los Malasios de Singapur. Los emprendedores por lo tanto toman menos riesgos que en otros lados y dirigen su empresa de manera más conservadora, pero de todas formas eficazmente.

<sup>98</sup> Por ejemplo, pensemos en Leonardo Da Vinci que vinculaba decenas de personas para ejecutar sus obras o, más cerca de nosotros, a Bernard Kirchner, fundador de médicos sin fronteras.

<sup>99</sup> Así, hemos terminado por comprender que, excepto los emprendedores aventureros, los otros no tienen un gusto por el riesgo, superior al de ciudadano promedio. Por ejemplo, no podemos considerar que los emprendedores de escisión (*essaimage*) que continúan con su antigua empresa como principal, si no como único cliente, tienen el mismo gusto por el riesgo que el del que se lanza en los negocios para sacar partido de una innovación importante.

emprendedores del proyecto GEM, los llamados “obligados” ¿Súbitamente han adquirido estas características porque se quedaron desempleados o porque una vez que han inmigrado no encontraron empleo 7) Como lo hemos dicho, y como lo veremos a lo largo de esta obra, el enfoque de los rasgos considera al emprendedor como el personaje clave del emprendimiento y sobre todo, como un ser aparte, mientras que el emprendimiento es un fenómeno colectivo en el cual las cualidades del emprendedor no son más que uno de los elementos, ciertamente muy importantes, que pueden explicar el éxito o el fracaso de la empresa y la multiplicación de las empresas en la economía regional.

*Germain Maurice, un pionero de la ecología en Quebec y un animador sin par para los jóvenes, con la ayuda de otros profesores entusiastas, ha puesto en pie en las escuelas secundarias, una red de Centros de producción y de recuperación (CEFER) que tiene dos objetivos: primero, retomar a los futuros desertores enrolándolos en un proyecto de empresa donde comparten responsabilidades diversas y, segundo, recuperar toda clase de desechos (papeles, cartones, estivas de carga, etc.) para hacer productos en demanda (papel reciclado, mesas para picnic, paquetes de pequeños maderos para encender la barbacoa, etc.). Los proyectos han iniciado con la ayuda de emprendedores y gracias a la benevolencia de los profesores. Actualmente cuentan con dieciocho y la mayor parte son rentables y tienen una tasa de “recuperación” de jóvenes muy elevada (Audet y Julien, 2003).*

Sin embargo, la escuela de rasgos perdura y continuamos buscando un modelo universal o las claves para prever o comprender quienes serán los emprendedores con mejor desempeño, particularmente los aventureros, con el fin de poder invertir con ellos, como lo hacen los prestamistas, o especular sobre ellos como en la bolsa. Estas claves son *reclamadas* por los inversionistas o los financieros de todo tipo, que querrían poder distinguirlos sin duda, con el fin de apostar fácilmente sobre ellos, o hasta por los funcionarios que querrían ayudar a los que tienen la mayor oportunidad de tener éxito y de desarrollarse para sostener el desarrollo de la región o hasta del país. Este enfoque es, por lo tanto tautológico: enuncia que un individuo es un emprendedor porque tiene ciertos rasgos que serían específicos en los emprendedores, mientras que él los adquiere gradualmente. Como lo hemos dicho, el espíritu emprendedor es cambiante, al igual que los procesos cognitivos. Por otro lado, de igual forma que él es diferente según las culturas y los procesos de creación y desarrollo, puede transformarse según la fase de la empresa y la calidad del contexto, o aún languidecerse con el tiempo.

### **3.4 EL PROCESO DE CREACIÓN**

La creación, al igual que algunas reestructuraciones que comprenden toda una nueva orientación de la empresa, pasan al menos por cinco etapas: la iniciación, la maduración, el compromiso, la finalización o el inicio efectivo y la velocidad de crucero.

*La iniciación* puede ser relativamente larga. Puede ser forjada en o por la familia. Se construye más o menos rápidamente, según las representaciones (valores, formaciones y experiencias diversas, con diferentes filtros o sesgos, etc.) que el emprendedor adquiere. Es enriquecida por la información disponible en el ambiente.

*La maduración* se desarrolla de manera relativamente consciente al mismo tiempo que las aspiraciones y los objetivos del emprendedor potencial. Estos objetivos evolucionan a medida que el proyecto se concreta o que la empresa se construye virtualmente *en la cabeza*. La maduración es estimulada por la aprehensión de las necesidades del mercado o la insatisfacción en el trabajo o

diversas rupturas: desempleo, emigración, etc. Es completada por las capacidades de transformación adquiridas durante esta trayectoria, verificada varias veces por las redes iniciales y el contexto (particularmente los clientes potenciales), u orientada por ese ambiente, sobre todo si es particularmente activo en el seno de diversas redes valiosas a las que el futuro emprendedor puede acudir, para obtener la información que él necesita. Puede reposar sobre un plan de negocios que describa los diferentes aspectos del desarrollo de la empresa, los cuales corresponden con frecuencia a las diversas funciones que se le han otorgado, plan exigido a menudo por las autoridades tutelares o por los organismos de ayuda a la creación. Evidentemente, este plan de negocios es raramente aplicable después de que la empresa es efectivamente lanzada, porque la realidad cambia continuamente; no obstante, sirve para evaluar mejor las divergencias y para recordar al futuro emprendedor que tenga en cuenta todos los aspectos cuando él deba reajustar una de las funciones.

*Decisión*<sup>100</sup> puede ser gradual o rápida cuando algunas condiciones son cumplidas: un local disponible, un recurso humano clave o un equipo encontrado, un subsidio o un préstamo acordado, etc. El inicio efectivo puede ser también gradual, en tiempo parcial, en su garaje o en un local temporal, o más rápido cuando las otras condiciones son cumplidas. Puede hacerse irreversible si demasiados recursos han sido invertidos. Aquí, esto es la *tierra de nadie* entre hacer y no hacer.

*La finalización* tiene lugar cuando la empresa ha comenzado a hacer sus primeros ensayos, a producir sus primeros bienes o a dar sus primeros servicios, y es aquí cuando el emprendedor da sus primeros pasos para manejar su empresa. Todas estas etapas pueden ser más o menos complejas de acuerdo con el tamaño de la empresa creada, el sector o el mercado retenido y el apoyo del contexto. Éstas son perturbadas por la vida real, la coyuntura, los problemas que pueden sobrevenir en la familia, etc. No aseguran la supervivencia porque varias empresas realmente no se inician, mueren en el mes siguiente a su inicio o apenas llegan a desarrollarse.

Finalmente viene la etapa de *la consolidación* y de *la velocidad de crucero* generada por los vínculos con el mercado y con los recursos transformados para responder a este último. Esta velocidad puede acelerarse o desacelerarse según los comportamientos del emprendedor y de su organización.

### **3.5 EL ITINERARIO DEL EMPRENDEDOR O LAS CONDICIONES DE SOSTENIMIENTO DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR**

El desarrollo de la empresa depende de la capacidad, en primer término, del emprendedor y en segundo término, de algunos elementos claves de su organización, al hacer frente a las oscilaciones de la realidad durante los primeros años de consolidación; si bien la empresa pasa a través de los obstáculos que se erigen un poco por todos lados como lo hemos mostrado, en general, menos del 50% de las empresas sobreviven más de cinco años y el 30% más de diez años después de su creación; así las actividades del emprendedor puedan durar con la reapertura después de un cierre temporal, la adquisición de una empresa duradera o una nueva creación.

El desarrollo continúa haciéndose al mismo tiempo que el emprendedor cambia. En buena parte de las pequeñas empresas que continúan siendo más o menos el negocio del emprendedor, al punto que son personalizadas por él, el desarrollo es la estrategia seguida y pueden ser asimiladas con el

---

<sup>100</sup> Algunos llaman esta fase, a aquélla que precede al arranque

itinerario mismo de este último, comprendido en sus relaciones con el ambiente. Este itinerario difiere según cada emprendedor y cada empresa, de acuerdo con la estructura social en la que evoluciona y según cada ambiente. Facilita o no el sostenimiento de las disposiciones y así las motivaciones del inicio para dirigir una organización, mejora las habilidades y permite ver nuevas oportunidades. Pero, sucede con frecuencia, que aquello que llamamos *la aversión a los riesgos* acaba por triunfar sobre el espíritu emprendedor, por cansancio de cara al cambio, a causa de la dificultad de renovarse o simplemente porque se han obtenido sus principales objetivos sin lanzarse a nuevos desafíos. Pasamos entonces, de una situación emprendedora a una situación más gerencial que consiste en administrar al mínimo, como es el caso de un buen número de emprendedores *de reproducción* o *de imitación* y como sucede con frecuencia en la gran empresa que adopta comportamientos monopólicos o hace acuerdos con sus competidores para limitar los riesgos (Julien y Marchesnay, 1990).

El sostenimiento del espíritu emprendedor depende de siete condiciones: tener siempre olfato, conservar cierta pasión, haber adquirido la experiencia, poder contar con el apoyo constante de los allegados, conservar el espíritu de liderazgo, renovar el sentido de la iniciativa y finalmente, tener cierta humildad frente a la suerte.

1. *Tener siempre olfato* o una buena intuición para aprovechar las oportunidades de negocios, permite mantener la llama para continuar con el cambio; sobre todo cuando la nueva idea que podía parecer sorprendente o excéntrica, triunfa. Agregamos que para la economía, esta cualidad no es siempre bien comprendida, particularmente por los financieros. Tanto más que, en este caso, el emprendedor mismo con frecuencia es incapaz de explicar el por qué, los detalles y los apoyos y desenlaces posibles de su idea; o aún se niega a dar todas las claves, por miedo de que se las roben, según la paradoja de la información<sup>101</sup>.

*Un emprendedor que me mostraba un nuevo equipo de US \$250.000, todavía en su empaque en la fábrica, explicaba que la había comprado por una corazonada en la feria de Francfort sin saber precisamente para hacer qué, porque tuvo la intuición vaga de un mercado potencial. Agregaba sin embargo, que por razones fiscales, la pérdida posible no sería sino de US \$50.000. Algunos meses más tarde, después de haber puesto a todo su personal en el caso, él me confesó orgullosamente, que no sólo su olfato había sido bueno, sino que la producción obtenida de esta máquina ya había permitido amortizar su costo.*

2. El emprendedor debe conservar cierta pasión, o al menos, estar convencido de que el mercado va a aceptar siempre sus novedades<sup>102</sup> y que él persuadirá a los propietarios de los recursos necesarios, de prestarle o de venderle éstos que él necesita; sobre todo cuando el mercado responde más allá de lo que él había previsto.

3. *Haber adquirido una experiencia* cada vez más eficaz permite al emprendedor mantener el juicio y dirigirse en una trayectoria cada vez más clara, sin dejar de estar al asecho de las nuevas oportunidades.

---

<sup>101</sup> La paradoja de la información explica que ésta no vale si es controlada por pocas personas, porque que su valor no se realiza si no es compartida por varios. La dificultad que tiene el emprendedor a pasar la información puede explicarse también por la miopía de los financieros.

<sup>102</sup> Para continuar la crítica de la escuela de rasgos para la cual el espíritu de riesgo es particularmente importante, la fuerte confianza en sí mismo, hace que el riesgo no tenga el mismo sentido para un emprendedor que para los financieros o para cualquier otra persona externa. Para el emprendedor el riesgo aparece con frecuencia débil, porque él cree fuertemente, errado o con razón, que el mercado necesita de la novedad que él propone.

4. *Poder contar con el apoyo constante de los allegados*, particularmente de su familia, de sus amigos o de su red personal, proporciona al emprendedor la posibilidad de probar, de madurar, de complementar, de reconfigurar y de consolidar sus intuiciones y sus otras ideas que aún no tiene definidas y a veces abren la vía a nuevas ideas.

5. *El apoyo y la estimulación del ambiente*, a través de las ideas y las oportunidades o de una cultura emprendedora, por medio de la disponibilidad de los recursos esenciales, mediante el capital social y la amplia red, y por medio de la ayuda del gobierno (ver el capítulo 5).

6. *Conservar el espíritu de liderazgo*; tener siempre ese placer de dirigir, que ha hecho al inicio de la empresa. El que siempre haya conservado la fe en su proyecto, y haya sido capaz de hacer toda clase de oficios para sobrellevar los obstáculos imprevistos que surgen continuamente en todo; garantizando que sus empleados le tengan confianza. Pero este placer debe ser nutrido, porque puede debilitarse con el tiempo.

*Un emprendedor dinámico, casado con una de las hijas del primer sucesor del fundador de una pequeña empresa, ha terminado perdiendo gradualmente su entusiasmo, con frecuencia, necesario. El sucesor lo había escogido en detrimento de sus otros hijos, reconociendo justamente sus cualidades de liderazgo. Prueba está en que había logrado, en dos decenios, hacer pasar la empresa de una cincuentena de empleados a más de trescientos y exportar a una decena de países. Pero las incesantes dificultades o los celos de otros hijos accionarios con respecto a la orientación que él le daba a la dirección, después de la muerte del padre que lo apoyaba, han sido la razón de su ardor. Por lo tanto, se retiró en beneficio de su mano derecha y cuñado; hasta cuando lo volvieron a llamar en medio de la catástrofe para tratar de salvar los muebles, pero era demasiado tarde. Este liderazgo puede ser compartido, como en el caso donde la empresa ha sido puesta en pie por dos personas. Una puede, por ejemplo, ocuparse más particularmente de la innovación y la otra de la gestión de la organización.*

7. *Renovar el sentido de la iniciativa* es importante porque, siendo proactivo y perseverante, el emprendedor reitera su compromiso cara a cara con su empresa.

8. *Tener una cierta humildad frente a la suerte*, nutre en el emprendedor, el sentimiento que jamás nada es adquirido y él debe estar siempre listo para cualquier eventualidad. Hélène Vérin (1982) menciona que la suerte (la fortuna)<sup>103</sup> Es parte de la historia de los emprendedores que saben atraparla a tiempo. Evidentemente, esta suerte difiere según el tipo de proyectos, la época y la cultura emprendedora de la sociedad y la eficacia del ambiente sosteniendo el emprendimiento. Es parte de un juego, del desafío que mantiene el entusiasmo, particularmente en el emprendedor aventurero. Esta posibilidad de suerte permite comprender toda la intensidad de los emprendedores en su trabajo<sup>104</sup>. Pero la suerte puede cambiar y traer el fracaso, seguido algunas veces por un renacimiento con una intuición mejor estructurada. Complementando esta suerte, Gilder (1985)

---

<sup>103</sup> La palabra latina *fortuna* se traduce como “fortuna”, “riqueza”, o como “suerte”, lo que muestra bien el vínculo entre los tres. En el mundo romano, *la Fortuna* era una divinidad que representaba el azar.

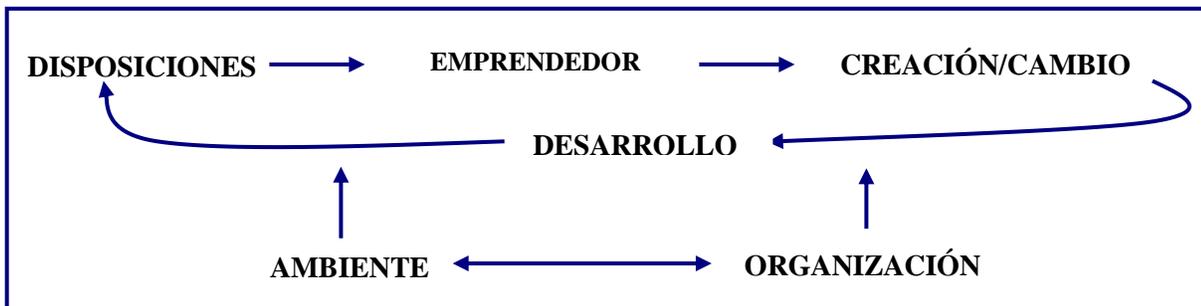
<sup>104</sup> Lo que explica bien Veblen (1899, chap. 11) recordando la importancia “de la fe en la suerte” para poder lanzarse en los negocios.

añade *la humildad y la duda*; porque el éxito no es únicamente resultado de los esfuerzos y no siempre está al encuentro. Depende de las aportaciones de muchos actores y del clima empresarial. Los emprendedores son un poco como los grandes artistas que tienen nerviosismo: a una de sus estudiantes que le afirmaba que no tenía esa desventaja cuando entraba en escena, la gran Sarah Bernhardt había respondido “que éste venía con el talento”.

Pero, una vez más, discutir sobre el itinerario o hacer otro análisis del emprendedor, aislándolo para interesarse sólo en su historia, en el origen de su proyecto o sus objetivos, siguiendo las etapas de la creación y del desarrollo de su empresa, es desvirtuar la perspectiva. El emprendedor es un ser social y la creación de su empresa resulta de actos colectivos. El proceso no puede ser sino circular y abierto, como lo mostramos en la figura 3.3: la creación o la adquisición afectan al emprendedor que cambia con ella. Para recordar nuestra metáfora, ese carácter colectivo se aplica también en los delincuentes del ambiente de la droga, cuya supervivencia y desarrollo dependen no solamente de la suerte, sino también del comportamiento de la sociedad que tolera más o menos la situación, dejándoles ejecutar sus ventas.

Además, el desarrollo y el sostenimiento del espíritu de empresa pasan por el dinamismo de la organización, sobre todo si esta última participa en el cambio multiplicando las ideas, en relación con sus redes. La organización no deja todo el peso del cambio al emprendedor cuando ésta es participante; por el contrario, puede apoyar su entusiasmo y reducir al mismo tiempo su aversión por el riesgo. En cuanto al ambiente, también juega un rol activo clave, creando una atmósfera estimulante para llevar a los emprendedores y a sus organizaciones hacia el cambio que les impone la globalización. Para resumir, el emprendedor no existe más que con los otros y si está rodeado por un contexto propicio, lo que explica que haya una mayor proporción de emprendedores de valorización y de aventura en ciertas regiones que en otras con orígenes similares.

**Figura 3.3 Relaciones circulares entre el origen del emprendedor, la creación de su empresa, el ambiente y su organización**



## CAPÍTULO 4

### La organización que aprende

#### Las diferentes estrategias de las Pymes para acumular la información

« *No hay palabra que tenga más acepciones y que de tantas maneras haya impresionado a los espíritus, como la palabra libertad. [...] [...] La libertad no puede consistir en otra cosa que en poder hacer lo que se debe querer y en no ser obligado a hacer lo que no debe quererse.* »

Montesquieu, *Del Espíritu de las Leyes*, Libro XI, capítulos 2 y 3

El emprendedor necesita ayuda para obtener y utilizar la información concerniente al mercado y a la tecnología y, de esta forma, evolucionar en la economía del conocimiento, después de la creación de su empresa. Sin embargo, esta evolución difiere según la voluntad de la dirección, del grado de turbulencia de la empresa y del mercado, pero también por las capacidades del personal para comprender, adaptarse y actuar. La empresa, o *más bien la organización*, es entonces un lugar vivo, *orgánico*, libre de cambiar más o menos rápidamente, según la estrategia, y por lo tanto, capaz de manejar la información cambiante. Es también una estructura particular, diferente del emprendedor, pero también de otras organizaciones, una realidad social formada por trabajadores, de equipos y de normas, basadas en las rutinas y las prácticas, para enfrentar el cambio y el caos (Morin, 1997). Es un conjunto de relaciones de informaciones internas y externas que juega un rol crucial en la producción de un producto, un bien o un servicio. Pero es también sobre lo que reposan las ventajas o la diferenciación con respecto a sus competidores. Estas ventajas son la flexibilidad, la proximidad y la capacidad de aprendizaje continuo. Se encuentran de forma marcada en las organizaciones que aprenden, especialmente en las *gacelas* que juegan un rol particular en el emprendimiento regional, como ya lo hemos visto. Estos mismos elementos existen dentro del crimen organizado flexible y capaz de aprovechar y de adaptarse a los cambios en la población y en los comportamientos de la policía, lo que Wallender, el policía de Mankell, explica a su pequeño equipo situado todavía en una

región de la Scania sueca, compuesta únicamente por pequeñas ciudades campiranas como Ystad y que normalmente no deberían hacer frente a delitos graves.

*Preferimos hablar de organización más que de empresa que aprende, aún si el término genérico de “Pyme”, más conocido, nos remite a las empresas y que son estas últimas las que crean empleos y son la base del desarrollo económico de las regiones. ¿No hablamos también de crimen organizado? Por una parte, el término “organización” evoca el carácter viviente de la empresa y explica sobre todo, su capacidad fundamental de aprendizaje en una economía del conocimiento que no puede pertenecer sino a los hombres y no a las máquinas ni a las estructuras. Por otra parte, el origen de la palabra “empresa” es la acción de tomar-entre, tomar en las tenazas, apoderarse de una ciudad, de una fortaleza; originalmente viene de la palabra “emprise” que significaba “contener” en el siglo XIII. Vérin, 1982) evoca ante todo a un emprendedor (un príncipe, un aventurero que se apodera de la fortaleza, un pirata que se apodera de un navío) o al menos pone en evidencia el rol de este último. Así, la empresa es también un asunto de un gran número de recursos humanos, incluyendo ejecutivos y empleados y diversas partes participantes, como lo veremos más adelante. Esto, sin contar con que las fronteras de la empresa son difusas, porque su desarrollo depende también de la dinámica de un gran número de otros actores del ambiente, sino de la economía general, y de la cooperación que ésta tenga con ellos, lo que se establece bien en los sistemas vivientes abiertos.*

En este cuarto capítulo trataremos estos cuatro puntos: el rol de la organización del lado del emprendedor, la fuente de las ventajas competitivas de esta organización, los elementos claves para mantener esta competitividad o el carácter distintivo de las empresas, y finalmente el ejemplo de las *gacelas* en este enfoque de la competitividad.

#### **4.1 EL ROL DE LA ORGANIZACIÓN**

La organización, que se entiende como un conjunto de recursos (equipos y sobre todo empleados) puestos en relación para producir bienes o servicios es la primera aplicación concreta del inicio efectivo de la empresa. Al principio, ésta no es más que el complemento del emprendedor, y enseguida se diferencia con relativa rapidez. Adquiere hábitos, pero también resistencias al cambio. Su funcionamiento es apoyado por diferentes tecnologías materiales e inmateriales. Adquiere su coherencia de una visión y de estrategias, al menos implícitas, que le otorgan las orientaciones de mediano y largo plazo. Comprende varios actores al interior y al exterior como organismo viviente en relación más o menos estrecha con el exterior. Fundamentalmente, se convierte en un instrumento para acumular información que permite hacer avanzar los oficios, es decir, en las rutinas<sup>105</sup> capaces de respetar las reglas de producción y las necesidades del mercado, pero también para cambiar con estas últimas.

La organización es, ante todo, el complemento del emprendedor, la aplicación de su esfuerzo de creación o de apropiación de un espacio del mercado y de su capacidad para movilizar recursos humanos y materiales, para ofrecer a éste último diferentes productos (Kirzner, 1982). Este complemento se enriquece gradualmente con el aporte de nuevos recursos o el mejoramiento de los recursos existentes, para diferenciarse paulatinamente del emprendedor con el tiempo. En otras palabras, al inicio, la organización o la empresa es completamente integrada o dependiente del emprendedor, que lleva a cabo las labores de ejecución y de dirección. Esto es realmente *el hombre*

---

<sup>105</sup> Una rutina es un programa de acción sistemática basada sobre las reglas aprendidas o desarrolladas gradualmente a través de la práctica. Para entender bien la relación entre la experiencia y la práctica, se puede ver el ejemplo de los niños que aprenden a conducir una bicicleta, aprenden solamente practicando, ya que no hay otro modo que esta práctica.

*o la mujer orquesta* que juega con la mayoría si no con todos los instrumentos. La línea jerárquica, más allá de las diferencias entre el emprendedor y el personal, es con frecuencia inexistente o muy delgada, o hasta ausente en el trabajador autónomo o el artesano<sup>106</sup>. La organización interioriza, entonces, la estructura del mundo social que han labrado al emprendedor y sucesivamente a aquéllos que pertenecen a su personal clave.

Poco a poco, ésta se diferencia del emprendedor, desarrollando, si así lo podemos decir, su propia personalidad, así quede marcada por la dirección emprendedora (Tilton-Penrose, 1959), que puede favorecer la independencia y la autonomía más que el crecimiento (las PIC) o gradualmente lo contrario (las CAP). En el último caso, el emprendedor se posiciona cada vez más como un gestor y termina por ser reemplazado por un gestor profesional, para hacerse entonces un capitalista puro que no hace más que controlar la buena gestión de su portafolio. Sobre todo, éste es el caso de las grandes empresas, pero no siempre es así, una vez que la segunda o tercera generación ha tomado la cabeza de la empresa. Pero sucede sin embargo, que varios de estos emprendedores que se han vuelto gestores, conservan su visión emprendedora, como lo veremos en el caso de las *gacelas*.

A pesar de esta evolución, y a menos que la burocracia no termine por estancarla, la organización permanece como un lugar vivo, relativamente dinámico si conserva su espíritu emprendedor. Es entonces un lugar orgánico, formado ante todo por recursos humanos reunidos para producir un bien o un servicio y estructurados en un sistema de relaciones y de proximidad *adhocrático*, de contacto permanente y de ajuste mutuo, por comunicación informal y por supervisión directa. Es un lugar de estructuración social productora de identidad, un campo de socialización más o menos integrado (Sainsaulieu, 1990). Es también un lugar de relaciones económicas, particularmente por los salarios y otras ventajas pecuniarias. Por lo tanto, es una combinación particular y cambiante de recursos humanos y económicos, de personal permanente (ejecutivos y personal clave) y de empleados, cuyo número varía según las necesidades, así como de los recursos materiales. Sólo la calidad del conjunto así formado, puede permitir producir eficazmente. Para resumir, este es un portafolio de competencias en las que la disposición particular es relativamente dinámica.

La organización es entonces, un *campo de fuerza* (Marchesnay, 2002): cada individuo desarrolla su propia zona de influencia, de autonomía, de poder y de intereses más o menos compartidos por todos los miembros del grupo o por aquéllos de pequeños grupos, de micro-organizaciones al interior de las empresas, con valores cercanos. Aquella puede convertirse en un lugar de resistencia o de burocracia, como varias grandes empresas con reglas rígidas y omnipotentes, dejando el camino libre a las manipulaciones individuales que pueden llevar a producir su estado anquilosado.

En la ausencia de una cultura integradora dinámica, son los hábitos, las rutinas con base en capacidades centrales y periféricas, es decir de saber-hacer o de oficio, los que hacen que estas resistencias no sean anquilosadas, ligadas a las diversas máquinas que favorecen su permanencia y su funcionamiento, estas rutinas pueden cambiar más o menos rápidamente con la llegada de nuevos

---

<sup>106</sup> Un gran número de pequeños emprendedores no quieren que sus organizaciones crezcan, porque prefieren mantener el control completo o porque el pequeño tamaño es la base misma de su ventaja competitiva, en particular debido a la especial proximidad que les proporcionan a los clientes (Pacitto y Julien, 2006). En su novela policiaca, Donald Westlake, muestra en repetidas ocasiones que el principal problema del delincuente es que le gustaría actuar solo, pero la complejidad del proyecto lo obliga a tener cómplices que buscando sus propios intereses, terminan en un desastre fatal. Simenon, con Maigret, presentan también varios ladrones que prefieren actuar solos, en lugar de verse obligados a explicar que hacer en el camino durante una situación imprevista, su supervivencia es a partir de su habilidad especial para evaluar la nueva situación y responder con rapidez, capacidad desarrollada después de una larga experiencia.

equipos y la formación continua al interior y al exterior, con la capacidad de interiorizar la novedad y de reaccionar en un lapso corto (por ejemplo, cuando la especialización individual o de grupo no es demasiado avanzada<sup>107</sup> como en las Pymes), y con la rapidez en la distribución de los conocimientos que permite la proximidad. Se puede facilitar esta adaptación privilegiando diversas técnicas, como la organización celular en la cual las unidades de producción son auto-iniciadas y auto-gobernadas o auto-coordinadas, o adoptando formas de gestión holísticas y orgánicas, más flexibles que mecanicistas.

No obstante, la cohesión general y a largo plazo de la organización resulta, de la visión del emprendedor (Filion, 1991) y debe ser más o menos explícita en la estrategia que ha elegido. Esta visión y estrategia, si son compartidas y así descentralizadas, crean *la dimensión de identidad* de la organización que permite así oponerse a las fuerzas centrípetas que tienden a neutralizar toda eficacia. Sin embargo, esta cohesión proviene también de la cultura de empresa que reina en la organización, en el hecho que todos los miembros del personal trabajan para atender los objetivos que ésta se ha fijado, los cuales han discutido juntos y que se han convertido en propios (Mintzberg, 1990; Brown y Eisenhart, 1998). Ésta cohesión resulta entonces, de la calidad de las relaciones en la organización, del clima de trabajo y del ambiente que en ella reina.

*Una empresa creció muy rápidamente, pasando, en cuatro años, de menos de sesenta empleados a cerca de trescientos. Pero asediado por todos los problemas asociados a este fuerte crecimiento y sometido a las presiones del comprador, el emprendedor continuaba centralizando la gestión como antes. También la insatisfacción del personal iba en crecimiento al punto que se preveía cada vez más, una huelga larga y costosa. Logramos convencer a este emprendedor de contratar a un director de producción y de disociar las cuestiones de estrategia de la gestión corriente. No sólo los resultados han sido benéficos para los empleados, sino que el emprendedor ha comenzado a hacer lo que le gustaba, o sea proyectar los nuevos mercados y desarrollar una estrategia clara.*

La cohesión también debe extenderse hacia el exterior. En su gestión y su desarrollo, la organización, en efecto, debe tener en cuenta los diferentes tipos de actores que son participantes, cada uno con sus propios intereses (motivaciones, múltiples satisfacciones y cambios (Martinet y Thiétard, 1997)) y así la influencia varía según los periodos y la sociedad que la rodea. Más allá de los intereses de la dirección y de las aspiraciones de los empleados, la cohesión puede encontrarse al exterior de la familia actual del emprendedor y aún en la de origen, sobre todo si son oficialmente accionarios. Con frecuencia, la familia es un apoyo mayor al inicio, apoyo psicológico por medio de la confianza y el entusiasmo que ésta manifiesta por el proyecto, pero también apoyo financiero, directo e indirecto, éste por la restricción de los gastos domésticos o el trabajo no remunerado de algunos de sus miembros. Esta influencia generalmente positiva, pero a veces restrictiva, puede continuar ejerciéndose después, ya que uno de los objetivos del inicio de varias empresas es justamente procurar empleo al emprendedor y más tarde a los otros miembros de su familia, extensa o nuclear. Así mismo, existen financieros o empresas de capital de riesgo que reclaman un derecho de monitoreo (y costos de agencia) más o menos importante sobre la evolución de la empresa. También encontramos otros tipos de acreedores, como los proveedores, particularmente los que han permitido el inicio, que se aseguran de diferentes maneras sus pagos, o hasta el Estado en el caso de los subsidios condicionales. Maurice (1992) explica que, visto así, la oposición entre *el exterior* y *el interior* de la empresa termina por difuminarse, pero también marca las diferencias necesarias en la

---

<sup>107</sup> Así, toda clase de resistencias más o menos intrínsecas surgen cuando se debe cambiar alguna cosa en la cadena de montaje que era hasta entonces eficaz, resistencias que limitan así sus ventajas a largo plazo.

gestión de las empresas según los países y las épocas, como lo hemos visto en los diferentes tipos de emprendimiento según los países y las regiones<sup>108</sup>.

*Los roles tanto restrictivos como positivos de las partes involucradas en los problemas de sucesión, son frecuentemente cruciales. Por ejemplo, Tidåsen (2001) pone el ejemplo del conflicto por la sucesión entre la madre que privilegiaba al hijo y el padre que prefería a la hija. Esta última, rápidamente estuvo obligada a comprar las partes de los otros miembros de la familia, lo que debilitó la empresa durante un tiempo. Este comportamiento no es extraño. Así, en otro caso, en Quebec, fueron las discusiones directas entre dos hermanas las que permitieron conciliar las visiones divergentes del padre y la madre para la sucesión. En ciertas sociedades matriarcales del oeste del África, la influencia de la familia es tal que la sucesión no se hace entre el padre y su futuro hijo, son más bien, entre el padre y su sobrino, lo que quiere decir, el hijo primogénito de la hermana mayor del emprendedor.*

Por otra parte, existe una central sindical, cuando los empleados forman un sindicato<sup>109</sup>, el cual tiene en cuenta intereses que van más allá de las necesidades inmediatas de los empleados, proveyéndolos de recursos cuando sea necesario, comprendidos los fondos de huelga. Pero aún si el sindicato no está instalado en los lugares de trabajo, puede tener una influencia sobre las condiciones de los empleados si la dirección teme su arribo. Otros intervinientes menos visibles pueden también jugar un rol, tales como las corporaciones o asociaciones profesionales en el caso de ciertos empleados como los ingenieros. También hay participantes voluntarios, como los miembros de un consejo o de un cuasi-consejo de administración que pueden aportar a las capacidades de evolución de la empresa si son dinámicos. Estas partes involucradas pueden ser restrictivas, pero también muy eficaces para suministrar diversas informaciones o capital racional, como lo veremos en el siguiente capítulo. De todas formas, la dirección no puede hacer caso omiso de sus participantes; debe ser, de alguna manera, animador más amplio e integrarlos al desarrollo de la empresa para impedir que éstos se conviertan en frenos.

*Así, no podemos comprender ciertos comportamientos de una gran empresa de productos de transporte delante de sus proveedores si no conocemos su estrategia declarada de no dejar instalar un sindicato en la empresa. Por ejemplo, durante un periodo de desaceleración de las ventas, la empresa decidió repatriar una parte de su producción que le habían confiado a los subcontratistas, aún trayéndoles sobre costos, porque esto permitía asegurarle el trabajo a sus empleados (Julien et al., 2003b). Es cierto que otros emprendedores que conocemos consideran a los sindicatos como socios en la dirección cotidiana de la mano de obra, pero también en el reclutamiento, la formación y la retención del nuevo personal.*

Evidentemente, una de las partes participantes importantes que constituye al mismo tiempo el objetivo operacional de la empresa es el mercado o una clientela particular en el caso de las pequeñas empresas. Los comportamientos del mercado influyen sistemáticamente la organización, que debe ajustarse para seguir los cambios que le impone y anticipar o crear estos cambios, innovando para diferenciarse de sus competidores. Los clientes pueden ser poco numerosos o únicos, como los grandes compradores o las cadenas de distribución, y tener un fuerte poder sobre las Pymes o, por lo menos, ser capaces de orientar no sólo su desarrollo, sino también las inversiones que ellas deben hacer para sobrevivir. Es el caso de los proveedores que forman

---

<sup>108</sup> En otras palabras, la imitación pura y simple de las maneras de hacer de otro país, conduce a la ineficacia de las empresas. Por ejemplo, si en los países en desarrollo la enseñanza de la gestión se limita a transmitir las técnicas norteamericanas sin antes haberlas adaptado, esto sólo puede conducir a una *bastardización* de la gestión que nunca podrá ser tan eficaz como en su país de origen.

<sup>109</sup> A menos que sea una casa sindical o “la boutique”

parte de una red y que deben recurrir sistemáticamente a nuevas tecnologías materiales, tales como los sistemas de diseño asistidos por computadora (CAD) para intercambiar los diseños de piezas, o los sistemas avanzados de calidad total que forman parte de aspectos inmateriales (Julien *et al.*, 2003b).

Uno de los roles importantes de la organización es el de internalizar y de coordinar en función de los objetivos de la empresa los *impulsos* que provienen de estas diversas partes para reforzarse y situarse mejor en el contexto exterior para no ser sobrepasado ni descalificado por éste. Como todo sistema vivo y abierto, la organización no puede sobrevivir más que cambiando, gracias a la integración de la información proveniente del exterior, disminuyendo su entropía de la misma forma que un ser viviente debe obtener la energía del aire, del agua y de los alimentos provenientes del exterior. La organización es un *procesador de conocimientos*, frente a ese cambio interno y externo. Es sobre este cambio interno iniciado por un cambio externo, que la empresa funda su capacidad competitiva.

## 4.2 LA FUENTE DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

El cambio voluntario sigue a la transformación, por parte de la organización, de la información interna y externa en el saber y en el saber-hacer, La empresa es fundamentalmente un *recipiente* de saber y saber-hacer, como lo explica Chandler (1988). Esta transformación genera lo que llamamos *el oficio* de la empresa, o sea las habilidades técnicas, intelectuales y racionales que permiten a la organización responder de manera específica a las necesidades de sus clientes, ya sea con un servicio o con un bien, y distinguirse de otras empresas.

Este oficio es el fundamento mismo de las ventajas competitivas de cada empresa, como se mencionó en el primer capítulo. Estas ventajas deben ser sistemáticamente renovadas y reposar sobre un sistema de aprendizaje, primero concentrado en las manos del emprendedor en el momento de la creación, pero después, rápidamente extendido por toda la organización. A pesar de lo que dice la teoría porteriana (Porter, 1981)<sup>110</sup>, las ventajas competitivas no reposan sobre la sola capacidad de la organización para responder al mercado adoptando la mejor estrategia y optando por los recursos más adecuados. Proviene de la calidad misma de estos recursos y de la coherencia de sus acciones para responder a las necesidades del mercado, las cuales demuestran una competencia general, superior a la suma de sus partes.

Este enfoque basado inicialmente en los recursos, ha sido planteado por Wennerfelt (1984), Rumelt (1984) y Barney (1986), justamente como reacción a las tesis de Porter. Ha sido retomado por diversos investigadores; entre otros, Prahalad y Hamel (1990). Pero, como lo comenta Marchesnay (2002), en realidad se remonta hasta Tilton-Penrose (1959). Este enfoque explica que estas ventajas particulares resultan de una combinación de recursos especialmente tecnológicos (modernos, pero también adaptados y no necesariamente de punta), pero sobre todo, inmateriales y ante todo, colectivos, con base en relaciones internas y externas. Estos recursos son las capacidades, y así mismo el saber y el saber-hacer subrayados por investigadores franceses como Arrègle (1996), Koenig (1999) o Durand (2000). Estos son pues los recursos humanos y materiales, pero también

---

<sup>110</sup> No obstante, con todos los matices que sería necesario aportar a las tesis de Porter que constantemente han evolucionado en sus escritos, como lo menciona Marchesnay (2001). Recordemos que Porter siempre ha escrito esencialmente sobre las grandes empresas, más particularmente para las multinacionales. Con él, nosotros estamos lejos del mundo de la pequeña empresa.

las capacidades organizacionales ligadas a la cultura y a las estructuras de la empresa, suministrando saberes y saber-hacer, adecuación particular entre éstos y vinculación con el mercado. Estos recursos y capacidades constituyen activos que serían escasos, inimitables, únicos, idiosincrásicos, no comerciales, intangibles y no sustituibles. Esto comprende también los recursos institucionales, en el sentido en el que lo entenderían institucionalistas como Commons o Veblen entre los años de 1910 a 1930, o sea la forma particular si no única, en que las organizaciones constituyen su capacidad para mantener, administrar, desarrollar y poner al día sus recursos en función del mercado, teniendo en cuenta a sus competidores. Esta capacidad también permite comprender el cambio, transformar la información y darle sentido para mantener la estrategia y finalmente distinguirse para responder a las necesidades del mercado o bien, crearlas. Todo esto es apoyado por una estrategia muy flexible y emergente, como lo planteaba Mintzberg (1990).

*Una Pyme de tintorería de tejidos con treinta empleados, siempre utiliza, al lado de un equipo computarizado de última moda, un gran recipiente de madera que se remonta al siglo XIX y que podemos ver en el Museo del textil en Lyon. Pero este último cumple siempre muy bien su trabajo para las pequeñas producciones. La ventaja competitiva de esta empresa proviene de esta flexibilidad, pero también de su capacidad para encontrar y estabilizar el color exacto según las necesidades del cliente.*

Tywoniack (1998), entre otros, resume las condiciones que, según la teoría de recursos y las capacidades, aseguran a la empresa su ventaja competitiva y una renta particular:

1. El valor: los recursos o competencias deben permitir obtener partido de las oportunidades porque el valor que aprovechemos es superior a aquél de los competidores;
2. La singularidad: un número ilimitado de empresas pueden obtener recursos y capacidades;
3. La no-imitación: los recursos y capacidades deben ser difícilmente imitables;
4. La longevidad: los recursos y capacidades mantienen la ventaja a largo plazo;
5. La no-sustitución: los sustitutos de esos recursos y capacidades son difícilmente accesibles;
6. La apropiación: la organización debe ser capaz de captar el máximo de recursos y capacidades esenciales.
7. Finalmente, es necesario que la organización haga prueba de su flexibilidad; que sea capaz de ocupar rápidamente un nuevo mercado.

Pero, haciendo énfasis en los recursos particulares, sin definirlos bien, sin explicar sus cualidades y sobre todo sin tener en cuenta el hecho de que evolucionan continuamente, y que ciertos de ellos son igualmente remplazados con regularidad, esta teoría es o tautológica o mecanicista pero sobre todo, no presenta nada nuevo con respecto a las teorías que enfatizan en el oficio. Ésta estaría así “en los límites de una enristecedora banalidad”. Tanto más si los recursos no tienen valor si son mal utilizados o utilizados con contratiempos o aún, si no evolucionan. Todo recurso termina por ser imitable o de lo contrario comprable (corrupción). Las nuevas y buenas tácticas que habían permitido a los grandes generales ganar las batallas han terminado desencadenando su derrota a falta de ser renovadas, porque los enemigos, habían aprendido de sus derrotas sucesivas y cambiado su estrategia. La mayoría de los delincuentes son capturados porque no son capaces de cambiar su fórmula ganadora. Así, como lo hemos dicho, los recursos que han generado el éxito de un buen número de empresas son con frecuencia los mismos que van a ocasionar su desaparición. Es el caso del 70% de las empresas con más de diez años.

Las ventajas competitivas provienen no de los recursos y las competencias como tales, sino de su *combinación particular*, o sea tanto de su especificidad<sup>111</sup> y de su peso sobre la producción, como de su interacción: “la empresa es esencialmente concebida como un lugar de organizarlas, de construcción, de selección y de conservación de las competencias” (Cohendet, 2003, p. 393). Esta combinación resulta de una asignación específica que conduce a la eficacia en el mediano plazo y a la innovación, y así a los reajustes constantes. Crea las capacidades particulares cuando pasa por las rutinas y procesos que se transforman en competencias fundamentales, permitiendo a la empresa diferenciarse (*personalizar* la empresa, crear una inteligencia *organizacional*) de sus competidores para responder mejor a las necesidades de los clientes. Estas competencias generan una sinergia y crean un valor agregado particular para el mercado. Esta combinación, o este portafolio de competencias, comprenden también los vínculos personales y de fidelidad con los proveedores y los distribuidores, como con los clientes u otras empresas río arriba o río abajo, ventajas aún más difíciles de imitar porque cuentan con varias producciones e intercambios complejos de saberes y saber-hacer<sup>112</sup>. Estos vínculos permiten una producción y una distribución que mantiene la diferencia.

Sin embargo, esta combinación no es óptima *en general*; no hay una buena manera de ser eficaz en el mediano plazo: cada empresa debe encontrar su mejor forma de hacer, según su mercado y su empresa, todo, tomando bases prestadas de otras empresas. Esta combinación particular hace, por ejemplo, que la tecnología sea específica para cada empresa y que se creen rutinas particulares (el saber-hacer diferenciado, *el oficio*)<sup>113</sup> que permitan a esta última, diferenciarse y que evolucione. Esta combinación, estas rutinas, obtienen su orientación y su coherencia de la visión y de la estrategia de la empresa (Filion, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000). Pero esta última debe también ser flexible, rebasar las rutinas para innovar constantemente y conservar así sus comportamientos emprendedores a pesar de recurrir a las técnicas formales de gestión y de producción (Messeghem, 2002; Johannisson, 2003).

Esta combinación emprendedora es escasa, no imitable, no sustituible porque con frecuencia es muy compleja. Pero sólo es eficaz y competitiva, si responde a las necesidades del mercado o las crea, o evoluciona con esas necesidades, y si continúa destacándose de sus competidores o al menos si puede bloquear su acceso a su mercado. Para continuar siendo eficaz, esta combinación debe ser actualizada regularmente. Esta recombinación permite a la empresa seguir la evolución de las necesidades específicas del mercado (de la clientela), o hasta precederlas e igualmente crearlas, reconfigurando las reglas para su ventaja o imponiendo nuevas. Ésta debe ser sistemáticamente ampliada y renovada con respecto a las partes involucradas, porque puede depreciarse con rapidez. Debe reposar sobre un sistema de aprendizaje (formación e información) eficaz para integrarse a la economía del conocimiento. En particular, los saberes y el saber-hacer, permiten responder a las necesidades de flexibilidad y de apoyo a la creatividad y a la innovación que hacen al emprendimiento dinámico.

---

<sup>111</sup> Esto quiere decir que éstas no son transferibles de un proceso a otro a causa de su cualidad complementaria particular, especialmente en el caso de los recursos humanos, pero también de su interdependencia con los equipos.

<sup>112</sup> Rouse y Daellenbach (1999) nos dan el ejemplo de los conductores de camiones de distribución de una empresa que han desarrollado relaciones privilegiadas con los clientes, asegurando para su empresa una ventaja con respecto a sus competidores.

<sup>113</sup> Este oficio es la base de la diferenciación de todas las pequeñas empresas, como lo hemos mostrado (Pacitto y Julien, 2004).

*En la sección 4.4, representamos particularmente el caso de una gacela que, a pesar de su cifra de negocios de menos de 20 millones de dólares, se ha convertido, gracias a su combinación emprendedora particular, en la primera de la fila en el desarrollo de equipos para la industria del mueble, delante de enormes competidores estadounidenses (cuyas cifras de negocios sobrepasan los miles de millones de dólares). Este avance proviene entre otras cosas, de una organización particularmente participante y en aprendizaje, pero también de los vínculos muy estrechos con ciertos clientes para modernizar sistemáticamente los equipos conocidos y experimentar los nuevos. Esta organización compleja y esta proximidad particular con el mercado, son el fruto de varios años de trabajo que pueden ser difícilmente imitados y reproducidos. En otras palabras, aún si los competidores compraran los equipos de punta de esta empresa para desmontarlos y conocer los secretos, su conocimiento de las piezas no les indicaría por lo tanto, como son producidas, ensambladas y sobre todo, desarrolladas; y cuando estos secretos comiencen a ser descubiertos, la empresa ya habrá cambiado sus modos de producción, de innovación y de comercialización en el mercado.*

Como lo veremos en el capítulo siete, esta combinación de recursos comprende también los recursos relacionales externos y la participación en las redes, las cuales permiten compensar los límites de la competitividad. Así, asociándose para ofrecer un producto, dos o tres empresas pueden llegar a diferenciarse de sus competidores en el hecho que son fuertemente complementarias para vender alguna cosa excepcional, más allá de los límites de productividad de cada una de ellas.

Por lo tanto, es la *combinación* interna y externa la que es diferente, específica y difícilmente imitable, al menos en el corto o mediano plazo; tanto que aunque los competidores crean comprender sus astucias, ella ya está cambiando. En el caso de las Pymes, como lo precisa Marchesnay (2002), esta combinación comprende justamente la flexibilidad que le permite adaptarse rápidamente a las necesidades específicas de cada cliente, para compensar sus debilidades en las economías de escala. Esta flexibilidad facilita la adaptación al cambio, y a la innovación.

*En el caso de los productos alimenticios finos, la combinación proviene ante todo de las especificidades del producto, de la denominación o de la marca registrada. Pero frecuentemente es más compleja. Así, la quesera de las Îles-aux-Grues ofrecía desde hace tiempo un cheddar cuyo sabor particular provenía del hecho de que las vacas comían el heno de zonas productoras de sal de mar. Para diferenciarse aún más, su dirección desarrolla otros dos quesos con masa blanda y sobre todo una "tomme"<sup>114</sup> particularmente original. Pero la singularidad de esta Pyme va más lejos: aconseja a sus distribuidores y a los cocineros velar por la conservación de los productos con el fin de preservar el carácter inimitable de sus quesos.*

*Otro ejemplo de diferenciación es aquél de las librerías de barrio que logran competir con las grandes cadenas por la información particular que ellas ofrecen a los lectores indecisos. Así, para escoger un libro para niños, un buen librero será no sólo capaz de tener en cuenta la edad y las experiencias de lecturas anteriores para sugerir tal o tal libro, sino también el ritmo de desarrollo del niño, lo que las grandes superficies comerciales son incapaces de hacer.*

#### **4.3 LOS ELEMENTOS CLAVES PARA MANTENER LA COMPETITIVIDAD**

Parar conservar y adaptar su carácter competitivo, su competitividad, las pequeñas empresas deben reunir tres condiciones: 1) la flexibilidad, que es ligada a 2) la proximidad y 3) el aprendizaje continuo que permite la variedad y la innovación.

---

<sup>114</sup> El tomme o también llamado del volumen, es un queso de montaña que existe en múltiples variedades y de añejamiento, se degusta acompañado de frutas frescas o secas, nueces, pan y vino tinto.

La *flexibilidad* es uno de los primeros rasgos que diferencian las Pymes de las grandes empresas. El diccionario *Le Petit Robert* la define como « la aptitud de cambiar fácilmente para poder adaptarse a las circunstancias ». Es ésta la que permite a las pequeñas organizaciones ajustar rápidamente su combinación de recursos a los cambios del mercado. La flexibilidad reposa sobre la *proximidad* interna y la *proximidad* del mercado para obtener información sobre una especialización más débil de los factores de producción, sobre una mayor capacidad de reacción y finalmente sobre una estrategia generalmente más flexible. Hay dos grandes tipos de flexibilidad, la flexibilidad operacional y la flexibilidad estratégica.

La flexibilidad operacional puede ser interna y externa. La flexibilidad operacional interna es la capacidad de la organización para reaccionar rápidamente al cambio. Se explica, por definición en las Pymes, por el hecho que el número menos grande de empleados permite a la dirección ver fácilmente lo que pasa en su empresa. Con frecuencia, la oficina del emprendedor se sitúa cerca de la producción a la cual, en el inicio, él da una mano. La flexibilidad operacional interna proviene de lo que patrón y empleados comparten en lo cotidiano y, frecuentemente, en la elaboración de la visión a largo plazo de la empresa, al menos con algunos empleados claves, para preparar el cambio. Si hay un problema a corto plazo (un cambio en la calidad de la materia prima, por ejemplo) o a largo plazo (como una reacción negativa de algunos empleados delante de falsos rumores), es rápidamente conocido y puede así ser reparado antes de envenenarse.

La flexibilidad operacional externa, es la capacidad de percibir o sentir el cambio en curso. Ésta se da mediante contactos directos con los clientes y por medio de las redes personales y de negocios entretejidas y mantenidas por el emprendedor. En efecto, aún si la empresa crece, lo más frecuente es que el emprendedor mantenga el contacto con algunos clientes antiguos o principales, con el fin de conservar una comprensión del mercado personal y muy sensible. O al menos siempre él tiene el servicio de comercialización a la vista. En las grandes empresas, la no proximidad puede ser compensada por estudios de mercado que no obstante siguen siendo limitados<sup>115</sup>. En cuanto a las redes, éstas son un mecanismo particularmente eficaz de aprehensión del cambio en el contexto, como lo veremos en el capítulo 7. Todo esto forma parte de la búsqueda frecuentemente muy sutil y rápida de la información, la cual permite a la empresa adaptarse más particularmente a las necesidades de cada uno de sus clientes. Finalmente, una cierta centralización de la información permite comprender los diferentes aspectos del cambio deseado y lograrlo rápidamente, al contrario de la gran empresa en la que la decisión resulta de un gran número de ejecutivos superiores e intermediarios a los que es necesario informar y convencer.

*En la flexibilidad operacional, la información es crucial; pero puede ser completamente falsificada. Este fue el caso de una gran empresa de alimentos en la que las ventas habían disminuido súbitamente. Creyendo que esta desaceleración provenía de la falta de dinamismo de los despachadores y esperando poder recuperar el retraso durante las semanas siguientes, se habían entendido con los vendedores pagados por comisión, para conservar las cifras de venta precedentes y así preservar su remuneración. Como la coyuntura no mejoraba, y para no ser sancionados, los intermediarios llegaron a un acuerdo con el personal de producción para falsificar las cifras, con la promesa por parte de los vendedores de regularizar prontamente la situación. Después fue necesario entenderse con los compradores de materias primas. Finalmente, pero tarde, las manipulaciones llegaron a oídos de la dirección. Ésta descubrió*

---

<sup>115</sup> Sin embargo, las encuestas automatizadas, basadas en el vínculo entre las compras regulares y las informaciones diferentes o el perfil de los compradores, proporcionada durante el registro en un sistema de club de compras, no dice nada sobre los cambios en la situación de los clientes, sobre todo no dan ninguna indicación sobre la insatisfacción sutil que sólo el contacto directo con los clientes puede detectar.

*entonces, por todos lados, las cajas con las existencias de lo que no se había vendido y para comprender qué había sucedido, debió remontar toda la cadena. Una situación como esta habría sido imposible de esconder en una Pyme donde casi todo se sabe o se ve.*

Es necesario diferenciar la flexibilidad de reacción de la flexibilidad de acción, o de proacción, gracias a la anticipación, o sea la capacidad de adaptarse rápidamente al cambio obligado o deseado de los competidores y de la tecnología, y la capacidad de anticipar las necesidades del mercado, reorganizando sus recursos para responder. Las dos se explican por una menor especialización de los factores de producción, recursos humanos y equipos, más en la pequeña empresa que en la grande. Esta especialización menos marcada, si bien constituye una debilidad a corto plazo, se convierte en una fuerza cuando se debe cambiar. Así, los empleados pueden cumplir varias tareas, algunas de las cuales, se requieren para efectuar el cambio deseado; bien sea realizadas paralelamente, o unas después de las otras. Igualmente, los equipos pueden ser ajustados a las nuevas tareas y transformados por los empleados para que sean más convenientes según las necesidades. En resumen, el proceso de producción en las Pymes es con frecuencia muy flexible, lo que explica que las grandes empresas hagan negocios con ellas, especialmente en la subcontratación aún cuando éstas no disfruten de sus grandes economías de escala.

*Un día que visitaba una pequeña empresa de productos metálicos, me sorprendí con ciertos equipos pesados que llevaban el mismo nombre de la empresa. Pregunté si por azar un proveedor de equipos extranjero llevaba también ese nombre. Los empleados, muy orgullosos, me explicaron que, a falta de encontrarlos fácilmente en el mercado, los habían fabricado ellos mismos para asegurarse que tuvieran las características indispensables para la producción particular para la cual tenían que servir.*

*En una empresa de muebles para niños, se ajustó una máquina-herramienta de control numérico, utilizada para esculpir partes para un banco, relativamente reformada, que permite a su operador pulir las partes continuamente, lo que aumenta considerablemente la eficacia del equipo de la última moda.*

Mintzberg (1990) explica los comportamientos orgánicos flexibles de las pequeñas empresas por una cierta centralización de las decisiones finales y una estrategia implícita que se adapta rápidamente a las nuevas oportunidades. Miles *et al.* (2000) afirman que esta estrategia resulta de la visión amplia, holística, intuitiva y flexible que determina tanto los esfuerzos que la empresa debe realizar para tener éxito, como las líneas directrices del proceso o de las acciones que prioriza para atender sus objetivos, y los parámetros que le permiten medir a continuación el camino recorrido. Mientras que en una gran empresa, aún si la dirección puede querer actuar con rapidez, el tamaño de la organización y el hecho que ésta sea producto de numerosos y divergentes intereses, hace en parte que se tome siempre más tiempo, no sólo para cambiar, sino para aceptar el cambio. Por definición, ésta sufre la inercia inherente a las grandes empresas. Además, si quiere orientar y comprometer el mayor número de empleados, la gran empresa sólo tiene opción de adoptar una estrategia explícita y clara para que todos estén en la misma frecuencia de onda. Cuando ésta es bien comprendida y aceptada, es difícil cambiarla rápidamente.

*El presidente de una filial de una gran empresa nos decía hace poco que era incapaz de implantar ciertos cambios de comportamiento para romper así con los hábitos forjados durante años, y responder a las necesidades de legitimidad y de poder (Julien *et al.* 2003c).*

Es cierto que la gran empresa tiene ventaja en cuanto a la flexibilidad estratégica. Sus muy numerosos recursos le facilitan tener, en efecto, un gran margen de mano de obra que le permite

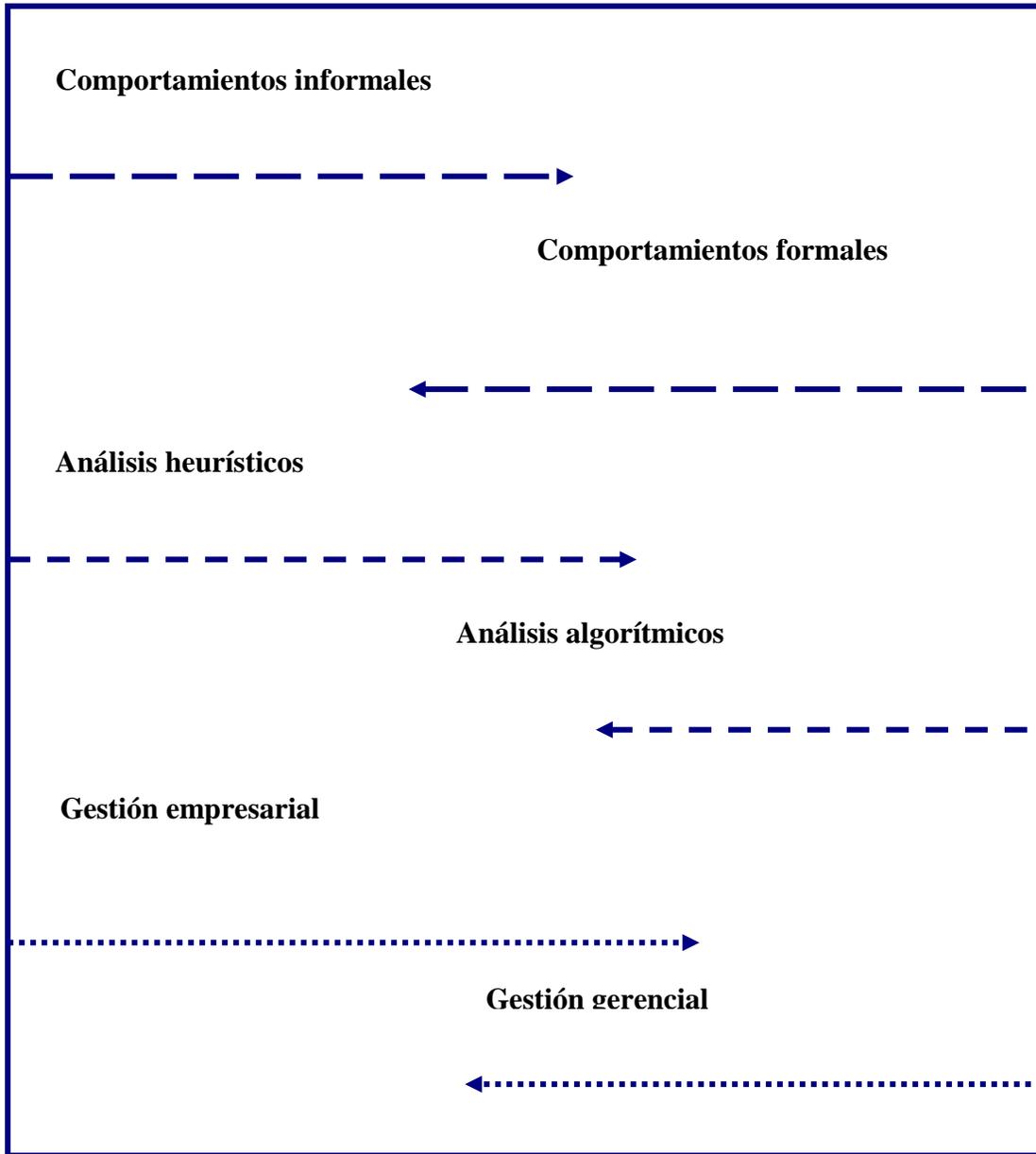
hacer las inversiones necesarias para adaptarse a las nuevas necesidades aprehendidas y a la nueva tecnología. Sin embargo, si el cambio contextual es muy rápido, estas inversiones pueden llegar muy tarde. Por lo tanto, la flexibilidad operacional de las Pymes puede compensar los enormes recursos que tienen las grandes empresas en una economía cambiante.

Sobre este hecho, varios investigadores consideran que no es oportuno implantar, tal como están en las grandes empresas, en las Pymes las nociones gerenciales desarrolladas, como se ha pensado desde hace mucho tiempo. Así, Johannisson (2003) mencionan que, aún si la pequeña empresa crece y debe recurrir a varias prácticas formales o gerenciales a medida que se desarrolla, no debe abandonar sus comportamientos emprendedores de espontaneidad y de flexibilidad que le permiten cambiar rápidamente. La estandarización de las prácticas no se opone al espíritu emprendedor, pero usar demasiados comportamientos formales fundados sobre análisis presentados como puramente racionales, termina por crear un funcionamiento “en capilla” (o en silo) para cada departamento, como es el caso en muchas grandes empresas, y ocasionar así mismo, el anquilosamiento y la ineficacia en el largo plazo. Las Pymes deben mantener siempre un equilibrio entre lo informal y lo formal, el recurrir a la heurística para analizar la situación y preparar la estrategia, y los algoritmos para hacerlo, en resumen, entre una gestión emprendedora y una gestión gerencial, lo que hemos representado en la figura 4.1. Sólo de esta manera pueden mantener su flexibilidad para compensar sus débiles economías de escala con respecto a las grandes empresas y preservar así, el elemento clave de sus ventajas competitivas<sup>116</sup>.

---

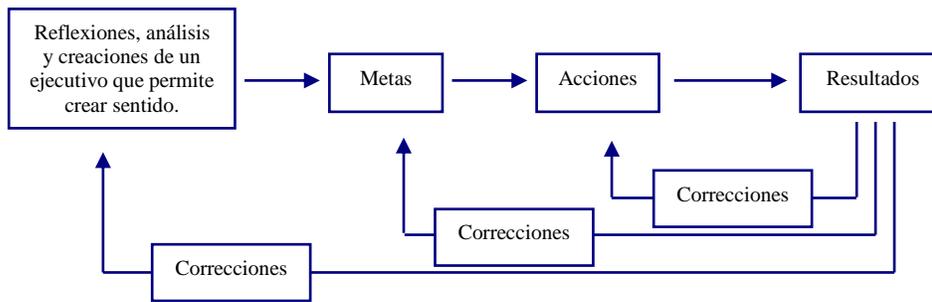
<sup>116</sup> Es por ésto que los sistemas de gestión integrados electrónicamente (ERP) frecuentemente válidos para las grandes empresas, pero no lo son tanto para las Pymes, ya que las obligan a uniformar la mayor parte de la gestión, limitando considerablemente su flexibilidad.

**Figura 4.1 El comportamiento óptimo de las Pyme**



Pero la recombinación constante de sus recursos y competencias no es plenamente eficaz si no presiona la empresa a innovar para diferenciarse mejor. Esto es lo que explica Senge (1990) cuando habla de las organizaciones que aprenden e innovadoras que se auto transforman gracias al aprendizaje y la innovación sutil pero continua. Éstas evolucionan según un proceso de triple bucle que hemos ilustrado en la figura 4.2. La adaptación al cambio ocasiona nuevas capacidades para adaptarse y hasta para preceder el cambio con la innovación (Argyris y Shon, 1978).

**Figura 4.2 Aprendizaje en triple bucle**



Para continuar siendo emprendedoras, estas organizaciones deben estar basadas en la descentralización, la participación, la formación<sup>117</sup> y la información, y apuntar a que sus empleados tengan ante todo, el dominio pleno de su trabajo; posteriormente a que ejerzan una cierta *governabilidad* sobre las rutinas y los cambios menores, y finalmente, que participen en la innovación difusa y sistemática. Esto permite mantener el ritmo del cambio, como en el caso de los relieves en esquí, los cuales debemos anticipar haciendo prueba de nuestra flexibilidad.

Esta evolución hacia una mayor flexibilidad, evidentemente puede variar según la cultura emprendedora. Sobre todo, va más allá de las múltiples modos, así sean antiguas, como los círculos de calidad, o nuevas como la ingeniería simultánea y la producción aligerada. Y ésta caracteriza más particularmente las empresas con crecimiento fuerte, las gacelas, que desarrollan una capacidad particular para tratar la información y transformarla en conocimientos y jugando un rol particular en el emprendimiento.

*Así, varios estudios han indicado que la tasa de fracaso de las prácticas a la moda (tasa que mide la parte de empresas satisfechas con su implantación), por ejemplo de las técnicas de ingeniería simultánea, era de más del 70% (ver sobre este tema a Kotter, 1995; Strebel, 1996; o Senge et al., 1999). Era lo mismo en su época, para los círculos de calidad. Más recientemente, observamos la misma tasa de fracaso para el comercio electrónico. Así K. Islam (2002) muestra que el 70% de los trabajos por la implantación de comercio electrónico, de hecho nunca son completados. ¿Encontraremos una vez más en estas nuevas prácticas a la moda, la ley de Pareto explicando este 70%?*

#### **4.4 EL EJEMPLO DE LAS GACELAS O DE LAS Pymes CON CRECIMIENTO FUERTE**

Como lo ha mostrado nuestro estudio internacional (Julien, Mustar y Estimé, 2001), estas *gacelas* obtienen su flexibilidad particular de cuatro características emprendedoras: 1) una dirección unificadora y participativa; 2) de innovación sistemática y fuerte proximidad con el mercado; 3) organización descentralizada y de autogestión; y 4) relaciones continuas con el exterior.

*Primeramente*, estas empresas son dirigidas por un liderazgo experimentado y estratégico que orienta los esfuerzos de su personal, dándole sentido y proponiendo una cultura que anima su dinamismo y la pone frente a sus desafíos, los cuales superarán todos juntos. Así, en estas *gacelas*,

<sup>117</sup> La formación de todo el personal se ha convertido en la clave de la economía del saber. Parecería no obstante, que esta realidad sea todavía mal aceptada en los Estados Unidos; al menos ésto es lo que resulta de la comparación entre las empresas norteamericanas y las empresas europeas.

el emprendedor generalmente es más instruido que en el promedio de las Pymes y sobre todo, más experimentado, con un promedio de 23,6 años de experiencia en la empresa. Además, continúa mejorando sus competencias, consagrando de 31 a 70 horas por año a una formación avanzada<sup>118</sup>. Él Busca el aprovechamiento, pero también una satisfacción personal (sentirse bien) y el desafío de vencer los obstáculos. Para el emprendedor, los seis factores que explican mejor su éxito son, en orden de importancia: 1) la motivación del personal; 2) la calidad del servicio a la clientela; 3) la calidad de la gestión general; 4) la calidad de la gestión financiera; 5) la calidad del liderazgo; y 6) la presencia de una cultura organizacional fuerte.

La calidad del liderazgo debe pasar también por una comunicación frecuente con los ejecutivos y los empleados. Esta cualidad se basa en un nuevo enfoque de la dirección, propuesto desde antes particularmente por Kotter (1990); enfoque que opone al antiguo estilo de liderazgo al nuevo (ver tabla 4.2).

**Tabla 4.2 Antiguo y nuevo estilo de liderazgo**

<b>Antiguo liderazgo</b>	<b>Nuevo liderazgo</b>
Con base en la planificación	Con base en la visión y la misión
Asignando y precisando las responsabilidades	Compartiendo su visión
Controlando y proporcionando las soluciones	Motivando e inspirando
Creando rutinas estables	Creando el cambio y la innovación
Reteniendo el poder	Permitiendo a los empleados manejar y controlar sus tareas
Apoyándose en la conformidad	Apoyándose en el compromiso
Haciendo énfasis en las obligaciones contractuales	Estimulando los esfuerzos suplementarios
Mostrando bien la distancia entre la dirección y los empleados	Del liderazgo intuitivo, a escuchar los empleados
Reaccionando al contexto	“Pro-actuando” con el contexto

Adaptado de Kotter, J.P. (1990), « What leaders really do », *Harvard Business Review*, mayo-junio, citado por Chell (2001), p. 195.

Esto lo podemos ver desde otro ángulo, recordando que:

- 1) La dirección debe conservar un comportamiento flexible, emprendedor y proactivo.
- 2) Este comportamiento debe ser capaz de crear de vez en cuando emoción y desafío.
- 3) Sobre todo, la dirección debe nutrirse siempre con empatía hacia su personal, hasta implicarse en los proyectos claves, interviniendo en lo necesario como miembro del equipo.
- 4) Finalmente, ésta debe favorecer todas las posibilidades de cambio para aumentar la eficiencia.

*Segundo*, estas empresas basan su estrategia de diferenciación en su gran proximidad con los clientes. Esta proximidad se logra por contactos directos frecuentes, clínicas de formación, ayuda técnica o encuentros, por lo menos anuales, en las ferias industriales para clientes extranjeros; pero también por un trato rápido y personalizado de las quejas de los clientes. Esta proximidad permite recibir rápidamente los impulsos del mercado, tanto para ajustarse como para innovar y permanecer

<sup>118</sup> A título comparativo, en los Estados Unidos, los dirigentes de las empresas de menos de quinientos empleados consagran en promedio alrededor de nueve horas por año a su formación (en aquellas empresas de más de 500 empleados, cerca de cincuenta horas, y aquellas empresas de menos de diez empleados, menos de cuatro horas). Fuente: OCDE, 2002.

diferentes en su combinación de recursos y de capacidades (Sivada y Dwyer, 2000). Por otro lado, estas *gacelas* gastan en investigación y desarrollo al menos cuatro veces más que el promedio de las Pymes y hacen vigilancia tecnológica, sistemáticamente.

*Tercero*, lo que permite la mayor flexibilidad de las *gacelas* es el tipo de organización que éstas privilegian: en la continuidad de su liderazgo abierto, la organización anima fuertemente la participación de todos y cada uno; resueltamente ha girado hacia el desarrollo del conocimiento y utiliza regularmente recursos complementarios externos. La organización es compleja y acoge ejecutivos con formaciones diversas. Más del 90% de estas empresas cuentan con más de un especialista cuya formación universitaria es diferente: ingeniero especialista en recursos humanos, especialista en mercadeo, etc.; el 36% tienen cuatro o más. La organización es también descentralizada y responsable; funciona con equipos semi-autónomos y tanto sus ejecutivos como sus empleados se involucran plenamente en la elaboración de la estrategia, la gestión de las rutinas y la organización del cambio. Con frecuencia, las decisiones se toman por consenso: los ejecutivos son responsables de 8,4 decisiones mayores, sobre 13; el emprendedor sólo se reserva la exclusividad en dos tipos de decisiones. Además, los equipos tienen el poder sobre su contexto inmediato<sup>119</sup>. La planificación es flexible, elaborada por un comité y revisada periódicamente. La repartición de los beneficios es favorecida de diferentes formas: bono regular, prima anual e igualmente accionariado. La comunicación constante con los empleados, de manera semanal o mensual, es esencial. La cooperación entre estos últimos favorece el desarrollo del conocimiento y la integración de nuevas personas en el equipo. La formación continua de la mano de obra cuenta con un presupuesto que va del 5 al 7% de la masa salarial<sup>120</sup>. Notamos por otro lado que, en las *gacelas*, las tecnologías de gestión, particularmente aquéllas que influyen en la información, son un poco superiores a las de otras empresas, pero las tecnologías de producción no son más modernas; lo que confirma que la competitividad de la empresa proviene ante todo, de la singularidad que le procure la combinación de sus recursos humanos y de sus capacidades. En resumen, nos encontramos delante de una organización con un funcionamiento no lineal, en consecuencia que aprende e innova, y que presenta las características que se resumen en la tabla 4.3.

**Tabla 4.3 Características de una empresa que aprende e innova**

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Una estrategia por aprendizaje sistemático.</li><li>2. Un alto grado de participación de los empleados y de algunas de las partes participantes</li><li>3. Capacitación continua en todos los niveles.</li><li>4. Recurrir a las tecnologías de información para compartir el conocimiento.</li><li>5. Retroacciones para desarrollar una buena comprensión de los efectos y las acciones, lo que permite aprender y tomar mejores decisiones.</li><li>6. Relaciones internas que facilitan el acoplamiento mutuo y la adaptación.</li><li>7. Un sistema de recompensas que estimule al personal a aprender y a participar.</li><li>8. Estructuras organizacionales flexibles que faciliten el cambio como resultado del aprendizaje.</li><li>9. Empleados que trabajan en las fronteras de la organización para recolectar información</li></ol> |
|--|

<sup>119</sup> Estos equipos, semi-autónomos y que no sobrepasan generalmente de diez individuos, son particularmente eficaces, como lo muestra el estudio de D. Masclet (2003).

<sup>120</sup> Descentralización, participación, compartir la información y la formación importante son la mejor forma de desarrollar las capacidades y de impulsar el desarrollo. Por otro lado, los jefes europeos comprenden cada vez mejor estas nuevas prácticas y las implantan más; particularmente gracias a la participación del Observatorio europeo de las buenas prácticas en materia de administración por las competencias, nuevo organismo compuesto por organizaciones patronales de once países. Ver sobre este tema a M.B. Ruggeri (2003).

- externa con el fin de mejorar los procesos internos.
10. Una voluntad y una habilidad para aprender de las organizaciones externas y de las empresas de consultoría.
  11. Una cultura que apoya la experimentación responsable y el compartir del aprendizaje, así hayan conducido tanto al éxito como al fracaso.
  12. Mecanismos y relaciones que estimulan y apoyan el auto-desarrollo.
  13. Una estimulación sistemática hacia la innovación en todos los niveles y sobre todos los elementos de la cadena de valor, apoyada por las técnicas de creatividad.
  14. Una organización multidisciplinaria e interdepartamental y una ingeniería simultánea.

Finalmente, *cuarto*, estas empresas recurren sistemáticamente a los recursos complementarios del ambiente para completar sus propios recursos y sobre todo para mantenerse al corriente de las nuevas prácticas de negocios o también para desarrollar nuevos mercados y poder innovar. Más del 80% de las *gacelas* interrogadas, regularmente hacen negocios con más de una empresa de consultoría o con un consejero gubernamental. Además, el 41% utilizan regularmente un consultor científico externo. De la misma forma, cerca del 40% de las empresas han firmado acuerdos de cooperación con clientes, proveedores o aún con sus competidores.

#### **4.4.1. Para Pymes de nueva cosecha**

Tanto las *gacelas* como las otras empresas más susceptibles de estimular el dinamismo de las regiones, deben aplicar el *principio de la variedad requerida*. En efecto, éstas están obligadas a evolucionar rápidamente para hacer frente a los rápidos cambios en su mercado, cambios tanto en número (rápido aumento de los pedidos y, con frecuencia, del número de clientes) como en calidad (respuestas cambiando rápidamente según las necesidades y por la innovación); les es necesario *reconfigurarse* sin pausa en lo que algunos llaman el caos controlado (Gulick, 1992); todo esto, variando y aumentando la calidad y el número de recursos, contando con recursos en el exterior de acuerdo con la necesidad. Como los recursos internos son descentralizados y participativos, las empresas pueden responder a diferentes peticiones sin que la dirección esté obligada a verlo todo, lo que de todas formas no podría hacer teniendo en cuenta el número de ajustes a efectuar. Los recursos externos, dado que éstas no están en el fuego de la acción, pueden ayudar a las empresas a tomar distancia para adaptarse mejor a las nuevas necesidades y reorientar su trayectoria si es preciso. La dirección tiene como mandato, ante todo, dar una cierta *coherencia* a todo esto y así proteger la *armonía*, sin bloquear no obstante, el cambio comprendido en los ritmos de evolución. Las *gacelas* favorecen una organización capaz de absorber rápidamente los impulsos del mercado (las informaciones suministradas implícitamente por los compradores), *transformándose* sistemáticamente para responder lo mejor y lo más rápidamente posible<sup>121</sup>. Finalmente, estas son las empresas donde el cambio reina por todos lados: en las rutinas de corto o mediano plazo, en la manera misma de manejar la información y en la estrategia renovada sin pausa. A falta de esto, se desaceleran, como fue el caso de varias de ellas que no llegaron a sobrevivir en este ritmo continuo.

---

<sup>121</sup> Estas características están resumidas en tres puntos en el estudio de la Small Business Administration (USSBA, 1998): 1) la capacidad de delimitar un mercado particular y organizarse para servirle de manera específica; 2) la posibilidad de mejorar continuamente la productividad y la innovación; y 3) la capacidad de reorganizarse constantemente. Kanter (1984) lo dice de otro modo: 1) una dirección sistemáticamente *empresarial*, que favorece las ideas, invierte en la innovación y preconiza el *aprendizaje* continuo para el desarrollo del saber y del saber-hacer; 2) la puesta en el mercado de nuevas ideas con alto estándar de rendimiento; y 3) *colaboración* externa, multiplicando las relaciones con los diferentes recursos y favoreciendo la asociación.

Así, las Pymes con crecimiento fuerte son organizaciones en el sentido propio de la palabra, *organismos vivientes, sistemas abiertos* donde la cultura del cambio es necesaria. Estas organizaciones son capaces de adaptarse con ajustes sistemáticos a las figuras sucesivas para continuar con la evolución de su mercado, del cual, por otro lado, son partes involucradas. Esto es lo que llamamos el proceso de *cierre operacional*<sup>122</sup>, o sea la capacidad que tiene una organización, apoyada por la formación y la información sistemática, de intervenir en el cambio y cambiando ella misma a medida que interviene, según un movimiento en triple círculo o aún en espiral. Como consecuencia, éstas tienen una capacidad particular para *administrar la improvisación* que impone el cambio sistemático para responder a las necesidades cambiantes de su clientela. Sólo pueden evolucionar<sup>123</sup> con la condición de que su estructura misma evolucione continuamente, cambiando a veces de registro (pasando de pequeña a mediana o a gran empresa), como el jazz de improvisación que se adapta continuamente al humor de los músicos y del público<sup>124</sup>.

Las Pymes con crecimiento fuerte juegan un rol particular sobre el territorio, no sólo porque su dinamismo propio genera empleo y tiene un efecto de tracción neto, sino también porque tienen acceso a recursos externos que las estimulan, solicitándoles responder a las nuevas necesidades y que son los portadores del cambio. De esta forma, suscitan en otras empresas la voluntad de estar al acecho de nuevos saberes y las ayudan haciéndolas cambiar para adaptarse a la nueva economía. Así, no es sorprendente que hagamos adecuación entre las regiones *ganadoras* y la presencia de varias gacelas.

Pero estas empresas no son las únicas que estimulan la economía regional. Otras empresas proactivas, particularmente las del sector terciario motor, son necesarias para aumentar la variedad de los recursos y sostener el desarrollo. Por ejemplo, si las *gacelas* recurren sistemáticamente a los recursos externos, éstas deben desarrollarse y ser capaces de mantener el dinamismo de las empresas. Y este dinamismo sólo pertenece a las medianas empresas. Así, en el capítulo 8, veremos que la innovación es la base de este dinamismo, y es posible, tanto en las micro empresas, como en las más grandes, en tanto sea mantenida. Volviendo a la metáfora, podemos decir que la innovación debe afectar tanto al narco menudeo como a toda la cadena de la distribución de la droga, e incluida la administración de la misma, si se quiere sobrevivir y desarrollarse, de lo contrario será remplazada por otra. En otras palabras, el dinamismo sólo es posible si el ambiente sigue, acepta y participa. De lo contrario, este mismo ambiente se convierte en un freno que presiona las pocas Pymes con crecimiento fuerte que hayan tenido éxito, a encontrar fuera de la región los recursos complementarios que necesitan y finalmente a trasladarse hacia regiones con un contexto más acogedor.

---

<sup>122</sup> Antes, hemos utilizado la palabra “autopoiesis”, pero parece que esta analogía tomada de la biología molecular es inexacta cuando hablamos de sistema organizacional. Ésto es lo que explica Verstraete (1999) sugiriendo utilizar más la noción de cierre operacional, queriendo que el cambio rápido sea controlado por la voluntad de auto-conservación del sistema.

<sup>123</sup> El crecimiento fuerte no sigue siempre el mismo ritmo en un largo periodo, como lo hemos observado en nuestro estudio sobre las Pymes con crecimiento fuerte: las empresas de nuestra muestra conocen una evolución esporádica, experimentando cambios de ritmo. Por otro lado, Baldwin (1994) ha mostrado que si cerca del 50% de las Pymes con crecimiento fuerte no sobreviven después de los diez años, es ante todo porque les falta liquidez, porque invierten sin pausa, pero el retorno sobre sus inversiones es a mediano plazo. Una de las maneras de hacer frente a este problema, es encontrar financiamiento externo regular.

<sup>124</sup> Igualmente, el ritmo en el jazz de improvisación puede variar ahora, pasando en el transcurso, y de la misma presentación de Nueva Orleans, por ejemplo, más o menos rígido, al *bebop* e *post-bebop*, lo que le permite una flexibilidad total.

## CAPÍTULO 5

### El ambiente emprendedor

#### La clave de la diferenciación

*« Se conocen mucho mejor las necesidades de la ciudad en que se vive que las de otras ciudades; y se juzga mejor la capacidad de los vecinos, que la de los demás compatriotas. »*

Montesquieu, *Del Espíritu de las Leyes*, Libro XI, capítulo 6

Si emprendedores y organización son condiciones necesarias para mantener el desarrollo, un ambiente emprendedor e innovador constituye la condición suficiente para asegurarlo. En efecto, el ambiente es el lugar y al mismo tiempo el mecanismo colectivo que puede explicar y facilitar los diferentes vínculos sociales, permitiendo así, a un espíritu emprendedor colectivo, abrirse y suministrar los recursos de base, la información y los medios para transformarla en conocimiento con el fin de enfrentar los desafíos de la nueva economía. En las novelas policíacas, el ambiente<sup>125</sup> y los valores que circulan en la comunidad, constituyen los cimientos que favorecen o no la criminalidad. El ambiente es entonces, un elemento clave del emprendimiento en la región, en particular en los territorios alejados de los grandes centros, con la condición que éstos sean lo suficientemente extensos para ofrecer una variedad de recursos. Pero el ambiente puede también ser portador de conformismo, de inercia y frenar el emprendimiento. Es la fuente de una cultura emprendedora que puede, si es débil, desacelerar la multiplicación y el desarrollo de las empresas locales o por el contrario, si es fuerte, favorecerla. Este es el factor que mejor explica por qué la región se retrasa o decae.

Durante mucho tiempo, se ha ignorado el ambiente como actor del desarrollo, salvo indirectamente como para los institucionalistas como Veblen y Commons a inicios del siglo XX. Se consideraba como un espacio neutro o ánfora en el cual actuaban emprendedores y empresas. Esta visión limitada era resultado de la teoría económica tradicional en la que el emprendimiento era un

---

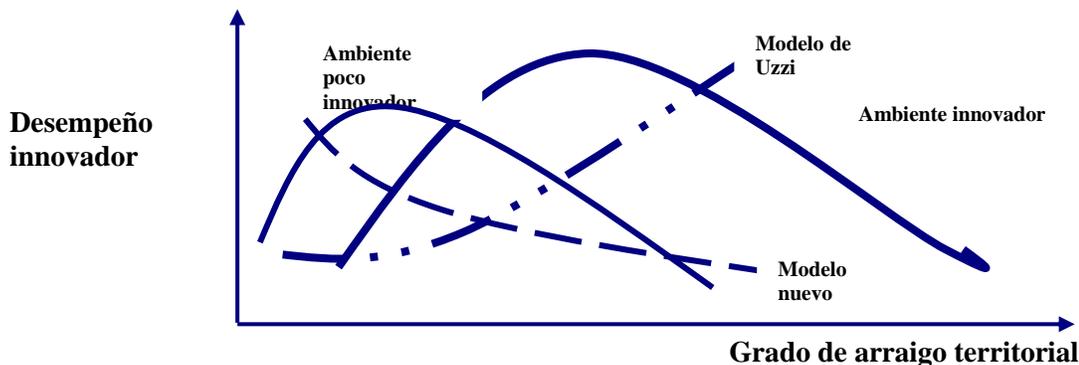
<sup>125</sup> Tenga en cuenta que el “ambiente” delictivo también tiene un significado preciso, así, cuando Maigret habla de ambiente “marsellés”, todos los lectores saben que se refiere tanto a los pequeños malfrats del crimen organizado reinante sobre la venta de drogas, como de los tratantes de blancas o prostitutas.

fenómeno puramente individualista y voluntarista, de la misma forma que el consumo aislado. Para los economistas clásicos o neoclásicos, el emprendedor potencial se expresa cada vez que la demanda crece; actúa de manera puramente egoísta, guiado sólo por su interés personal, y adopta un comportamiento racional y más o menos previsible que le dicta la información dada por los precios, como lo reafirma Casson (1991). Sen (1977) considera que para ellos, el emprendedor es simplemente un *idiota social*. Este enfoque simplista incluye también a la organización, que sólo sería la combinación óptima de factores en la cual la forma y la estrategia pueden ser calculadas para generar el máximo de provecho al emprendedor<sup>126</sup>.

*En Place of Science in Modern Civilisation (1915), Thorstein Veblen habla de ambiente económico, en otras palabras, de cultura emprendedora; facilitando la formación de las ideas y la distribución de la información y permitiendo así que las buenas ideas que están en el aire se multipliquen, listas para ser tomadas por los emprendedores bien implantados en el contexto (diríamos ahora encajados. Más adelante, este profesor poco amado de la Universidad de Chicago (sus colegas le huían a causa de sus ideas demasiado iconoclastas de la teoría económica), también habla de los activos intangibles particularmente presentes en el ambiente. En Industrial Good Will (1919), John R. Commons complementa este análisis describiendo los activos institucionales como las reglas de juego propias de un territorio. Es necesario agregar que es posible, no obstante, que estos últimos hayan conocido los trabajos de d'Alfred Marshall (1890-1920), padre del neoclasicismo, sobre la importancia de la atmósfera empresarial en una región. Desafortunadamente, los que los han seguido, olvidaron las enseñanzas de estos grandes economistas para unirse a una racionalidad fuertemente reductora.*

Se hablaba del tejido económico para explicar un cierto dinamismo que favorece el desarrollo económico, pero únicamente como los vínculos de intercambio administrados por la *mano invisible*, aceptando sólo algunas intervenciones para ayudar en el inicio, como lo menciona Rostow. Los economistas tradicionales se fundamentan en la teoría de las economías de escala para afirmar que entre más grande sea la empresa, más fácilmente estará lista para trasladarse con regularidad para añadir durante un tiempo a sus capacidades de innovación y para ser más eficaz una localización óptima. Así, el rendimiento innovador decrecerá según el grado de arraigo territorial, como lo indica la curva punteada en la figura 5.1, descendiendo de izquierda a derecha. Sólo las empresas multinacionales implantadas por consideraciones puramente racionales (económicas), sin considerar el ambiente ni el contexto circundante, serían capaces de reaccionar eficazmente a las leyes económicas y a la evolución de los mercados (Martin, 1986).

**Figura 5.1 Relaciones entre grado de arraigo y desempeño innovador de las empresas**



<sup>126</sup> Los isoquants de Cournot o la *productivité marginale* de Wicksell.

Adaptado de R.A. Bochma, J.G. Lambooy y V. Schutjens (2002), *Embedded Enterprise and Social Capital. International Perspectives*, Adelshot, Ashgate.

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

Ahora sabemos que lo que puede hacer la diferencia entre las regiones dinámicas y otras regiones relativamente en atraso, es no sólo la calidad de los recursos territoriales y la presencia de emprendedores particularmente emprendedores y abiertos hacia el mercado exterior, sino también todas las clases de vínculos internos y externos entre ellos y con diversas instituciones territoriales que suministran recursos, normas y convenciones, capacidades y conocimientos (Aldrich y Zimmer, 1986) ofreciendo, finalmente, una cultura emprendedor dinámica. Estas relaciones favorecen el intercambio de una información valiosa, que permite sobrepasar las limitaciones de la incertidumbre y la ambigüedad para invertir cada vez más eficazmente en desarrollar una cultura emprendedor dinámica que estimule las iniciativas y la innovación (Minguzzi y Passaro, 2000).

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

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

Para tener el tamaño crítico y poder ofrecer una buena variedad de actores y de servicios necesarios para el desarrollo, varias pequeñas regiones pueden decidir reunirse y facilitar así la complementariedad entre las pequeñas ciudades que abarcan.

Estudiar el desarrollo interesándose en el rol que juega el ambiente emprendedor, permite también comprender por qué las teorías sobre la localización óptima que proponen los economistas regionales, se aplican muy poco en la mayor parte de las empresas. En efecto, es poco frecuente que un emprendedor lance su primera empresa en una región diferente a la suya. En la mayoría de los casos, él la ha creado cerca de su lugar de origen, y con frecuencia, después de varios intentos en su sótano o su garaje. Estas teorías han sido concebidas ante todo, para ayudar con la localización de las filiales o sucursales de las grandes empresas, particularmente para controlar mejor ciertas fuentes de aprovisionamiento, para encontrar el emplazamiento óptimo para las franquicias o para la empresa que debe trasladarse por la falta espacio. Éstas sólo retienen en su análisis pocas variables, ante todo materiales y pasivas, tales como las infraestructuras, la proximidad de los recursos naturales o la densidad del mercado. Mientras que el ambiente representa ante todo, un conjunto de factores que facilitan la obtención de recursos diversos para mantener la creación de empresas, estimulando su desarrollo por medio de vínculos complejos con los diferentes actores y suministrando activos que van más allá de lo material, como lo ha mostrado Philippe Aydalot a finales de los años 70 (Aydalot, 1976). Si esta teoría de la localización óptima funcionara, sería casi imposible encontrar grandes o medianas empresas en las pequeñas ciudades y los pueblos, a no ser que fuera en regiones poseedoras de recursos naturales importantes.

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

## **5.1 LA DEFINICIÓN DEL AMBIENTE**

El ambiente es la *construcción social del mercado* que puede facilitar los múltiples vínculos entre los diversos recursos, por una parte, y los compradores, por otra (Bagnasco, 1999). Es un entorno de producción territorial medido por el saber-hacer, la cultura técnica y las capacidades de aprendizaje, que relativamente valoriza la proximidad de los actores para crear una sinergia con el contexto (Ratti *et al.*, 1997). Es entonces el contexto socioeconómico cercano del emprendedor y de la pequeña empresa, el que facilita o no sus vínculos mercantiles y no mercantiles y el que diferencia así a un territorio de otro. El emprendedor local es un miembro de este ambiente, en virtud de sus vínculos familiares, fraternales y comerciales. Toma modelos, ideas, recursos e información de todo tipo, en parte fuera del mercado y por lo tanto gratuitos, aparte del valor del tiempo que ha consagrado para obtenerlos, con la meta de crear y desarrollar su empresa. El emprendedor endógeno y su organización no existen fuera de este contexto cercano y de las redes que lo constituyen. Más que reagrupación de actores arraigados en el territorio y que comparten una cultura, normas y convenciones sociales, el ambiente puede, si es lo suficientemente importante, facilitar los intercambios; particularmente la información y las oportunidades para estimular la creación y el desarrollo de empresas. Es en el corazón mismo del dinamismo endógeno cuando suministra sistemáticamente relaciones valiosas portadoras de ideas y de cambio.

Así mismo, el ambiente va más allá de los factores clásicos de localización (infraestructuras, mano de obra, etc.), favoreciendo las relaciones activas entre los actores, que hacen que una u otra localización sea particularmente provechosa aún si no es óptima desde el punto de vista económico. El territorio se convierte así, en la consecuencia de un proceso de desarrollo, resultado de estrategias organizacionales de actores; entre ellos y el lugar de aprendizaje y de formación de saberes y de

saber-hacer que repercuten tanto en los nuevos emprendedores como en las empresas ya establecidas. Éste reagrupa también un sistema de producción relativamente homogéneo (es el caso de los distritos industriales), o varios que son complementarios, una cultura técnica (los saber-hacer acumulados) y actores de todo tipo arraigados en su territorio.

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

El **ambiente** tiene fronteras no definidas, un poco como la amistad que raramente se restringe sólo al territorio local. Estas fronteras presentan una cierta coherencia que se identifica con una cultura técnica relativamente dinámica si no conservadora, un grado de saber-hacer de la mano de obra y con las reglas y normas sociales. Muy grandes en una región poco abastecida en recursos humanos (o varias regiones reagrupadas), estas fronteras pueden ser pequeñas donde reina una tradición industrial fuerte. Cultura técnica y normas, forman las actitudes y comportamientos apoyando la regulación del ambiente y su grado de arraigo (Maillat y Perrin, 1992), el cual puede seguir una u otra de las dos curvas en U de la figura 5.1

Pero el ambiente es un sistema abierto que, sistemáticamente, debe tener en cuenta la evolución del contexto y limitar esta evolución para no precipitarse. Entre más abierto y coherente sea, más se vinculará con sistemas eficaces de monitoreo técnico, particularmente las redes con señales débiles que estimulan la innovación. Entre más dinámico sea y se sitúe sobre la curva de la derecha, la más elevada en la figura 5.1, constituirá más un ambiente emprendedor e innovador, que un ambiente conservador (curva de la izquierda). Estas curvas primero son ascendentes: poco arraigo y solidaridad (cada uno por sí mismo) y no son muy eficaces. Inversamente, demasiada complicidad cerrándose al exterior, puede ser también restrictiva, lo que muestra la segunda parte descendente de la curva. El ambiente es un proceso orgánico, vivo, que evoluciona con relativa rapidez por sus vínculos con el exterior y con los aprendizajes que se gestan en su interior, los cuales transforman los comportamientos de actores presentes y generan un dinamismo que permite el surgimiento de los desafíos en la economía del conocimiento.

Todo ambiente abriga al menos cinco grupos de actores: 1) las instituciones locales públicas o para-estatales de gobierno, de educación, de investigación y desarrollo y de soporte industrial; 2) la estructura industrial más o menos diversificada e integrada, relativamente jerárquica entre las empresas y la comunidad y que comprende los vínculos positivos o negativos entre los proveedores, los distribuidores, los clientes, los consultores, los sindicatos, los competidores. El tamaño de las empresas es un elemento importante: entre más empresas grandes haya en el mismo territorio, una mayor parte de los recursos importantes corren el riesgo de ser reservados, lo que desacelera el

desarrollo de las pequeñas empresas; 3) la mano de obra relativamente capacitada y participativa o capaz de mantener el desarrollo; 4) la organización en cooperación, o sea “el grado de coordinación jerárquica u horizontal, la centralización o la descentralización y la asignación de responsabilidades y de especialización en las tareas entre las empresas” (Saxenian, 1994, p. 8); finalmente 5) una cultura emprendedora común a los actores socioeconómicos, es decir, la misma comprensión de la idea de emprender y del funcionamiento de los negocios; las *reglas comunes* (favoreciendo o limitando el emprendimiento), como los explicaba Commons, y por lo tanto, convenios y prácticas que unifiquen a la comunidad y definan tanto los comportamientos de la mano de obra como las actitudes de los emprendedores, considerando el riesgo, el cambio y los recursos disponibles. En la tabla 5.1, presentamos estos cinco grupos de actores y su rol respectivo en el desarrollo.

**Tabla 5.1 Grupos de actores que influyen en el dinamismo del ambiente**

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

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

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

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

*dificultades, las otras empresas harían todo lo posible para que contrataran a los trabajadores que quedaran desempleados; lo que les garantizaría a éstos, una mayor seguridad de empleo.*

## 5.2 EL ROL DEL AMBIENTE

Un ambiente, suficientemente grande o importante, tiene como primer rol suministrar los recursos de base, particularmente la mano de obra y diversas infraestructuras, como edificios con bajo costo o equipos usados<sup>127</sup>. También ofrece diversos recursos de negocios, ya sea por un lado ciertos proveedores y servicios de mantenimiento, o por otro para el transporte y la distribución. Algunos de esos recursos resultan de los vínculos personales de proximidad y fidelidad, minimizando los costos de transacción y facilitando la coordinación de las actividades necesarias en la nueva empresa. El ambiente es pues, el lugar de “*la inestructuración*”, como lo dice Friedberg (1993), ya que éste ayuda a la nueva empresa a *insertarse* en una o varias redes de negocios formadas por diferentes actores territoriales; pudiéndoles ser útiles para pasar a través de los primeros obstáculos del inicio y disminuir la incertidumbre.

Primeramente, el ambiente ofrece pues, un recurso importante, por no decir indispensable, que es la cultura emprendedora, que apoya o no las iniciativas de negocios. Esta cultura puede ser medida por una tasa y un inventario (Minguzzi y Passaro, 2000). La tasa corresponde al grado de apertura de los actores económicos, con respecto a la creación de nuevas empresas, a la importancia de la innovación en las empresas existentes y a su actitud positiva frente al cambio. Los valores culturales nos remiten a las cualidades personales de los futuros o actuales emprendedores, y más precisamente a su grado de educación y a su experiencia en negocios, bien sea directa o que se limite a los contactos que han tenido con su familia o su contexto y así, a los modelos de negocios o a los estilos de gestión relativamente dinámicos que han observado y que piensan utilizar en su propia empresa. Cuando estas dos variables, la tasa de la cultura emprendedora y los valores, son elevadas, la creación y el desarrollo de las empresas por medio de la innovación, se aceleran. Cuando son débiles, o cuando hay mucha indiferencia y sobre todo desconfianza hacia los creadores de empresas y las personas de negocios en general o frente al cambio y la innovación, los futuros emprendedores se desaniman, prefiriendo ser contratados como ejecutivos en las grandes empresas o lanzar la suya en otro lugar<sup>128</sup>.

Segundo, el ambiente también puede suministrar otro recurso muy importante que permite con frecuencia, medir el nivel de la cultura emprendedora: el financiamiento *de proximidad*<sup>129</sup>. Este financiamiento se añade a los fondos personales y a la ayuda de la familia y los amigos o también de los *confiados*<sup>130</sup> para iniciar una empresa o efectuar cambios importantes. Este financiamiento

---

<sup>127</sup> Entre los investigadores del emprendimiento, Aldrich y Zimmer (1986) son probablemente los primeros en ver la importancia del ambiente en el suministro de los recursos para las nuevas empresas.

<sup>128</sup> El ambiente puede estimular el emprendimiento para ciertos grupos en un territorio sin llegar a todo el mundo, dependiendo de la extensión de la cultura emprendedora de estos grupos, de la historia económica de la región y de la capacidad de las empresas para adaptarse, como Lauretta Conklin Frederking (2004) lo mostro en el estudio del comportamiento empresarial de dos grupos de inmigrantes de la India en Londres y en Chicago.

<sup>129</sup> Lo que los anglosajones llaman la financiamiento de los *ángeles*, que podemos traducir también como capital *providencial!*

<sup>130</sup> O las tres F de los anglosajones, a sea *Family, Friends and Fools*. Estos últimos los *Fools* (los *confiados*) pueden parecer externos, pero manejan informaciones privilegiadas que les permiten una mayor evaluación del riesgo que la de los análisis financieros. Esto es el *love money* de los anglosajones. St-Pierre (2004) menciona que este financiamiento genera con frecuencia, un mejor rendimiento que el financiamiento oficial, justamente porque es paciente y porque los

*amistoso* proviene de personas de un ambiente relativamente próspero (por ejemplo, profesionales y emprendedores jubilados), que quieren ubicar una parte de sus ahorros en empresas que conocen o en las manos de jóvenes emprendedores en los que ellos confían. Tiene la tendencia de ser más flexible que el capital institucional para lo que son los rendimientos. También, estos prestamistas amigos hacen una evaluación del riesgo muy diferente de los métodos de cálculo más o menos racionales de las organizaciones oficiales de financiación (St-Pierre, 2004). Su evaluación reposa no sólo sobre el proyecto, sino también sobre la reputación directa o indirecta (por recomendación) de aquél o aquéllos que lo soportan y sobre las capacidades del ambiente para ayudar a estos últimos a superar los obstáculos inherentes a toda empresa y a lograr el éxito, teniendo en cuenta la incertidumbre y la ambigüedad. Con frecuencia, todo esto, sólo puede evaluarse conociendo la reputación o indagando a través del personal con experiencias diversas, sobre sus sentimientos y opiniones con respecto a sus deudores potenciales y al apoyo con el cual ellos podrían contar en caso de un duro golpe. Generalmente, si las posibilidades de rendimiento son elevadas, los riesgos también lo son, al menos para los observadores externos que no tienen en cuenta esta reputación y ni la capacidad personal, organizacional y reticular de tener éxito con la que cuentan los futuros emprendedores. Como podemos observarlo en la figura 5.2, el financiamiento amistoso tiene un mayor soporte cuando se trata de respaldar el inicio de una empresa o de apoyar proyectos riesgosos pero importantes para la región. Mientras que las otras fuentes de financiamiento son más *Complicadas* y generalmente menos generosas, ya que no pueden apoyarse sobre un conocimiento fino o complejo de los proyectos y de los recursos disponibles para sostener y llevar a buen término los proyectos. Esta figura muestra por otro lado, que los bancos son los más reticentes y escasamente aprueban préstamos a las nuevas empresas<sup>131</sup>, seguidos por la Bolsa y finalmente los inversionistas llamados *realistas* y del capital de riesgo que favorece más las empresas tecnológicas con un potencial de ganancia particularmente grande. Las cooperativas de crédito se diferencian un poco de los bancos, porque su proximidad con los miembros de la localidad les asegura una información más completa del solicitante del préstamo y de su ambiente<sup>132</sup>.

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

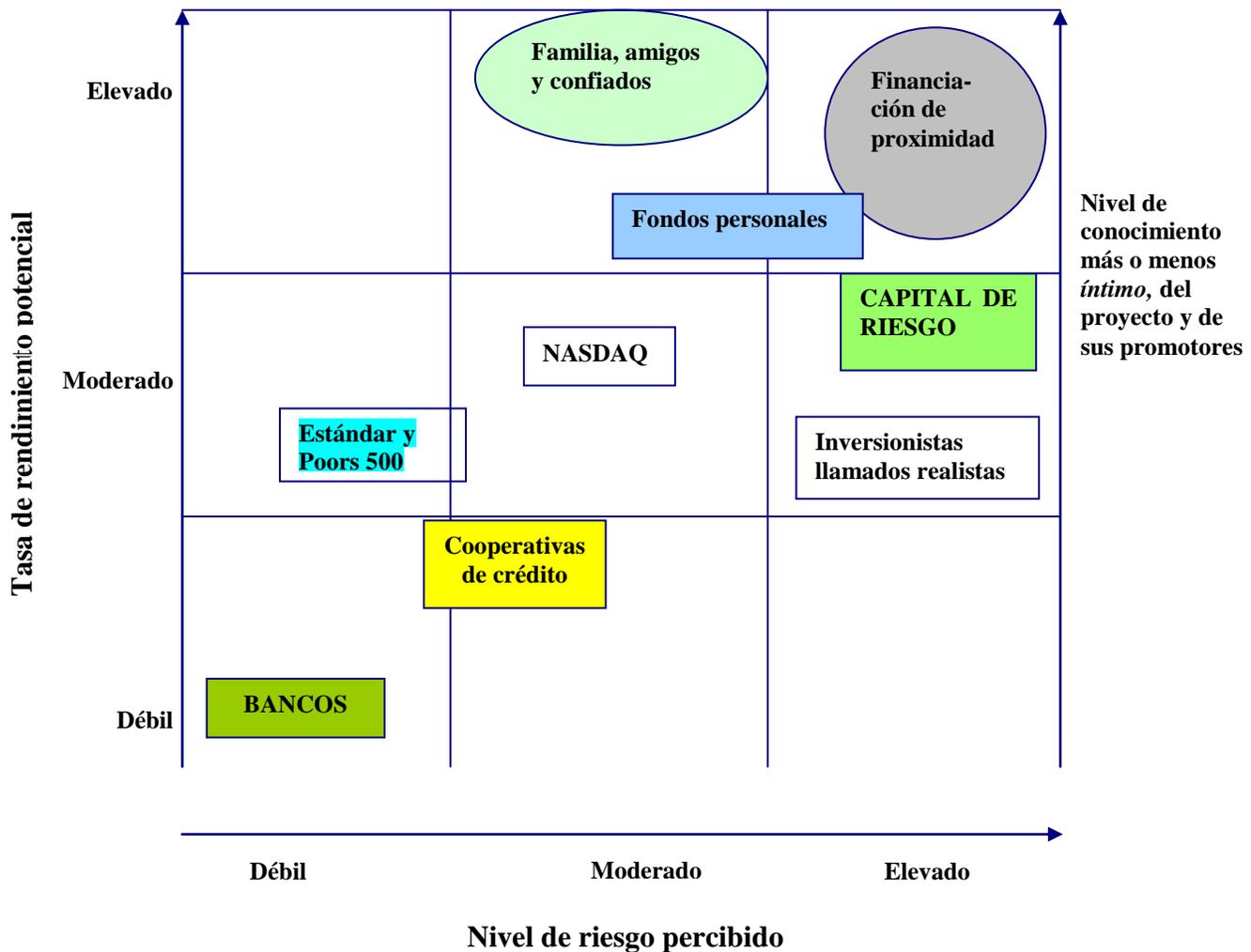
---

prestamistas son capaces de intervenir rápidamente para ayudar a la empresa a desarrollarse mejor (si existe la necesidad, sugiriendo algunas oportunidades) o a retirarse antes de que las cosas vayan mal.

<sup>131</sup> Pudiendo ser, sin embargo, muy poco criticado por otros tipos de financiamiento de alto riesgo, como lo vimos en el 2007 frente a las hipotecas de alto riesgo por el exceso de financiamiento inmobiliario en los Estados Unidos.

<sup>132</sup> En particular porque los gerentes de pequeñas corporaciones cambian con mucha menos frecuencia que los de las sucursales bancarias, lo que les permite conocer mejor el contexto del solicitante del préstamo. Por ejemplo, en el Quebec, en el 2000, las cooperativas de crédito aprobaron el 69.1% de las solicitudes de crédito contra el 11.6% de los bancos privados. En esta Provincia, el 47.8% de las solicitudes de crédito a las empresas se hicieron a las cooperativas de crédito contra el 2.4% en Ontario y el 20.3% en todo el Canadá, incluyendo esas dos provincias.

**Figura 5.2 Tipo de financiamiento y capacidades de evaluación del rendimiento potencial y del riesgo para las nuevas empresas en las regiones**



Adaptado de M.C. Adam y A. Farber, (1994) *Le financement de l'innovation technologique*, Paris, Presses universitaires de France.

Este capital de proximidad tiene como ventaja la de ser al mismo tiempo parte involucrada y ser capaz de suministrar al emprendedor diversas informaciones, y con frecuencia consejos, los cuales él necesita para afrontar un obstáculo mayor.

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

*Afuera de una cesión de capacitación avanzada con personas de negocios de una región particularmente dinámica, asistí a la constitución de un capital de proximidad. Estos emprendedores querían que piezas particulares fueran fabricadas en el sitio para que ellos no estuvieran obligados a importarlas más. Después de haberse puesto de acuerdo en el proyecto y*

*haber conseguido un edificio, los equipos potenciales y un mentor, les faltaba encontrar al emprendedor que dirigiera el proyecto. Tan pronto como uno de ellos aceptó asumir ese rol, ellos pudieron, en menos de una media hora en el teléfono, acumular un capital inicial de 350.000 dólares, o sea los fondos necesarios para lanzar la empresa.*

Tercero, un ambiente suficientemente grande ofrece también recursos inmateriales representados en la capacitación y la información, los cuales permiten desarrollar las capacidades para comprender el cambio y para vencer los obstáculos. Una parte de esta oferta, particularmente en el caso de la información, funciona en un sistema no mercantil, si tenemos en cuenta la falta de ingresos que produce el hecho de pasar un tiempo en mantener las relaciones más que en realizar actividades lucrativas. El recurso no mercantil más importante es la información menos ambigua, más concreta, particularmente sobre *modelos* de emprendedores o sobre maneras de como arrancar y gestionar una empresa, ya que el futuro emprendedor aprende por ejemplo de personas que él conoce y en las que confía<sup>133</sup>.

El ambiente emprendedor es un *reductor* de incertidumbre y ambigüedad para el emprendedor, porque él investiga, transmite, selecciona y adapta la información externa y facilita las transacciones (disminuyendo sus costos de transacción) por la proximidad (Camagni, 1991). En la compleja encuesta que efectuaron en Francia, Abdessalam, Bonnet y Le Pape (2002), han calculado que más de una empresa está insertada en su ambiente o entre más relaciones fuertes y variadas cruce con él, más oportunidad tiene de sobrevivir y de desarrollarse.

El ambiente es finalmente un espejo social que estimula, modera o restringe los comportamientos de negocios. Debe ser considerado en su globalidad, porque cuenta también con elementos socioculturales que permiten a los actores económicos tanto a relajarse como ser estimulados por toda clase de ideas o por una atmósfera general propicia para la renovación. Lo que muestra la importancia para el ambiente que se quiere sea dinámico, de poder ofrecer una variedad de elementos, comprendido su contexto sociocultural que, si bien algunos lo han considerado como no económico, hace que los recursos humanos prefieran trabajar en una región más que en otra.

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

El ambiente ofrece finalmente cinco tipos de proximidad social: 1) la *proximidad cognitiva*, o sea cuando se comparten los conocimientos de base, de experticia y de referencias comunes, tales como los oficios regionales, algunas veces heredados de la historia, como en el caso de los distritos industriales. El ambiente facilita así los intercambios entre empelados, la absorción de las ideas, de las nuevas tecnologías y el aprendizaje. 2) La *proximidad organizacional*; una referencia espacial común que favorece la intensidad y la calidad de las relaciones internas (y de las transacciones) entre las organizaciones, o externas, entre las redes. 3) La *proximidad sociocultural*, o sea el

---

<sup>133</sup> La doble confianza, o sea la confianza técnica (él tiene la reputación de poder hacer) y la confianza moral (él lo va a hacer).

*arraigo* en un tejido estructurado por las relaciones personales. Este arraigo se funda con frecuencia sobre una historia común y cuando se comparten valores, normas y convenciones que permiten comprender y reforzar las relaciones. Por esta razón, la mayoría de los emprendedores de origen extranjero tienen la tendencia a trabajar con personas de su cultura, y es por esto que la importancia de las redes económicas y culturales es tan grande, al menos durante los primeros años de existencia de las empresas. 4) La *proximidad institucional*, o sea las leyes y las normas institucionales, es decir, las reglas de juego impuestas por el gobierno. Esta proximidad puede comprender también los vínculos sociales y las diferentes maneras habituales de hacer. 5) La *proximidad geográfica*, probablemente la menos importante para mantener la innovación, pero que facilita los encuentros no oficiales para obtener otros recursos de base, particularmente las relaciones personales. Ésta es esencialmente útil para las Pyme que no tienen los recursos de las grandes empresas (Gallaud y Torre, 2001). Puede dar más peso a los otros tipos de proximidad y evidentemente favorecer los intercambios tácitos que estimulan la innovación por la multiplicación de ideas, como lo ilustra la curva punteada ascendente (o el modelo simple de *arraigo* de Uzzi) de la figura 5.1. Generalmente, la distancia social del ambiente es vinculada con la distancia geográfica: es difícil interactuar con agentes alejados a menos que esta interacción no sea repetida. A la inversa, la distancia geográfica corta, facilita más los intercambios sociales que la distancia sociocultural corta.

De cualquier tipo que sea, la proximidad puede no obstante, convertirse en un obstáculo para el cambio si ocasiona conformismo o un bloqueo institucional, como en algunos ambientes burgueses<sup>134</sup>, tratando por diversas formas de proteger sus privilegios. Por ejemplo, la proximidad cognitiva puede ser un freno para la novedad tecnológica, como fue el caso de las corporaciones en la Edad Media<sup>135</sup>, porque ella limita la capacidad de absorción de las técnicas nuevas o hasta puede reducir el potencial de nuevas técnicas. Esta proximidad puede también generar la búsqueda del aprovechamiento a todo costo y con ella la complicidad<sup>136</sup> o la corrupción, muy frecuente en los países en desarrollo o en los antiguos países socialistas, cuando no es bandolerismo mafioso, como lo describe bien la novela policiaca de Marinena. La proximidad organizacional, sobre todo si es jerárquica, oscurece las nuevas ideas por la asimetría informacional y la rigidez. La proximidad sociocultural desacelera el cambio si es muy emotiva o si se conforma con la autosatisfacción o la mediocridad. La proximidad institucional crea un bloqueo o una fuerte inercia que limita el emprendimiento u obliga a los emprendedores a usar subterfugios para rodearla, como en los antiguos países socialistas o en todo sistema en el que la corrupción está bien instalada. Igualmente, algunas leyes o un sistema de patentes muy rígido, pueden también bloquear la innovación y el cambio tecnológico. Finalmente, la proximidad geográfica y una fuerte especialización, pueden ocasionar restricción de la innovación. Tanto la especialización como la proximidad deben ser óptimas, no muy grandes pero suficientes. Esto es lo que representa la curva primero ascendente y después descendente, que indica el aumento del rendimiento innovador y después su disminución (ver figura 5.1). En la tabla 5.2 presentamos estos cinco tipos de proximidad, los medios para facilitarla, sus efectos positivos a corto y a largo plazo, así como sus efectos negativos potenciales.

---

<sup>134</sup> O en ciertos ambientes tribales en los países en desarrollo.

<sup>135</sup> Al igual que en nuestros días, los médicos norteamericanos frente a los otros profesionales de la salud, particularmente los que practican la medicina alternativa que es por tanto utilizada frecuentemente en Europa por una gran parte de los profesionales de la salud.

<sup>136</sup> Como lo vemos frecuentemente en varias multinacionales. Pero esta complicidad con base en el *bakchich* existe también en los países industrializados, particularmente entre los médicos y las compañías farmacéuticas.

**Tabla 5.2 Los cinco tipos de proximidad en un ambiente y sus efectos positivos o negativos**

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

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

*Maskell y Malmberg (1999) explican “que un ambiente local denso, si bien mantiene los comportamientos innovadores y el dinamismo industrial, puede también crear estados de aislamiento, es decir, situaciones en las cuales las estructuras locales se vuelven tan estrechamente orientadas hacia una actividad económica específica (un tipo de tecnología, un mercado muy particular), que impiden generar otras posibilidades de desarrollo” y aumentar las oportunidades de hacer frente a ciertas coyunturas que afectan considerablemente el sector industrial.*

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

### **5.3 EL CAPITAL SOCIAL**

Uno de los roles del ambiente es suministrar capital social. Este se añade a los otros recursos, como el capital financiero, con el fin de mantener la multiplicación y el dinamismo particularmente fuerte de algunas empresas. Varios investigadores consideran el capital social como la base de la cultura emprendedora, mientras que podemos distinguirlo asimilándolos a los recursos específicos, antes que al ambiente general. Excepto los recursos humanos en sí, el capital social suministra al emprendedor el apoyo moral que él necesita, por una parte, ofreciéndole modelos (representaciones) que permiten mejorar sus oportunidades al inicio, y por otra parte, permitiéndole hacer frente a las dificultades durante la consolidación de la empresa (Adler y Kwon, 2002). En efecto, el emprendedor (y por lo tanto el emprendimiento) se nutre de los vínculos, relaciones e interacciones que tiene con el tejido industrial que lo sustenta.

Pierre Bourdieu fue uno de los primeros teóricos en hablar del capital social<sup>137</sup> el cual definía como “el conjunto de recursos que están ligados a la posesión de una red sostenible de relaciones más o menos institucionalizadas, de intercomunicaciones y de interconocimientos; o en otras palabras, que estén ligadas y pertenezcan a un grupo, como conjunto de agentes que no están dotados con propiedades comunes [...], pero están también unidos por vínculos permanentes y útiles” (1980, p.2). El capital social se encuentra también en la intersección entre el comportamiento de las empresas y el de la sociedad en general. Favorece el acceso a diferentes recursos materiales e inmateriales, comprendidos la información, los valores (institucionales y simbólicos) y las convenciones actuales o potenciales. Permite al emprendedor movilizar diversos recursos para tener éxito con su proyecto. El capital social es intrínseco a las redes de reconocimiento mutuo puestas a disposición de los emprendedores (Burt, 1982). Estas redes de reconocimiento social pueden ser limitadoras, como lo hemos dicho, pero pueden ser también particularmente estimulantes. De esta manera, el ambiente puede ser incluyente o excluyente.

El capital social constituye un inventario de relaciones diferente para cada individuo. Puede suscitar el entusiasmo ante la acción por hacer y reflejar rápidamente el éxito anticipado que permite dinamizar la cultura emprendedora, o la atmósfera industrial particularmente portadora de emprendimiento de la que hablaba Marshall. Éste se presenta como un conjunto de recursos disponibles (Coleman, 1990), pero es también el *flujo* de intercambios sociales en el origen de la formación de redes y de sus interacciones. Por su aspecto estructural, puede también asemejarse a un *adhesivo* que refuerza las relaciones al interior de un grupo social (según Anderson y Jack, 2002), pero también a un *lubricante* que acelera las interrelaciones, instaurando un clima de confianza y de probidad y las reglas que ayudan a ese grupo a multiplicar los intercambios para bloquear, o, al contrario, favorecer el cambio. Cuando las interrelaciones proporcionan información valiosa, explícita pero sobre todo, implícita a los miembros de las redes con señales débiles<sup>138</sup>, se facilita la producción de sentido, porque los conocimientos son compartidos de manera relativamente difusa. En ese caso, el ambiente se convierte en un mecanismo muy eficaz de interpretación y de aprendizaje.

El capital social, si él es importante, permitirá a los actores socioeconómicos *ser mejores en la jugada*, saber lo que no está escrito en ninguna parte, ni siquiera en la prensa local, conocer las convenciones en uso, tener una cierta confianza, por ejemplo, conociendo anticipadamente, la reputación de los proveedores y los clientes. Para un emprendedor, esta capacidad de juzgamiento que le permite distinguir más rápidamente lo positivo de lo negativo y de sopesar los riesgos, puede ser crucial (Yli-Renko, Autio y Sapienza, 2001). Pero puede ser infinitamente más difícil para el emprendedor aislado, debutante y socialmente enclavado, llegar a esta calidad de juicio (Veltz, 2002).

El capital social inicia así al emprendedor en los saberes y el know-how sutiles, que se remontan a la tradición de negocios o eventos pasados, y evita que él cometa errores que cometen aquellos que no forman parte del grupo, por ignorancia. Permite negociaciones más fáciles, cooperaciones y competidores controlados, fundados sobre relaciones de confianza, pero también sobre la imaginación en las transacciones mercantiles o no mercantiles (Koka y Prescott, 2002). El capital

---

<sup>137</sup> El origen de esta expresión de todas formas sería acreditado a Jane Jacobs que lo emplea en el inicio de los años 60 en su estudio magistral sobre la importancia de las ciudades en el desarrollo económico. Pero algunos lo harían remontar hasta Lyda Judson Hanifan en su obra de 1920.

<sup>138</sup> Ver el capítulo siguiente

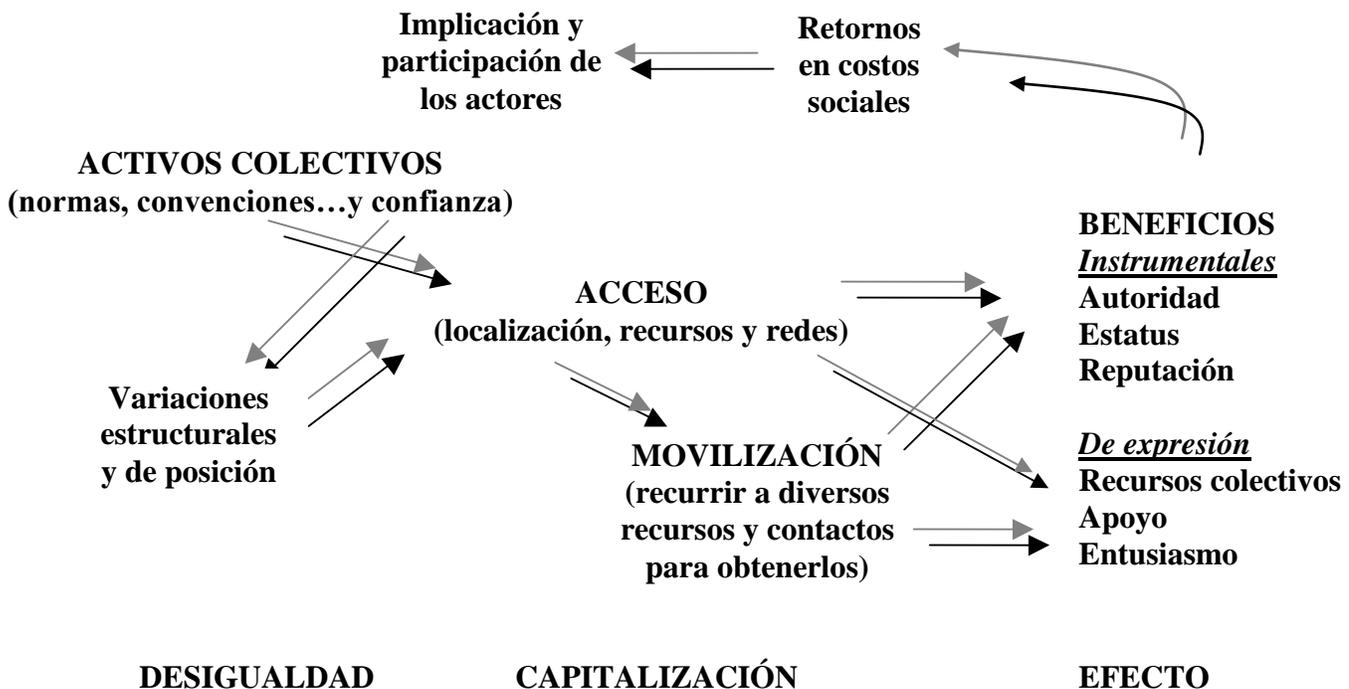
social es pues, particularmente importante para las nuevas empresas de tecnología de punta, con más riesgo que las otras (Liao y Welsch, 2001).

La figura 5.3 ilustra el funcionamiento del capital social constituido por activos colectivos que comprenden la confianza y las normas o convenciones. Estos activos facilitan a los emprendedores el acceso a diversos recursos materiales e inmateriales. El capital social genera diversos beneficios, tales como un precio generalmente más bajo sobre el mercado libre por diversos recursos y ayudas, pero también el estatus social, las relaciones de autoridad o de subordinación y la reputación, sin contar con el clima de confianza o de entusiasmo que crea la movilización de fuerzas vivas de la región, sobre todo cuando esta última es particularmente dinámica.

La figura 5.3 muestra de otra manera, que los activos son desiguales de acuerdo con las regiones. Esta capitalización social desigual explica por qué algunas de ellas hacen prueba de un dinamismo más grande que otras. Las regiones demasiado pequeñas deben por lo tanto unirse a otras para constituir la masa crítica que les permitirá aumentar sus activos para a continuación, poder responder a las necesidades de diversos emprendedores y empresas actuales o futuras.

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

**Figura 5.3 El funcionamiento del capital social**



Adaptado de Lin (1999), « Building a network theory of social capital », *Connexions*, vol. 22, nº 1, p. 28-51.

Por ejemplo, contrario a la gran empresa escasamente arraigada en su ambiente y que puede cerrar sus puertas en cualquier momento si ha respetado sus cláusulas legales y obtenido todos los beneficios negociados, el pequeño emprendedor debe tener en cuenta su reputación en la municipalidad. Así, va a conservar un empleado perezoso o que tiene problemas de alcohol, porque es la única forma de sostener una familia conocida en la localidad y debe vivir con ese problema porque su hijo o su hija es amigo de sus hijos, o aún porque su esposa forma parte del mismo grupo deportivo que la de él.

Por esta razón, las hábiles críticas hacia el neoliberalismo y la globalización que no consideran los efectos negativos de las poblaciones, deben diferenciar las pequeñas empresas de las grandes<sup>139</sup>, aún si algunas Pymes desafortunadamente actúan como las multinacionales, olvidando su solidaridad con el ambiente. El nombre que con frecuencia le dan los alemanes a las Pymes, *mittelstand*, o sea literalmente clase media<sup>140</sup>, traduce bien esta idea de los vínculos entre las Pymes y su contexto inmediato. Los pequeños emprendedores constituyen esta clase de ciudadanos, intermedia entre el proletariado y la alta burguesía, lo suficientemente adinerada para ser independiente de los grandes propietarios e insuficiente para separarse de su ambiente y sus obreros. Es suficiente pensar un poco en el peluquero, el carnicero, el propietario de un estacionamiento o el impresor local, para comprender que ellos no tienen nada que ver con la gran empresa desarraigada, y esto es completamente cierto para los ejecutivos superiores de las filiales regionales que deben eludir enormes barreras para satisfacer las necesidades del ambiente. Finalmente, recordemos que varios politólogos, como Raymond Aron (1964), consideraban que la importante presencia de una clase media en la sociedad es una condición necesaria para el desarrollo de la democracia. El gran economista François Perroux explicaba esto en nuestro pequeño libro titulado *Aliénation et société industrielle* \* (1970).

*Podemos comprender estos comportamientos de reciprocidad entre el capital social y la empresa a la que éste apoya con el siguiente ejemplo: Una fábrica de acabados de productos metálicos, la única en una pequeña municipalidad de menos de mil habitantes, había sido adquirida por un grupo de la metrópoli, hacía dos decenios. Este grupo finalmente deseaba cerrarla para consolidar su producción. Amenazados de perder su empleo, los trabajadores convencieron al director de la fábrica de readquirirla bajo la figura de semi-cooperativa que comprendía la participación financiera de cada uno de los empleados y el aporte más sustancial del director. La sede serviría como garantía para el préstamo que era necesario solicitar. Desafortunadamente, algunas semanas más tarde, un incendio destruyó la fábrica, y el contrato del seguro no estaba todavía firmado. El desánimo era enorme, hasta que el cuñado del director, nativo del pueblo, se ofreció para prestar el dinero para reconstruir. Actualmente la fábrica cuenta con más de trescientos empleados y aún debe crecer por tercera vez, después de su reconstrucción.*

*Recordemos también el sistema de tontines<sup>141</sup> en varios países africanos, que permite no sólo acumular un micro-financiamiento para lanzar pequeñas empresas, sino también desarrollar redes*

---

<sup>139</sup> Podemos ver un ejemplo reciente, entre muchos otros, del comportamiento de las grandes empresas en la construcción reciente de una fábrica de Enron y de General Electric en India; construcción que desplazó dos mil personas contra su voluntad, despreciando así toda ética social (*Le Devoir*, 4 avril 2004, p. G6), lo que ninguna Pyme implantada en su entorno habría podido hacer. Otro ejemplo; la guerra que destroza a Sudán durante más de veinte años se explica ante todo por la presencia de petróleo que aprovechan las grandes compañías occidentales, particularmente la empresa canadiense Talisman Oil, que apoya directa o indirectamente la política del gobierno.

<sup>140</sup> En Bélgica, una de las asociaciones más antiguas de pequeños emprendedores se llama también *La asociación de clases medias*

\* N. del T. Alienación y sociedad industrial

<sup>141</sup> La palabra *tontine* proviene del nombre de Lorenzo Tonti (1635-1690), banquero napolitano inmigrado en Francia, que inventó una forma de seguro de vida basado en el ahorro regular de un grupo de personas, de las cuales, los

*en las que comparten la información y redes de solidaridad que favorecen el éxito de estas creaciones.*

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

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

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

El capital social es pues, crucial para el éxito de futuros emprendedores; abre las puertas, disminuye los costos de información y de recursos, y ofrece diversas formas de seguro en caso de un golpe duro. Constituye así la azúcar lenta (*sucre lent*)<sup>142</sup> de la competitividad sobre el territorio, aportando el complemento en recursos de todo tipo, necesarios para su inicio y su desarrollo. Es el catalizador que permite crear sinergia y estimular los intercambios (Cohen y Fields, 1999). Se convierte en un *reductor* de euforia cuando impide al entusiasmo ser demasiado fuerte y después desinflarse rápidamente, a la espera de resultados que tardan siempre en llegar. Es una reserva de saberes, tanto por ofrecer oportunidades de crear empresas, como para producir de manera competitiva. Es pues, un *operador colectivo* y el lugar de la invención colectiva naciente de la circulación de las ideas y de los intercambios de todo tipo. En resumen, es el elemento base del tejido industrial local viviente (una materia orgánica territorial), aquél que por la *intercomunicación*, activa y transforma a los interlocutores y finalmente sostiene la cultura emprendedora.

---

sobrevivientes se repartían en su expiración, el monto acumulado. Este sistema ha sido retomado en los países en desarrollo para prestar también un acumulado de ahorros regulares a un miembro de la asociación que ha tenido una buena idea de negocios, después a otro, etc. evidentemente con la obligación moral de rembolsar, prestando a su turno, a otros futuros emprendedores.

<sup>142</sup> El principio de “azúcar lenta” viene del hecho de que esta se disuelve lentamente para dar todo su sabor. Esto explica que la competencia es a veces sutil y se aplica lentamente.

**Figura 5.4 Relaciones entre flexibilidad, proximidad y aprendizaje colectivo para sostener la cultura emprendedora y la variedad de los recursos y de la información; facilitando la innovación y así la distinción**



Entre más capital social haya en un ambiente, secundado por una cultura emprendedora que haga el vínculo entre este último y las necesidades, más este ambiente será dinámico antes que portador de conformismo. Tendrá la capacidad de ayudar a la región y diferenciarse por la innovación, y más la región o el reagrupamiento de regiones serán dinámicas. Así, al lado de la astucia del emprendedor y de las capacidades de la organización, hay un ambiente que permite diferenciar las regiones. El emprendedor puede lograr maravillas, frecuentemente, con pocos recursos; pero su perseverancia y su capacidad de adaptarse rápidamente deberán estar apoyadas por el capital social y por una cultura emprendedora eficaz. La organización sólo sabrá desplegar todos sus esfuerzos, recibiendo sistemáticamente información para adaptarse tanto al mercado local como al mercado internacional, aún si no exporta. Finalmente, como lo ilustra la figura 5.4, emprendedor, organización y ambiente emprendedor sólo pueden hacer frente a la competencia internacional aliado a los diversos tipos de proximidad, la flexibilidad operacional y estratégica y el aprendizaje colectivo para suministrar sistemáticamente variedad de recursos de información; permitiéndole justamente diferenciarse por la innovación continua.

## PARTE 3

# INFORMACIÓN, REDES E INNOVACIÓN

## Las condiciones necesarias y suficientes del emprendimiento

En los capítulos precedentes, referentes a *los actores* del desarrollo, hemos presentado diversas paradojas que es necesario sobrepasar para avanzar en el estudio de la dinámica del emprendimiento endógeno en la economía del conocimiento. Una primera paradoja muestra que los emprendedores buscan la independencia mientras que sus necesidades de conocimiento complejo y sobre todo colmados por relaciones que tejen con otros actores. La segunda paradoja, estas relaciones se desarrollan primero en su medio y son estimuladas por el capital social, o sea el conjunto de mecanismos colectivos que juegan un rol central en la multiplicación de las empresas, aún si a primera vista, el emprendimiento parece ser un negocio de personas comúnmente solas y que podemos reconocer. En cuanto a la tercera paradoja, hemos mostrado en el capítulo 5 sobre el ambiente, que el modelo capitalista que describen sobre todo los anglosajones, desde el de Adam Smith, hasta los de hoy, no es más que un caso particular (Wallerstein, 1990), ya que la creación de una empresa es resultado del dinamismo de ese ambiente que evoluciona en el seno de una cultura emprendedora particular, diferente según el país y las regiones. Ligado a esas diferencias culturales, la cuarta paradoja muestra que, a pesar de la globalización, la mayoría de las empresas son primero nacionales si no locales, al igual que las empresas multinacionales son administradas y orientadas según los métodos heredados de sus fundadores o de su dirección nacional<sup>143</sup>; pero las Pymes están aún más, ancladas en su ambiente local, así exporten o no por el mundo, a menos que sean readquiridas por emprendedores o grupos extranjeros<sup>144</sup>.

Estas paradojas también se observan en el ambiente criminal, para retomar nuestra metáfora de las novelas policíacas. En efecto, los criminales también tienen desviaciones individuales, que se descubren más o menos súbitamente después de un crimen pasional o que lo llevan a cabo perteneciendo a una pandilla criminal. Ellos se revelan también contra las normas sociales, pero no pueden tener éxito sino bajo la condición de no ser contrarrestados rápidamente o ser respaldados por parte del ambiente, en su crimen. En el último caso, las pandillas criminales multiplican los recursos colectivos para dirigir y facilitar esta desviación individual, y algunas veces infiltrarse de

---

<sup>143</sup> Un ejemplo, entre otros, de esos comportamientos nacionales, es el envío hecho por Renault, de un ejecutivo francés para hacer resurgir a Nissan, de la cual habían adquirido la mayoría de las acciones hace una docena de años. Lo mismo ocurre con Chrysler que Fiat compro parte de las acciones con la crisis del 2008.

<sup>144</sup> Compradores que terminan despojando la nueva filial de algunas de las particularidades que explicaban su competitividad o su dinamismo específico; o reorientando los mercados en provecho de la sede social. Ésto es lo que hemos constatado en algunas adquisiciones en las empresas en las que hemos intervenido, sin contar con la transferencia de errores de fabricación de unas filiales a la nueva adquisición.

tal manera en la sociedad, que ésta termina por quedar impregnada. A pesar de la globalización del crimen, estas pandillas criminales permanecen siendo nacionales o étnicas (italianas, chinas, rusas, etc.), lo que les permite tejer y mantener complicidades muy fuertes, a veces familiares. La delincuencia se desarrolla en particular en sociedades fuertemente desiguales donde los valores sociales son débiles. Así, si nos limitamos a estudiar uno a la vez de los delitos, no podremos comprender lo que pasa, ni luchar eficazmente contra la delincuencia. Sobre todo no podemos comprender la evolución constante de las formas de delincuencia que evolucionan a medida que la sociedad cambia<sup>145</sup>.

Varios sociólogos han descrito estos comportamientos fuertemente colectivos, como aquéllos muy conservadores, grandes empresarios, que son miembros de los mismos clubes, habitan en el mismo barrio muy protegido, frecuentan los mismos almacenes y restaurantes, se visten de la misma manera, etc. (Porter, 1966 ; Newman, 1981). Comportamientos que Ouchi (1980) ha calificado como de pandilla o de clan. También una parte de la tesis de Chandler (1962) explica que los grandes gerentes sólo cambiarán su posición y sus comportamientos de poder, bajo la influencia de presiones muy fuertes o crisis graves.

Estas paradojas del emprendimiento se resuelven por la respuesta cultural, por la transformación de la información por redes particulares, transformación que lleva más o menos una innovación, la cual es la base del carácter distintivo<sup>146</sup> de las empresas y de las regiones y así de su dinamismo diferente. Lo que nos conduce a hablar ahora de tres factores claves del emprendimiento.

El primer factor es esta información que sirve para disminuir la incertidumbre y que debemos apropiarnos para transformarla en innovación. Esta información proviene en parte de la organización, de su experiencia en saberes y de su trayectoria en saber-hacer. Pero, sobre todo, es alimentada y transformada por el exterior de la empresa, ya que ésta depende de las creencias o de la manera de ver el mundo de los socios que la intercambian y la adaptan dentro de la información desarrollada por redes complejas. Por estas redes exteriores tanto como por la organización que la recibe, permite la innovación que está en el corazón de la competitividad de toda economía; como lo ha mostrado bien Schumpeter a inicios del siglo pasado y como es el caso todavía en la economía del conocimiento, en la cual la información es la principal aplicación. El reporte francés sobre la economía del saber (Viginier, 2002, p.11) confirma por otro lado que: “los cambios estructurales observados después de una veintena de años, han conducido a la multiplicación de análisis que incluyen, primero que todo colocando por delante, el rol de la innovación y de los conocimientos en la competitividad de las empresas y de las naciones” y en su distinción. Aún si, ocasionalmente es espectacular, esta innovación debe ser constante para mantener el carácter distintivo; lo que supone

---

<sup>145</sup> Por ejemplo, es evidente que la guerra únicamente represiva contra la droga está perdida desde hace mucho tiempo. Entre más incautaciones importantes de droga se han logrado (que representan en total menos del 2% del tráfico), y entre más arrestemos a los vendedores, más subirá el precio y más nuevos vendedores llegarán sobre el mercado seducidos por las ganancias elevadas (Morel y Rychen, 1994 ; Grimal, 2000). La solución se encuentra probablemente en una mezcla de liberalización y control para hacer caer los precios, como tratan de hacerlos los Países Bajos y como los funcionarios de la ONU están comenzando a exigir en los últimos años. Pero aún, si agotamos esta fuente de ingresos muy lucrativos para el hampa, esto no querrá decir que ésta desaparecerá; sino que encontrará nuevas fuentes. De todas formas, este problema (como el del terrorismo en otros lados) es ante todo social y mientras no se comprenda esto, continuaremos yendo de fracaso en fracaso.

<sup>146</sup> Michel Marchesnay (2003) distingue la *diferenciación* (bien ilustrada por la voluntad de la marca y de la publicidad de mostrar las diferencias de un producto y de acaparar así un mercado en detrimento de sus competidores) de la *distinción* que reposa sobre la innovación global y la búsqueda de un nicho, permitiendo *distanciarse* de los competidores.

entonces mucha información valiosa que, para permitir una innovación, debe ser transformada por la organización, ayudada por diferentes recursos externos que pertenecen a las redes relativamente densas. Lo que cierra el bucle entre estos tres factores que son la información, las redes y la innovación, los dos primeros constituyendo las condiciones necesarias para el último, condición suficiente para un emprendimiento dinámico.

En esta parte, trataremos estos tres factores claves que orientan el actuar de los tres actores de la pirámide emprendedora, sobre la cual la región puede intervenir: el emprendedor, la organización y el ambiente. La información valiosa actúa como fuente de energía para hacer funcionar y estimular estos actores, y favorecer o no el emprendimiento en la región. Las redes portan y transforman esta información para apoyar el aprendizaje y enriquecer las estrategias y las actividades de las empresas. Finalmente, la innovación relativamente importante, diferencia a las empresas y a las regiones *ganadoras* de otras, manteniendo su carácter distintivo y así su competitividad.

# CAPÍTULO 6

## La información

### Una primera condición *necesaria para reducir*

### La incertidumbre y la ambigüedad

*« Y pues que tratamos de gentes taciturnas,  
te diré que hay otros más extraños que los primeros  
y que poseen una muy rara habilidad;  
y son unos que saben hablar sin decir nada,  
y entretienen una conversación dos horas de tiempo,  
sin ser posible descifrarlos, ser su plaguario,  
ni acordarse de una palabra de cuanto han dicho.»*

Montesquieu, LXXXII<sup>o</sup> carta persa.

La información es a la economía como lo que son el petróleo y ahora la electricidad para el transporte. Está en el origen de todo aspecto voluntario de la estrategia y de la diferenciación. Es el meta-recurso que permite coordinar y orientar los recursos de toda organización, normal legal o criminal, y que explica el sostenimiento de las ventajas competitivas de las empresas. De manera global, permite controlar la tendencia a la entropía que amenaza a todo sistema viviente, bien sea individual o social; como lo mencionaba Georgescu-Roegen (1971) hace más de treinta años. Y es todavía más cierto que la economía del conocimiento sólo puede nutrirse de información sistemáticamente y en las economías industrializadas en las cuales los países con salarios bajos no pueden competir más que por la innovación sistemática.

Por lo tanto, si la economía actual multiplica la información, particularmente con la ayuda de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC) que aceleran la producción y el cambio. El resultado tiende con frecuencia a la cacofonía, a tal punto que el conocimiento no penetra en todos lados, porque los ciudadanos se alejan de los medios y se refugian en el silencio más que sufrir el ruido incesante y con frecuencia poco interesante de la sobre información, sino de la desinformación.

Así, multiplicada la información que, debería disminuir la incertidumbre, por el contrario la aumenta, por su exceso y sobre todo, crea sistemáticamente la ambigüedad. La información sólo

vale si su tratamiento la hace pasar de los datos relativamente brutos a elaboraciones que tocan realmente el auditor, por lo tanto el conocimiento y finalmente a su saber hacer, lo que quiere decir que ésta es transformada por y en beneficio de aquel que la recibe<sup>147</sup>.

La buena información transformada y reapropiada es la base del funcionamiento de todo individuo o de toda organización, lo que le permite escoger y optar por un comportamiento específico o una estrategia frente al futuro incierto. En el desarrollo del emprendimiento, ¿cómo obtener e interpretar esta *buena* información, cómo encontrar las claves para interpretarla, si es posible, antes que otros, para ajustarse mejor o precederlos por la innovación?

Crucial en la economía del conocimiento para mantener la distinción, la búsqueda de la buena información es fundamentalmente un problema de contenido y así, de calidad, y no de lo que la contiene o de cantidad. Para comprender esto, primero vamos a definir el rol de la información en el emprendimiento. Posteriormente, vamos a distinguir los diferentes tipos de información. Después, discutiremos sobre los elementos o factores que explican la transmisión y la transformación de ésta hacia los TIC. Finalmente, hablaremos de los mecanismos que facilitan el desarrollo de la información valiosa en las organizaciones y las regiones.

*Bien marcado por la caída brutal de los valores bursátiles a finales de 2000, el fracaso de las tecnologías de información que producía ante todo el contenido, esperando que el cambio viniera automáticamente, es un buen ejemplo de error de perspectiva. Es también una buena aplicación de la paradoja de la productividad, en la cual las tecnologías materiales (los contenidos) son con frecuencia, enfrentadas por un débil desarrollo de las tecnologías inmateriales; o sea la cantidad de la información con respecto a su utilidad (Foray y Mairesse, 1999). Los consumidores que debían lanzarse a la compra de estos TIC para todo tipo de aplicaciones domésticas, como tratamiento de menús cotidianos, las compras de tienda a distancia o la gestión de la temperatura de la casa cualquiera que fuera el clima en el exterior, no se dejaron llevar; y mucho menos las personas de negocios por el comercio electrónico. Por ejemplo, el éxito tan limitado de Amazon.com (que sólo ha comenzado a dar frutos desde hace poco), se explica, por una parte, porque ésta sólo ha reemplazado los clubes de compras de discos y de libros por correspondencia, y por otra, porque era la primera en lanzarse en esta aventura.*

## 6.1 EL ROL DE LA INFORMACIÓN EN EL EMPRENDIMIENTO

La Información es un bien muy particular, como. Por ejemplo, es difícilmente controlable y *apropiable*<sup>148</sup> y por lo tanto, no exclusiva. El que la usa no puede impedirles a los otros hacerlo y ésta termina siempre por difundirse, aún si al inicio su sentido puede ser confuso. Es un bien *no rival*, ya que esta difusión no la deteriora sin importar el número de usuarios. No obstante, contrario a lo que decía Solow, la información constituye un bien *híbrido* (Cohendet, 2003); porque tanto como bien público, necesita de la comunicación y por lo tanto, de la interacción de diversas personas; también surge de lo privado y puede ser controlada momentáneamente por algunos. Es *subjetiva* ya que una información puede ser buena para alguien y no necesariamente para los demás. Este valor o medida viene de que es acumulativa, que toma todo su sentido cuando se añade a otros datos y conocimientos. Para aprovechar su valor, los que la reciben deben tener una cierta formación y experiencia, lo que requiere en la organización capacidades de absorción, una

---

<sup>147</sup> Ya en 1939, Georges Stigler explicaba que la transferencia de la información no es el intercambio de información. La transferencia alude a su contenedor, mientras que el intercambio hace referencia al contenido.

<sup>148</sup> Decimos *escurridiza, resbalosa*, y por lo tanto difícil de aprehender.

trayectoria informacional y rutinas que permitan, entre otras cosas, *contextualizar* la información recibida. Esta acumulación está ligada con la complejidad ya que una buena información comprende múltiples aspectos, como tantos fragmentos obtenidos aquí y allá. La medida pasa también por la confianza directa o indirecta (con recomendación) hacia el informador y por las fuentes complementarias de información, de las cuales algunas son sugeridas por este último. La información sólo vale si es compartida; en ese caso, no pierde sus ventajas: podemos compartirla indefinidamente.

La buena información<sup>149</sup>, según dicen los economistas neoclásicos, permanece siempre difícil de obtener. Para convertirse en útil, debe ser objeto de alguna atención o investigación, de una selección, de una evaluación y de una difusión en la organización (por lo tanto tiene un costo), ya que la información es la mayor parte del tiempo banal e inútil, o vaga y con frecuencia redundante. Demanda mucho tiempo y energía; pero aún cuando parezca válida, es limitada y puede ser sesgada: es propio de los competidores que intentan engañar a los demás; es también una estrategia para algunos dar malas señales para engañar<sup>150</sup>. Termina por ser conocida siempre, después de muchas vueltas y transformaciones sobre el mercado.

La ciencia económica tiene muchas dificultades para comprender esto. Por una parte, el valor de la información es subjetivo y no surge de una teoría del intercambio. Va más allá de las curvas de indiferencia de la teoría microeconómica, ya que, depende de las capacidades de absorción y acumulación, o sea finalmente, de la experiencia adquirida por la formación de origen y el aprendizaje o la acción. Por otra parte, no es sólo un asunto de mercado, ya que para obtener información, es necesario saber dar en contraprestación en una relación dialéctica, en una verdadera *comunicación*. Finalmente, es un proceso interactivo entre el conocimiento implícito y el conocimiento explícito (codificado) que va más allá de la idea que el conocimiento es un inventario, porque hay transformación y posibilidad de salto cualitativo.

Para el emprendimiento, el rol central de la información fue sacado a la luz particularmente por Kirzner (1979), quien mostró que el emprendedor tiene con frecuencia un conocimiento superior y relativamente intuitivo de las imperfecciones del mercado. Este conocimiento, lo utiliza en su favor para lanzar su empresa, desarrollarla e innovar, en detrimento de competidores ignorantes. Casson (1991) agrega que este juicio superior (desde el punto de vista económico) le permite prevalecer sobre otros agentes y así organizar mejor los recursos para sacar provecho. El emprendedor transforma justamente el conocimiento en un producto o una manera particular de producir. Pero esto es más frecuente en los emprendedores de valorización y de aventura que en los emprendedores de imitación o de reproducción.

Así, la paradoja de la información en la incertidumbre es justamente la posibilidad de sobrepasarla, usando la información para transformarla en nueva información o en innovación que se hace pública, al menos en parte. La información, es pues un cierto poder sobre la incertidumbre y sobre los competidores, o hasta sobre otras partes involucradas como los compradores, poder que permite disminuir la asimetría entre la grande y la pequeña empresa (Julien *et al.*, 2003c). El emprendedor es

---

<sup>149</sup> Esto quiere decir, la útil para actuar.

<sup>150</sup> Esta tendencia de tratar de sesgar la información no pone en cuestión el principio de Marshall que plantea que las ideas están en el aire. Efectivamente, una gran parte de información general está disponible para todos; pero son necesarios esfuerzos particulares para volverla operacional para diversos tipos de productos realizados con diferentes sistemas de producción.

fundamentalmente un transformador de la información en oportunidad (Lang *et al.*, 1997 ; Julien y Vaghely, 2002) o aún un creador de nueva información para la innovación (Schumpeter, 1942), pero ni toda la información, ni importa cómo. La economía del conocimiento no es de fácil acceso, y el conocimiento no es el mismo para todos.

## 6.2 LOS TIPOS DE INFORMACIÓN

Existen varios tipos de información, pero sólo una pequeña parte es válida, al menos para emprender. Esta última es llamada la información estructurante, por oposición a la información corriente que va y viene, rápidamente olvidada o retenida por consideraciones diferentes a las económicas. Esta información no tiene interés para el emprendedor o su organización, sea porque es demasiado vaga, fragmentada o incoherente, o porque no están listos para tomarla o no tienen el tiempo de retenerla para comprenderla, o aún porque sospechan que es falsa o manipulada. Pero una buena parte de la información estructurante termina por ser olvidada, dejada atrás o puesta a un lado, porque ya no es oportuna o es reemplazada por una información más actual que responde mejor a los criterios que permiten elegir la estrategia, precisarla y después actuar (Davenport, De Long y Beers, 1998). En esta información estructurante, Leska y Leska (1995) distinguen la información de funcionamiento (o sea la información técnica, para apoyar la coordinación) de la información de influencia (con base en la motivación para actuar) y de la información de anticipación (que permite ver antes que los otros, oportunidades o de ver más lejos y de manera diferente por la necesidad de innovar).

La información puede ser *pública* o *privada*. Como si nombre lo indica, la información pública es accesible a todos y por lo tanto, puede ser conocida si se hace el esfuerzo. Se encuentra en los manuales técnicos, en los artículos científicos, en los boletines de las asociaciones, en los plegables explicativos de los equipos, en los bancos de patentes, etc. o es difundida por los medios de comunicación y los congresos y coloquios. La información privada se encuentra en particular en los centros de investigación públicos o privados. En los primeros, ésta termina por ser ampliamente difundida, mientras que en los segundos, es con frecuencia retenida, al menos por algún tiempo, hasta que aparece en los procesos o los productos comercializados o aún en las patentes, o hasta que se da a conocer en las conversaciones entre especialistas. Así mismo, puede circular en las filiales o surgir de intercambios particulares en las organizaciones de personas de negocios o de científicos.

La información pública es necesariamente *explícita* y por lo tanto, *codificada* de manera que pueda ser comprendida por un gran número de personas o al menos, por los especialistas. Esta información es particularmente eficaz, porque cualquiera que la capte, puede desmenuzarla y mejorarla. De todas formas, como demanda un cierto tiempo para aparecer y ser comprendida por el mayor número de gente, y para difundirse por todos lados<sup>151</sup>, cuando llega, ya es relativamente antigua.

La información también puede ser *tácita*, *implícita*, y requerir mecanismos de transformación para ser explícita y conocida, así como una atención particular para ser comprendida. Con frecuencia, el informador mismo no sabe que conoce ciertas cosas; o al menos no se deja llevar a difundirlos espontáneamente<sup>152</sup>, a menos que un interlocutor hábil o diversas circunstancias, como una conferencia o un curso que él da, lo inciten a hacerlo. Igualmente, el interlocutor no sabe

---

<sup>151</sup> Con frecuencia los acuerdos entre empresas y centros de investigación públicos o universitarios prevén cláusulas de exclusividad, al menos durante un cierto periodo.

<sup>152</sup> Del adjetivo “tácito”, que viene del latín *tacere*: callarse.

necesariamente que el otro sabe algo particular. La expresión de esta información surge entonces de un tanteo y del azar o exige al menos un medio propicio. Sin embargo, aún si ésta es parcial y se explica no sólo por el lenguaje verbal sino también por todo tipo de otros signos, la información tácita puede ser particularmente novedosa y valiosa, y toma lugar siempre en la intercomunicación, o sea la comunicación interpersonal o el cara a cara.

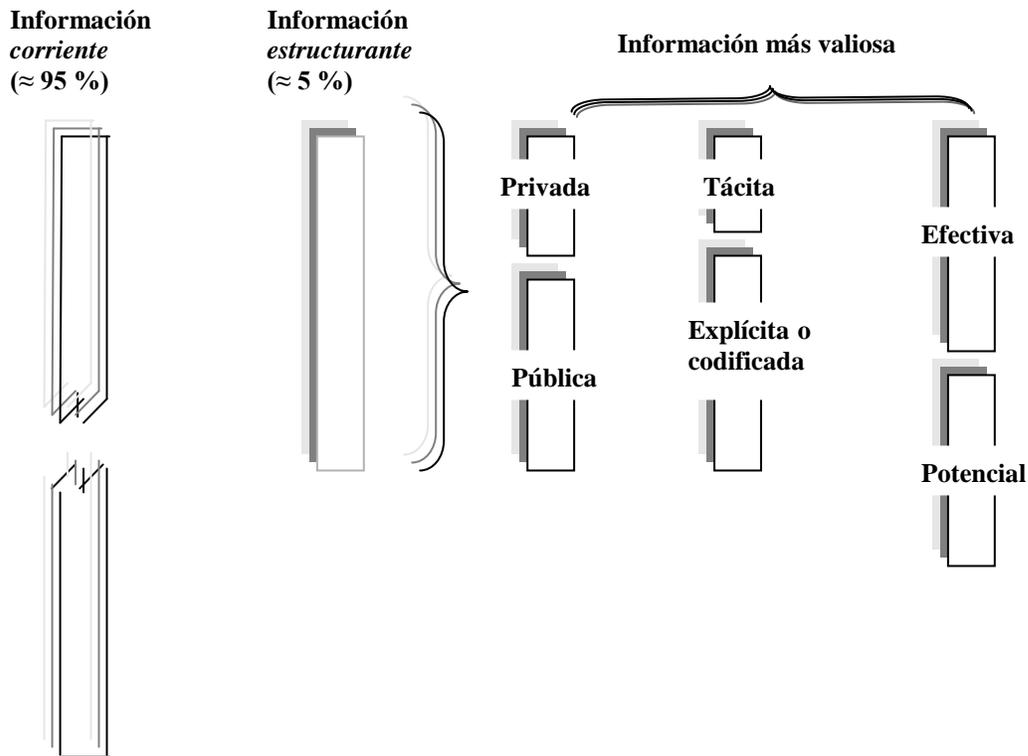
La información más valiosa, en lo que concierne a la capacidad para cambiar la comprensión de la realidad en el momento requerido, a orientar la estrategia, a actuar y sobre todo a innovar y así a distinguirse, es generalmente la información estructurante, privada, anticipadora o pre-competitiva y tácita (Darf y Lengel, 1986 ; Baumard, 1996). Por ejemplo, el personal, en todos los niveles de la organización, posee una cantidad de datos tácitos, los cuales no se pueden expresar fácilmente más que con una organización participativa. Como los operadores que pueden decir muchas cosas para mejorar sus máquinas, para encontrarles una localización óptima en la fábrica o para disminuir las fallas, con la condición que lo que ellos digan sea reconocido y valorizado. O aún los vendedores que, por su contacto con los clientes, son los primeros informados de sus nuevas necesidades y de sus críticas, informaciones que pueden resultar extremadamente valiosas para los almacenes cuando llega la hora de ofrecer la novedad y de distinguirse así de sus competidores. Así mismo, los contactos interpersonales, bien sean de negocios, sociales o científicos, suministran información fuera del mercado, de la cual una parte puede ser muy interesante (Morvan, 1991).

*Las boutiques independientes pueden distinguirse de las grandes superficies comerciales, justamente por la proximidad con sus clientes, ofreciendo a cada uno de ellos, empatía y un conocimiento inmediato (sin intermediario) y particular de sus gustos y necesidades. Una de las grandes cualidades de estos almacenes, exceptuando la de la mercancía, es la sensibilidad psicológica del personal hacia los clientes. Por ejemplo, en 1986, en una encuesta sobre el impacto de las nuevas tecnologías informáticas sobre diferentes profesiones, hemos mostrado que, más allá de las tecnologías, la cualidad que distinguía mejor a los barmans y a los meseros de los cafés, era justamente su empatía y su memoria (¿de lo que el cliente había dicho en su última visita!) (Julien y Thibodeau, 1991). Al contrario, las grandes superficies comerciales o las cadenas, tienen la tendencia a estandarizar su aproximación hacia los clientes, que puede ser con el tuteo o el hablar de usted, con el consejo apresurado o con una cierta reserva, sin consideración por la edad, la clase social o el estilo de comportamiento, lo que rechazan numerosos clientes. Además, la centralización de su gestión hace que los productos y los servicios sean con frecuencia los mismos en todos lados, como sus raciones demasiado grandes que sirven, y obligan a comprar por falta de otras opciones, en barrios donde viven un gran número de personas solas.*

Podemos añadir otra distinción que nos servirá particularmente en el capítulo 9: la diferencia entre información *efectiva* e información *potencial* (Julien, 1996b). La información efectiva es aquella que sirve en la decisión. Ésta nunca está completa, ya que la incertidumbre siempre persiste. Así, el tiempo juega un rol importante en la decisión. El emprendedor sabe que si espera demasiado para estar más seguro, uno de sus competidores lo precederá. Todo emprendedor actúa sabiendo que no puede estar al tanto de cómo reaccionarán los competidores ni dónde harán el cambio tecnológico, ni a qué ritmo evolucionan los gustos o los comportamientos de los clientes. Actúa porque puede tener acceso a información potencial capaz de sacarlo de apuros cuando surge lo imprevisto. Así, si sus nuevas inversiones toman más tiempo para rentabilizarse a causa de obstáculos fortuitos durante el periodo de rodaje, como un empleado clave que se enferma o que es recontratado por un competidor o aún, un competidor que acaba de comprar una nueva tecnología que salió recientemente, sus informaciones potenciales deberían permitirle encontrar financiación complementaria, pedir prestado temporalmente un empleado del mismo tipo a una empresa amiga, obtener informaciones de un centro de investigación con el que él trabaja para adaptar lo mejor

posible la tecnología en curso, etc. En la figura 6.1, ilustramos esta tipología de la información que lleva gradualmente a la decisión.

**Figura 6.1 Tipología de la información corriente o general hasta la información valiosa**



*Con el fin de tener piezas más liviana en aluminio, antes que en acero, una Pyme había sido incitada por un gran cliente a comprar un equipo de corte con plasma, mientras que ésta era especialista en los cortes con láser. Se comunicaron con su proveedor japonés habitual quien le envió el equipo de última moda en el oficio. Después de una semana, este nuevo equipo se averió. El proveedor envió por su cuenta a dos técnicos que se quedaron dos semanas para resolver el problema. Pasó un mes y los problemas se acumularon. Los técnicos regresaron, sin éxito. Finalmente, después de seis meses de ensayos, abandonaron la innovación para utilizar un proceso más tradicional, asumiendo una parte de los costos directos y el tiempo perdido en discutir con el cliente y el proveedor. El emprendedor me decía que no habría podido salir adelante si diversos recursos externos pertenecientes a su red de negocios, no lo hubieran apoyado para encontrar una solución temporal, financiación complementaria y la capacitación particular de su personal.*

*Para aumentar el valor agregado de su producción, una hacienda familiar que producía diversos cereales en gran cantidad para los ganaderos de la región, había decidido transformar inicialmente su producto para el consumo animal y finalmente para el consumo humano, particularmente las hojuelas de avena. Desafortunadamente, las primeras producciones fueron un fracaso a causa de las dificultades en los métodos de deshumidificación a pesar de una tecnología probada. Tomó varios meses encontrar todas las respuestas, particularmente por parte de investigadores universitarios y de un proveedor de equipos. Esto fue posible sólo por la paciencia de los clientes, fondos suplementarios suministrados por el Estado, trabajo incesante de los empleados más allá de sus salarios previstos, ayuda de investigadores, etc. y sobre todo de la perseverancia de los dirigentes, que estaban convencidos que iban a salir adelante.*

### 6.3 LOS ELEMENTOS QUE FAVORECEN LA APROPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN VALIOSA

Para ser apropiado para toda organización privada o pública, un sistema de información requiere al menos cinco elementos: 1) la capacidad de absorción y de acumulación o archivo; 2) la vigilancia tecnológica, comercial y del contexto; 3) la capacidad de transformar la información y darle sentido para pasar a la acción y a la estrategia; 4) la proximidad apoyada en un lenguaje compartido; y 5) los vínculos fuertes y débiles con las fuentes externas de información.

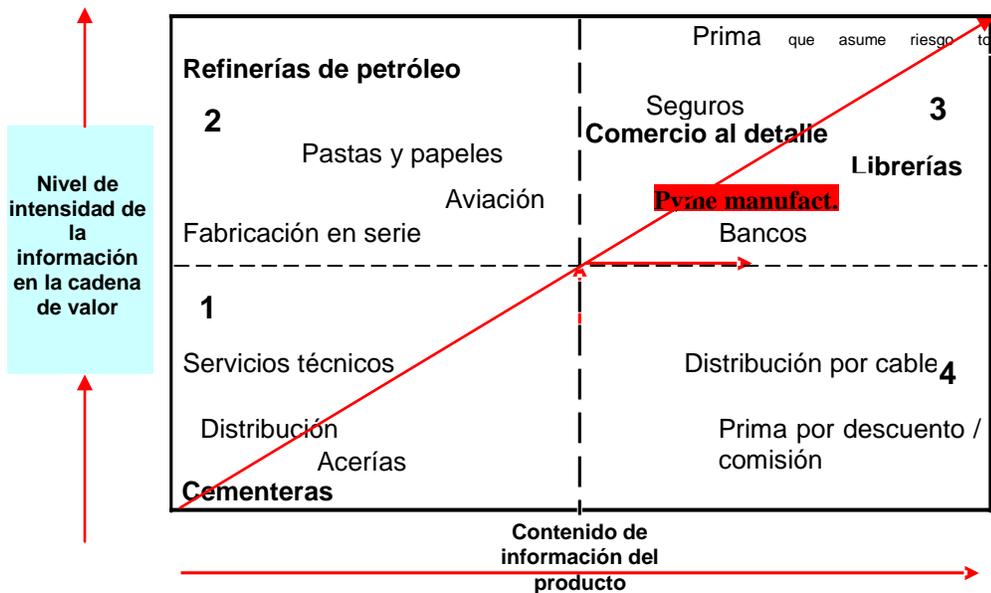
Cohen y Levinthal (1990) han estado entre los primeros que mostraron que la información valiosa supone una capacidad particular de los individuos y de la organización para investigar, comprender y analizar la información interna y externa. También han mostrado que la presencia de personal instruido y experimentado (técnicos, ingenieros, etc.) era la primera condición para poder seguir las necesidades cambiantes del mercado y la evolución de la competencia para diferenciarse por la innovación. Sólo un personal con claridad y una organización sinérgica que ofrece modelos de interpretación, pueden comprender a tiempo el cambio y actuar, o al menos, limitar las resistencias y sobre todo, participar en la búsqueda de nuevas oportunidades, sean importantes o no. Van der Bosch, *et al.* (2002) añaden la capacidad de aprendizaje de la red de empresas asociadas, particularmente por el mecanismo de aprendizaje por pares del cual hablaremos en el capítulo siguiente. Esta doble capacidad sólo puede ser evolutiva, lo que reclama la formación regular no sólo de la dirección sino también de los empleados, cualquiera que sea el tamaño de la empresa.

Esta capacidad debe ser alimentada por la vigilancia tecnológica, pero también comercial y contextual. La vigilancia consiste en estar al acecho del cambio, suscitando y utilizando los comentarios de los clientes e informándose a través de los proveedores y vendedores de equipos acerca de lo que viene, y buscando todas las informaciones necesarias en los medios de comunicación, en revistas especializadas, ferias industriales, asociaciones de negocios dinámicas y si es posible, en los centros de investigación.

Hemos mostrado que hay diversos niveles de vigilancia relativamente eficaces, dependiendo de la turbulencia del sector industrial (lo que indica la tercera dimensión de la figura 3.2) y del tipo de estrategia seguida: entre más hostil sea un sector, o más evolucione rápidamente tanto en su tecnología como en la estructura de los mercados, y entre más una empresa quiera ser líder, más debe tener una vigilancia bien organizada y variada para percibir el cambio y ante todo, precederlo (Raymond *et al.*, 2001). Porter y Millar (1985) mencionan que, si ciertos sectores crean poca información en la cadena de valor (como la petroquímica en la que los métodos de gestión y de producción son bien conocidos) y tienen menos necesidad de una información continuamente renovada, otros crean sistemáticamente información pura, como la industria de multimedia y de libros o las empresas financieras (ver figura 6.2). Foray y Hargeaves (2002), por su parte, consideran que ciertos sectores aprovechan rápidamente la información tecnológica resultante de la información codificada o explícita, particularmente los sectores manufactureros llamados de ingeniería (productos de maquinaria y equipos, de transporte, electrónicos, etc), mientras que otras funcionan de acuerdo con un modo más *humanista* con transformación lenta, reposando sobre una información ante todo tácita transmitida por contactos interpersonales y en la que el aprendizaje se hace por la acción, como mucho servicios tales como la enseñanza, la consultoría u otras disciplinas que tienen

más relación que los servicios específicos, o arte más que ciencia<sup>153</sup>. Vaghely (2005) ha estimado que varias Pymes manufactureras y ciertas Pymes de servicios a las empresas, deberían producir innovación tanto en la cadena de valor, como en su producto y así asegurarse de mantener una vigilancia adecuado y utilizar un buen proceso de transformación de la información en conocimiento.

**Figura 6.2 Matriz de contenido de información según algunas empresas**



Adaptado de M.E. Porter y V.E. Millar (1985), « How Information Gives You Competitive Advantage », Harvard Business Review, vol. 63, n° 4, p. 149-160.

Sin embargo estos estudios sobre la vigilancia muestran, que no es suficiente obtener un gran número de informaciones para hacer frente a la incertidumbre. La vigilancia resulta de la buena elección de la información y de una buena difusión en la organización, con el fin de mantener el análisis del cambio y suscitar reacciones utilizables para mejorar la estrategia. Esto permite sobrepasar la ambigüedad causada por demasiada información y transformar esta última en sentido para la acción, lo que quiere decir, pasar del conocimiento a la estrategia, orientando ésta al saber-hacer para distinguirse de la competencia. Choo (1998). Muestra qué tan importante pero a la vez difícil, es transformar la información de manera que pueda orientar la búsqueda de una información complementaria que permitirá mantener y según la necesidad, de cambiar la trayectoria tecnológica de la empresa.

*A continuación, presentamos un ejemplo de la aplicación de una vigilancia anticipada, con frecuencia intuitiva: El desarrollo acelerado de pequeñas empresas de alimentos finos, de los cuales una buena parte son vendidos directamente a los consumidores (como las cervezas*

<sup>153</sup> Como la medicina en la cual, desafortunadamente, cada vez más médicos cree que surge ante todo de análisis puramente técnicos, por lo tanto, incapaces de suministrar la información sutil sobre la enfermedad; información con frecuencia tácita y difícil de obtener durante los pocos minutos de contacto con el paciente. Sin contar con la influencia enorme de la industria farmacéutica sobre la medicina, como lo hemos dicho. Igualmente, el funcionamiento en red, tanto para ciertos diagnósticos como para intercambiar conocimientos explícitos pero sobre todo tácitos o de información sobre mejores prácticas, continúa siendo escaso mientras que es la clave para comprender y estimular el cambio en los médicos, como es el caso en otras partes.

*artesanales o aún los quesos de granja<sup>154</sup>). Estos productos responden a la crítica creciente del consumismo denominada clásico (tales como los camemberts industriales o los platos cocinados de las grandes marcas nacionales) por una franja más y más importante de la población (entre 15% y 25% según el IRI-Francia) que actualmente llamamos alterconsumidores. El impacto es por otro lado importante: en Francia, por ejemplo, este consumo clásico ha bajado en volumen cerca del 1% por año en los últimos años, mientras que hasta ese momento ella crecía regularmente entre 3 y 4%.*

La nueva información, es pues, la más valiosa; se obtiene gracias a diversos tipos de proximidad que van más allá de los TIC. En efecto, esta información que abre nuevas oportunidades es con frecuencia tácita y parcial; requiere de intercambios personalmente, según un proceso de preguntas/respuestas, debe ser completada por datos provenientes de fuentes de información complementarias. La proximidad llena la necesidad en una medida inmediata, de una buena parte de la información, particularmente la información técnica, ya que no se tiene el tiempo de estudiar en detalle cada información, o no se tiene el medio para hacerlo<sup>155</sup>. La primera medida es la confianza hacia el informador, confianza que sólo puede desarrollarse por la proximidad y el tiempo, esta confianza se multiplica con el intercambio gradual: “tú me das ciertas informaciones y yo te proveo de otras”. Ésta se desarrolla gracias a diversas complicidades, yendo más allá de las situaciones competitivas y de los comportamientos oportunistas. La proximidad hace que lleguemos a hablar el mismo lenguaje, sea verbal o no, pero en el que comprendamos el sentido que tienen en el interlocutor los encogimientos de hombros, los gruñidos, las dudas o las reacciones de entusiasmo, etc. difícilmente visibles y transmisibles por los TIC.

*En la red de sub contratistas de los productos recreativos Bombardier, hemos asistido a encuentros de ingenieros que consideraban que en ciertos casos de poner a punto las partes, los intercambios en directo por los sistemas de diseño asistido por computador (CAD) muy poderosos y perfectamente compatibles como KATIA, eran insuficientes para salir de un callejón sin salida o para ir más allá de lo conocido. Era necesario entonces reunirse personalmente para obtener toda la información tácita y por lo tanto sutil, que reclaman la intercomunicación personal.*

*Saxenian (1994) ha mostrado que en el Silicon Valley, el desarrollo de una buena parte del conocimiento comenzó a partir de encuentros fortuitos entre los ingenieros y los científicos, en los cafés y otros lugares de descanso, aún si estos últimos trabajaban para empresas competidoras.*

La vigilancia eficaz supone vínculos con los informadores de redes diversas. Estas redes permiten ampliar los recursos o adaptar rápidamente o automáticamente la información a las necesidades de los interlocutores, tanto para transmitirla como para recibirla. Esta ampliación proporciona una masa crítica más importante, generando efectos de sinergia propicios para la innovación.

## **6.4 MECANISMOS PARA PASAR DE LA INFORMACIÓN AL CONOCIMIENTO Y AL SABER-HACER**

---

<sup>154</sup> Notamos que estas producciones artesanales siempre han existido, como la de la cerveza en un buen número de cafés belgas en la región. Lo que ha cambiado, es que después de haber declinado continuamente, estas producciones reencuentran un nuevo aliento y sobre todo se dirigen a categorías profesionales superiores, con fuerte poder de adquisición que buscan un nuevo poder sobre sus consumos.

<sup>155</sup> En efecto, no hay ninguna necesidad de desmontar un equipo complejo para conocer sus capacidades y sus límites. Lo más frecuente es que la confianza hacia el representante del proveedor es suficiente, así se puedan hacer verificaciones complementarias con otras empresas no competidoras que ya utilizan el aparato o discutir en la feria industrial. Igualmente, no es necesario ser un informático experimentado para comprar una computadora, lo más frecuente es que confiemos a un amigo relativamente especialista que comprenda nuestras necesidades.

La difusión de una información valiosa entre los actores es el factor clave para estimular la innovación en las empresas y la región. Depende de los vínculos que estos actores tengan con unos y con los otros y a su vez, con las fuentes de información externas, vínculos que deben favorecer la adaptación, la transmisión y la buena recepción de esta valiosa información.

Yona Friedman (1974) ya había mostrado que la mejor forma para el desarrollo de ideas nuevas y complejas, pero aún mal estructuradas y que eran aplicables de manera diferente según las culturas, era reunir pequeños equipos de trabajo. En los grandes grupos el ruido se amplifica rápidamente, lo que obliga a la empresa a adoptar diversos protocolos con frecuencia, incapaces de tener en cuenta la información compleja, sutil y tácita. Se trata simplemente de aplicar el principio de la menor dificultad para el trabajo en grupos, más que dejar que la burocracia aumente la distancia por la jerarquía, limitando considerablemente la riqueza de la información. Watts (1999) retomó estas ideas en su enfoque *de los pequeños mundos*.

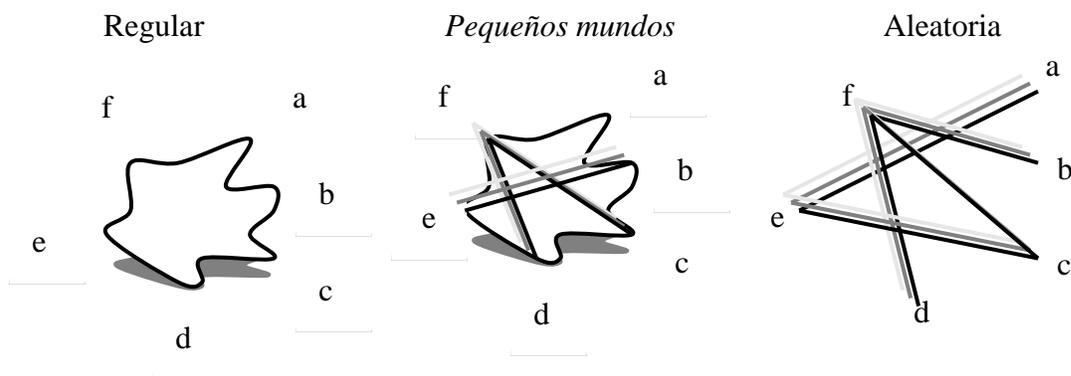
*El principio del menor esfuerzo surge del teorema de Ulam, mostrando que la dificultad de administrar la difusión de una información fina y por lo tanto de administrar una organización, aumenta según el cuadrado del número de miembros, o sea  $N^2$ . La dificultad total  $D$  puede ser calculada por la siguiente fórmula:*

$$D = (N_1 N_i) (2) + (1/2) P$$

*Donde  $N_1$  es el número de grupos comprendiendo  $N_i$  individuos en la organización y  $P$ , el número de escalas jerárquicas (Toulouse y Bok, 1978).*

*Uno de los ejemplos más evidentes de la aplicación de este principio es la guerra de Vietnam, que ha permitido a un ejército de guerrillas vencer a la armada más poderosa del mundo. Estas guerrillas estaban formadas por quince combatientes en promedio, capaces de llevar armas lo suficientemente poderosas cerca del enemigo, de atacarlo súbitamente y de retirarse pronto para no ser aniquilados. Otros estudios han mostrado que en las investigaciones en salud, particularmente sobre el cáncer, los pequeños equipos de alrededor de quince investigadores, casi siempre tenían más éxito que los de gran tamaño.*

**Figura 6.3 Tipos de redes que representan para las organizaciones, diferentes formas de relación**



Adaptado de D. Watts (1999), *Small World: The Dynamics of Networks between Order and Randomness*, Princeton, Princeton University Press.

Para estos investigadores, la utilización de la organización de una red regular, donde cada uno está en contacto con los colegas o amigos cercanos (culturalmente o geográficamente hablando), que están ellos mismos en relación con los otros, como lo ilustra esquemáticamente la forma de la izquierda de la figura 6.3, hace que la circulación de la información sea más lenta y mucho menos valiosa que en las otras formas de contacto organizacionales, pero es más segura y más eficaz a largo plazo. Al contrario, los contactos de forma aleatoria donde los vínculos se desarrollan más con los colegas alejados (a la derecha de la figura) procuran una información más valiosa, pero menos cohesión social. En otras palabras, una empresa o una región en la que los empleados o los habitantes son cercanos y funcionan bien entre ellos, se desarrolla de una manera particularmente coherente, pero faltando información nueva que facilita la innovación. La empresa tendría entonces que escoger entre la coherencia y la calidad por un lado y la variedad de la información por otro.

*La información contenida en sencillos datos sesgados, deforma con frecuencia el proceso de formación estratégica de aquel que se limita a ésto. Para ser bien transmitida y completa, la información debe sobrepasar otros obstáculos: la falta de soporte adecuado, la obstrucción voluntaria por razones tácticas o de lucha por el poder, o aún diversas consideraciones personales o burocráticas, como lo explican las diversas leyes de Parkinson (1983) sobre las malas acciones de la burocracia en las grandes empresas y en los gobiernos.*

*Par comprender la noción de ruido o de la deformación de la información en las organizaciones, es suficiente con pensar en el juego del teléfono descompuesto, en el cual los niños murmuran en la oreja de su vecino de la derecha una frase que el de la izquierda acaba de comunicarle, hasta el último del grupo que debe entonces decir esta frase en voz alta, frase que se encuentra entonces, con frecuencia, completamente deformada con respecto a la original. La multiplicación del número de interlocutores y de los niveles jerárquicos generalmente amplifica ese ruido. Para asegurarse de que la información no será deformada y limitar los errores de interpretación, la empresa debe apelar a recursos particulares y a sistemas de controles costosos, tales como los periódicos de las empresas, que permiten a las grandes organizaciones, por ejemplo, de cortar a tiempo ciertos rumores particularmente desmovilizadores.*

*Entre las barreras, hay normas colectivas que con frecuencia impiden a las personas ver las cosas de una forma diferente que como las han conocido. Así, a inicios de los años 70, diversas investigaciones estadounidenses habían mostrado que era necesario reducir considerablemente el peso y el poder de los carros americanos, después de haber constatado la demanda creciente de carros alemanes y japoneses como segundo carro y gradualmente, como primer carro familiar. Por lo tanto, los ingenieros de las grandes compañías se negaban a cambiar, repitiendo que los consumidores nunca aceptarían cambiar sus costumbres. Las dos crisis de energía de 1973 y 1975 han dado rápidamente la razón a los investigadores, acelerando considerablemente este cambio. Este último ejemplo confirma que el mayor obstáculo para el cambio, frecuentemente se encuentra en la cabeza de las personas.*

Watts afirma que constituir una red de forma intermedia, aquélla de los *pequeños mundos*, que tuviera los contactos cercanos y lejanos, ilustrados en el centro de la figura 6.3, sería la mejor solución. En el siguiente capítulo, retomaremos estos vínculos, oponiendo las redes con señales fuertes a aquéllas con señales débiles. Por el momento precisamos que si las últimas aportan varias nuevas ideas, pudiendo conducir a la innovación, son menos comprendidas y asimiladas ya que una parte de la información valiosa puede ser perdida a falta de proximidad para obtener la información complementaria necesaria.

La empresa puede, no obstante, ir más allá de los límites de los pequeños mundos, mejorando la calidad y la variedad de la información que recopila. Para ésto, es necesario aumentar la capacidad de búsqueda y de absorción de su organización y organizar o poner en pie sistemas de traducción y

de adaptación de la información. Limitarse a multiplicar la información por medio de la vigilancia o de otra forma, no es suficiente. Es necesario una vez más, ser capaz de seleccionarla bien, analizarla y finalmente de utilizarla bien. Es lo que veremos ahora.

#### **6.4.1 Mejorar la capacidad de obtención y de absorción de la información**

Una empresa es un fabricante de conocimientos bajo la condición que ella tenga los recursos para aprender, lo que quiere decir, para extraer y convertir los saberes explícitos y tácitos por ciclos de externalización, de combinación, de internalización y de socialización (Nonaka, 1994). El conocimiento resulta en efecto, del aprendizaje interactivo, dando bases de saberes diferentes según la experiencia y la capacidad de aprender de los actores de una empresa. Esto supone, al menos de ocho actitudes o aptitudes frente a la información:

1. Una capacidad de búsqueda de información más o menos orientada, particularmente por medio de la vigilancia;
2. la implantación y la actualización regular de las capacidades de absorción interna y externa por medio de la contratación de personal calificado, capacitación continua y vínculos con recursos externos de transformación de la información, como ciertas empresas-asesoras particularmente *inteligentes* o asesores científicos;
3. la capacidad de convertir la información en conocimiento y la circulación de este conocimiento en la organización;
4. las capacidades de persuasión en la organización, según las aptitudes para aprender, las actitudes para cambiar y las prácticas para implementar el avance, más que ejercer juegos de poder que tienen la tendencia de retener la información o sesgarla;

*Husted y Michailova (2002) explican que los comportamientos culturales de los ejecutivos rusos, como el hecho de no admitir sus errores para preservar su rango en la jerarquía, bloquean considerablemente el intercambio de información y pueden causar grandes problemas cuando trabajan en filiales que pertenecen completamente, o en parte, a sociedades occidentales.*

5. el desarrollo del flujo de información por las redes (colaboración a mediano y largo plazo y de todos los géneros, con los clientes más importantes, los proveedores y vendedores de equipos asociados, los laboratorios de valorización o de investigación, etc. y con otros actores diferentes que suministran también una información diversificada y multidisciplinaria), por medio de intercambios sistemáticos de informaciones tácitas y codificadas, intercambios que descansan sobre la confianza recíproca y donde no interviene ningún juego de poder;
6. la aceptación de posibles efectos de disonancia o de discontinuidad que pueden conducir a nuevas posibilidades de innovación;
7. la capacidad de mostrar sus competencias en el exterior (utilizando la patente para asegurar su reputación o instalándose en un parque tecnológico) para formar parte de un club de nuevas ideas, de una red avanzada de intercambio de información<sup>156</sup>;
8. finalmente, la construcción de trayectorias fuertes, utilizando nuevas combinaciones<sup>157</sup>.

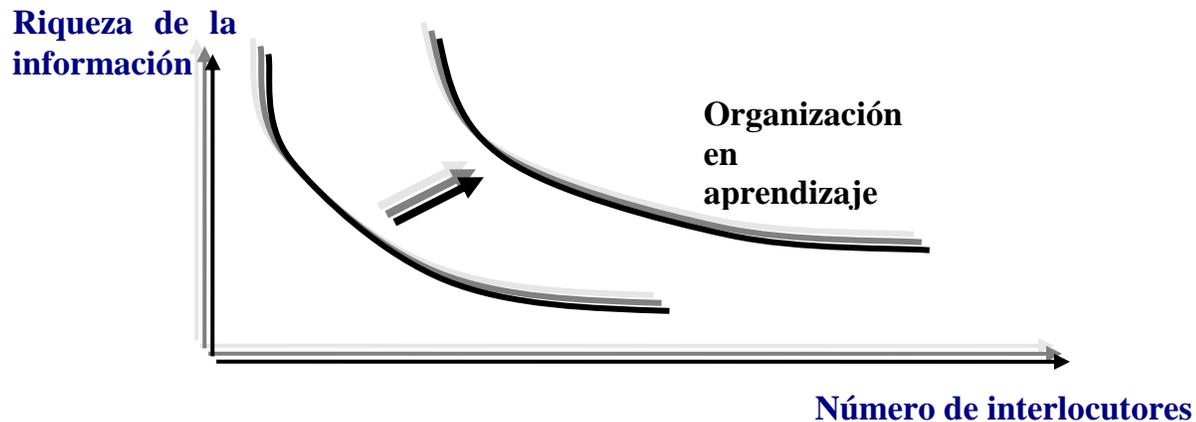
---

<sup>156</sup> Esta es una de las razones que han dado algunos miembros para explicar su participación en la red de la Cátedra Bombardier (Julien *et al.*, 2003b), como es el caso para los parques tecnológicos (Storey y Strange, 1990).

<sup>157</sup> Contrario a las posiciones de aislamiento que hacen que algunas trayectorias tecnológicas sean particularmente ineficaces, pero perduren por inercia aún cuando las razones que explican su desarrollo han desaparecido (David, 1994).

En resumen, estas actitudes o aptitudes permiten sobrepasar las limitaciones informacionales como el hecho de la multiplicación del ruido en las organización y las capacidades limitadas de aprendizaje (Sørensen y Stuart, 2000), que desplazan la curva y limitan la riqueza de la información a medida que el número de interlocutores aumenta por un valioso trabajo en red, como lo podemos ver en la figura 6.4 y como lo discutiremos en el capítulo siguiente.

**Figura 6.4 La transformación de la información en conocimiento y el principio de la menor dificultad**



#### 6.4.2 Organizar la traducción de la información, creando vínculos y desarrollando síntesis

Pero no se trata únicamente de multiplicar la información valiosa. Es necesario ser capaz de enlazarla y sintetizarla y sobre todo, de darle sentido para transformarla en estrategia y en acción, permitiéndole distinguirse. Una primera transformación pasa por las *pasarelas informacionales* y los *campeones* en las organizaciones. Las primeras son los empleados que están vinculados con el exterior, como los vendedores y los técnicos o los ingenieros que discuten con los proveedores y los vendedores de equipos. Los vendedores que están al acecho de los comentarios de los clientes, están en condiciones de aportar una cantidad de elementos que pueden servir como comienzo de la innovación de todo tipo. Los ejecutivos o los empleados en relación con los vendedores de nuevos materiales o de nuevos equipos, pueden preparar el cambio o ayudar a adaptar los equipos actuales a nuevas posibilidades. Los segundos, los campeones, están para convencer sobre las ventajas del cambio en la organización y para disminuir las reticencias o resistencias aquí o allá.

Después de haber obtenido y difundido esta información, la organización tiene la necesidad de lo que hemos llamado los *catalizadores de información* (Vaghely, Julien, 2010) y que otros han llamado los *activistas del conocimiento*, o sea las personas que facilitan los vínculos, la selección y sobre todo, la síntesis de la información que circula dentro y fuera de la organización. Estos catalizadores “están tan cómodos también en un medio de información algorítmica (con base en fórmulas, plantillas y otros sistemas de resolución de problemas propios de la incertidumbre) como en un medio heurístico de creación de sentido, de discusión y de interpretaciones propias en el tratamiento de la ambigüedad” (Vaghely, 2005). Con frecuencia son los ejecutivos subalternos para los cuales la orden es obtener a través de las pasarelas informacionales y de otros empleados, toda clase de informaciones tácitas o explícitas que puedan servir en la decisión, a dar un sentido, compartirla y hacer una síntesis y transmitirla finalmente a la dirección para que ésta decida el paso a seguir. Se puede tratar, por ejemplo, de empleados reparadores que arreglan toda clase de

problemas, que no tienen tareas precisas pero que pueden darle una mano a un empleado o a un equipo en encargos especiales.

También son los empleados más antiguos y experimentados los que conocen todo el rodaje de la organización y que pueden así, ayudar a orientarla. Algunos son catalizadores más oficiales a los que la empresa ha encargado de preparar las licitaciones y que son capaces de sobrepasar los algoritmos habituales para satisfacer ciertas solicitudes especiales a mejor costo, calidad o plazo que los competidores.

Estos catalizadores son los multiplicadores de los lugares, con frecuencia virtuales, de intercambio de información y de saber-hacer. Rogers (1995, p. 337) describe así sus principales cualidades : ayudan a desarrollar las necesidades de intercambios y a establecer las relaciones con el mercado ; en la empresa, pueden diagnosticar los problemas que, surgidos o no del mercado, podrían incitar al cliente a ir a otro lado y son capaces de hacer que reaccione, pasando a la acción; estabilizan la adopción del cambio y previenen las rupturas en la continuidad; finalmente, consolidan los vínculos reticulares para asegurar la permanencia. Estos catalizadores son una de las herramientas de transformación de la información en conocimiento; favorecen la eficacia de las redes, permitiendo según la necesidad, aumentar su número y reducir así la incertidumbre y la ambigüedad.

#### ***6.4.3 Ante todo, ir más allá de los análisis lineales o de la lógica dominante***

Bettis y Prahalad (1995) mencionaron que las empresas obtienen cada vez más información, pero son con frecuencia, incapaces de utilizarla porque su sistema de transformación y por lo tanto, de apropiación, es muy mal organizado, o tal vez por la existencia de hábitos o prejuicios que les impiden inventar para sobrepasar la lógica dominante. Como lo hemos dicho, estas empresas se limitan a utilizar algoritmos hechos para analizar la información y olvidan resolverlo por una visión heurística que dé lugar al análisis de la información. Sólo ante las graves crisis, es que finalmente las empresas aceptan romper sus rutinas y hasta incluso cuestionarse, pero con frecuencia, es demasiado tarde.

Por lo tanto, un mejor control de la información es el fundamento de una buena estrategia, particularmente de la estrategia proactiva, y sobre todo, es lo que permite nutrir el espíritu de la empresa, como lo hemos visto en la figura 4.1. Este control es pues, aquello sobre lo que descansa la flexibilidad de las empresas y, al final de la línea, su carácter distintivo como aquél de las regiones. Este control pasa por las redes, que si son escogidas juiciosamente y mantenidas inteligentemente, permiten a la empresa, sobrepasar la información fáctica que ha obtenido, para percibir en ella los pequeños hechos portadores de futuro, gracias a los que ésta podrá ir más lejos o hasta más rápido que sus competidores.

# CAPÍTULO 7

## Las redes

### **Una segunda condición *necesaria*: para compartir la información que conduce a la innovación**

*«En Paris está de moda el café y hay un gran número de lugares públicos donde lo sirven: en unos se cuentan novedades; en otros, se juega ajedrez. En una de estas casas sirven el café de tal manera que quien lo toma, adquiere agudeza de ingenio; Al menos nadie al salir deja de sentirse menos que cuando entró.»*

Montesquieu, XXXVI<sup>e</sup> carta persa

Las redes territoriales y extraterritoriales, ya sea que funcionen en los cafés, como lo recordaba Montesquieu hace más de 280 años, en las asociaciones profesionales o de otro modo, son uno de los fundamentos del funcionamiento del ambiente dinámico y por lo tanto de los vínculos entre los actores. Son el medio privilegiado para compartir la información y de buscar clasificarla y acumularla al interior de un territorio. Son, por lo tanto, fundamentalmente las *diseminadoras* y *amplificadoras* de información para las empresas.

En efecto, vistas las características de la información, los actores, particularmente los emprendedores, prefieren casi siempre obtener esta última por intercambios frente a frente con personas conocidas o recomendadas, que por medios institucionalizados o a distancia, como lo hemos recordado anteriormente. Estos encuentros constituyen el soporte necesario para el desarrollo del conocimiento y el instrumento clave para mantener el aprendizaje y finalmente crear la sinergia en la región.

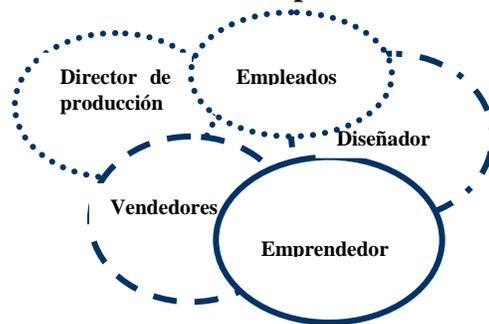
Pero ¿para qué estar en red, si uno de los objetivos importantes de la creación de una empresa es la independencia? Esto forma parte de una de las paradojas de las que hemos hablado al inicio de esta tercera parte; pero responde también a las necesidades de proximidad de todo individuo con personas que lo comprenden y que pueden respaldar sus esfuerzos y aún mantener su entusiasmo.

Ellos son fundamentalmente diseminadores y amplificadores de información para las empresas. Si las empresas son libres de conectarse en red con las que deseen, no perciben estas redes que conforman como una barrera para la independencia. Los emprendedores y los miembros de su pequeña organización son seres sociales; forman parte de una familia y de una comunidad, y están por lo tanto relativamente ligados a redes al menos de carácter social, o económico, basadas en el intercambio recíproco y la confianza. Todo emprendedor tiene como mínimo a su familia y sus amigos para obtener e intercambiar información y algunos socios para venderles mejor sus entradas y ayudarles a distribuir sus salidas. En el momento de la creación, estos socios son con frecuencia, cruciales para lograr el inicio de la empresa y esperar la velocidad de crucero. En las regiones, encontramos diversos lugares de intercambio de información relativamente informales como los cafés, los restaurantes, los clubes y las asociaciones diversas que permiten a los emprendedores obtener todo tipo de datos y a su vez le ayudan a evaluarlos. Los empleados no se quedan atrás, con los vínculos con sus amigos al interior o al exterior de la empresa o con sus compañeros de carrera, como miembros de un club deportivo o cultural, de una asociación de beneficencia, etc.

*Un estudio del Instituto Battelle de Ginebra mostró al inicio de los años 70, que los cafés europeos eran el principal lugar donde las personas de negocios compartían la información relacionada con el desarrollo de su empresa. Es lo mismo en los restaurantes y los bares estadounidenses; lo que demuestra también que el esparcimiento favorece el intercambio de información.*

Las redes han existido siempre, aún teniendo en cuenta que los investigadores sólo las descubrieron hace una treintena de años. Esta ignorancia surge de la antigua teoría económica que plantea que las empresas estaban aisladas, y que no funcionaban sino dentro de un sistema de competencia más o menos feroz. En toda organización se encuentran, por el contrario, diversas redes más o menos interrelacionadas, proporcionales al número de ejecutivos y de empleados. Por ejemplo, muchas Pymes utilizan las redes de sus empleados para contratar nuevo personal o comprender mejor el cambio en su ambiente, o hasta las redes de sus ejecutivos para mantener las solicitudes de subsidio ante el Estado (Julien y Lachance, 1999). Como lo muestra la figura 7.1, estas redes diversas se superponen más o menos, según el uso que haga la dirección. Evolucionan con relativa rapidez, al ritmo de los nuevos miembros y de los nuevos objetivos<sup>158</sup>.

**Figura 7.1 Interrelaciones entre las redes del personal de una empresa**

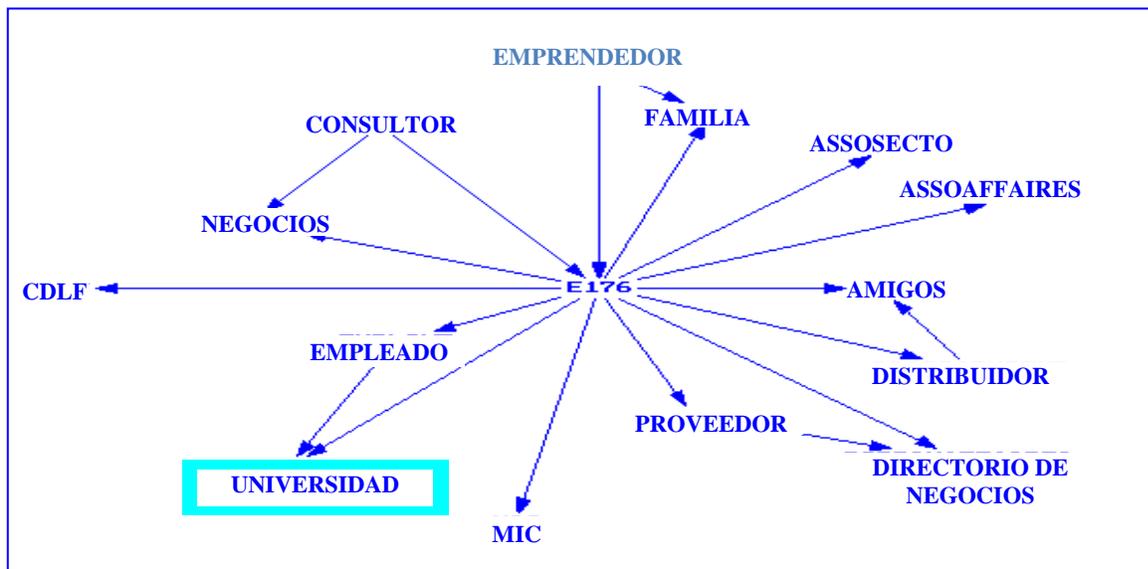


<sup>158</sup> Así, todo emprendedor puede estar vinculado, directamente o por sus empleados, a varias decenas de personas que están a su vez vinculadas a otras personas. Los nexos posibles, por ejemplo entre cien personas, son un número de 4,950, de acuerdo con la fórmula de  $(N|N - 1)/2$  (Rogers, 1995, p. 308). Evidentemente, este potencial nunca es alcanzado y por otro lado, no es necesario para obtener la información correcta, ya que varias redes son redundantes y que deben ser limitada debido a los límites temporales que les asignan a los emprendedores.

Las redes constituyen la estructura de comunicación y de aprendizaje que la región ofrece a los actores bajo la forma de lugares de intercambio de información, tanto físicos como virtuales. Así mismo, son la expresión de lo colectivo y de las convenciones establecidas en toda sociedad. Ilustran el funcionamiento mismo del ambiente. Son la base sobre la cual se desarrolla el capital social porque favorecen, o no, el desarrollo de una cultura emprendedora dinámica abierta a la innovación a medida que suministran información nueva, variada y de calidad, estando vinculadas al exterior, o que, por el contrario, patrocinan el conformismo, limitándose a la región oponiéndose al cambio. Las redes constituyen el medio privilegiado para difundir y compartir la información y así, aprender conjuntamente para alcanzar una comprensión mutua del cambio en un sistema de producción y de consumo (Maillat, Quévit y Senn, 1993; Ferrary, 2002). Pueden estar basadas en contratos más o menos formales y más o menos de largo plazo, o simplemente sobre la confianza y la lealtad y sobre la reciprocidad entre los socios. Las redes pueden permitir a las empresas, el desarrollo de activos compartidos, colaterales y complementarios, lo que facilita la invención colectiva, y como consecuencia, poder distinguirse y crecer.

### Red de la directora de la empresa E176

Todas las empresas, así sean pequeñas, desarrollan su red. Esta es la red de la directora de E176; una empresa manufacturera exportadora, que cuenta con cuatro empleados, fundada en 1990 y situada en una pequeña municipalidad lejana en Canadá.



Esta figura ilustra los diversos vínculos de esta directora que ha declarado: 1) ser miembro de dos asociaciones: el Grupo de mujeres de negocios (ASSOAFFAIRES) y una asociación de su sector industrial (ASSOSECTO); 2) trabajar con dos personas-recursos, exteriores a su empresa, que la ayudan manejando los negocios cotidianos: un proveedor de materias primas cuyo nombre ella encontró en el Directorio de Negocios (PROVEEDORES / DIRECTORIO DE NEGOCIOS) y una representante que le presentó un amigo (AMIGOS / DISTRIBUIDOR); 3) además, en los dos últimos años, dos instituciones le han dado apoyo cuando ha tenido un problema: el Centro Local de Desarrollo, para el desarrollo de la empresa (CLDF) y el Ministerio de Industria y Comercio para el desarrollo actividades de exportación (MIC); 4) finalmente, en los últimos seis meses, ha discutido sobre el desarrollo de su empresa con tres personas importantes: un consultor de una gran ciudad (finanzas e I+D) que la ha contactado por negocios y que no conoció sino unos meses después (relación rota actualmente) (CONSULTOR / NEGOCIOS), un empleado que conoció en la

*universidad (hace diez años) y con el que habla todos los días (EMPLEADO / UNIVERSIDAD) y finalmente su hermano que reside en otra ciudad y que es copropietario de otra empresa, con el que ella habla una decena de veces por mes (FAMILIA / EMPRENDEDOR).*  
Fuente: Julien, Lachance y Morin (2004).

De esta forma, cuando las redes son dinámicas, constituyen el medio privilegiado para favorecer la circulación sistemática de la información valiosa sobre un territorio, o sea, para buscarla y adaptarla a las necesidades de los emprendedores, con el fin de acelerar su aprendizaje frente al cambio. Responden también, a una necesidad crucial: la de disminuir la incertidumbre y la ambigüedad ante las decisiones por tomar. Aportan información no buscada y suministran así, diversas indicaciones, por una parte, sobre las oportunidades y las posibilidades de innovar con el fin de distinguirse mejor de sus competidores y, por otra, sobre los recursos disponibles para captar mejor las oportunidades; lo que permite la variedad en las empresas. Constituyen una clase de red de pesca extendida<sup>159</sup> para atrapar a su paso la información estructurante cuando circula, con el fin de tener una mejor perspectiva de las oportunidades y poder actuar. El grosor de las mallas permite filtrar la información para sólo retener los elementos deseados. Juegan pues, un rol muy importante en el emprendimiento; tanto más porque la información suministrada por las redes tiene ventajas como, primero, ser seleccionada de tal forma que los miembros se conozcan y conozcan sus necesidades, después, ser analizada y medida de diversas formas por observadores atentos y hasta un cierto punto, expertos en su campo específico, y finalmente ser adaptada a las necesidades particulares o potenciales de aquél que la recibe, que tiene la tendencia de retener la información correspondiente a su disciplina o en función de sus intereses y de su trayectoria, anterior o proyectada; todo esto, estando abierto a las necesidades de sus amigos o socios, frecuentemente escogidos según los mismos criterios: “¡los que se parecen, se juntan!”. Para volver a nuestra metáfora, Maigret, explica que para comprender la situación y los lazos entre éste y el asesino, es muy importante conocer bien a la familia y las redes de la víctima.

Por otra parte, como ya lo hemos mencionado, la participación en las redes genera información *potencial* que facilita la decisión, ofreciendo recursos complementarios, si son necesarios o puertas de salida. Birley (1985) denomina esta información potencial proveniente de las redes, como un *reaseguramiento* para apoyar la decisión y la acción. La información efectiva y la información potencial adaptadas a las necesidades de los emprendedores. Por consecuencia, disminuyen su incertidumbre y su ambigüedad y sobre todo, los convencen de ser aún más activos; a menos que las redes sean conservadoras y frenen el dinamismo.

En este capítulo, primero vamos a hablar acerca del funcionamiento de las redes para posteriormente, presentar los diferentes tipos de red, de acuerdo con el género de la empresa y el ambiente. Finalizaremos explicando que la existencia de estas redes sobre un territorio no quiere decir que la región esté bien interconectada, ni que los intercambios son óptimos para favorecer la innovación; lo que nos conducirá hacia el siguiente capítulo acerca de la innovación.

---

<sup>159</sup> Una red que trabaja, según la traducción en inglés. El término *réseau* se toma como tal en otras lenguas como el español (*red*) o el italiano (*rete*) que proviene del francés la vieja palabra *ret*, un tipo particular de red de pesca.

## 7.1 EL FUNCIONAMIENTO DE LAS REDES

Ante todo, las redes surgen a partir de vínculos interpersonales entrelazados de múltiples maneras (Johannisson, 2000). Pueden ir más allá del sólo intercambio de la información y extenderse hacia la colaboración y la concertación para finalmente convertirse en cooperación.

*La primera forma de cooperación, la colaboración, puede ser relativamente espontánea. Por ejemplo, con frecuencia sucede que varios comercios competidores, como los almacenes de muebles o de zapatos, se colaboran implícitamente, localizándose en el mismo sector o sobre la misma calle, para aprovechar una mayor clientela. Este comportamiento es muy antiguo; evidenciado en los bazares de todas las medinas nor-africanas o en las viejas ciudades europeas, en las cuales el nombre de las calles evoca el oficio de los que allí se reúnen, hace varios centenares de años. La segunda forma, la concertación, es más voluntaria, como en el antiguo caso<sup>160</sup> de los curtidores o los tintoreros que necesitaban enormes cantidades de agua para el oficio. Descansa sobre el compartir algunos servicios para disminuir el costo, así se trate de una vía de ferrocarril o de un puerto. Se observa en los parques industriales, o más recientemente en los parques tecnológicos y en las incubadoras de empresas, donde se reagrupan servicios comunes. La concertación también permite entenderse, por ejemplo, para organizar una fiesta de barrio con el fin de atraer clientela o para compartir ciertos comportamientos como en el caso de los distritos industriales. La tercera forma involucra particularmente las redes densas, lo que Lorenzoni (1990) denomina las constelaciones de empresas ligadas entre ellas en las producciones complejas, y las alianzas; algunas veces puntuales, que reposan sobre una cooperación que vislumbra objetivos a largo plazo difícilmente accesibles para las empresas aisladas<sup>161</sup>.*

Estas redes de información pueden diferir en su estructura, en el tipo de vínculos que tejen, en la posición de sus miembros, en el tipo de proximidad, en su tamaño, densidad, diversidad o en su calidad. Los vínculos pueden ser primarios, es decir, que se tejen directamente entre los miembros, o secundarios y por lo tanto, indirectos que pasan entonces por intermediarios miembros de la red. Gracias a estos vínculos indirectos, el individuo puede creer en la información secundaria que recibe de un interlocutor, por cierto, desconocido pero que le ha sido presentado por un miembro de la red, en el que confía. Por otro lado, este último le hará algunas recomendaciones sobre la manera de abordar a terceros, para conseguir toda la información deseada. En un buen número de redes de información, frecuentemente funcionamos avanzando poco a poco para obtener la información más precisa posible con el fin de obtener una respuesta completa. Los vínculos secundarios son los que dan riqueza a una estructura reticular, porque permiten reducir considerablemente el tiempo consagrado en buscar la solución para un obstáculo que impide innovar eficazmente, si bien se poseen todos los otros elementos e informaciones para hacerlo.

Una buena red de información primaria no necesita ser de gran tamaño<sup>162</sup>, ya que su primer rol es suministrar información personalizada, lo cual es más difícil de asegurar cuando hay demasiados interlocutores, y que su segundo rol es poder vincular a sus miembros a otras redes. Según el *principio del menor esfuerzo*, una red demasiado grande genera cada vez más ruido, es decir,

---

<sup>160</sup> Histórico en los países industrializados, porque esta concertación existe todavía con los tinturadores de la medina de Fès en Marruecos.

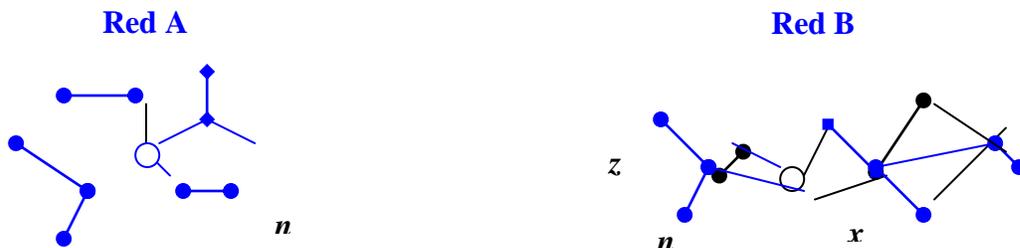
<sup>161</sup> Estas distinciones entre las diferentes formas de cooperación vienen de una discusión que hemos tenido con Bernard Billaudot durante un viaje efectuado a Marruecos en 2003 para dar un curso en la Universidad Americana de Alakhawayn.

<sup>162</sup> Al menos, en la óptica del investigador de información. Así, un emprendedor puede entrelazar vínculos con uno o dos investigadores aún de una misma universidad, lo que constituye una pequeña red primaria, incluso en una red general evidentemente más amplia.

incomprensiones a falta de conocimiento recíproco. La *valencia*<sup>163</sup>, o la capacidad de una red para obtener, absorber y transmitir información precisa y apropiada, está limitada por el número de sus miembros y la atracción o la repulsión que sienten los unos por los otros: demasiados miembros hacen los vínculos cada vez más frágiles y la calidad de la información débil, porque los miembros se conocen mal y adaptan poco la información a los otros miembros; muy pocos miembros limitan la variedad de la información transmitida y por lo tanto la sinergia en los intercambios. Friedman (1978) ha calculado que el número<sup>164</sup> sería más o menos de 15 miembros, o al menos, que las afinidades eficaces se limiten a este número y propicien a menudo la creación de subredes para limitar el ruido en grupos más grandes.

Pero el número puede variar de acuerdo con la proximidad y la densidad. Si los vínculos son débiles o poco recíprocos, un mayor número de miembros será necesario para encontrar a alguien que responda a las preguntas. Pero si la densidad es fuerte, ese número puede ser reducido. La densidad se refiere no sólo al número de participantes, sino también a sus vínculos recíprocos, a la posición de cada uno de ellos en la red y a la proximidad de unos con respecto a otros. La posición puede ser central o periférica; la primera generando el máximo de información. La posición *de nodo* en la red, si ésta es dinámica (ver figura 7.2), facilita los intercambios y aumenta la proximidad. La proximidad descansa también sobre la confianza entre los miembros y la reciprocidad de sus intercambios sin intermediarios. La densidad es medida por la relación entre el número de vínculos que existen efectivamente entre los miembros tomados de dos en dos y el número de vínculos posibles (Neimeijer, 1973). De esta forma, en la figura 7.2, la red A es menos densa que la red B. Pero en los dos casos, el miembro representado por el círculo blanco ocupa una posición relativamente central para obtener el máximo de información, la posición de nodo; mientras que el miembro *n* es periférico y sólo recibe poca información.

**Figura 7.2 Diferentes vínculos posibles entre los miembros de acuerdo con el tipo de red.**



Los vínculos son diversos y su calidad depende de la conectividad, de la intensidad y de la durabilidad de las relaciones. La conectividad es el número de vínculos entre los miembros, su accesibilidad, su reciprocidad, su reactividad, al igual que su durabilidad. Entre más numerosos, recíprocos y antiguos sean los vínculos, lo cual crea un clima de familiaridad, más reacciones se

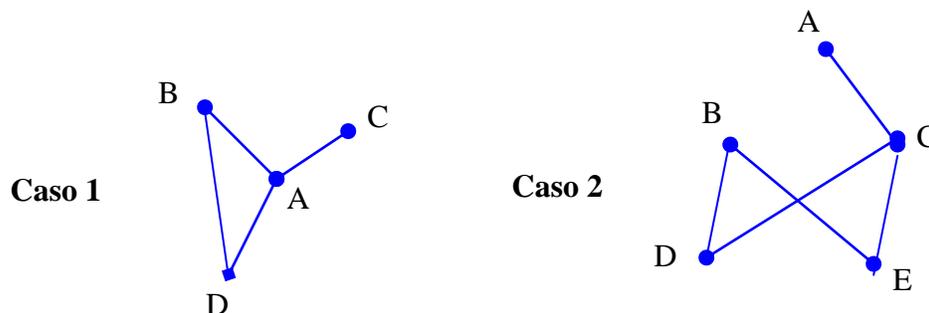
<sup>163</sup> La valencia en química es el número de átomos posible que pueden ser vinculados entre ellos. En psicología, es la medida de atracción (valencia positiva) o de repulsión (valencia negativa) que un sujeto experimenta con respecto a otros. El número quince reúne los análisis recurriendo al principio del menor esfuerzo que hemos mencionado antes.

<sup>164</sup> Nosotros hemos encontrado ese número óptimo de empresas en Quebec, con tecnología de punta con las cuales nosotros trabajamos

generan a partir de las preguntas; se hacen más intensos los intercambios y por lo tanto, pueden ser adaptados y valiosos (Johannisson *et al.*, 1994; Julien y Lachance, 1999).

Pero el número no es suficiente, también es necesaria la diversidad, una red compuesta por miembros a duras penas semejantes o que tienen relativamente las mismas ideas, no es valiosa, ya que habitualmente, genera pocas ideas nuevas y complejas y no hace más que repetir las mismas ideas. Sin embargo, cierta redundancia no es necesariamente mala, sobre todo para los emprendedores distraídos. Es lo que Burt (1992) ha querido ilustrar proponiendo su teoría de los agujeros estructurales, para hablar de los vínculos que faltan entre los interlocutores potenciales. Sostiene que, contrariamente a lo que podríamos creer, entre más agujeros haya, menos información es redundante, o sea que es más nueva y valiosa. Así, en la figura 7,3, las fuentes B y C del caso 2 son redundantes y por lo tanto, menos útiles para A, que puede recurrir a cualquiera de las dos para obtener la misma información proveniente de D o de E. Por el contrario, en el caso 1, C es necesariamente útil para A que puede recurrir directamente a B, a C o a D, ya que no existe agujero estructural entre estas últimas, para obtener la información sin pasar por un intermediario, lo que es más corto y evita cualquier problema de ruido.

**Figura 7.3 Vínculos directos e indirectos entre los miembros de una red y los agujeros estructurales**



De todas formas, una buena red debe integrar miembros heterogéneos que aporten ideas diferentes. Sin embargo, la heterogeneidad sin profundidad, es decir, sin intercambios lo suficientemente frecuentes impide a los miembros conocerse mejor y ocasiona una mala adaptación de las respuestas a los interlocutores (Human y Provan, 1997).

De esta forma, el tipo de vínculos, el tamaño, la densidad y la diversidad, juegan un rol muy importante para obtener una red de calidad. La calidad se mide por la capacidad de los miembros de una red para suministrar información valiosa, es decir, oportuna o nueva, decodificada y adaptada, como lo hemos visto en el capítulo precedente. Entre más elevada sea la diversidad, (Aldrich y Zimmer, 1986) porque la red comprende más expertos (conocedores) en la materia que pares con el mismo nivel de conocimiento (Ruef, 2002) y que la información llega por diversos canales, el equipo emprendedor es más capaz de absorber esta información y la calidad de la red es más fuerte.

Pero ¿cuál es el peso de estas diversas variables? Parece que sólo el tamaño (más grande) hace consenso entre los investigadores (Singh *et al.*, 1999); a no ser que un mayor tamaño sea portador de burocracia y de ruido, como lo hemos mencionado. La intensidad y las otras características de las redes impedirían aprovechar éstas plenamente, incluyendo la rapidez de la circulación de la información para conseguir la oportunidad antes que los otros. Esta ausencia de unanimidad sin embargo, es normal ante la heterogeneidad de las redes y de capacidad emprendedora de absorción tan grande como en las Pyme. Además, sólo algunas de las redes de las empresas (o del

emprendedor) son tomadas en cuenta en los estudios actuales, y la naturaleza, la calidad de los vínculos, sus influencias a corto y a largo plazo así como el tipo de red a la que estamos vinculados y su evolución, quedan aún pendientes de medir (Julien, 2006).

## 7.2 LOS TIPOS DE REDES

Existen muchos tipos de redes socioeconómicas que comparten la información. Algunas empresas están en red lo mínimo posible; otras, forman parte de un sistema de redes que va más allá de los vínculos que podemos tomar como naturales (personales y de negocios), con base en las redes voluntarias y estratégicas (redes de cooperación diversa durante periodos limitados). Esto, sin contar las redes de poder (políticas) para obtener un monopolio, para aprovechar ayudas particulares del Estado o “para engañar mejor al público”, como decía Adam Smith desde 1776, incluso si las redes socioeconómicas no están exentas de contratiempos.

Las redes pueden ser naturales, por esencia, o espontáneas, como las redes de parentesco o de amistad, las del trabajo, las de los clubes sociales, etc. Estas redes son llamadas sociales o de apoyo en una comunidad y permiten comprender las convenciones locales y conocer otras redes económicas. Pueden ser *ad hoc* y más específicas, y provenir, por ejemplo, de una proximidad geográfica, como cuando algunas empresas coexisten en un parque industrial. Pueden ser desarrolladas por razones de corto plazo, como una feria industrial o un congreso científico, para aprovechar éstos mejor. Pero pueden también ser voluntarias o construidas gradualmente para responder a necesidades de información cada vez más complejas. Estas últimas redes, frecuentemente estratégicas, están constituidas para mantener el dinamismo de la empresa, en el seno de un área industrial de empresas interdependientes (distritos industriales, parques tecnológicos, etc.) o favorecer la capacitación y la información compleja. El cuadro 7.1 ilustra estas diferentes formas, distinguiendo las redes sociales de las redes de negocios, las cuales pueden ser estratégicas y particularmente dinámicas, favoreciendo la innovación y la capacitación.

**Tabla 7.1 Diferentes tipos de redes**

	<b>Forma genérica</b>	<b>Forma específica</b>
<b>Existencia por esencia</b>	<i>Redes sociales de apoyo</i>	<i>Redes de negocios</i>
<b>Construcción voluntaria</b>	<i>Redes estratégicas</i>	<i>Redes dinámicas de innovación y de capacitación</i>

Adaptado de Dumoulin, 1996, citado por Dussuc, 2000.

Por un lado existen las redes de negocios, que se dividen en redes personales y en redes de negocios propiamente dichas, o de transacciones, y por otro lado, las redes de información que pueden ser sociales y ofrecer entonces una información más general (las redes sociales o simbólicas, según Johannisson, 2000), o estratégicas, cuando buscan una innovación más particular.

Generalmente, las redes personales cuentan con algunos miembros del personal, ejecutivos o empleados claves, particularmente los más antiguos; miembros de la familia nuclear o extensa, amigos o colegas de estudio, algunos grandes clientes, un miembro particular de la asociación del emprendedor, etc.; en resumen, personas con las que el emprendedor tiene una relación emotiva intensa y en las que tiene suficiente confianza como para discutir regularmente sobre el desarrollo de su empresa. En general, estas redes tienen ocho o nueve miembros, al menos en los países nórdicos, o hasta catorce, en los países del sur (Birley *et al.*, 1991; Julien, 1995; Drakopoulos-Dodd y Patra,

2002), lo que muestra la importancia del impacto de la cultura sobre el emprendimiento, particularmente en las empresas informales de los países en desarrollo. La red personal puede ser organizada como un consejo de administración o un quasi-consejo de administración, o aún servir solamente según las necesidades; particularmente para probar nuevas ideas o para indagar sobre la opinión o los presentimientos de sus miembros acerca de la evolución del contexto de la empresa<sup>165</sup>.

En cuanto a las redes de negocios propiamente dichas, o de transacciones, éstas están formadas por actores económicos “rio arriba” y “rio abajo”. En “rio arriba”, se encuentran los proveedores de materias primas, piezas o productos terminados o semi-terminados, los vendedores de equipos, las empresas financieras, etc. Si están bien vinculadas, pueden suministrar no sólo información operativa sino también información prospectiva: los proveedores de materias primas y de equipos pueden aconsejar al emprendedor incrementar su almacén antes de que suban los precios o esperar que éstos bajen, o más aún, hacer durar un equipo hasta que salga en poco tiempo la nueva tecnología que debería mejorar considerablemente los rendimientos. En “rio abajo” se encuentran los transportistas y las diferentes empresas asociadas con la distribución (mayoristas, publicistas, etc.), que pueden ser valiosas, no sólo porque ayudan a posicionar mejor los productos en el mercado, sino también porque suministran toda clase de información que permite al emprendedor desarrollar mejor el mercado. De esta forma, si los camioneros están al acecho para detectar el cambio en las empresas para las cuales ellos entregan, pueden ayudar a ampliar los mercados, a advertir la llegada de un competidor o a corregir las demoras en la distribución para competir mejor, etc. Tales consejos benefician tanto al productor como al transportista.

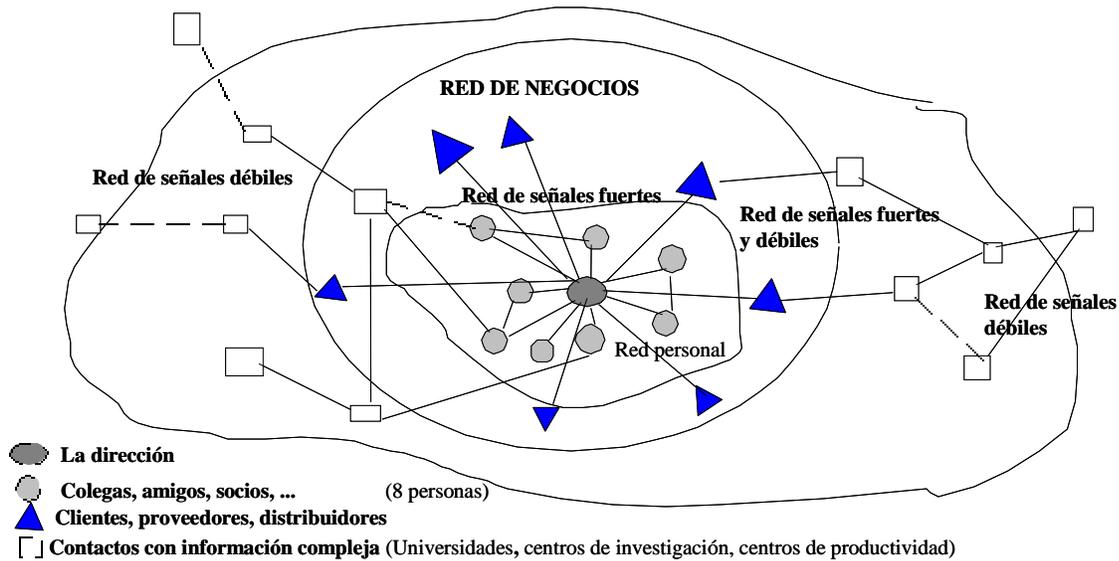
Finalmente, las redes de información representan las otras fuentes de nueva información. Comprenden las empresas-asesoras, los organismos de capacitación, las empresas financieras en su aspecto asesor, los centros de investigación, los organismos gubernamentales de ayudas diversas, etc. Pueden limitarse a suministrar servicios generales como auditoría contable o certificación de sistema de calidad<sup>166</sup>, o ser más activos y estimular el cambio en las empresas, suministrándoles una información avanzada que les permitirá innovar, distinguirse y así, aumentar su competitividad. La figura 7.4 ilustra la configuración que pueden tener estas diferentes redes de emprendedores.

---

<sup>165</sup> No obstante, una encuesta reciente muestra que los consejos de administración en las empresas no son siempre eficaces para generar nuevas ideas. Por ejemplo, en Quebec, sólo el 6% de los miembros contribuirían fuertemente al desarrollo de la empresa (14% en Suecia y 7% en Holanda). Por otro lado, sólo el 33% de los miembros de consejos de administración (el mismo porcentaje para Suecia y Holanda) pondrían “siempre en primer lugar, los intereses de la empresa”. Estos resultados no son sorprendentes: los directores consideran que sólo el 17% de los miembros (30% en Suecia) llegan bien preparados a las reuniones (Laurendeau *et al.*, 2003). Pero es probable que la encuesta haya sido realizada ante todo, en grandes empresas, lo que el artículo no precisa.

<sup>166</sup> Nuestros estudios de auditoría profunda realizados en un gran número de empresas, frecuentemente muestran que la certificación de calidad según la norma ISO 9000 no va más allá de los requisitos mínimos o sirve como protección para, a continuación utilizar los almacenes como colchones de seguridad. Mientras que la calidad debe ser más que eso.

**Figura 7.4 Esquema de redes principales de emprendedores**



Adaptado de B. Johannisson y T. Johnsson (1988), « New ventures networks strategies », *Cahier de recherche*, nº 18, Université de Växjö.

Evidentemente, algunos miembros de las redes de negocios o de las redes de información pueden formar parte de la red personal después de cierto tiempo, si la información que ellos procuran tiene la suficiente calidad para ganarse la confianza del emprendedor, incitándolo a consultarlo más sistemáticamente. Por otro lado, el recurrir a los miembros de estas redes puede ser regular o esporádico, según la calidad y la importancia de las informaciones intercambiadas (Johannisson y Kantis, 2000).

Algunos sociólogos (Granovetter, 1973; Krackhardt, 1992) han diferenciado las redes con vínculos fuertes de las redes con vínculos débiles. Las primeras resultan de las relaciones frecuentes que ofrecen un clima de gran confianza recíproca; mientras que las segundas, que reposan sobre encuentros esporádicos, necesitan más esfuerzo por parte del emprendedor que, para comprender la información que le suministran, debe confirmarla con frecuencia por medio de otras fuentes.



Náutico	Ninguna	14 → 21 2 → 10 20 → 19	
---------	---------	------------------------------	--

*Por ejemplo, una empresa del sector de transporte terrestre que fabrica remolques puede modificarlos para vendérselos a una empresa del sector náutico. Estos vínculos de negocios permiten a las empresas ir más allá de su sector respectivo y diversificar su producción.*

Para Granovetter, los vínculos fuertes con frecuencia ocasionan una acentuación de las relaciones entre los interlocutores, los intermediarios y entre esos vínculos fuertes favoreciendo el acercamiento y la transitividad entre las fuentes, para crear cada vez mayor redundancia y por lo tanto cada vez menos, una nueva información. De esta manera, los vínculos fuertes tienden a crear zonas cerradas, a reproducir las mismas representaciones mentales, a suministrar información que se recorta, mientras que los vínculos débiles se constituyen como puentes que pueden dar acceso a otras redes para obtener informaciones más específicas y puntuales (Sundbo, 1998). Los estudios parecen mostrar que son los vínculos débiles los que suscitan el cambio, a condición por supuesto, que se tenga en cuenta que los vínculos fuertes ofrecen más conformidad al grupo, a menos que este último no acepte los inconformes. En otras palabras, los amigos y los conocidos cercanos son como nosotros y el frecuentarlos aporta raramente grandes novedades, mientras que el encuentro con personas diferentes acarrea, reacciones de rechazo o un cierto cuestionamiento que ayuda a evolucionar. Esto nos reenvía de nuevo a Robert Marris (1971) que explicaba que esos inconformes eran los *pioneros* que hacían evolucionar los pequeños grupos de consumidores.

Desde el punto de vista económico y en el sentido de la información discutida anteriormente, es preferible hablar de redes con señales fuertes o débiles que de redes con vínculos fuertes o débiles. En efecto, la mayor parte del tiempo las redes con vínculos fuertes aportan una información de fácil comprensión y pueden denominarse como con señales fuertes, mientras que las redes con vínculos débiles procuran una información con un menor nivel de comprensión, por la inatención y la falta de confianza; lo que hace estas redes ser de señales débiles. Para Caron-Faisan (2001), la noción de señal débil está estrechamente ligada al tiempo, porque esta señal tiene una duración limitada y sólo puede tomarse de manera puntual. Es necesario entonces, estar en el lugar y momento preciso, tanto más porque esta señal será ahogada y diseminada en una multitud de otras informaciones y ruido (Lesca y Blanco, 2002).

Las redes con señales débiles con frecuencia corresponden a organismos que no forman parte de campos tradicionales de personas de negocios, como los centros de investigación y las universidades (Julien, 1993a); así podemos encontrar señales débiles en la información tácita obtenida a través de los operadores de máquinas o de agentes comerciales puestos en contribución. Para esperar estas señales débiles, generalmente es necesario pasar por intermediarios miembros de redes con señales fuertes, como lo hemos visto anteriormente en la figura 7.4.

En las redes valiosas que conectan las señales fuertes, provenientes de una cierta costumbre de trabajar en conjunto, y las señales débiles provenientes de las diferencias en los saberes y el saber-hacer de los socios, se forman las alianzas con otras formas innovadoras, por ejemplo para apoyar la investigación y el desarrollo. Así, las empresas de sectores de punta como la biotecnología o las nuevas formas de energía, tienen gran ventaja por conocer los últimos desarrollos en la materia, al aliarse o a cooperar a mediano plazo, con los centros de investigación especializados de las universidades; los cuales están en contacto con otros centros de universidades extranjeras. Otra forma de trabajo en red muy eficaz es la participación con una empresa-red, en la cual encontramos

generalmente un gran comprador y sus diversos sub-contratistas. Esta red densa favorece la sinergia, instauro un sistema de aprendizaje colectivo y sistemático y procura a las empresas que forman parte, una capacidad de producción que les permite diferenciarse cada vez más de sus competidores, por relaciones complejas muy difícilmente reproducibles. Este es el caso particular de la red de la Cátedra Bombardier (Julien *et al.*, 2003b)<sup>167</sup>. Si esta red ofrece un mecanismo de aprendizaje acelerado, es porque no sólo cuenta con la presencia de miembros en los cuales la capacitación, la experiencia y la manera de abordar los problemas son muy variadas, y con fuentes de información incrementadas ya que cada participante de la red tiene sus contactos particulares; sino también, porque todos los ejemplos reales de estos miembros tienen un efecto multiplicador y se convierten en modelos que permiten al emprendedor encontrar la mejor solución para su problema<sup>168</sup>. Los distritos industriales, en los cuales se encuentra un gran número de pequeñas empresas, comparten los diferentes elementos de una cadena de producción y constituyen también redes densas particularmente eficaces para manejar un mercado internacional (Beccatini, 1989; Conti y Julien, 1991).

Las regiones tienen el interés de animar a sus empresas a formar redes más valiosas o aún, a ayudar a las redes locales a revincularse a fuentes de información internacional, por ejemplo, por medio de centros de investigación de universidades y colegios conectados en las redes internacionales. El dinamismo territorial, hasta en las grandes ciudades, a menudo decae porque las redes no se renuevan o se les dificulta multiplicar los contactos internacionales portadores de nuevas ideas. Todo sistema de red debe evolucionar, renovarse regularmente, remplazando algunos miembros o adjuntándose a otros y creando, incesantemente, vínculos con nuevas redes (Johannisson, 1995). Igualmente, toda red debe inscribirse en redes más complejas (ver figura 7.5), donde redes internacionales que, siendo generalmente redes con señales débiles, no permitan al menos anticipar el cambio y detectar nuevas oportunidades.

*Recientemente, hemos realizado una encuesta en una antigua región en descenso que comenzaba de nuevo a repuntar. Notamos que el 70% de las empresas manufactureras habían recurrido a numerosos nuevos contactos durante el año; los cuales, equivalían en número entre el 10% y el 50% de los miembros de la red. Cerca del 29% de estos emprendedores conservaban aún una buena parte de esos nuevos contactos, mientras que los otros solo los habían utilizado una sola vez. Es muy probable que, en el primer caso, los contactos hayan transformado y enriquecido las redes, mientras que en el segundo, no sirvieron sino para responder preguntas explícitas o tácitas en el momento en el que se hacían. Es posible no obstante, que esos contactos sean utilizados nuevamente más tarde si es necesario. Por otro lado, entre mayor era el tamaño de las Pymes, más evolucionaban en mercados tecnológicos o innovadores, más complejas y con señales débiles eran sus redes y se transformaban regularmente (Julien, Lachance y Morin, 2004).*

En resumen, la colaboración reticular puede aportar numerosas ventajas: 1) una mejor percepción del cambio o la anticipación de éste, particularmente sobre el mercado (gustos o posibilidades); 2) la localización o la suma de recursos complementarios; 3) compartir y combinar conocimientos

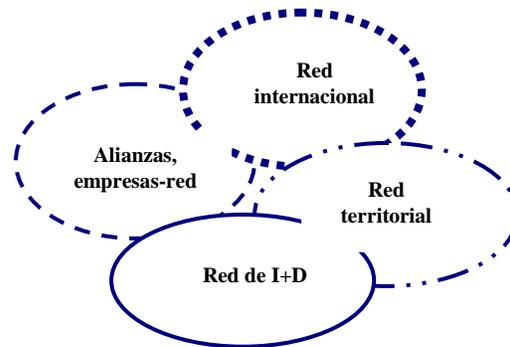
---

<sup>167</sup> El resultado principal de esta red es haber llevado a las organizaciones industriales que forman parte de ella, a apropiarse del cambio tanto tecnológico como organizacional, de manera que preparan el cambio siguiente; mientras que diez años atrás, al inicio de la red, todo cambio mayor suscitaba inmediatamente resistencias y se convertía en una montaña por escalar.

<sup>168</sup> Estos modelos de solución adaptada disminuyen también las resistencias y trascienden a las costumbres. (“Si una empresa cualquiera ha logrado resolver un problema en un contexto que yo comprendo bien, ¿por qué no yo?”). Igualmente, las redes densas multiplican las oportunidades de encontrar nuevas soluciones por la confrontación de experiencias y de nueva información para muchas personas.

actuales o nuevos; y finalmente 4) el vínculo con nuevas fuentes de información por nuevos descubrimientos técnicas o nuevas percepciones de los problemas (Ahuja, 2000).

**Figura 7.5 Imbricación de redes complejas**



*Es gracias a la complejidad de su dirección, que una empresa especializada en mobiliario industrial, particularmente para las ferreterías, ha podido triplicar su número de empleados en menos de diez años. Esta dirección está formada por varios jóvenes ejecutivos en los cuales la colaboración en el trabajo es tal que pueden, si es necesario, unos cubrir las funciones de los otros. Por ejemplo, el director de ventas va a hablar directamente con el personal de producción sobre un pedido especial; el director de producción participa en las transacciones con un cliente cuando las necesidades de este último son nuevas y demandan un reordenamiento de la producción. Además, el director general motiva a sus ejecutivos para que vayan regularmente a las ferias industriales, para que tejan su propia red de información, después a poner en común sus conocimientos y su saber-hacer; lo que da a la empresa una flexibilidad y capacidad de adaptación y de innovación particularmente eficaces para ganar cuotas importantes de mercado en América del Norte.*

### **7.3 INFORMACIÓN, REDES E INNOVACIÓN**

Si en una región las relaciones entre los emprendedores se limitan sólo a su red personal y a una o varias redes de negocios, es porque el acceso a redes de información más sutiles, fuentes de innovación y por lo tanto de competitividad, no es generalizado. Los emprendedores que quieren mejorar su competitividad deben organizar mejor sus redes e insertarse en redes más *inteligentes*, capaces de mantener sistemáticamente su aprendizaje, es decir, ayudarles a desarrollar su conocimiento y suministrarles con regularidad información valiosa, portadora de innovación y de nuevas oportunidades. Formar parte de varias redes proporcionadas por el ambiente no quiere decir que vamos a estar apoyados en sus esfuerzos de distinción. Numerosos emprendedores prefieren mantenerse en redes que ofrecen el mínimo de novedad, por miedo a ser controvertidos. La participación en las redes activas o proactivas no es obligatoriamente natural; lo que podría explicar por qué no hay necesariamente una relación de causa y efecto entre el trabajo en red de las empresas y su éxito (Johannisson, 1995). Además puede suceder que las redes de una región sean más portadoras de conformismo y se constituyan como frenos para las nuevas ideas.

Shan, Walker y Kogut (1994) han mostrado que existe un vínculo positivo entre el número de relaciones en colaboración, la posición en estas redes y la innovación. Sin embargo, como lo hemos mencionado, los resultados de estos estudios no son aún claros y suscitan muchas preguntas, particularmente a causa de la complementariedad de los tipos de redes y porque la información

surge de una capacidad de importante absorción y por lo tanto, de un proceso acumulativo difícil de evaluar. Por otro lado, las redes pueden cambiar a la organización y sobre todo cambia el contexto, permitiendo añadir o eliminar a nuevos miembros, conectando a ellos mismos a otras redes (Dodd, Anderson y Jack, 2004)

Evidentemente, la selección de las redes depende del sector al que pertenezca la empresa y de la estrategia que ella implante. En una industria madura con cambio lento, como la industria textil o la industria de la madera, las redes no tienen la necesidad de ser tan dinámicas como en las industrias de la moda o de la tecnología de punta, o como las de ropa deportiva o biotecnología. En los últimos casos, demorarse algunos meses más en comprender que una información es crucial, puede hacer la diferencia entre la supervivencia y el desarrollo. Es lo mismo para la estrategia de una empresa reconocida como primera en la lista de su sector de trabajo, que supone recursos importantes consagrados a la vigilancia en redes avanzadas, con frecuencia internacionales.

Siempre es posible y benéfico mejorar la calidad de las redes naturales, como la red personal y las redes de negocios. En la red personal, los emprendedores tienen la ventaja de añadir uno o dos miembros un poco críticos o no tradicionales (que no provienen ni de su sector ni de su ambiente de negocios, como un científico), con el fin de confrontar sus ideas y encontrar nuevas, lo cual sólo se hará respondiendo a las preguntas que el nuevo miembro hará para clarificar las ideas que le parezcan confusas, así le parezcan evidentes a los otros miembros. En las redes de negocios es necesario no sólo trabajar con los proveedores y los vendedores de equipos dinámicos, sino también elegir bien sus representantes y según la necesidad, alcanzar a sus ejecutivos o a los despachos de estudios profesionales para obtener una información más precisa.

*Un pequeño fabricante de colchones me explicaba que los vínculos con sus proveedores de tejidos, cuya empresa era cuarenta o cincuenta veces más grande que la suya, le habían permitido conocer a la directora del centro de investigación y hacer amistad con ella, al punto que ella efectuaba investigaciones gratuitas para responder a preguntas complejas que él le hacía; preguntas que ella apreciaba mucho por su espíritu innovador que se oponía al carácter frecuentemente conservador de los miembros de su empresa.*

En las empresas “rio abajo”, la cooperación puede ser muy benéfica; por ejemplo, el transportista posee toda clase de información para mejorar la distribución o mantener mejor la competitividad. Sea dicho de paso, que los europeos utilizan mucho mejor sus transportistas que los norteamericanos que desafortunadamente son demasiado pasivos.

Estudios recientes muestran también que es preferible, para el emprendedor que quiere innovar, frecuentar redes con señales débiles, que son las más grandes portadoras de nuevas ideas (Ruef, 2002). Por el contrario, si quiere estar cómodo con su itinerario y en sus decisiones y recibir el complemento de información necesario para mantener su estrategia a corto y largo plazo, el emprendedor deberá pensar en tener acceso a redes con señales fuertes.

Esto muestra bien que las redes con señales fuertes están lejos de ser inútiles. De hecho, estas dos formas no se oponen realmente; es más, son complementarias porque las nuevas ideas provenientes de redes con señales débiles deben ser completadas por otras informaciones provenientes de redes con señales fuertes: las primeras, siendo con frecuencia condición necesaria y determinante, y las segundas, la condición suficiente para conducir hacia la innovación más sistemática (Freel, 2000; Julien, Andriambelason y Ramangalahy 2004). Los secretos de la industria no están “en el aire” en *todos lados*, pero circulan a través de las redes o de las estructuras de interacciones en las cuales

privilegia las relaciones de confianza (Cohendet *et al.*, 1998). Entre menos vínculos débiles tenga una empresa o entre menos recurra a las redes con señales débiles, será menos innovadora. Inversamente, entre más vínculos débiles tenga y forme parte de múltiples redes con densidad débil o cuente con agujeros estructurantes, más innovadora podrá ser (Granovetter, 1973; Seibert, Kraimer y Liden, 2001).

En realidad, es necesario esperar una combinación óptima de rutinas, de ideas probadas y de nuevas ideas provenientes de las redes con señales débiles, las primeras permitiendo utilizar la experiencia, para aplicar posteriormente mejor las nuevas. Esto nos reenvía a la teoría basada en los recursos y las competencias, según la cual la combinación particular de los recursos y las capacidades de la empresa cambia gracias al aporte sistemático de nuevas ideas, por los individuos miembros de la red; lo que agita lo conocido para transformarlo en un proceso desordenado que Cohendet (2003) denomina el efecto de *percolación*<sup>169</sup>.

*Evocando el café, en el cual los granos triturados se desagregan, se chocan, se mezclan y se recomponen en un colador para obtener todo el aroma, la metáfora de la percolación ilustra el fenómeno de contagio desordenado de las ideas individuales que presiona al conjunto de los miembros a modificar cualitativamente su comprensión de una cuestión, cuando la mezcla y la acumulación de estas últimas han alcanzado un cierto umbral.*

En otras palabras, para las Pymes y el emprendimiento, las redes crean, entre los diferentes actores de la región y más allá de ella, una proximidad que favorece el intercambio de informaciones sutiles actuando sobre el conocimiento y transformando el saber-hacer para mantener la innovación, la cual apoya a su vez la flexibilidad en la organización y la inter-organización (en las redes) para responder de manera particular a cada cliente y compensar así las economías de escala inferiores. Como las Pymes, por definición, no poseen los recursos de las grandes empresas, deben disponer de una reserva de recursos externos para complementar los suyos, en particular los nuevos recursos para captar las oportunidades. Mediante las redes del conocimiento y el compartir tareas entre las empresas (concentrándose en sus competencias y trabajando en red con sus sub-contratistas), las empresas responden a la variedad que reclama la nueva economía del conocimiento y a las necesidades de la nueva división del trabajo en este conocimiento. La figura 7.6 ilustra el *efecto de percolación* entre la proximidad, la flexibilidad y la variedad; efecto que genera nuevas ideas y nuevas capacidades para diferenciarse mejor.

---

<sup>169</sup> La metáfora de la percolación es utilizada en matemáticas y en física para explicarse cómo ciertos elementos se aglomeran en subconjuntos para formar grupos de clúster, que finalmente aparecen en forma de enrejado. Por ejemplo, sirve para saber cómo un fuego de bosque se extiende de sitio a sitio y no de modo continuo. Sobre este tema se recomienda ver Stauffer y Aharony, 1992.

**Figura 7.6 Relaciones entre la proximidad, la variedad y la flexibilidad, estimuladas por el efecto de percolación desarrollado en las redes**



Como lo veremos en la cuarta parte, la región debe jugar un rol importante en el desarrollo del trabajo en red; facilitando la creación de alianzas e intercambios de información entre las empresas de servicios avanzados, centros de investigación y de valorización y las Pymes manufactureras. Para volver a nuestra metáfora, un buen modo de limitar el desarrollo de los gansters criminales dentro de un territorio es dividirlo y romper los vínculos entre las partes, como lo hizo la policía en su batalla contra los Hels Angels<sup>170</sup>.

Este trabajo en red resalta la importancia del sector de los servicios en la producción manufacturera, ya que el dinamismo de unos y otros favorece el desarrollo general. Esto explica que sea difícil hablar de la productividad de los servicios, la cual a primera vista, parece evolucionar mucho más lentamente que la del sector manufacturero. Ahora bien, la productividad manufacturera es cada vez más dependiente de la productividad de nuevos servicios ofrecidos, por ejemplo, en la industria de transporte, de las finanzas y de distribución. Su dinamismo requiere la aportación de servicios movilizados actuando en interacción<sup>171</sup> (instituciones de capacitación, empresas-asesoras en informática, empresas de capacitación y de desarrollo de mercados, empresas de ingeniería para la investigación, el desarrollo y la implantación de nuevas tecnologías, centros de investigación, etc.) y favoreciendo el desarrollo del conocimiento. También hemos mostrado que las gacelas recurren sistemáticamente a la experiencia externa de toda clase de servicios complementarios, lo que explica su rendimiento a pesar de los límites de sus recursos internos.

Entre más se limite la estructura regional a las redes con señales fuertes tradicionales y poco abiertas al exterior, más se limitará la desviación tecnológica sobre su territorio y favorecerá la inercia. Entre más anclados estén los emprendedores en las redes conservadoras, más “apretadas se tejerán” estas redes, y aún más, si tienen la tendencia de promover la facilidad y la redundancia, más que la innovación (Uzzi, 1997).

<sup>170</sup> Sobre este tema, revisar las novelas de Kathy Reich, particularmente *Déjà Dead*, 2003.

<sup>171</sup> Con frecuencia los servicios surgen de relaciones por las cuales las partes pueden estimularse para innovar instantáneamente como coproductoras y coinovadoras

Sin embargo, una vez más, las redes no constituyen el trabajo en red que dinamiza un territorio. Demasiadas empresas en las regiones se conforman con una red personal tradicional o poco utilizada y con redes de negocios que suministran los recursos mínimos: 1) porque les falta tiempo; 2) porque no tienen el deseo de crecer; 3) porque hacer las cosas de otro modo, trastornaría las costumbres de actuar solo y los métodos aprendidos sobre la marcha para administrar una Pyme, particularmente en las micro empresas (Chell y Baines, 2000); y 4) porque sólo tienen un débil deseo de innovar o diferenciarse y creen que una localización particular será suficiente para protegerlas. Por lo tanto, en la nueva economía del conocimiento, la innovación está en el corazón de esta singularización y por lo tanto de la competitividad; tanto para las empresas como para las regiones. Esta es la condición suficiente que se añade a las dos condiciones necesarias de las que hemos hablado; la cual vamos a analizar más detenidamente en el siguiente capítulo.

# CAPÍTULO 8

## La innovación

### La condición suficiente

*« Una mujer que sale de Paris para estar seis meses en el campo, vuelve a lo antiguo como si hubiera vivido en ese lugar treinta años.*

*[...]*

*En ocasiones los peinados suben gradualmente y una revolución*

*los tira de un golpe. ¿Quién podría creerlo?*

*[...]*

*Existen estilos y modos de vida que son modas :*

*los franceses cambian sus costumbres de acuerdo a la edad de su rey.»*

Montesquieu, XCIX<sup>e</sup> carta persa

Como lo vimos en la introducción, la innovación esta en el corazón de los procesos de emprendimiento, aún cuando la relación entre innovación y emprendimiento no ha sido todavía resuelta, como lo explica Schumpeter desde 1911 y es el factor clave que permite distinguir a las empresas. Ésto se explica en parte por la dificultad de imaginar que la innovación puede ser perpetua. Por ejemplo, la teoría del estado estacionario, desarrollada por teóricos como John-Stuart Mills en el siglo XIX o Simon Kuznets en el XX, afirma que habría un límite en el cambio perpetuo y por consiguiente, en la innovación. Sin embargo, Montesquieu subrayaba en su ejemplo de la moda que cambia continuamente, que las posibilidades de combinación son infinitas debido a la necesidad continua de cambio en los hombres. La innovación de las empresas está de hecho, en el corazón del enfoque estratégico basado en los recursos y las competencias, así como de la competitividad regional y mundial. Para las Pymes y las regiones, se vuelve crucial en esta nueva economía. Para retomar nuestra metáfora de las novelas policíacas, la innovación en el delito es una de las condiciones más importantes para no dejarse atrapar, ya que los policías conocen la mayor parte, sino es que todas las destrezas ya utilizadas, y pueden encontrar la pista fácilmente, hasta los autores que las utilizan.

Para Schumpeter (1934), la *combinación renovada* de ideas o de elementos existentes permite a la organización que la desarrolla, distinguirse en el mercado creando nuevas rutinas que serán de nuevo transformadas sí la innovación se renueva. Esta definición de una recombinación de ideas genera, evidentemente, una nueva realidad relacionándose con uno o más productos y con el proceso de producción que va en el sentido que hemos planteado a propósito de la economía del conocimiento. Por otro lado, Choo (1998) retoma esta definición, y plantea que la innovación es

una nueva creación del saber por la transformación de informaciones en nuevas informaciones<sup>172</sup>. Tarondeau (2002) constató que los hombres de negocios consideran la innovación como el resultado del trabajo controlado y de reorganización que la organización efectúa sobre los saberes y las competencias para aprovechar una oportunidad del mercado y abrir un nuevo ámbito de actividad.

*Alejandro Dumas, el autor de los Tres Mosqueteros, narra en su Gran Diccionario de Cocina de 1850 que el gastrónomo titular de Napoleón, M. el marqués de Cussy, había caído en desgracia después de la derrota de Waterloo. Pero cuando Luis XVIII supo que él había sido el primero en encontrar “la mezcla de fresa, crema y champaña”, se apresuró a conseguir su perdón. La recombinación compleja hecha por los grandes cocineros es, no obstante, criticada por el chef francés Hervé This, físico y químico de formación, quien plantea que esta recomposición es mínima y sólo obedece a reglas sobre los contrastes entre dos de seis elementos que son amargo, dulce, seco, aceitoso, azucarado y salado<sup>173</sup>. Por una parte, podemos utilizar más de dos elementos e igualmente los seis, lo que nos da 720 recomposiciones posibles (según el factorial del número 6). Por otra parte, This olvida que cada uno de esos elementos puede ocultar innumerables matices; es decir un poco más o un poco menos dulce, azucarado, amargo, etc.; lo que crea un número casi infinito de recombinaciones con sabor muy sutil<sup>174</sup>. Las combinaciones posibles son por decirlo así, infinitas y por tanto, accesibles a cualquier empresa astuta o bien conectada con la información nueva, sin importar su sector de actividad.*

La innovación se manifiesta ante todo por el aprendizaje, es decir, por la apropiación y la transformación de una o varias ideas provenientes sobre todo del exterior pero también de la empresa. Le permite distinguirse de sus competidores y así desarrollarse. Finalmente, la multiplicación de la innovación en las empresas del territorio, permite a este último desarrollarse rápidamente.

La innovación se diferencia de la invención, más ocasional y que surge más o menos por azar<sup>175</sup>, y de la creatividad. La invención reposa sobre teorías, los principios, y surge con frecuencia en los laboratorios. Implica una novedad, a diferencia de la innovación que es combinada frecuentemente a lo que es conocido. La creatividad por su lado, es la búsqueda de nuevas ideas que deberán ser verificadas y desarrolladas<sup>176</sup>. La innovación es nueva, *tanto en su resultado*, como en su uso o en su aplicación. Así es la cocina de los grandes chefs, como lo vimos en el recuadro anterior, generalmente basada sobre una recomposición más o menos regular de elementos nutritivos de todo tipo y de preparaciones para impresionar la vista y sobre todo el gusto. Es de una forma u otra una transgresión de costumbres establecidas, del orden, de las normas, sin que cada elemento lo sea. Es así, local o particular para cada organización, aún si viene del exterior, como en el caso de la compra de un nuevo equipo usado en otras empresas que obliga a su comprador a modificar la disposición de otros equipos y a repensar la organización para mejorar la productividad o el producto.

---

<sup>172</sup> Para Van de Ven (1986), la innovación surge de una idea nueva que puede ser o una recombinación de ideas antiguas, o una recombinación que modifica el orden actual, o un enfoque percibido como nuevo por los compradores.

<sup>173</sup> Fuente: Entrevista en el periódico *Le Devoir*, 30 diciembre 2002.

<sup>174</sup> Hasta en la humilde papa, existen más de un centenar de variedades, de las cuales algunas combinan de manera muy específica con ciertas carnes, más que con otras, para crear sabores particulares; como en el caso de ciertos vinos con ciertos quesos. Igualmente, los italianos inventaron más de un centenar de tipos de pastas, la mayor parte suculentas y muy alejadas de las pastas con frecuencia insípidas de los restaurantes de barrio que no tienen de italiano más que el nombre; pastas finas que pueden servir para diferenciar cualquier restaurante.

<sup>175</sup> Es lo que llamamos la suerte (serendipity). Pero aún en ese caso, es necesario un ambiente propicio ya que el azar no se da nunca, pero debe ser captado y aceptado.

<sup>176</sup> De Branbandere (1998) explica que la creatividad es la chispa que inicia la reflexión, mientras que la innovación es la mezcla gaseosa que permitirá solucionar un problema químico. La primera se hace en un instante, pero la segunda requiere de un cierto tiempo para realizarse.

*En 1996, en el consejo internacional de pequeños negocios (Council of Small Business) que se llevaba a cabo en Estocolmo, me encontré cara a cara con la señora Tilton Penrose, una de las investigadoras que más ha influenciado mis primeras reflexiones sobre la importancia de las Pymes en la economía. Por medio de su concepto de intersticios, da cuenta de la existencia, al lado de los grandes mercados, de numerosos pequeños mercados reservados a una clientela limitada y por lo tanto abiertos a las pequeñas empresas, ya sean culturales, geográficas o tecnológicas. Ella me contó, por una parte, que su libro sobre las causas del crecimiento de las empresas era una solicitud de una secretaría británica que su director le había cedido para que ella pudiera ganar dinero mientras trabajaba para su tesis en un tema muy diferente, y por otra parte, que la idea de los intersticios había surgido de sus discusiones con algunos emprendedores. En su intervención como conferencista invitada, señaló que nunca consideró haber creado uno de los conceptos esenciales para comprender las Pymes y que finalmente, el contenido de su libro fue el resultado de una serie de azares ocurridos más o menos sin saberlo.*

La innovación es raramente aislada, tanto en la empresa como en la economía e interviene en una cantidad de situaciones más o menos estables. En la empresa, frecuentemente es el efecto de una secuencia de pequeños cambios, algunos simples que requieren una respuesta llena de astucia para un problema de producción en los equipos o finalmente en los productos; cambios más o menos controlables que tratan de diferentes elementos de la cadena de valor: desde la recepción de materias primas y su evolución, hasta los esquemas de distribución. Y esto es aún más cierto en los servicios, donde el producto se confunde con el procedimiento y donde la innovación atraviesa generalmente todos los elementos de esta cadena, de la compra a la transformación, la comercialización, la venta y la entrega.

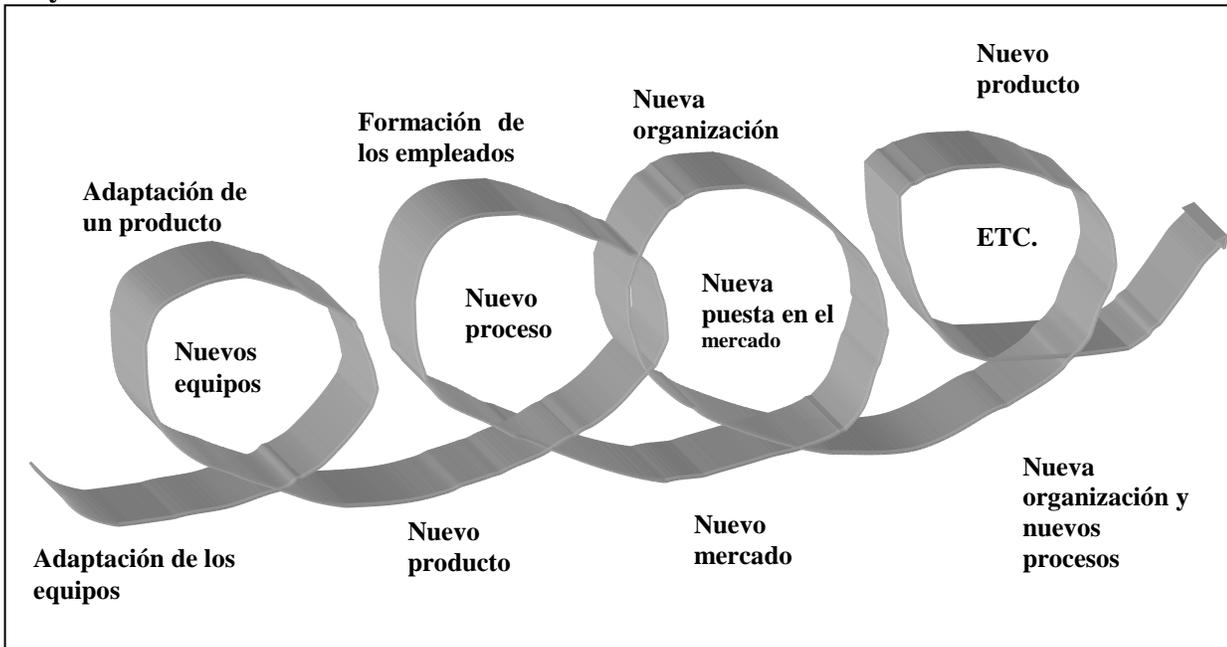
La innovación resulta del *proceso de aprendizaje interactivo sustentado en una cierta forma de tensión entre los individuos y la organización*, que genera las ideas provenientes de todos lados. Este proceso es dentro de la Pyme más o menos organizado, ya que un primer cambio obliga con frecuencia a hacer otros cambios que ocasionan otros y así sucesivamente. Tiene, por lo tanto, *forma de torbellino* (Callon, 1995) o funciona en espiral, involucrando primero las materias primas, posteriormente la producción y la organización, después la distribución y finalmente el producto; el cual genera un nuevo ciclo de cambios (ver figura 8.1). Viene de una cierta división y transformación colectiva de la información al interior de la empresa, gracias a la intervención directa o indirecta de varios empleados; trabajo que se hace siempre en relación con el exterior para captar las ideas *en el aire* dentro del contexto. Así también, la misma innovación aparece casi al mismo tiempo en numerosas empresas e industrias de diferentes países (Von Hippel, 1988).

*He aquí un buen ejemplo de de la innovación que funciona en torbellino. La fundición Feursmétal (Ventas por 43 millones de euros, con alrededor de 500 empleados en el año 2000), de Feurs en Francia, estaba amenazada por un cierre a causa del volumen de sus desechos. Para solucionar este problema crucial, debió no sólo transformar sus procedimientos que involucraban el uso de los materiales que generaban los principales desechos, sino también cambiar los comportamientos de sus empleados y sus rutinas de producción. En cinco años, sus desechos pasaron de 26,641 toneladas a 300 toneladas (MIFE, 2001) y sus costos generales disminuyeron en 15%.*

*En otro ejemplo, una Pyme de una región alejada se había especializado en la transformación de la planta esfagno. De ella obtenía diversos elementos que le permitían fabricar abonos específicos para diferentes tipos de plantas y de flores. Esto la obligó a ampliar sus actividades en la filtración del agua, ya que la turba es particularmente eficaz. Después, gradualmente, se consiguieron otros métodos físicos y químicos para filtrar el agua. Por otro lado, su práctica de empacado de la turba la ha llevado a fabricar equipos para otros tipos de empacado, y así sucesivamente. Esta pequeña empresa creada hace treinta años, emplea actualmente a 2,000 trabajadores en diversos países.*

El caso del Cirque du Soleil, del cual hemos hablado en el capítulo 3, muestra también que una innovación central puede ser facilitada por otras innovaciones. Por ejemplo, en los primeros años, cuando el circo tenía problemas para cubrir sus gastos y debía desplazarse sin cesar, el uso de la gran lona ocasionó la utilización de materiales diseñados para la fabricación de mástiles, que se hicieron más livianos para facilitar el montaje con poco personal.

**Figura 8.1 Funcionamiento en espiral y en torbellino de la innovación en un gran número de Pymes**



Con frecuencia, la innovación es poco espectacular. Se hace con pequeñas diferencias en el producto y en los materiales utilizados, en el oficio y la forma de producir, en la distribución y, por lo tanto, en la manera de hacer y de ofrecer bienes y servicios o en el servicio post-venta. El Servicio Francés de Estadísticas Industriales (SESSI, 1999b) diferencia la innovación en las Pymes de la de las grandes empresas, explicando que en las primeras se da más en la difusión y en la adaptación que en la innovación en el sentido estricto. En muchos servicios, principalmente se observa en la manera de crear la relación entre vendedores y compradores durante una venta.

Más del 60% de las empresas innovan poco, medianamente o mucho, en el producto o en el procedimiento, pero es más frecuente que sea en los dos<sup>177</sup>. Esta proporción es casi la misma en todas las microempresas (de menos de diez empleados), como lo han mostrado Médus y Pacitto (1994). La mayor parte del tiempo, esta innovación se presenta inicialmente como un cambio que viene del exterior, como un nuevo equipo o una nueva herramienta, una materia prima un poco

<sup>177</sup> Este porcentaje puede ser del 80% si incluimos los ajustes menores en los equipos o en la organización del trabajo, o aún los cambios de orden estrictamente estético en los productos. Sin embargo, el *Manual de Oslo* no incluye estos pequeños cambios en su definición de innovación tecnológica. Este *Manual* preparado con el apoyo de la OCDE, define la innovación de producto como “la puesta a punto y la comercialización de un producto con mejor desempeño con el fin de suministrar al consumidor servicios objetivamente nuevos o mejorados. Por innovación tecnológica de procedimiento, entendemos la puesta a punto / adopción de métodos de producción o de distribución nuevos o mejorados. Esta innovación puede implicar cambios que afectan – por separado o simultáneamente – los materiales, los recursos humanos o los métodos de trabajo” (OCDE, 1997, p.9).

diferente o, en el caso de los servicios, un producto que no forme parte de la gama ofrecida. Puede ocasionar un ligero reordenamiento en los equipos de la fábrica, pequeños ajustes en su disposición, o hasta cambios en las vitrinas del local de venta. Esta innovación poco espectacular pero *global* o *difusa* (porque termina afectando un gran número de elementos de la cadena de valor, tanto al interior como al exterior, incluyendo algunos proveedores o algunos sub contratistas, por ejemplo), es una buena forma de competir con otras empresas que tienen dificultades para comprender todos esos elementos sobre los cuales reposa el carácter distintivo. Por el contrario, una innovación importante puede, no sólo llamar rápidamente la atención de los competidores, sino también incitarlos a reaccionar lo más rápidamente posible con una innovación similar (sobre todo si una patente da una parte de la receta) para no distanciarse demasiado. Por otro lado, la innovación espectacular debe hacer frente a numerosos obstáculos antes de esperar al mercado y por esta razón presenta riesgos que todas las empresas no pueden permitirse.

En este capítulo, hablaremos inicialmente de los diferentes tipos de innovación y posteriormente, de la lógica subyacente a este proceso. Después veremos la manera, las reglas a seguir para tener éxito en el proceso. Finalmente, haremos el vínculo entre la innovación individual de las empresas y la innovación regional, para retomar el rol de las redes capaces de multiplicar la innovación.

## 8.1 LOS DIFERENTES TIPOS DE INNOVACIÓN

Schumpeter ya diferenciaba desde 1934 la innovación en el producto de la innovación en el proceso; particularmente la innovación en los equipos; hablando siempre de la innovación en la comercialización o la distribución, y de la innovación organizacional que afecta ante todo, la distribución del personal. Aún si estas diferenciaciones son prácticas en el plano científico, en la mayor parte de empresas lo son de otro modo, ya que, con frecuencia, unas no van sin las otras: una innovación de producto reclama cambios en los procesos, los cuales exigen una adaptación de la organización de trabajo y cambios en la comercialización para rentabilizar el producto. Y los cambios en el proceso permiten adaptar aún más el producto que, una vez en el mercado, suscita reacciones de la clientela que ocasionan nuevos cambios en el producto y en los procesos, etc. En los servicios, aun cuando se pueda recurrir a tecnologías desarrolladas en el sector manufacturero<sup>178</sup>, la mayor parte de las innovaciones no son de naturaleza técnica, sino que se utilizan más los métodos de aproximación y de persuasión de los clientes y por lo tanto, la venta. Es por esto que hablamos de *proceso* de innovación o de mejora continua, *en torbellino*, como lo mencionamos antes, ya que no sabemos cuándo se inicia ni cuando se termina; aún, si podemos comprender las pausas y las aceleraciones según la multiplicación y la difusión de las ideas que involucran los diferentes elementos de la cadena de valor. También se solicita a un innovador, que llega con una buena idea de producto de re-trabajarla cien veces para encontrar las numerosas ideas complementarias sobre la manera de producirla y, sobre todo, de distribuirla; ideas que permitirán que la primera idea pueda alcanzar al mercado y ser rentable.

Para sortear la dificultad hay que distinguir algunas veces, esos dos tipos de innovación, por ejemplo, Barreyre (1975) habla más de predominio. Entonces, habría innovación:

---

<sup>178</sup> Como ejemplo, pensemos en los nuevos sistemas de refrigeración para los mostradores de las tiendas o de las carnicerías, o en los GPS que utilizan las empresas de transporte de carga para monitorear mejor los itinerarios de sus camiones.

- Con predominio tecnológico (por ejemplo, fibra óptica, velcro, lente para la córnea, caja negra para el control de los movimientos de los camiones, etc.);
- Con predominio comercial (por ejemplo, nuevo empaque para regalos, nuevo modo de distribución como la venta por Internet, nueva forma de promoción con muestras gratuitas, nueva presentación de los productos, etc.)
- Con predominio organizacional (por ejemplo, franquicias, estructura matricial de la organización, equipos semi-autónomos, análisis sistematizados de las quejas de los clientes, etc.)
- Con predominio institucional (por ejemplo, impuesto al valor agregado, normas anti-contaminación, regreso de los tranvías en las ciudades después de su abandono entre los años 1950 y 1960, etc.)

Pero repitámoslo; en numerosas empresas es raro que la innovación no termine alcanzando un gran número de elementos de la cadena de valor. Y esto es todavía más cierto en la mayor parte de las Pymes, ya que funcionan de manera sistémica y no son divididas en departamentos. Por esta razón, es preferible hablar de innovación *global o difusa*, como lo hemos mencionado; lo que es más fiel al enfoque basado sobre los recursos y las competencias. Éstas generan aplicaciones particulares múltiples en toda la empresa y así, una nueva combinación para mantener el carácter distintivo. Todo esto constituye las ventajas competitivas, porque esta combinación es difícilmente reproducible por las otras empresas en el corto plazo. En otras palabras, aún si los competidores desmontaran y analizaran cuidadosamente el nuevo producto y estudiaran la comercialización, esto no les diría cómo esos elementos fueron desarrollados, producidos, ensamblados y distribuidos; y una vez que fueran capaces de penetrar el misterio, sería demasiado tarde porque la empresa innovadora habrá pasado a innovaciones más avanzadas.

*Una Pyme que produce piezas muy complejas para la industria de productos de transporte, ha basado la mayor parte de su innovación en el desarrollo de herramientas extremadamente productivas, disminuyendo así los costos de producción al punto que es difícil para la competencia entender sus acciones y resultados. Igualmente, la competencia de países como China no les afecta. En este último caso, es necesario añadir a los costos salariales bajos, los costos elevados de control de calidad, sino en reparación en garantía; particularmente para los productos que cambian con frecuencia, y aquéllos costos del transporte, sobre todo con el alza en los precios del combustible, sin contar con algunas gratificaciones; lo que hace que sea preferible producir en las Pymes occidentales.*

Las pausas o aceleraciones ocasionan otra diferencia entre lo que llamamos innovación gradual o *incremental* (según la traducción literal del inglés), que engendran cambios menores pero que afecta más del 95% de las innovaciones (Mansfield, 1968), y la innovación radical que ocasiona uno o más cambios mayores. Es radical no sólo por esta razón, sino también porque tiene efectos importantes en varios sectores de la economía, contrariamente a la mayor parte de las innovaciones graduales. La informática es un buen ejemplo de innovación radical que se ha difundido en todos o, al menos, en la mayor parte de sectores económicos.

La innovación radical se relaciona con al menos el 5% del conjunto de las innovaciones de una economía. Algunos investigadores (particularmente Abernathy y Utterback, 1978) consideran que la mayoría, si no todas las innovaciones radicales, simplemente resultan de una secuencia de innovaciones graduales donde la última hace un salto mayor a las precedentes. La historia de las innovaciones como la bombilla eléctrica o el teléfono, que no son más que el ensamble o la combinación nueva de elementos conocidos (sobre todo, ahora sabemos que un gran número de investigadores en diferentes países trabajaban sobre estos temas muchos años antes), confirma esta

manera de ver la innovación. Agreguemos que la innovación radical no es únicamente material: Jean-Jacques Salomon, antiguo director del comité de Ciencias e Industria de la OCDE, consideraba que la innovación más importante del siglo XX es el auto-servicio que ha transformado el sistema comercial de los países industrializados (Salomon, 1992).

La innovación puede responder a una demanda del mercado o venir de las ideas de los investigadores, los productores o los usuarios<sup>179</sup> capaces de combinar nuevos elementos para crear en cierta forma, un nuevo mercado. En este último caso, Hamel y Prahalad (1994) precisan que las innovaciones de estos *interrumpores de convenciones* pueden influir sobre el producto como tal (los relojes Swatch), sobre su comercialización (Ikea, en los muebles; Benetton, en la ropa) o sobre las reglas de mercado (Coca Cola<sup>180</sup> o Microsoft y sus comportamientos monopolísticos). Cuando pueden hacerlos, las otras empresas terminan adoptando tal cual, o modificando ligeramente las innovaciones de sus precursores. Añadamos que estas innovaciones son con frecuencia llevadas a cabo por pioneros o precursores individuales, que son posteriormente detectados por los emprendedores observadores que, finalmente, las adaptan para proponérselas al gran público.

La difusión de la innovación puede ser rápida o lenta; todo depende de las capacidades para convencer el mercado y de los métodos utilizados para hacerlo. El elemento comercial siempre es determinante para rentabilizar la innovación, pero es con frecuencia, ignorado por numerosos innovadores y se convierte entonces en la fuente de numerosos fracasos.

*En 1997, Theratechnologies y la Sociedad General de Financiamiento, crearon Andrómeda, una empresa cuyo primer mandato era concebir un estetoscopio electrónico. La idea de este nuevo producto había germinado en el espíritu de André de Villers, médico de urgencias y propietario de una policlínica (primer presidente de Andrómeda), que estaba harto de los estetoscopios clásicos y que de antemano, ya había diseñado el estetoscopio electrónico sobre un pedazo de papel, una noche que estaba de vacaciones en la montaña con su compañera. Convencido de las enormes ventajas de su innovación, estaba seguro de que su difusión se haría por sí sola y por esta razón, las ventas transcurrían con lentitud. La empresa se asoció, entonces con Hewlett-Packard y Philips; esta última ocupándose de comercializar el producto bajo su propio nombre. A pesar de esto, el estetoscopio acústico clásico continúa representando el 99% del mercado mundial. Andrómeda y sus socios, se habían olvidado de que el mundo de los médicos se organiza en corporaciones muy conservadoras y cuenta con miembros particularmente celosos con sus poderes. No obstante, esto ya se había demostrado quince años antes en la aventura de la creación de los sistemas de diagnóstico informático (permitiendo limitar el número de posibilidades a partir de una serie de síntomas) (Julien y Thibodeau, 1991), sistema que apenas comenzó a penetrar en este mundo a pesar de sus ventajas. Las decepciones del estetoscopio electrónico como las de antes, con el sistema de diagnóstico informático, ilustran una vez más, que una innovación, cualquiera que sea su valor, debe estar acompañada de otras innovaciones si quiere sobrepasar las resistencias y finalmente, difundirse.*

*A un innovador que tenía una nueva idea muy interesante, para evacuar a los habitantes de edificios de más de veinte pisos durante un incendio mayor, le aconsejamos que concentrara sus esfuerzos en las posibilidades de cambiar los códigos de construcción, aún, si él pensaba que el gran valor de su idea iba a forzar los cambios. Pero cambiar los códigos de construcción es difícil, porque esto involucra una burocracia afectando decenas de grupos de intereses, tanto privados*

---

<sup>179</sup> Así, Von Hippel (1988) ha calculado que el 77% de las innovaciones en los instrumentos científicos provenían de los usuarios; ellos mismos con frecuencia científicos que adaptaban sus equipos para responder a sus propias necesidades de investigación y desarrollo.

<sup>180</sup> Recordemos que la historia de Coca Cola ha comenzado ante todo, con la exclusividad obtenida para servir a la armada estadounidense y gradualmente a las poblaciones liberadas por ésta durante la última gran guerra; exclusividad consecuente con las relaciones políticas de su presidente.

como públicos.

Rogers (1995) plantea cinco condiciones complementarias para que la penetración y la difusión de una innovación sean relativamente rápidas:

- Las ventajas relativas de la innovación con respecto a lo antiguo producto, deben ser importantes realmente, o al menos vistas como tales por los compradores potenciales.
- La novedad debe respetar los valores y las normas de los usuarios o ser complementaria a otras tecnologías y equipos conectados en la empresa o en el hogar.
- Si apunta al gran público la innovación debe, en la medida de lo posible, tener un carácter ergonómico y no requerir aprendizaje elaborado. Si apunta hacia las empresas, la innovación será adoptada tan rápidamente como sea compatible con el nivel de capacitación del personal y de sus otros equipos. Además, si requiere menos esfuerzo y aporta elementos de tranquilidad, su difusión será aún más fácil.
- El cliente debe poder experimentar la innovación antes de comprar.
- La innovación debe poder ser observada en algunos pioneros satisfechos. Una persona o una empresa feliz constituye el mejor instrumento de venta.

El factor tiempo varía también en el ritmo de producción de la innovación. La mayor parte de las empresas que no están amenazadas a corto plazo por sus competidores, innovan generalmente de manera esporádica, cuando la necesidad o la presión se hacen sentir en su mercado o cuando los procedimientos se vuelve cada vez más inadecuados o responden mal a los nuevos materiales más o menos impuestos por los proveedores. Pero una minoría, particularmente las empresas fuertemente competidoras como las *gacelas* o las empresas exportadoras, lo hacen de manera sistemática, organizada; cada innovación preparando otra futura innovación (Julien *et al.*, 1997). Estas empresas fundamentan su carácter distintivo sobre esta capacidad de innovar, y se convierten en lo que Miles *et al.* (2000) llaman *los primeros en la fila* en cierto tipo de productos, en oposición a otras empresas que las siguen con relativo retraso. Ciertas pequeñas empresas juegan escondite o manejan una guerra de guerrilla utilizando innovación verdadera y falsa, exageración y desinformación comprendida; algunas registran sus patentes por fragmentos para marcar un camino previsible o hasta depositan falsas patentes para engañar a sus competidores (Eisenhart, 1990).

En este último caso, podemos agregar, que la protección por la patente es raramente una solución definitiva: por una parte, con frecuencia proporciona detalles en los cuales, ciertos elementos pueden ser retomados por los competidores o que al menos podrían orientar a sus investigadores<sup>181</sup>. Por otra parte, supone la capacidad financiera de seguir, eventualmente los imitadores, capacidad que las Pymes no siempre tienen; sobre todo si el plagiario es una gran empresa. La mejor defensa es con frecuencia el secreto, al menos por un tiempo, y sobre todo, la complejidad del producto y su fabricación<sup>182</sup>. Esta última aumenta la dificultad de imitación. Además, la renovación regular de la innovación se agrega a la dificultad, pero depende también del sector.

---

<sup>181</sup> Ciertas patentes son particularmente complejas, contando con más de 1,000 páginas o dividiéndose en múltiples patentes; en parte, justamente para erigir barreras defensivas o para retardar cualquier imitación, como lo explica Laperche (2003).

<sup>182</sup> Cerca del 82% de las patentes de inventos acordadas por la United States Patent and Trade Office son otorgadas por instituciones, sean los centros de investigación públicos y las universidades, lo que testimonia bien otra estrategia de las empresas. Fuente: *L'observateur des sciences et des technologies du Québec*, vol. 3, N° 3, 2001.

En resumen, la innovación se hace la mayoría de las veces de manera esporádica y reactiva, cuando no se hace simplemente por la adopción de una innovación de otra empresa o de un centro de investigación. La mayor parte de los innovadores son imitadores o adaptadores de innovaciones desarrolladas en otro lugar. Menos del 20% de ellos son *iniciadores*, salvo en sectores nuevos que exigen innovación casi por definición, y hasta un 20% se rehúsan a innovar o cambiar, prefiriendo concentrar sus esfuerzos en la gestión de lo que han adquirido después de largo tiempo.

Si no podemos hablar de emprendedores en este último caso y si ponemos de lado a los iniciadores, el 60% de innovadores que quedan son los que podemos denominar innovadores reactivos o rezagados, ya que sólo introducen lo que ha sido más o menos experimentado ampliamente en otro lado. También los llamados emprendedores de *imitación* y de *reproducción*, deben ser considerados como innovadores porque el hecho de introducir una innovación proveniente del exterior los obliga a revisar la combinación de los activos y del funcionamiento de su producción o de las rutinas de su empresa; combinación aún relativamente nueva y que les diferencia de los otros, aún, si puede ser conocida e imitada sin demasiado esfuerzo. Toda renovación de carácter distintivo, incluida una reinención o una reapropiación de lo que se está haciendo en otros lugares, es una innovación que mantiene la competitividad de la empresa y le permite sobrevivir hasta que otra empresa más innovadora o más imitadora satisfaga mejor al mercado, como nos lo recuerda la definición del *Manual de Oslo*.

Rogers (1995) retoma estas diferencias entre los diferentes innovadores poniendo en un lado a los innovadores *iniciales*, que son los precursores de la novedad, y en otro, a los que adoptan más o menos rápidamente la innovación agregando algunos elementos complementarios para que funcione bien. Después, gradualmente, varias empresas inician el seguimiento y forman lo que él llama la *mayoría precoz*, lo que incita posteriormente a un mayor número de empresas a hacer lo mismo. Finalmente, los *rezagados* o los *innovadores pasivos* terminan por unirse al movimiento con relativa dificultad, dejando al final del pelotón a las empresas que siguen rehusándose a adaptar la innovación, protegidas por algunas ventajas absolutas como la distancia geográfica o reglas culturales o religiosas. Rogers estima de forma global que, a excepción de los que se rehúsan siempre a la novedad<sup>183</sup>, los *iniciadores* (que él llama también los *aventureros*) representan alrededor del 2.5%; los *seguidores precoces* (más integrados en el ambiente mejor vistos por sus pares que por los iniciadores), representan el 13.5%; la *mayoría precoz* (aquella más proactiva), el 34%; la más amplia mayoría (los escépticos), también el 34% y los *rezagados* (tradicionales) el 16%. Muestra también que los *iniciadores* y los primeros *adoptadores* tienen necesidad de pocos canales de comunicación para vincularse con la innovación, porque los primeros transforman rápidamente la información recibida y van más allá de ésta, y los segundos son fáciles de convencer. En cuanto a los *seguidores precoces* o *rezagados*, tienen necesidad de recibir más información, de ser influenciados y persuadidos para embarcarse. Precisamos que adoptar la estrategia de seguidor no es necesariamente malo para una empresa; en efecto, puede ser preferible dejar a los otros las malas sorpresas, para después disfrutar de sus errores. Pero esto no puede ser cierto ni para una región ni para las empresas que buscan el crecimiento fuerte.

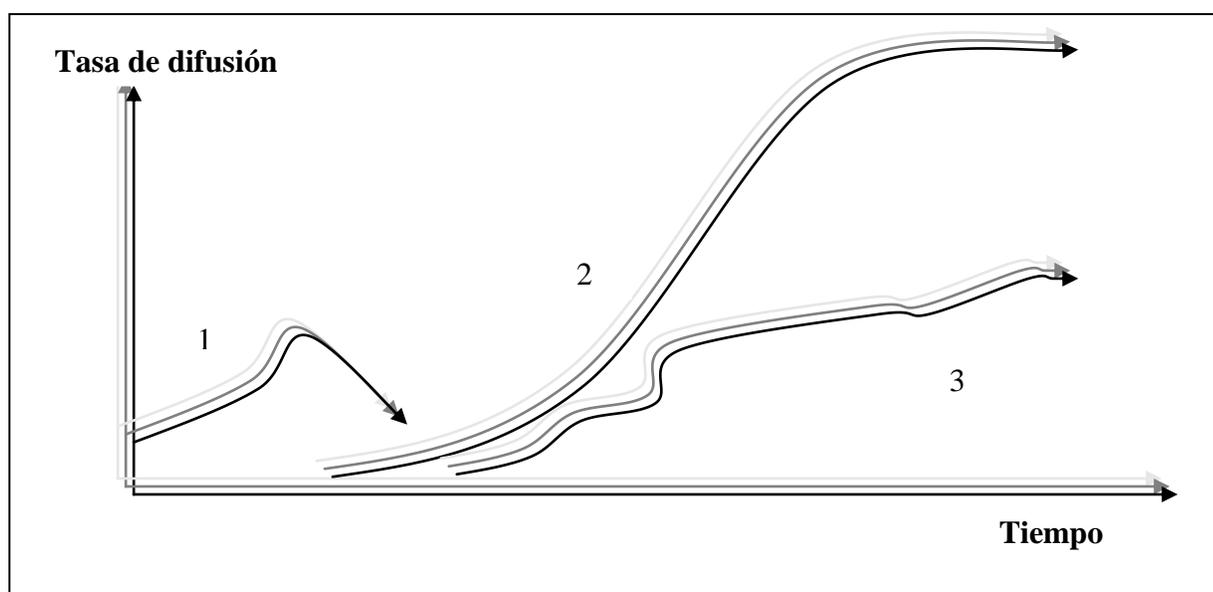
Así, la innovación comienza en algunas empresas o centros de investigación para expandirse lentamente en la economía del territorio. Después viene una nueva innovación que presiona de

---

<sup>183</sup> Rogers da el ejemplo de los Amish de Pensilvania que han inmigrado de Suiza a finales del siglo XVII a causa de diversas persecuciones y que se rehúsan a casi todos los descubrimientos modernos, tales como la electricidad, los tractores con combustible, el automóvil, los cigarrillos, etc.

nuevo el cambio. Así, con frecuencia, llegamos a una evolución según una curva en S. En la figura 8.2, presentaremos sólo tres casos, pero puede haber otros intermedios. El primer caso ilustrado muestra que la innovación no creció, que está limitada al *iniciador* y algunos *seguidores*, para después desaparecer porque no estuvo adaptada a las particularidades de un gran mercado que ha sido objeto de una mala comercialización o que otra innovación más eficaz ha surgido. El segundo caso ilustra una difusión o una penetración inicialmente lenta, que se acelera para desacelerarse después de haber cubierto todo el potencial posible del mercado; este es el proceso más conocido de las innovaciones ganadoras. Finalmente, el tercer caso presenta una innovación lenta e irregular, en la cual la difusión acelera y desacelera de acuerdo con las adaptaciones hechas para responder a las especificidades de los pequeños mercados.

**Figura 8.2 Tres casos de difusión de una innovación**



## 8.2 LA LÓGICA DE LA INNOVACIÓN

Para comprender la innovación, no podemos atenernos a un razonamiento unívoco como en la teoría económica clásica. El economista canadiense Richard Lipsey (1996) afirmaba por otro lado, que la ciencia económica es incapaz de comprender la innovación y hasta el cambio tecnológico<sup>184</sup>, ya que la innovación surge de mecanismos cognitivos (mentales) individuales y organizacionales, escapando al positivismo de esta ciencia. Lo que impide la comprensión de la innovación en la teoría económica clásica es, ante todo, que la considera como un proceso racional en los individuos, en lugar de aprehenderla como un proceso colectivo e interactivo que sobrepasa, por ejemplo, “la búsqueda de la mejor solución para una empresa”. Dicho de otra forma, la innovación obedece a otras consideraciones diferentes a la racionalidad ligada a la eficacia del mercado y de la mano invisible. Ella tiene continuamente resultados no programables y por lo tanto inciertos.

<sup>184</sup> “Yo mismo, cuando era estudiante, no comprendía nada del cambio tecnológico. La mayor parte de los economistas que conozco saben muy poco sobre la tecnología y no creen que esto sea un problema; lo que es aún más escandaloso. Ahora bien, el cambio tecnológico es una de las fuerzas económicas más importantes, que afectan nuestro nivel de vida [...]” (Lipsey, 1996, p. 48).

Esta *flecha del tiempo* de cambio, como dicen los filósofos, y que puede aportar tanto beneficios como errores o hasta infortunios<sup>185</sup>, se explica justamente porque la innovación se hace a partir del azar y de la intuición y no de la simple captación de oportunidades. La innovación es una *apuesta sobre el futuro* y surge de los emprendedores y no de los investigadores. El oficio de innovador no existe. Es un negocio de creencia que procede justamente de la incertidumbre y que tiene contornos difusos (Alter, 2003). La innovación no es racional como tal. La lógica de la innovación no existe hasta tanto no se comercializa. Los cálculos para justificar una innovación con frecuencia sólo son hechos para asombrar al auditorio, para seguir códigos lógicos en los cuales creemos sólo si son exigidos particularmente por los financieros; lo que explica que las relaciones entre los innovadores y las empresas de capital de riesgo sean tan difíciles. La innovación es el fruto de una relación privilegiada (casi íntima en algunos casos) con el mercado, relación que permite al innovador *sentir*<sup>186</sup> a éste último (Akrich, Callon y Latour, 1988) o percibir las necesidades antes de que él las muestre. Como nueva combinación, ésta rompe con las reglas para reinventar, reconfigurar para aventajar o imponer nuevos fundamentos sobre determinantes internas.

*Rogers (1995) ilustra esta no-racionalidad con el ejemplo del sistema de escritura qwerty (o azerty, para los europeos). Desarrollado a inicios del siglo XIX para desacelerar a los mecanógrafos que, escribiendo demasiado rápido, mezclaban los soportes de las letras y bloqueaban la máquina, este sistema es aún vigente en las computadoras anglosajonas que tienen evidentemente mayor soporte mecánico. Se prefirió conservar este sistema ineficiente, más que adoptar uno de aquéllos, notablemente superiores, desarrollados posteriormente. Es lo mismo para la televisión americana con respecto a la televisión francesa para el sistema de video VTR que ha prevalecido sobre el sistema Beta japonés, a pesar de su menor eficiencia, o hasta el sistema Microsoft muy inferior al de Apple y sobre todo al de Linux; ambos con una lógica y una eficacia superiores de otra manera.*

En innovación, nada es adquirido tanto en la complejidad como en los costos y posteriormente en las utilidades esperadas. La innovación es un proceso arriesgado que no sabemos hacia dónde nos lleva, que escapa a la realidad y a los procedimientos. Por definición, la innovación aborda lo incierto y así, la suerte, tanto en los resultados esperados, como en el tiempo consagrado para llegar a algo que le gustará al mercado. De este modo, no podemos forzar a un dirigente de empresa a ser innovador ni a adoptar rápidamente una tecnología, aún proveyéndolo de información y de subsidios, aún más, no podemos forzar a una empresa a crecer, cualquiera que sean las oportunidades del mercado. La innovación es por lo tanto, un acto eminentemente emprendedor; es la que funda la idea misma del emprendimiento (Gagnon y Toulouse, 1993 ; Hoffman *et al.*, 1998).

*En un estudio de caso, sobre las razones que explican la difusión y por lo tanto, la adopción del cambio tecnológico en catorce Pyme de seis industrias<sup>187</sup> casi del mismo tamaño y con un mercado semejante, comenzamos una entrevista con los emprendedores pidiéndoles una reacción ante fotos de equipos de punta desarrollados para su empresa. Desde el inicio, la evaluación de todos difería fuertemente según sus percepciones frente a la incertidumbre: si algunos veían todos los problemas que podría resolver la adopción de estos nuevos equipos, otros eran capaces de discutir sobre sus ventajas y sus limitaciones. La continuación de la entrevista no hizo más que confirmar esta primera percepción; lo que muestra bien que la innovación se da primero en la cabeza antes*

---

<sup>185</sup> Como todas esas armas cada vez más mortales, tales como las minas antipersonales, o aún los medicamentos no probados en el largo plazo, como la thalidomida.

<sup>186</sup> Más adelante retomaremos esta idea de *sentir*, reutilizando la metáfora de las novelas policíacas.

<sup>187</sup> Bien sea de industrias de alta tecnología (productos de caucho y plásticos, productos eléctricos y electrónicos y productos químicos), industrias de mediana tecnología (industrias manufactureras diversas) e industrias de baja tecnología (como la industria de la madera y el mobiliario).

*de ser una cuestión de análisis (Julien et al., 1994a).*

Esta lógica de la innovación permite comprender por qué las Pymes, tanto en las grandes ciudades como en las regiones, pueden ser particularmente innovadoras; lo que contradice la idea de Schumpeter del período americano, para quien la innovación era ante todo, negocio de las grandes empresas con inmensos recursos. Este último había observado bien, durante el tiempo que trabajó en Austria, que las pequeñas empresas tenían buenas condiciones para innovar gracias a su carácter emprendedor, poco burocrático, con respecto a las grandes.

Scherer (1984) explica que una de las grandes ventajas de las Pymes sobre las grandes empresas en lo que respecta a la innovación, es justamente este comportamiento sistémico (interdepartamental<sup>188</sup>) que favorece la implicación sutil de los miembros de su personal en su ambiente (o su proximidad), la cual permite intercambios complejos, relaciones directas e informales con el mercado para captar ideas; un sistema de comunicación rápido con base en la información tácita, particularmente propicia, sistema que les procura gran flexibilidad que impulsa la iniciativa y la creatividad. Al contrario, las grandes empresas se tropiezan en las grandes barreras burocráticas que bloquean las iniciativas o crean sistemáticamente la inercia que impide que se genere la innovación global. Es cierto que ciertas Pymes sufren, en contrapartida, por una falta de recursos de calidad y por un portafolio demasiado pobre en innovaciones que les permiten disminuir el riesgo cuando sus gastos en investigación y desarrollo son importantes en los sectores que requieren innovación regular.

Desde hace largo tiempo, los investigadores han intentado comparar el desempeño de las grandes empresas y el de las pequeñas, considerando la innovación. Por ejemplo, Peeks (1962) se interesó en las invenciones mayores de la industria del aluminio entre 1946 y 1957 y solo asignó a 17 sobre 149 a los centros de investigación de las grandes empresas. Por su parte, Hamberg (1966) sólo atribuyó a las grandes empresas siete de veintisiete descubrimientos; precisando, que estas últimas eran intervenidas con un mayor número de innovaciones en el momento de llevar a cabo el desarrollo. Así también, Jewkes *et al.* (1969) estudiaron sesenta y cuatro inventos importantes, de los cuales cuarenta surgieron de inventores individuales o de pequeñas empresas, y veinticuatro, de los centros de investigación de las grandes empresas. En los años 70, la Science Policy Research Unit (SPRU) de la Universidad de Sussex, analizó no menos de 4378 innovaciones que habían tenido lugar en un periodo de ocho años, para llegar a la conclusión que su número había sido inversamente proporcional a aquél de los empleados (Pavitt, Robson y Townsend, 1987). Por su parte, Cremer y Sirbu (1978) han mostrado que inicialmente, el número de innovaciones disminuía con el crecimiento del número de empleados, para después aumentar de nuevo según una curva en U. Finalmente, después de haber analizado 8,000 innovaciones introducidas comercialmente en los Estados Unidos entre 1988 y 1990, Acs y Audretsch (1990) evaluaron que las Pymes (de menos de 500 empleados) habían suscitado innovaciones 2.8 veces más que las más grandes empresas. Es muy posible que las innovaciones realizadas en los sectores controlados por las grandes empresas, como la química pesada, la distribución eléctrica o la industria automotriz, hayan visto la luz en las Pymes. Pero en las industrias en las cuales encontramos ante todo Pymes, la innovación proviene definitivamente de estas últimas. Podemos añadir que esta importancia de las Pymes en la innovación fue confirmada en Italia por Santarelli y Sterlacchini (1990), Rolfo y Calabrese (1995) o Epifanio (1995), en Holanda por Kleinknecht, Poot y Reijnnen (1991), así como en Canadá por

---

<sup>188</sup> Así, numerosas Pymes practican desde hace tiempo diferentes formas de *ingeniería simultánea*, haciendo intervenir muy rápidamente los diferentes departamentos en el proceso de innovación. Estos departamentos son por otro lado, más o menos inexistentes en las micro empresas.

Baldwin y Gellatly (2003). Nooteboom (1994) en un análisis de las diferentes comparaciones entre las grandes y las Pymes, explica que estas participan menos en actividades formales de investigación y desarrollo que las grandes empresas, que son más intensas y más productivas, sin importar su formalidad o informalidad; Además, las Pymes implementan sus innovaciones más rápidamente y eficazmente en el mercado que las grandes empresas.

Ya sea por las Pymes o por las grandes empresas, las tasas de éxito son, no obstante, bajas: menos del 5% de las ideas lanzadas son concretadas y su adopción es, en la mayoría de los casos gradual (Dewar y Dutton, 1986). Lachman (1996) menciona que el 80% de los proyectos de innovación son abandonados antes de llegar a un resultado y que el 10% fracasan en el lanzamiento. En el caso de sectores en los que los fundamentos científicos aún no son estables, las tasas de éxito son todavía más bajas (Mangematin, 2003). Después de hacer la síntesis de un gran número de estudios, Pras y Le Nagard-Assayag afirman que el fracaso rebasa del 30% al 40% para el lanzamiento de nuevos productos finalizados y hasta en ciertos casos, el 80% para las innovaciones de imitación. En resumen, nada es fácil en la innovación.

### 8.3 LA ORGANIZACIÓN DE LA INNOVACIÓN

Como la innovación es un proceso colectivo, interactivo, turbulento, interno y externo, es difícil organizarla realmente. Podemos hacer propicia a la empresa para captar o multiplicar la información y las nuevas ideas que conducen al cambio, tanto que podemos hacer a la región más innovadora multiplicando las redes *inteligentes*, particularmente ayudando a las empresas a vincularse a redes con señales débiles y a otros recursos que favorecen la aplicación de las nuevas ideas.

En el caso de las Pymes, es necesario movilizar las competencias del mayor número de empleados y vincularlos entre ellos, y si es posible, con recursos externos como los asesores tecnológicos, para crear sinergia y desarrollar así lo que llamamos las competencias relacionales. Posteriormente, es necesario mejorar estas competencias por medio de la capacitación y la información, para crear maneras de diferenciarse por la mezcla original de rutinas y nuevas ideas. Estas competencias permiten multiplicar las ideas complementarias (Latour, 2003) con el fin de maximizar, tanto al interior como en el exterior, la *oportunidad* que tiene la innovación proyectada de verse concretada, sobre todo si, como ya lo hemos mencionado, menos del 5% de las ideas llegan finalmente al mercado.

Para hacerlo, podemos recurrir a tecnologías de inversión (de sinéctica<sup>189</sup>), algunas de las cuales son particularmente eficaces según el tipo de productos y de sectores (Carrier, 1997). Estas técnicas facilitan la transformación de los sistemas mentales para romper las rutinas. Posteriormente, es necesario desarrollar técnicas particulares para poder elegir entre las numerosas ideas; técnicas basadas en los conocimientos y la experiencia.

Para multiplicar las ideas, algunos hacen ejecutar una parte del trabajo de selección a sus clientes o a los usuarios eventuales de la innovación propuesta, estimulando su capacidad crítica e interpretando por medio de diversos mecanismos de aproximación, las ideas expuestas. Particularmente, este es el caso cuando ayudamos a las redes a transformarse en mecanismos de investigación y de

---

<sup>189</sup> Las técnicas fáciles en innovación de productos demandan, por ejemplo, el análisis de un producto estudiando el hecho de poder recurrir a otros materiales (la madera podría ser reemplazada por metal o plástico, etc.) o aún, interrogándose sobre las funciones (añadir estética, posibilidades de organización o de transporte, un uso mixto, etc.)

transformación de la información valiosa o cuando recurrimos a la competencia de las organizaciones locales y regionales de investigación y de valorización. Esta capacidad de análisis es más importante que la investigación, se hace más o menos simultánea con el desarrollo y la comercialización del producto, en un proceso de ingeniería simultánea informal.

Para el análisis, es necesario multiplicar la información complementaria proveniente del interior de la empresa, organizando al interior o exterior, las pruebas, la fabricación de prototipos, las pruebas de mercado, etc.; todo esto limitando las rutinas desgastantes. El modelo secuencial o lineal<sup>190</sup>, desarrollado hace algunos decenios para administrar la innovación, es cada vez menos válido actualmente, porque la innovación eficaz pasa con frecuencia de una etapa a otra, con retornos y saltos y sigue un movimiento de vaivén con el exterior. Es mejor integrar las fases de manera más o menos paralela o hacer que las etapas se superpongan.

Lenfle y Midler (2003) proponen cuatro reglas para mejorar el análisis o la selección de las ideas:

- 1) reformular las preguntas subyacentes *sobre el camino*, para corregir las asperezas;
- 2) crear una dialéctica conocimiento/acción, ya que la experiencia no siempre es útil, salvo la adquirida mediante la acción;
- 3) asegurar una buena gestión del conocimiento para reforzar la interacción; y
- 4) precisar los límites de tiempo que la fase de exploración deberá respetar.

Las organizaciones que aprenden e innovadoras siguen particularmente, estas cuatro reglas.

Senge (1990) enumera algunas características de estas organizaciones que aprenden e innovan, y nosotros añadimos algunos elementos:

- Un tamaño pequeño, según el principio de menor dificultad<sup>191</sup>. En una empresa más grande, es necesario crear pequeños grupos responsables para minimizar la burocracia, la cacofonía, la incomprensión y las discusiones sin fin. La innovación detesta la burocracia y la jerarquía.
- Una diversidad y una riqueza personalizadas, de disciplinas y de orígenes, sin olvidar el saber de los proveedores y de los subcontratistas. Estos conocimientos pueden ser multiplicados por su organización en redes densas en las cuales los beneficios son patentes (Pras y Nagard-Assayad, 2003).
- Miembros del personal con *carácter innovador*, es decir, abiertos y no convencionales: campeones, no alineados, empleados críticos, intuitivos y algo francotiradores, que saben aprender de sus errores<sup>192</sup> y encuentran nuevas vías para rebasar los obstáculos. Esto incluye lo racional y lo no-racional.
- La reducción de las resistencias al cambio, declaradas o no, por la mayor participación posible por parte de los empleados, al menos en lo que concierne a la difusión de la información. Adler, se apoya en Schumpeter para diferenciar tres tipos de resistencias: las resistencias objetivas (falta de estabilidad o de experiencia), las resistencias subjetivas (imaginar situaciones sin referencias) y las resistencias sociales (con los socios de rutina).

---

<sup>190</sup> El modelo secuencial lineal presenta a la innovación como un proceso lógico comenzando por 1) la percepción de la necesidad, para pasar en seguida a 2) la investigación, 3) el desarrollo, 4) la comercialización, 5) la adopción o difusión y 6) el análisis de resultados o consecuencias. Ahora bien, la realidad nunca es lineal y proceder de esta manera puede, simplemente, matar la innovación.

<sup>191</sup> Cf la sección 6.4 del capítulo 6.

<sup>192</sup> Latour (2003) habla de «no-paranoia del innovador principiante».

- La multiplicación de las ideas, de las cuales ciertas serán retenidas. En general, de cien ideas presentadas como nuevas, noventa no lo son o son demasiado imprecisas para ser válidas. De las diez que restan, sólo una o dos son lo suficientemente interesantes para ser concretadas y llegar al mercado<sup>193</sup>.
- La utilización de un lenguaje común por todos los participantes, que descansa sobre la confianza y rebasa el de su disciplina o el de su cultura.
- La consideración verdadera de las oposiciones recurriendo a varios conciliadores y a la colecta rápida de todas las informaciones complementarias, vinculando el equipo a los bancos de datos, a los centros de investigación o a investigadores asociados:

*En colaboración con el Instituto Politécnico de Nancy, hemos instituido jornadas de 48 horas en la Universidad de Quebec en Trois-Rivières, en las cuales equipos de diez estudiantes de ingeniería y ciencias de la gestión, deben llegar a concebir innovaciones lo más precisas posibles, partiendo de ideas propuestas por los emprendedores participantes (un nuevo material, una cierta producción, un mercado potencial, etc.). Los estudiantes son encerrados en salones, pero conectados por computadora con los bancos de datos y una lista de expertos a los que pueden recurrir. Sus propuestas son posteriormente evaluadas por los emprendedores y los profesores, y algunas de ellas serán finalmente concretadas.*

- Una rotación: los equipos que trabajan juntos durante largo tiempo, terminan por girar en círculo, creando rutinas desgastantes y toma mucho más tiempo para actuar.
- Un marco del proceso (no demasiado, porque puede bloquear las ideas portadoras), para asegurarse de considerar los diferentes aspectos sin desbordarse. Esto supone particularmente el haber definido los objetivos operacionales (por ejemplo, un límite de costos) que tienen en cuenta la estrategia global del mercado objetivo y las limitaciones de los recursos y del tiempo. Estos objetivos deben ser precisados desde el inicio, sobre todo, si intervienen personas exteriores a la empresa. A falta de éstos, el proceso rápidamente puede girar en círculo, como fue el caso al inicio de la experiencia en el desarrollo de una moto-nieve para niños.
- La capacidad de *avanzar* o al menos de no atorarse durante largo tiempo; capacidad ligada a la estrategia adoptada por la empresa, para asegurar su cohesión.
- Instalaciones materiales, como la localización en una misma oficina de los principales miembros del personal relacionados con el proyecto; la existencia de una gran mesa alrededor de la cual ellos puedan instalarse para discutir cuando se bloqueen en un punto o cuando quieran proponer una idea; y vínculos fuertes con el exterior para obtener información complementaria, particularmente en las redes con señales generalmente débiles.
- Una mezcla de conocimiento, habilidades, saber-hacer y azar, desarrollando un equilibrio entre esas cuatro funciones. Como lo hemos mencionado, este proceso tiene forma de torbellino; funciona a ciegas y maneja márgenes de libertad, aunque se oriente.

Nonaka y Takeuchi (1995) resumen en cuatro palabras estos elementos indispensables para el sostenimiento sistemático de la innovación: la socialización, la exteriorización, la combinación y la interiorización.

Pero el proceso sólo puede ser específico para cada empresa porque depende de sus aptitudes y capacidades, de su estrategia y del tipo de mercado al cual se apunta. Resulta particularmente de la serenidad y rebasa la simple gestión. Debe permitir situarse más allá de lo cotidiano; dar también un

---

<sup>193</sup> Esta tasa puede aumentar para una organización innovadora; de lo cual hablaremos en la siguiente sección. Así, conocemos empresas donde hasta el 4% de las ideas propuestas, se concretan.

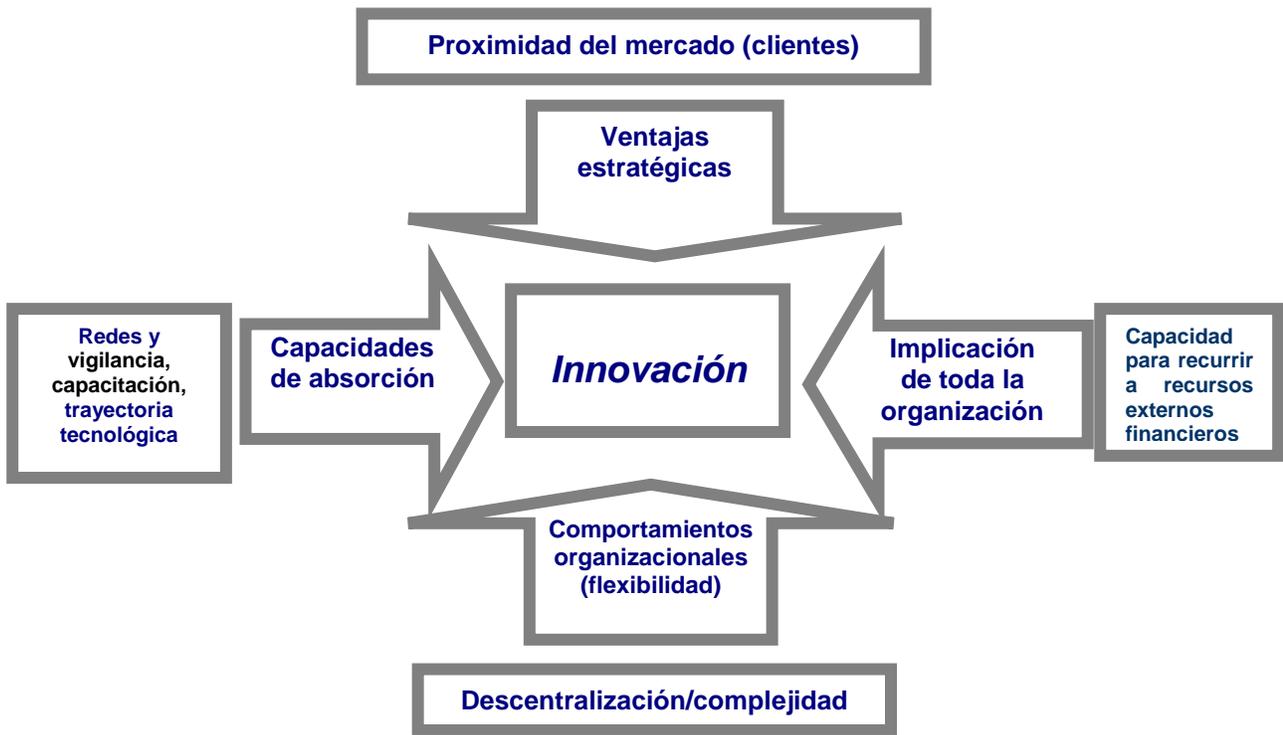
lugar al azar y por lo tanto a la suerte. Mejora con el tiempo y con la experiencia de la innovación y comprende los fracasos que, si son bien analizados, permiten hacer las cosas mejor la próxima vez. Procediendo a la organización de una innovación, finalmente la empresa sólo puede analizar la trayectoria que esta idea tomará o la curva que seguiría su aprendizaje y las reacciones que provocará, esperando *jugar ganando* y con la suerte *de su lado*.

Por ejemplo, en el caso de las empresas de servicios, la innovación raramente es organizada. Pero, opuesto a esto, en el sector manufacturero sólo está asegurado el modelo industrial clásico de innovación; contando con un departamento de I+D bien instituido, aún, sin retroalimentación en toda la empresa, es el más eficaz. Sería más el modelo neo-industrial (lógica de flexibilidad y de interacciones, con actores múltiples y cambiantes) el que favorecería más la innovación (Gallouj, 2003, p. 126).

Una de las condiciones necesarias (más no suficiente) para lograr una innovación es la existencia de cierta flexibilidad financiera, no sólo para la fase de investigación que siempre encierra algunas sorpresas, sino también para la fase de la aplicación en la cual es necesaria la adaptación de equipos y formación del personal, o comprar nuevos equipos y contratar personal suplementario para fabricar un nuevo producto (Santarelli y Stellachini, 1990; St-Pierre, 2004). Pero una vez más, lo más importante en la innovación son el emprendedor y su organización interna y externa, ya que siempre puede encontrar financiamiento para una buena innovación que realmente alcanzará al mercado.

En la figura 8.3, presentamos, de manera resumida, las diferentes variables de éxito en la innovación siguiendo cuatro ángulos. El primero se refiere a la capacidad de captar el mercado o las necesidades reales o potenciales de los clientes; el segundo, es la capacidad de absorber la información compleja y valiosa, particularmente gracias a las redes y a una vigilancia eficaz; el tercero, es la flexibilidad y la capacidad de aprendizaje; y el cuarto, los vínculos mantenidos con los recursos externos como los centros de investigación y las empresas de asesoría en tecnología y capacitación (Julien *et al.*, 1994a). Pras y Le Nagard-Assayag (2003) añaden tres elementos para el logro del éxito con referencia a la comercialización de un nuevo producto en el mercado: 1) la consideración de las necesidades de los clientes desde la fase de adaptación; 2) la unicidad o el carácter superior del producto con un precio competitivo y atractivo; y 3) una estrategia proactiva para ponerlo en el mercado.

**Figura 8.3 Variables que explican el éxito de la innovación**



Nada es fácil, siempre es complicado administrar el azar en una parte de la organización, trabajando con otros servicios y otras empresas o instituciones exteriores. Toda innovación en curso de desarrollo suscita, por definición, desacuerdos. Por ejemplo, abrirse hacia el exterior puede multiplicar esos desacuerdos. Pero no abrirse, es privarse de información y de ideas nuevas o complementarias. La multiplicación de las divergencias, si es bien manejada, es justamente una fuente de innovación aún más grande.

*Para explicar por qué una gran empresa de productos de transporte y sus sub-contratistas experimentaron un semi-fracaso con el sistema de innovación en red densa que habían desarrollado durante diez años, hemos recurrido al análisis de Giddens (1984) para el que todo compromiso es individual y luego colectivo. El compromiso individual descansa sobre tres tipos de conocimiento; el conocimiento consciente (en este caso, las capacidades de cada ingeniero miembro de la oficina de estudios de la empresa para desarrollar nuevas piezas), el conocimiento práctico (es decir, el reconocimiento que estas nuevas piezas efectivamente permitirán mejorar el rendimiento del producto), y el conocimiento inconsciente (que hace que las habilidades acumuladas permitan ir más allá de lo que es fácilmente conocido en el desarrollo de las piezas). El compromiso colectivo se refiere al compartir y al reforzamiento de los conocimientos por parte del grupo en el cual cada individuo actúa, sometiéndose a las estructuras de la empresa, y más precisamente a las reglas de conducta y de compartir con los demás, frecuentemente difíciles de manejar.*

*Estas reglas orientan las acciones que, en conjunto, parecen sensatas, legítimas y portadoras de poder. El sentimiento de sensatez proviene de los esquemas de interpretación incluidos en los tres tipos de conocimientos adquiridos, individual o colectivamente. Pero si la tradicional manera de hacer genera productos efectivos y permite diferenciarse de los competidores, ¿para qué cambiar? La legitimidad es necesariamente colectiva y se apoya en reglas comunes o acuerdos establecidos con el paso de los años, que aportan seguridad y por lo tanto son de difícil trasgresión. Así,*

*cuando un fracaso sobreviene, tiene menos importancia si hemos seguido todas las reglas que si las hemos infringido. En este caso, las sanciones se encargarán de recordar a los responsables la importancia de respetarlas; lo que refuerza el poder de estas costumbres y acuerdos.*

*Aplicando esta malla de análisis en el caso presentado más arriba, podemos afirmar lo siguiente: primero, las áreas de investigación de esta gran empresa han considerado sus maneras de trabajar, implicando poco a los sub-contratistas, como perfectamente sensatas y aún aprobadas, lo que no ha incitado a los ingenieros a querer hacerlo de otra forma. Como ya es difícil trabajar en grupo sobre un proyecto, teniendo en cuenta la dificultad de organizar una innovación, que por naturaleza, suscita desacuerdos por el hecho de su novedad, les ha parecido poco interesante ampliar el número de participantes externos y aumentar así las posibilidades de divergencias. Segundo, este proceder era legítimo, pues estaba conforme con las reglas vigentes y respondía particularmente a la presión constante ejercida sobre los jefes de proyecto para que se disminuyeran los costos; presión que los llevó a privilegiar las soluciones con menor riesgo. Tercero, de todas formas, esta era una manera de conservar el poder sobre el servicio interno (sin que hubiera perturbaciones provenientes del exterior) y sobre todo, sobre los Sub-contratistas. En resumen, esta estructura de razonamiento, de reglas y poderes, ha sido suficientemente fuerte para oponerse a la voluntad declarada de la dirección de trabajar realmente en cooperación con los sub-contratistas al interior de una red densa (Julien et al., 2003c).*

Resumiendo, la innovación es una combinación que sigue a los intercambios de información repetidos en el interior y el exterior; información tácita ante todo, más económica e informal que tecnológica, y complementada por información codificada. Supone una capacidad de absorción y de imaginación actualizada regularmente. Resulta de la participación y de la conexión entre los participantes al interior y exterior; del proceso de aprendizaje establecido por las empresas, de la intensidad de las retroacciones positivas y finalmente de la calidad del trabajo en red. Participación y trabajo en red permiten al innovador rebasar su cansancio compartiendo sus ideas y los riesgos que éstas representan; manteniendo en la empresa la tensión necesaria en el proceso *hecho sobre la marcha*.

Esta combinación permite la *organización de la improvisación*, aún si esto puede parecer paradójico. Una buena organización de este tipo favorece la velocidad (flexibilidad y velocidad) en la innovación global; la cual descansa sobre un conjunto de pequeños cambios hechos por todos lados en la empresa para rebasar o hasta engañar a los competidores para desanimarlos o ponerlos fuera del juego. La clave de todo esto es ser capaz de sentir fuertemente el mercado: para no salirse de lo posible, es necesario tener en cuenta muchas cosas que son incontrolables. Es la principal estrategia que adoptan las gacelas para desarrollarse rápidamente: por ejemplo, buscan el saber y la estimulación que ellos tienen necesidad en una red o alianzas en la región y más allá de ella.

## **8.4 DE LA INNOVACIÓN INDIVIDUAL A LA INNOVACIÓN COLECTIVA**

La innovación en las empresas será más eficaz si reposa sobre la organización de lo colectivo, reagrupando un buen número de empleados al interior (Owusu, 1999), pero contando también con fuertes relaciones con el exterior. El resultado es un proceso interactivo complejo (interno y externo) que no se reduce al simple descubrimiento de una nueva idea, pero supone, primero que todo, la elaboración de varias ideas, como lo hemos visto para la creación de una empresa, segundo, el desarrollo de esas ideas y tercero, después de una buena evaluación, su integración en todos los servicios de la empresa para asegurar el buen funcionamiento de todas las etapas del proceso, desde el desarrollo hasta la comercialización. Pero, el rol de lo colectivo va más allá de este aspecto más técnico. Ante todo tiene como objeto nutrir la creencia que se puede tener éxito, que es posible. Ya que, repitémoslo, la innovación es un acto emprendedor que, como tal, depende del tipo de cultura

empresadora reinante en la región, que puede tener un espíritu conservador que aumenta el peso de las limitaciones o que crea complicaciones limitando los recursos materiales o, por el contrario, del espíritu dinámico que anima a las nuevas ideas y que facilita concretamente su aplicación.

Esto también nos aleja, tanto de los enfoques clásicos de la teoría económica, que de aquéllos basados en las teorías evolucionistas todavía muy lineales (como el de Nelson y Winter, 1982). Esto rebasa también al Schumpeter del periodo austriaco, que limita demasiado la innovación a un emprendedor individual sin dar importancia a los vínculos de este último con el mercado y el ambiente. Como lo menciona Dosi (1988), la innovación es por el contrario, un proceso dinámico necesariamente abierto; apertura en la cual se encuentran el ambiente y las redes, y por lo tanto los vínculos del emprendedor con el contexto local dinámico.

Así mismo, el aprendizaje del saber que funda toda innovación es un proceso colectivo (Avenier, 2001). Para convencernos, sólo es suficiente pensar en los financieros que, lejos de limitarse a decidir si prestarán o no, deben rebasar su conservadurismo tradicional para buscar más la orientación de los innovadores hacia las fuentes informales y los recursos complementarios que le permitirán ir más allá de las limitaciones inherentes a toda novedad.

*En su tesis de doctorado, Danielle Capt (1994) muestra que el dinamismo que observamos actualmente en ciertos pueblos de los Pirineos, ha seguido un proceso en espiral. Si se ha iniciado en las producciones ya existentes, como el queso campesino y las salchichas de montaña, hizo falta que integre gradualmente múltiples actores, como los cocineros para las mesas campestres con menús regionales, los propietarios de albergues de paso que se han puesto de acuerdo sobre criterios de calidad comunes, los guías de montaña para la recolecta de champiñones o la observación de pájaros, o para las ruinas romanas o de la edad media, los transportadores y algunas agencias de viajes exteriores; todo esto apoyado por una búsqueda de la calidad que va hasta la denominación de origen. Este sistema de trabajo en red intra-regional y extra-regional ilustra que el éxito sólo, no puede reposar sobre la complementariedad o las complejidades múltiples.*

*Michel Marchesnay (2001) hace el mismo estudio para el pimiento de Espenette del país vasco francés. Muestra que, más allá de una larga historia que se remonta a la conquista de América y al proceso de aclimatación, era necesaria una voluntad colectiva real y un espíritu de empresa fuerte para, primero, hacer que ese pimiento se distinguiera, después que fuera reconocido y finalmente, que su calidad y su desarrollo fueran protegidos por una denominación de origen.*

*Los festivales tienen la dificultad para crear en su región un efecto de tracción que rebasa los límites de su actividad, ya que se conforman muy frecuentemente con esos pocos días de actividad y con actividades ligadas a la fiesta. Para aumentar su impacto, les sería necesario, por el contrario, ofrecer toda clase de productos asociados, lo que hacen algunos acontecimientos o espectáculos en los cuales los ingresos provienen más de productos indirectos<sup>194</sup>. Es lo mismo para los lugares turísticos que no pueden sostenerse, a pesar de ciertas actividades fuertes, si no se multiplican sus lugares de interés<sup>195</sup>.*

El trabajo en red y el capital social juegan entonces un rol central que afecta las actitudes ante la innovación y ante el riesgo, desarrollando principalmente *los primeros en la fila* y ofreciendo

---

<sup>194</sup> Es el caso de los grandes festivales de invierno en Quebec, el festival de jazz en Montreal, el festival de teatro en Avignon, pero también de los pequeños festivales como los de Saint-Tite o de Inverness que sobreviven gracias a las producciones locales que funcionan en el año, como las botas de vaquero o las esculturas de bronce.

<sup>195</sup> Es lo que parecen haber comprendido las personas de Îles-de-la-Madeleine, “al otro lado del mundo”, que han añadido a la belleza de sus islas y a la calidad de los servicios, numerosos eventos culturales de todo tipo que se desarrollan a lo largo de las estaciones, sin contar con la importancia del orgullo de sus habitantes.

recursos para estimular a los innovadoras, como lo demostró Saxenian (1994) y como lo observamos en la figura 5.2. En este capital social, las instituciones del saber, y sus vínculos múltiples con otras universidades o colegas, pueden si son proactivas, jugar un rol motor, con la condición de que sobrepasen las barreras culturales que se erigen entre ellas y las empresas (Julien, 1993a), lo que se puede hacer en un contexto *innovador*. Este contexto debe permitir a la región, generar mecanismos de *polinización* de la innovación entre diversas empresas, por supuesto; pero también entre estas últimas y los otros actores socio-económicos. Esta polinización debe permitir la multiplicación de la nueva información, fuente primaria de la innovación; y hacer finalmente, que toda la cultura emprendedora incite a innovar, a cambiar. Es esto lo que veremos a continuación en la cuarta parte. Para regresar a nuestra metáfora, Michael Connely explica en uno de sus romances que la dificultad de comprender la cultura gánster en california proviene del hecho que los hampones tienen diversas ramas o clubes afiliados que intervienen en diferentes mercados, intercambiándose información con el objetivo de reaccionar más rápidamente y así innovar en nuevas situaciones creadas para un ambiente dinámico. Es por esto que nos detenemos en la cuarta parte, regresando al concepto de formación de redes y su rol primordial en el emprendimiento regional, para posteriormente explicar el mecanismo de inoculación empresarial.

## PARTE 4

# LOS MECANISMOS DEL DESARROLLO ENDÓGENO

## Cómo multiplicar el dinamismo por contagio

El emprendimiento endógeno es la multiplicación de nuevas empresas por parte de los emprendedores regionales y la transformación de las existentes en empresas proactivas o con crecimiento fuerte, complementadas por la llegada de otros emprendedores externos que llegan atraídos por el dinamismo territorial. La creación y transformación son apoyadas activamente por la información cada vez más valiosa, generada por el ambiente u obtenida por contactos repetidos con el exterior a través de las redes. Pero el dinamismo no es automático y no se manifiesta en todas partes ni continuamente. Es necesaria la existencia de emprendedores decididos, organizaciones que aprenden e innovan; un tejido industrial variado, instituciones públicas activas en el intercambio de la información valiosa, capital social que favorezca las redes eficaces que sostienen la innovación, pero sobre todo, una cultura emprendedora asentada sobre convenios o creencias para estimular la acción de los actores, de manera que el territorio, relativamente extenso, teniendo en cuenta sus necesidades complejas (y por lo tanto pudiendo reagrupar varias regiones poco densas), pueda distinguirse y desarrollarse rápidamente. En otras palabras, el éxito de las empresas, particularmente de las más dinámicas como las *gacelas*, es la función de múltiples sinergias que se desarrollan sobre el territorio para producir un contexto estimulante que acelera el emprendimiento.

Es la misma cosa del lado de la delincuencia, Si es aislada<sup>196</sup>, es el resultado de comportamientos socio psicológicos irregulares de desviados<sup>197</sup>. Pero si es generalizado con las pandillas criminales, éstos no sólo deben ser capaces de reunir a pequeños y grandes delincuentes y organizarlos siguiendo convenciones estrictas y un sistema de motivación pecuniaria, sino también, aprovechar cierta permisividad o tolerancia en la sociedad<sup>198</sup>: si existen delincuentes que se aprovechan del delito, hay también participantes o víctimas que aceptan pagar, como en el caso de la prostitución o

---

<sup>196</sup> O cometidos por los monges ordinarios en el monasterio de Melk, para tomar el ejemplo de la novela policiaca *el nombre de la rosa*.

<sup>197</sup> O antes de que se solicitara a Guillaume de Baskerville que viniera de tan lejos como Inglaterra, para resolver el misterio de los asesinatos (uno por día), siendo un miembro de la orden de los Franciscanos que con los Dominicos estaban más o menos en conflicto.

<sup>198</sup> Por ejemplo, el policía Wallander menciona que los crímenes en un Estado totalitario como Lituania, antes de la caída de la Unión Soviética, no pueden ser comprendidos más que si son vistos “en la categoría de no-crimen que impregna la sociedad entera” (H. Mankell, *Les chiens de Riga*, Paris, Seuil, 2003, p. 168).

la droga.<sup>199</sup> En el caso del *nombre de la rosa*, el conflicto abierto entre el Emperador y el Papa por la dirección del mundo europeo genera los disturbios y las desviaciones que en última instancia, explican los mismos delitos en un lugar tan sagrado como puede ser un monasterio.

Así, para comprender el emprendimiento, no nos podemos circunscribir al estudio simple del emprendedor y sus empresas, lo que nos limitaría a un primer nivel de análisis, a la manera de Columbo. Para alcanzar al segundo nivel, debemos considerar también las interdependencias entre las empresas, como Maigret, que estudiaba las relaciones entre el delincuente, su familia, su ambiente y finalmente, su víctima. Pero es importante ir aún más lejos, teniendo en cuenta la cultura emprendedora, la forma de apoyar el emprendimiento de múltiples maneras y por lo tanto, los comportamientos colectivos del ambiente. Cuando es particularmente dinámico, este funcionamiento colectivo estimula la creación y el desarrollo de las empresas, invitando a un gran número a participar en diversos temas y estimulando otros intereses, como el respeto por el medio ambiente y una cierta distribución equitativa de la riqueza. Contrariamente a las fuertes disparidades de los países en desarrollo y a la explotación de la pobreza que frenan sistemáticamente el emprendimiento, excluyendo una buena parte de las fuerzas del ambiente que de este modo, permanecen sin aprovechar.

*La explotación de la mano de obra puede ser por un tiempo un elemento de competitividad internacional para los países en desarrollo, como el caso de la China actualmente. Sin embargo, ésto no es válido en el largo plazo, porque esta explotación termina irremediablemente por engendrar numerosos costos, como defectos de fabricación y grandes resistencias al cambio, como lo hemos visto con el taylorismo, en la industria automotriz entre los años 1950 y 1960. Esto conlleva a todo tipo de ineficiencia en la cadena de valor externo, tanto "río arriba" con los proveedores o los diversos servicios a las empresas, como "río abajo", particularmente con los transportadores y los distribuidores<sup>200</sup>. Adam Smith ya criticaba en 1776 la explotación de los trabajadores, recordando la ineficiencia de este método: "La obra hecha por hombres libres a final de cuentas, llega a un mejor mercado que la hecha por esclavos. Esto se puede verificar en Bostón, Nueva York o Filadelfia, donde el salario de trabajo es alto<sup>201</sup>." También tiene efectos sociales profundos en México<sup>202</sup>.*

---

<sup>199</sup> Siempre es posible disminuir la influencia de las pandillas criminales, bajo la condición de buscar una solución tanto social como individual. Así, las comunidades han podido levantarse contra la presencia abierta de los Hell's Angels cerca de sus domicilios, hasta forzarlos a irse. En la región de Filadelfia, en los años 70, era imposible luchar abiertamente contra las pandillas de los barrios (los *tert* ou *territories*) que ejercían una presión pecuniaria tal sobre los comerciantes, que éstos últimos se veían obligados a cerrar sus puertas. Se transfirió así el control del comercio a estas pandillas, lo que gradualmente los forzó a aprender a administrar la economía *en blanco*. Se ha facilitado el intercambio de los jóvenes en edad escolar, aún no sometidos a la ley de los *tert* entre las escuelas de barrio, para romper las fronteras artificiales de los territorios. Ver sobre este tema, el capítulo 3, sobre la desviación, de F. Dumont, S. Langlois y Y. Martin (dir.), *Traité de problèmes sociaux*, Québec, :Institut québécois de recherche sur la culture (1994), particularmente el capítulo 12 de Alvaro Pires titulado «La criminologie : enjeux épistémologiques, théoriques et éthiques».

<sup>200</sup> Podemos encontrar esta ineficiencia en el sector de las prendas de vestir, donde los almacenes rehacen sistemáticamente todas las costuras de los abrigos que se reciben de la China, para satisfacer a sus clientes. En efecto, estos últimos no aceptarían pagar un precio elevado por productos con costuras de pésima calidad. Pero esta manera de hacer no arregla el problema del mal corte del tejido o la calidad de este último, lo que produce que después de dos lavadas, la prenda se encoja por todos lados o a la lana le salgan *motas* con facilidad.

<sup>201</sup> *Investigaciones sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones, Londres y París*, traducción francesa por Pierre J. Duplain, 1788, primer tomo, p. 87. Notamos que este comentario de Smith respalda nuestra crítica, particularmente en el capítulo 1, con respecto a una competencia basada únicamente en los bajos costos salariales como en el caso de la China y la India.

Para comprender el emprendimiento territorial, no sólo debemos ver más allá de los emprendedores, de las otras partes involucradas, de las organizaciones con sus recursos y su modo de funcionamiento y de su apertura hacia el exterior; pero también más allá de los recursos materiales y humanos locales y regionales. Debemos interesarnos en los comportamientos colectivos del ambiente, y así en las capacidades colectivas y el capital social, tanto como en sus creencias y sus acuerdos, y también, tener en cuenta la atmósfera industrial, la cual integra las diversas necesidades de la sociedad en materia de empleo y del contexto sociocultural, en resumen, el bienestar general. Abriéndonos de esta forma hacia el colectivo global, pasamos al tercer nivel de reflexión que nos lleva a la manera de Guillaume de Baskerville, hacia las creencias o hacia el espíritu del emprendimiento de la sociedad local, más aún, la *política* en su sentido más noble (es decir, la gestión general de la *polis*, la ciudad, el lugar donde vivimos). En efecto, esta *política* se convierte en un elemento activo, una condición suficiente para explicar el dinamismo de ciertas regiones con relación a otras. Para Guillaume de Baskerville, las verdaderas causas detrás de los odios individuales y así mismo, detrás de la guerra entre el Papa y el emperador, son el control de las creencias, los frenos a la investigación de *la verdad* y finalmente a *la libertad*, la cual es el origen de la creatividad y la innovación.

Yendo más allá de las creaciones dispersas y de una modernización que se limita en muchas regiones a algunas empresas, nos interesamos en este análisis, en la creación generalizada y la estimulación sistemática. Estas últimas pasan generalmente por siete grandes fases en las regiones con pasado industrial en declive, particularmente aquéllas donde el desarrollo provenía ante todo de la explotación de los recursos naturales. Estas siete grandes fases son las siguientes:

1. La suspensión de la creación de nuevos empleos o la multiplicación de despidos por parte de las grandes empresas.
2. La convicción que esta suspensión o declive será de corta duración y que nuevos inversionistas apoyados por el Estado, van a relanzar el desarrollo y así, la creación de empleos.
3. El desánimo y el éxodo hacia regiones más dinámicas o hacia la metrópoli, en busca de empleo.
4. La toma de conciencia, de los que se han quedado o los que han regresado por no haber encontrado trabajo, que ellos tienen, al menos en parte, las claves del desarrollo de su región. Esta fase puede ser particularmente larga. Comienza a acelerarse cuando las élites socioeconómicas locales aceptan no esperar la salvación proveniente del exterior, cambiar o pasar la estafeta a una nueva élite.
5. Poner en marcha las primeras fuerzas locales fuera de las empresas banales, generando el capital social y multiplicando la infraestructura para crear y desarrollar las empresas, el *doblarse las mangas* de algunos emprendedores, seguidos por otros, en las nuevas actividades portadoras de innovación y así, gradualmente, en la distinción de la región para abrirse un lugar en el mercado nacional o internacional.
6. La fase de aceleración, donde los emprendedores terminan por comprender que no están solos y que el desarrollo resulta de la puesta en red de múltiples recursos materiales e inmateriales, que permiten precipitar la modernización de las empresas para crear un cierto contagio que multiplique el número.

---

<sup>202</sup> Como los problemas de inseguridad y delincuencia que actualmente padecen en las ciudades mexicanas de la frontera norte, que son resultados de la descomposición social que generó la industria maquiladora de exportación que fortaleció en dichos lugares.

7. Finalmente, una séptima fase se incorpora lentamente a la sexta, para consolidar los convenios, mantener el éxito, multiplicar las nuevas ideas y los recursos complementarios, y generar así un capital social particularmente dinámico.

Para las regiones que no han aprovechado el aporte de capitales externos, el desarrollo sólo pasa por las cuatro últimas fases, que pueden superponerse y, evidentemente, ser más complejas de lo que hemos dicho. Pero la más difícil y con frecuencia, la más larga de estas fases, es la de la toma de conciencia que el desarrollo pasa por la voluntad de todos, por un espíritu nuevo en el que ganan gradualmente todas las élites socioeconómicas y así por la multiplicación de los recursos y de las ideas provenientes del ambiente y del tejido industrial en formación. Esta nueva atmósfera, finalmente debe producir la multiplicación de las redes internas y externas de desarrollo, la cual permite acrecentar el número de nuevas empresas.

Las fases pueden ser más o menos largas. Cuando las grandes empresas no concentran todos sus recursos, como en el caso de un sector con capitalización débil o que ofrece condiciones apenas superiores a aquellas de las Pymes<sup>203</sup>, entonces el reinicio se apoya sobre la experiencia de estas últimas y se da mucho más rápido. En efecto, estas Pymes forman ya una base importante para la creación de nuevas empresas, porque éstas ofrecen modelos y diversos recursos, como los servicios de transporte y de asesoría. Y el todo se acelera cuando surgen algunas *gacelas* y exigen servicios y redes particularmente dinámicas, que estimulan a otras empresas nuevas o antiguas, apoyadas por un capital social renovado, para finalmente transformar la atmósfera industrial.

*Situadas a ambos costados del río, las dos regiones quebequenses Centro de Quebec y Maurice, que antiguamente formaban una sola región, ilustran bien cómo las condiciones de partida pueden determinar la forma que tomará el reinicio de un territorio. Así, después de la Segunda Guerra Mundial, la economía del Centro de Quebec, en las ciudades Victoriaville y Drummondville y en sus alrededores, se había especializado en los textiles, las prendas de vestir y los muebles, con grandes empresas cuyo capital provenía del exterior y las cuales ofrecían condiciones salariales débiles; lo que no impidió a un gran número de Pymes de todo tipo, prosperar en paralelo, particularmente para servir el mercado de la metrópoli. Cuando llegó el declive de estas grandes empresas en los años 1970, la experiencia de las Pymes y las redes existentes permitieron la multiplicación de otras Pymes, lo que generó una economía cada vez más vigorosa y dinámica, aproximadamente el 10% desde 1996, por parte de las Pymes con crecimiento fuerte. Por su lado, la Mauricie (Trois-Rivières, Shawinigan y Grand-Mère) después de la guerra, había edificado su economía, muy próspera, esencialmente sobre las grandes inversiones extranjeras en química pesada y en la transformación de materias primas como aluminio, celulosa y papel, aprovechando la presencia de energía con bajo costo de las grandes centrales hidroeléctricas del río Saint-Maurice. Cuando, en los años 1960, la química pesada fue abandonada progresivamente por el provecho de la química con base en el petróleo, que exigía un puerto en aguas profundas que el gran río con múltiples barreras no podía ofrecer, y cuando las industrias de aluminio y de celulosa y papel comenzaron a modernizarse y a disminuir considerablemente los empleos, se asistió rápidamente al declive de la región. Como ninguna Pyme vigorosa había podido instalarse, incapaz de competir con las buenas condiciones salariales que ofrecían las grandes empresas, no había un gran punto de partida para iniciar la reconversión. Esto explica por qué ninguna región municipal del condado situada a lo largo del río Saint-Maurice tenía una parte de *gacelas* que sobrepasara el 5,1% antes de 1996 (ver cuadro 2.6). Sólo a partir de la segunda mitad del último decenio, después de haber atravesado por las fases de espera, desánimo, toma de conciencia y*

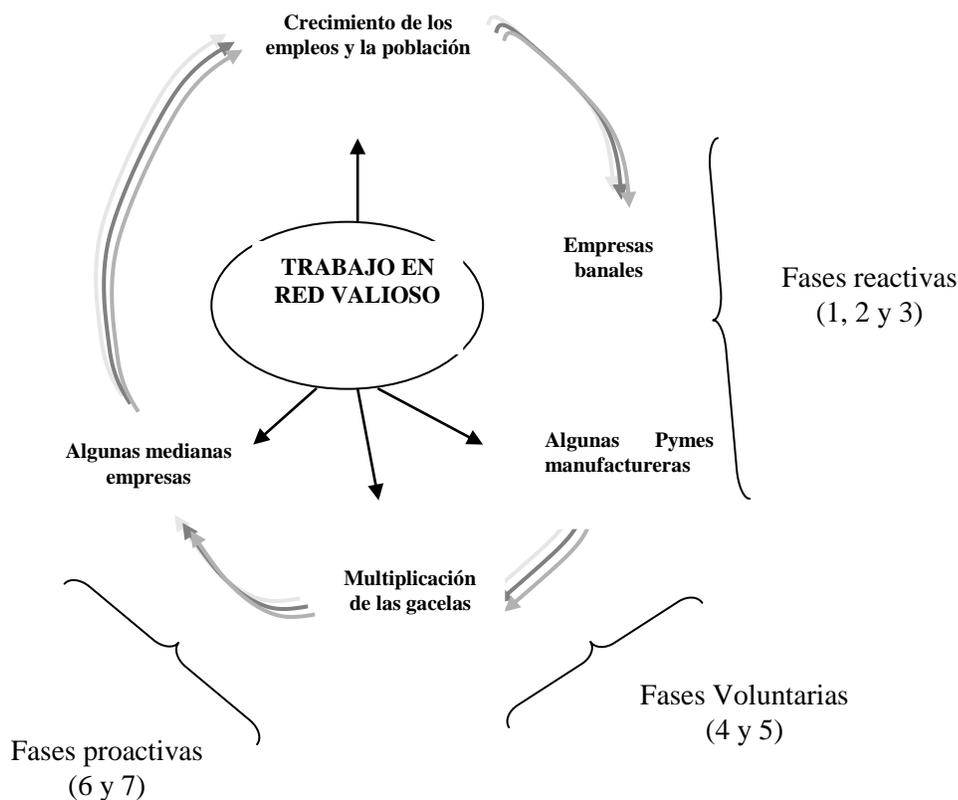
---

<sup>203</sup> O cuando el Estado ha apoyado de forma paralela o ha permitido bajo ciertas condiciones el desarrollo de múltiples Pymes abiertas a la exportación al lado de inmensos conglomerados públicos, como en Polonia o la antigua Checoslovaquia durante el periodo comunista, contrario a la Rusia, donde las pequeñas empresas no podían trabajar a la sombra (bajo el agua), (Rehn and Talass, 2004) Pymes que sirvieron de base en la multiplicación de otras Pymes cuando el régimen cambió completamente.

*doblado de mangas, esta región ha visto comenzar el cambio en las cosas y la aceleración de la economía endógena, para llegar a tasas del 20% en el alto Saint-Maurice<sup>204</sup> (La Tuque), del 11,1% para el Centre-de-la-Mauricie (Shawinigan y Grand-Mère) y cerca del 9 % para la pequeña región de Francheville (Trois-Rivières).*

Pero estas fases pueden no suceder si la migración de los jóvenes y de la mano de obra calificada se acelera durante la fase de desánimo; lo que disminuye los recursos disponibles, provoca el debilitamiento del ambiente y conlleva a un decrecimiento gradual de la población y así mismo, de las instituciones públicas. Se llega entonces, a un círculo vicioso en el cual la población envejece rápidamente, las empresas cierran o emigran y las redes se empobrecen.

El trabajo en red que ofrece información valiosa es entonces, una de las piezas maestras que permiten poner en común todos los recursos, transformar los espíritus y crear así una cultura emprendedora, para multiplicar el capital social dinámico, animar sistemáticamente a los emprendedores locales a emprender a pesar de la incertidumbre inherente a la economía. Y a suscitar la creación de *gacelas* y así mismo, una o dos medianas empresas, y finalmente, a hacer crecer los empleos y la población. En el siguiente esquema, ilustramos cómo el trabajo en red permite al desarrollo, seguir un círculo virtuoso, que pasa inicialmente por tres fases consideradas como reactivas (las fases 1,2 y 3), después por otras dos más voluntarias (las fases 4 y 5) y finalmente por dos fases proactivas (las fases 6 y 7).



<sup>204</sup> Esta MRC no se indica en el cuadro 2.6, porque en 2001 contaba con menos de veinticinco Pymes de más de diez empleados.

En esta parte 4 de nuestra obra, vamos a analizar más cuidadosamente los elementos que apoyan el paso hacia las fases proactivas. Nos interesaremos particularmente a los mecanismos de trabajo en red en el capítulo 9; la experiencia de Pymes manufactureras en México, sobre los fundamentos del dinamismo de las empresas, en particular las Pymes de fuerte crecimiento: *las gacelas*, en el capítulo 10 y después al fenómeno de contagio o de aceleración de la creación de empresas y al de la transformación de la mentalidad y por lo tanto de la cultura emprendedora en el capítulo 11. Ésto nos permitirá cerrar el bucle del funcionamiento del emprendimiento endógeno en la economía del conocimiento.

## CAPÍTULO 9

### El trabajo en red de la inteligencia

#### El desarrollo de un tejido regional dinámico

*«La especie se multiplica en un país donde la abundancia provee  
a los hijos, sin que disminuya la subsistencia de sus padres.*

*La igualdad de los ciudadanos que ordinariamente produce la igualdad  
en las fortunas, infunde la abundancia y la vida en todas  
las partes del cuerpo político y la distribuye por doquier.*

Montesquieu, CXXII<sup>e</sup> carta persa

Como ya lo hemos mencionado en el capítulo 6, las empresas y los emprendedores siempre han funcionado en redes personales y de negocios. Si la existencia de redes personales surge de la necesidad de todos de compartir sus ideas con los otros, el primer fundamento de estas redes de negocios puede remontarse a la antigua teoría de la división del trabajo o a la de las ventajas comparativas que le es asociada. En el primer caso, Adam Smith había mencionado desde el siglo XVIII que para un productor no era conveniente que tratara de hacer todo, sino que era preferible trabajar con otros productores situados “río arriba” y “río abajo”, para concentrarse más en lo que mejor él hacía. En el segundo caso, la teoría de las ventajas comparativas de Ricardo, añadía que era benéfico restringir ciertas actividades en las que se podía ser eficaz, para concentrarse en las que generaban un mayor valor y más aún, un mayor provecho. Esta es la misma idea sobre la que reposa la teoría del retorno sobre el oficio o sobre las capacidades centrales, es decir, allí donde se puede aprovechar el máximo de valor de esas capacidades, dejando a las otras empresas la tarea de producir lo que menos ganancias aporta. Es la aplicación perfecta del sistema de distritos industriales; en los cuales las empresas se concentran cada una en un elemento de la cadena de valor para ofrecer finalmente en conjunto, un producto que puede hacerle frente a los bienes provenientes de otras empresas concentradas pero generadoras de una burocracia costosa. Es también la tradición de externalizar una parte de las producciones, como aquélla del automóvil, para crear un sistema de sub-contratistas en cascada. En el caso de las empresas maduras con productos complejos y cambiantes, no es particularmente ventajoso ensayar hacer todo uno mismo; aún si se puede ser muy

productivo. Mediante la especialización, se disminuye el peso de la inercia del gran tamaño y se aumenta la flexibilidad necesaria en una economía cada vez más global que se expresa, por ejemplo, por un ritmo elevado de innovación compartida.

Pero estas dos teorías complementarias no son suficientes para explicar por qué se debe trabajar con redes de información avanzada, particularmente, redes con señales débiles. Es necesario un segundo fundamento que surge de la economía del conocimiento y del enfoque basado en los recursos y las competencias. Como lo hemos mencionado, en esta teoría las ventajas competitivas de la empresa reposan, no sobre los recursos que serían raros e inimitables por sí mismos, sino sobre una combinación dinámica y por ello difícil de copiar las competencias basadas en saberes y el saber-hacer, combinación que se extiende también a los recursos y competencias de las empresas asociadas, y que permite a la empresas responder a cada cliente de manera específica y distinguirse así de sus competidores. Estos saberes y saber-hacer progresan enormemente cuando son enriquecidos sistemáticamente y transformados en redes de información de inteligencia<sup>205</sup>, para multiplicar las oportunidades y la innovación.

En este capítulo, vamos a insistir sobre la necesidad de trabajar en red, para posteriormente, hablar de la manera de mejorar el trabajo en red en la región. Más adelante, describiremos los mecanismos que permiten filtrar mejor la información suministrada por el trabajo en red, para obtener todo el sabor, que anteriormente evocaba con la metáfora de la percolación del café.

## 9.1 LA EFICACIA DEL DESARROLLO CON LOS PARES EN LAS REDES

La miopía de los investigadores que se conformaron durante mucho tiempo con ver la empresa de manera aislada, más que en red, se explica en particular, por el enfoque neoclásico que consideraba y considera aún, a la empresa como un actor aislado frente a sus competidores, al mismo nivel que el consumidor se encuentra solo frente al mercado. Es el individualismo de la ética protestante llevado a su paroxismo. Ahora bien, ni el consumidor, ni el emprendedor o la empresa actúan solos, como ya lo había mencionado John Maurice Clark en 1926<sup>206</sup>, retomando ciertos elementos de la primera obra de Adam Smith publicada en 1759 que planteaba una *teoría de los sentimientos morales*. Por otro lado, el trabajo en red es la mejor manera de hacer frente a la incertidumbre y a la ambigüedad, gracias a los convenios comunes. Por ejemplo, generar toda clase de informaciones y filtrándolas en una red amplia, las redes de información suministran diversas indicaciones para reasegurar al emprendedor y apoyar su acción. Por su parte, las redes de negocios confieren a este último una cierta seguridad en que él será apoyado en el éxito de sus negocios porque todos los socios van a ganar<sup>207</sup>. En sus *Principios de Economía*, Marshall añade que la red de negocios

---

<sup>205</sup> “Inteligencia” en los dos sentidos del término, sea en el sentido anglosajón, para obtener información aún practicando el espionaje industrial, o sea más *inteligente* permitiendo un mejor acceso y una mayor apropiación de la información, como lo definió por otro lado el Comisariado general francés: “La inteligencia económica [...es] el conjunto de acciones coordinadas de investigación, de tratamiento y de distribución, en vista de su explotación, de la información útil para los actores económicos. Estas acciones diversas son manejadas legalmente con todas las garantías de protección necesarias para la preservación del patrimonio de la empresa, bajo las mejores condiciones de calidad, de oportunidad de entrega y de costo” (Martre, 1994).

<sup>206</sup> En su obra *Social Control of Business*, citada por Pirou (1946)

<sup>207</sup> No siempre este es el caso. Últimamente, un emprendedor me contaba que con la llegada masiva de la China al mercado de las materias primas y el alza de los precios que había seguido, su principal proveedor le informó que no podría garantizarle nada, a tal punto que él era libre de ir con otro proveedor sin que esto le causara problemas. Pero

permite absorber mejor los choques exteriores, repartiendo una parte más o menos importante de su impacto sobre todos sus miembros. Pero sobre todo, el trabajo en red es un mecanismo de aprendizaje en común, particularmente eficaz para afrontar la incertidumbre futura.

El trabajo en red estimula en particular cuatro incentivos de aprendizaje (Jacob *et al.*, 1997):

1. Acelera la circulación de la información entre los miembros, tanto más como la confianza mutua es grande, y les permite ganar sistemáticamente tiempo para el análisis.
2. Multiplica las fuentes de información adicional y externa para completar la información disponible.
3. Presiona a las organizaciones para que se comparen: las disonancias cognitivas creadas por las percepciones diferentes de una persona a otra tienden a estimular las empresas y a forzarlas a hacer prueba continua de su capacidad competitiva para acrecentar su competitividad individual en el seno de un grupo; la retroacción entre las empresas y su contexto circundante, las lleva a aumentar su grado de competitividad y a apoyar el aprendizaje en continuo, para sobrepasar sin cesar los límites de su capacidad en la materia.
4. Ofrece la información no rutinaria y nueva, y facilita la multiplicación y el intercambio al interior y más allá del grupo, siguiendo una estructura que implica muy poco o nada de ambigüedad: la observación de los otros, con frecuencia similares a sí y la condensación de las informaciones provenientes de múltiples fuentes, favorecen la búsqueda activa de nuevas informaciones (particularmente informaciones tácitas, complementadas con información explícita compartida) y multiplican las nuevas ideas propias de la innovación.
5. Finalmente, cada vez que esto es útil, transforma las relaciones de competencia por relaciones de cooperación, sin negar las presiones de los competidores.

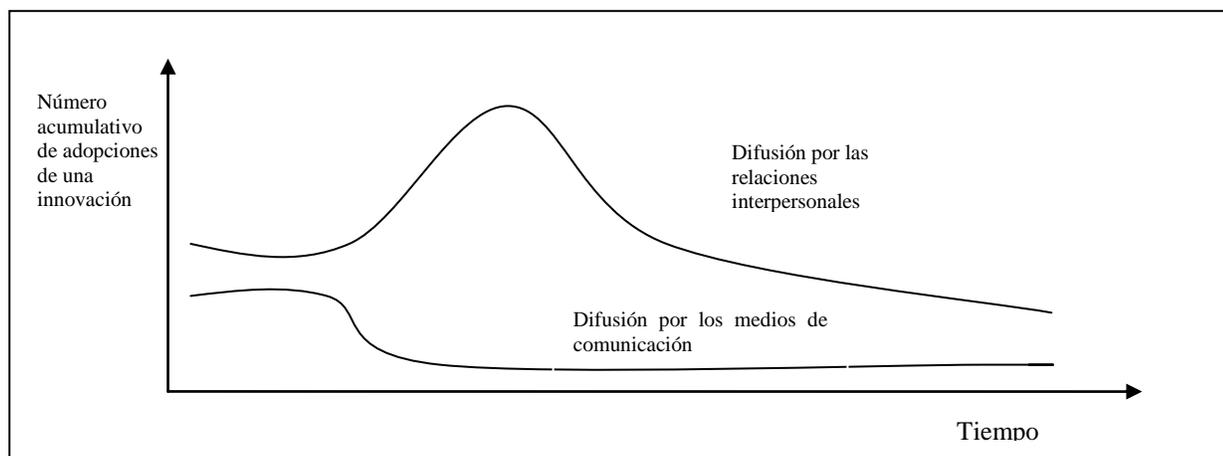
Así como desde hace mucho tiempo, son los *fieles* más que los *sacerdotes* los que favorecen las nuevas conversiones, así sucede con el cambio y la difusión de las nuevas tecnologías y de la innovación, se difunden antes que todo por *el ejemplo de los pares* (con comportamientos denominados *homophilis*, por pares). Para convencer a un emprendedor de innovar o de organizarse mejor para innovar (por ejemplo aumentando sus capacidades de absorción de la información), siempre es más eficaz pasar por otros emprendedores o actores cercanos. La comunicación entre pares reduce la distancia cultural y aumenta fuertemente la capacidad de absorción o el proceso de aprobación, principalmente el construir un puente entre la lógica que poseen las personas y su resistencia al cambio (Nooteboom, 2000, p.155-6). Además el emprendedor aceptará más fácilmente los cambios necesarios, si sus pares lo colocan en contacto con diferentes recursos por medio de las redes. Recurriendo así a personas que le han sido recomendadas, el emprendedor tendrá acceso más fácilmente a los datos complementarios que necesita, particularmente a la información tácita y podrá comprenderlos mejor. La confianza no se limita a las relaciones entre los actores económicos, pero se inscribe en una dimensión social territorial evidente, que impregna a la vez, los comportamientos de los miembros y los acuerdos sobre los cuales se han entendido. Así mismo, la confianza se da porque los emprendedores comparten con frecuencia las mismas experiencias y porque entre los unos y los otros conocen su historia y reputación; lo que no es el caso para el emprendedor que acaba de llegar o que se rehúsa a integrarse, como sucede con frecuencia en las grandes empresas.

---

como sabía que esta situación era momentánea, porque a la larga la China desarrollaría su propia producción de estas materias, el emprendedor le aseguraba que tendría una buena memoria!

Rogers (1995) explica que la difusión por los pares es particularmente eficaz porque ésto permite que la información tome múltiples caminos en las redes de comunicación, según el grado de atención del interlocutor; pasa por momentos de espera, de relanzamiento, después de aceleración, para suministrar ejemplos de aplicación o de usuario y reenviar si es necesario a las fuentes de información complementarias, etc. Ésto permite también plantearse preguntas y respuestas y retornar a las preguntas. Estos caminos por otro lado son más eficaces cuando uno o algunos pares son reconocidos y aceptados como los líderes, y se convierten de una u otra forma, en ejemplos a seguir para acelerar el cambio. Ésto es lo que ha observado Bass, estudiando la difusión en los años 1930 del maíz híbrido entre los agricultores. Su análisis muestra que las relaciones interpersonales, frente a frente, han permitido una penetración más rápida de la innovación y sobre todo, más generalizada que aquélla que los medios de comunicación habrían suscitado. Así, si la influencia que estos últimos pueden ejercer sobre la adopción de una innovación es inicialmente favorable, se difumina rápidamente porque es impersonal; mientras que aquélla de los pares no es sólo más fuerte, sino que dura por lo menos el doble del tiempo. (Ver figura 9.1).

**Figura 9.1 Difusión de la innovación por medio de las relaciones interpersonales o por los medios de comunicación**



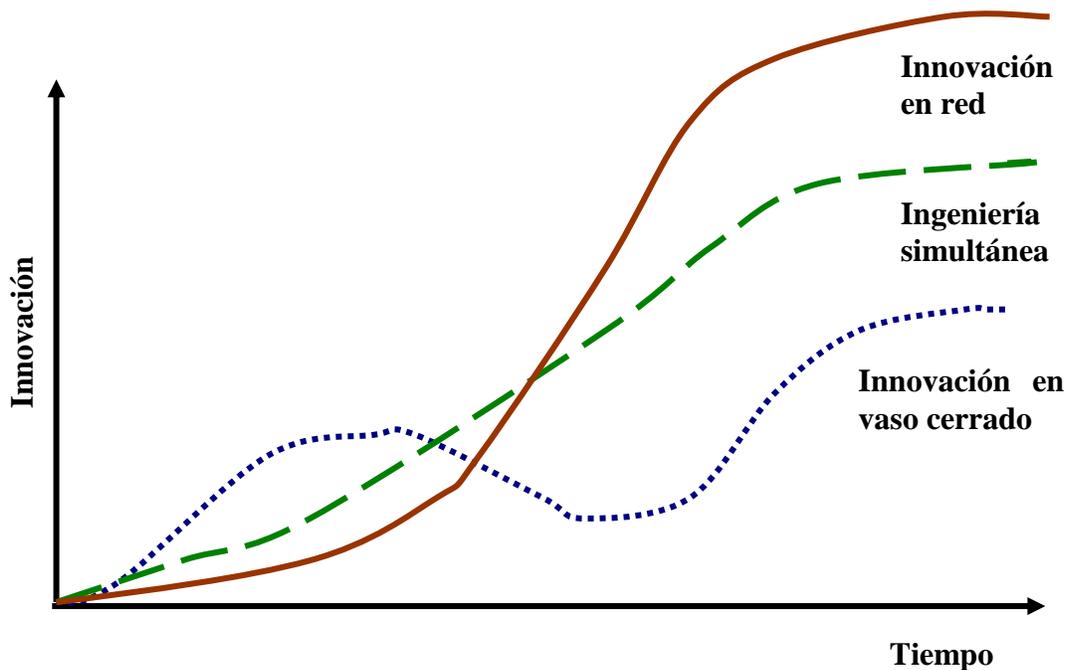
Adaptado de E.V. Rogers (1995), *Diffusion of Innovations*, New York, The Free Press, p. 80.

Pero la eficacia del trabajo en red surge también de un mecanismo que Habermas (1981) ha descrito bien, o sea, el actuar intercomunicacional; mecanismo por medio del cual la información cambia la representación mental de aquél que la recibe y lo prepara con frecuencia la acción. Este filósofo explica que la intercomunicación no hace más que transmitir datos, pero engrana la acción que debe provocar, y ésto tanto en el informador como en el informado, ayudándolos a ver anticipadamente su aplicación posible. En otras palabras, la acción es ya entablada en la idea de intercambio y se precisa en las explicaciones complementarias.

*Nosotros hemos seguido de cerca a un grupo de empresas manufactureras durante casi cinco meses, para ayudarlas a instaurar un plan de mejora continua que les permita alcanzar un nivel de funcionamiento de clase mundial (con el apoyo de diversas herramientas de auditoría para caracterizar tanto su sistema de producción, como su organización y su funcionamiento). Cuando discutimos los resultados de nuestro análisis con el personal clave de la empresa, constatamos que alrededor del 40% de las recomendaciones que íbamos a hacer, estaban ya en curso de aplicación. Ésto muestra bien que esas recomendaciones ya brotaban en las preguntas que nos hacíamos sobre los problemas de organización y de producción, y que tomaban forma a medida que la búsqueda progresaba (Julien et al., 2003b).*

La información suministrada por las personas conocidas y confiables, aceleró el cambio y por lo tanto la innovación de adaptación, ya que actúa sobre las mentalidades: “Si alguien es capaz de adoptar esta nueva tecnología, por qué yo no!” el hecho de compartir la información puede ir más lejos, suscitando un entusiasmo en quien la recibe, como, por ejemplo, lanzarse en la exportación a pesar de las dificultades que esto pueda representar, y tanto más porque la información potencial que suministran las redes reduce la incertidumbre frente a una operación. En efecto, las redes difunden no sólo la información *efectiva* que permite actuar, sino también la información potencial cuando la operación reclama más información para obtener recursos complementarios. Esto no quiere decir que sólo el trabajo en red permite la innovación, ya que este último surge de la intuición de los individuos, pero es un complemento necesario que apoya y estimula los mecanismos cognitivos complejos y anima, impulsando al emprendedor a realizar una innovación más importante que la que hubiera intentado si estuviera sólo.

**Figura 9.2 Efectos de la integración de socios externos o de la ingeniería simultánea en el proceso de innovación**

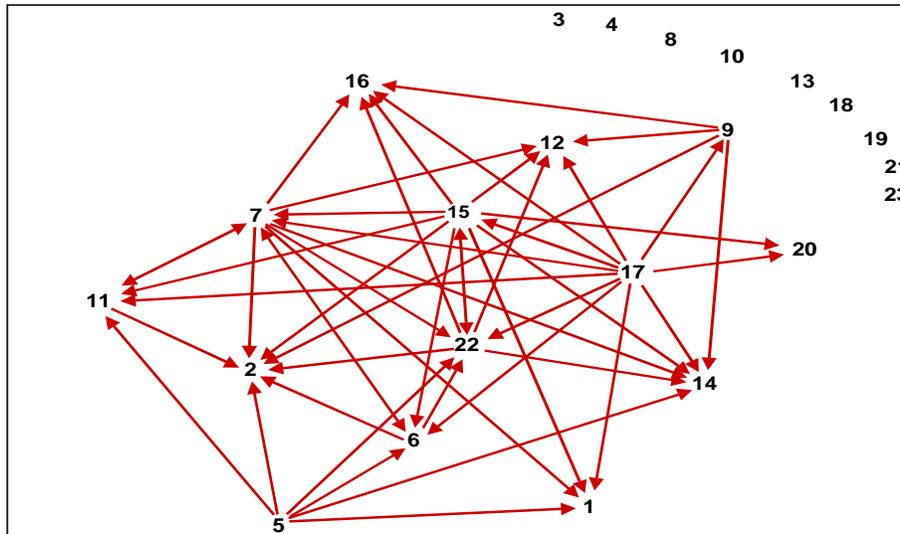


En la figura 9.2 ilustramos cómo el hecho de integrar socios externos en el proceso de innovación o impulsarse varios simultáneamente en el mismo proceso, puede favorecer a éste. La curva de partes muestra que, si bien la innovación en vaso cerrado, aún aquella emprendida por un grupo aguerrido, es inicialmente más rápida, rápidamente enfrenta todo tipo de problemas que los miembros del proyecto no habían previsto a causa de su desconocimiento; por ejemplo, las capacidades del mercado para absorber esta innovación o las limitaciones ligadas a su producción mal preparada. Por esta razón se da la caída de la curva. Sólo después de resolver estos problemas, el proceso de innovación puede retomarse, pero llegará rápido a un estado plano causado por las capacidades limitadas de aprendizaje del equipo (Sørensen y Stuart, 2000). Por el contrario, la curva con líneas continuas muestra que, dado que ella integra desde el inicio del proyecto a los miembros de los departamentos de mercadeo y de producción, al igual que otros departamentos como recursos humanos, la ingeniería simultánea permite evaluar de la manera más rápida, los problemas que podrían darse. Así, si el proceso de innovación es inicialmente más lento porque obliga a los

miembros del personal menos habituados a reflexionar sobre la innovación potencial, a entenderse bajo un lenguaje y objetivos comunes para todo el equipo para crear una sinergia eficaz, por una parte, no hay más fase de repliegue para resolver los problemas imprevistos y, por otra parte, el equipo ampliado aporta nuevas ideas y encuentra, necesariamente, mejores soluciones a las que se presentan. Ésto se traduce en la figura, por un incremento al final del trayecto de la curva con líneas continuas, muy por encima de la curva punteada. Finalmente, la tercera curva, con línea continua ilustra el proceso de innovación difusa que integra miembros externos al equipo de investigación, como sub-contratación de partes o equipos, que forman parte del nuevo producto o procedimiento. Aquí, el ajuste de los objetivos y los lenguajes retrasa aún más los inicios del proceso, pero la multiplicación de las experiencias y las ideas, se acelera con la puesta a punto o con frecuencia rebasa a las dos anteriores.

Pero el trabajo en red más o menos denso, hace más que suministrar nueva información: suscita, particularmente en las nuevas empresas, un sentimiento que las impulsa a actuar. Como lo menciona Velts (2002, p. 88): “Formar parte de una red, de un tejido dinámico, permite estar en la jugada, saber lo que no está escrito en ninguna parte, aún en la prensa especializada, conocer las reputaciones de los proveedores y de los clientes. Para un jefe de empresa, la capacidad de juicio, de separación de lo positivo y lo negativo, del peso cualitativo de los riesgos, es fundamental. Ahora bien, este juicio es infinitamente más difícil para el emprendedor aislado, principiante, socialmente limitado, que para el emprendedor bien insertado en un ambiente”. Más particularmente, como el grupo social lo hace por los individuos, la red brinda seguridad a los iniciadores e innovadores precoces, procurándoles el sentimiento de no estar solos en el hecho de *probar fortuna* (Miles y Snow, 1995).

Relacionar empresas competidoras al interior de una red, con frecuencia presenta problemas. No obstante, los resultados del análisis que sigue, muestran que las empresas competidoras pueden participar y aún, encontrar su lugar como intermediarios de otras empresas dispuestas a acomodarse con ellas. Así, en un cuestionario evidenciado a los miembros de la Cátedra Bombardier (Julien y Lachance, 1999), preguntamos a los dirigentes con cuáles otras empresas desearían transmitir, obtener y/o intercambiar información sobre diversos temas (por ejemplo, estrategia, investigación y desarrollo, producción y administración de recursos humanos). Los encuestados también podían indicar con cuáles empresas no querían entenderse. La siguiente figura ilustra esos vínculos y también que numerosas empresas (arriba y a la derecha) no tienen vínculos entre ellas.



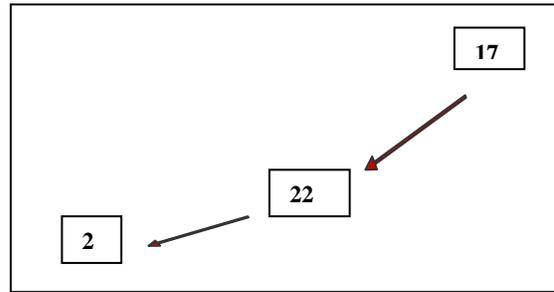
En el caso de las informaciones sobre estrategia, dos empresas (la 2 y la 17) se rechazaron mutuamente. Sin embargo, procediendo a un análisis tipológico jerárquico de caudal máximo de los vínculos (la desconexión progresiva de la red, que se muestra en el cuadro de abajo), hemos constatado que, si bien han expresado su deseo de no negociar directamente entre ellas, se reservaban la posibilidad de beneficiarse con contactos indirectos; gracias a los vínculos de apertura que habían establecido con otras empresas.

**Análisis tipológico jerárquico**

		1	1	1	1	2		1	2			1	1	1	1	1	2	2						
<b>Nivel</b>	3	4	8	0	3	8	9	1	9	5	0	1	5	6	1	7	2	4	6	2	7	2	3	
6	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	XXX	.	.
5	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	XXXXXXXXXXXX	.	.
4	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	.	.
3	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	.	.
2	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	.	.
1	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	.	.
0	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX																							

Aquí observamos que en el último nivel del análisis (nivel 6), las dos últimas empresas que quedan en contacto son las empresas 2 y 17, que son competidoras directas, que indicaron claramente no querer negociar en conjunto. La siguiente figura muestra que por lo tanto, están ligadas por la intervención de la empresa 22, a la cual la empresa 17 ha manifestado su deseo de entenderse, pero ésta lo quería hacer con la empresa 2.

## Competencia y posibilidad de intercambio



*En resumen, entre más rico sea el trabajo en red en un territorio y entre más conectadas estén las empresas a las fuentes innovadoras (trabajo en red de inteligencia), más tienden a crecer rápidamente.*

## 9.2. EL TRABAJO EN RED DE LA INTELIGENCIA

En el mundo de los negocios, la cooperación es la norma; mientras que el funcionamiento jerárquico puro o recurrir sólo al mercado (comprar todo), constituyen los casos más ocasionales. Las redes densas existen desde hace tiempo, como las redes en la industria de la construcción, con emprendedores llamados justamente contratistas que contratan plomeros, electricistas, yeseros, pintores, etc., reservándose las obras grandes y la planificación general; o aún los agricultores que se agrupan en cooperativas para distribuir sus productos en mercados lejanos o para hacer frente a los grandes compradores. En Europa, un buen número de distritos industriales actuales, se remontan a varios centenares de años, lo que Braudel (1979) ha mencionado, hablando particularmente, del distrito de la *guenille* (de prendas de vestir) de Prato en Italia, que ya existía en el Renacimiento. También es cierto que en América del Norte donde, por ejemplo, el distrito de pieles de Montreal data de la época de la trata de pieles con los Amerindios. Ciertos investigadores llegan hasta considerar estos distritos como los residuos del antiguo capitalismo de los siglos XVIII o XIX (Pyke y Sengenberger, 1992).

Sin embargo, el trabajo en red difiere, de una empresa a otra, según la experiencia y la implicación tanto del emprendedor como de la organización y de las redes de su personal. Así, un joven emprendedor, particularmente el que no proviene de una familia emprendedora, hará un trabajo en red poco desarrollado que deberá enriquecer si quiere crecer. Por el contrario, un emprendedor innovador y en evolución en un sector que requiere mucho de nuevas tecnologías, rápidamente se unirá a otros, desarrollará un trabajo en red complejo que le permitirá obtener información antes que sus competidores y aprovechará además las redes de su personal (Julien, Lachance y Morin, 2004). En las regiones bien proveídas con empresas dinámicas, las redes se desarrollan bien y se vinculan con redes externas. Éstos emprendedores estimulan la complejidad de las redes, creando otras; lo que dinamiza el ambiente para construir un tejido<sup>208</sup> industrial complejo, dotado de un capital social fuerte y de una cultura emprendedora dispuesta a mantener la creación de nuevas empresas.

<sup>208</sup> La palabra “tejido” nos remite aquí a un conjunto formado por un entrelazamiento complejo, e ilustra bien esta idea de redes interconectadas y superpuestas bajo diferentes formas y niveles.

*Después de haber lanzado su propia empresa en un negocio diferente al de la empresa de su familia y después de haber desarrollado sus propias redes, una emprendedora sueca ha debido adaptarse a toda una serie de redes cuando aceptó retomar la empresa familiar.*

*Sin embargo, sus antiguas redes le han permitido mostrar sus capacidades para mantener las actividades de su empresa para así lograr más fácilmente un lugar y terminar con la imagen de hija del antiguo emprendedor (Tidåsen, 2001).*

Finalmente en las regiones, las redes son casi o más importantes que la cantidad de recursos distribuidos en las empresas, sobre todo si trascienden los sectores industriales para alcanzar los escalafones. No obstante, un tejido de redes coexistente puede tomar diferentes formas y componerse y recomponerse continuamente en diferentes formas de entrelazarse. De ahí la dificultad para los investigadores de comprenderlos bien, de representar la estructura y medir el impacto.

El establecimiento de un sistema mínimo de redes de innovación descansa sobre las combinaciones de los vínculos institucionales, particularmente en educación, río arriba, de empresas y río abajo del conjunto de actividades económicas capaces de sostener el espíritu emprendedor y de favorecer una cultura abierta de negocios. Por ejemplo, las instituciones educativas forman el personal que podrá apoyar las innovaciones posibles en el dominio en el que ha estudiado. Pero la proximidad puede ser más o menos grande entre las instituciones financieras, las empresas y las otras instituciones generadoras de conocimientos y de mano de obra eficaz. Cuando esta proximidad es grande, la evaluación de los proyectos innovadores es rápida, porque se conocen bien sus promotores y se sabe que sus redes podrán sostenerlos sin importar los obstáculos. Por el contrario, cuando la proximidad es pequeña, los criterios se quedan en lo financiero, es decir, con frecuencia conservadores y por lo tanto, poco propicios para las nuevas empresas o para el cambio (ver figura 5.2). Ésto es válido también para otros recursos; en efecto, la proximidad puede permitir, por ejemplo, el hecho de compartir la mano de obra de acuerdo con las estaciones o diversas infraestructuras en las incubadoras industriales o en los parques tecnológicos.

Todas las regiones lo suficientemente grandes pueden, no obstante, contar con un trabajo en red mínimo relativamente dinámico, para suministrar a las empresas los recursos de base (mano de obra más o menos calificada, equipos nuevos o usados, servicios de mantenimiento, etc.) y los servicios (transporte, finanzas, distribución) o ofrecerles aún los diferentes programas de ayuda por parte de las instituciones públicas (que pueden proponer la participación de sus expertos o vincularse en un cierto tipo de sociedad). Estas redes son completadas por diferentes grupos intermediarios (cámaras de comercio, clubes sociales, asociaciones patronales, etc.) que reúnen a numerosos emprendedores que facilitan el intercambio de la información. No sólo cada región puede contar con un gran número de grupos intermediarios, para ofrecer diferentes servicios y vincular a las personas de negocios entre sí y con sus diversos socios, sino que la relación entre su número, el de los habitantes de la región y el nivel de desarrollo es relativamente constante, teniendo en cuenta las necesidades variadas de acuerdo con el tipo de empresas y el ciclo de vida de las empresas. Evidentemente, el dinamismo de estos grupos varía de manera considerable. Por ejemplo, si en Francia, las cámaras de comercio juegan un rol importante en el desarrollo territorial, controlando las bolsas de valores locales o los puertos sobre los ríos y ofrecen la intermediación de hombres experimentados que apoyan la conciliación en los negocios, en Norteamérica, con frecuencia se limitan a tener un rol social, ejerciendo algunas presiones del lado de las autoridades y suministrando un lugar de intercambio de información.

Sin embargo, el número de redes no dice nada, en cuanto a su dinamismo o la capacidad que pueden tener para estar vinculados a otras redes de información nacionales e internacionales, ni de la riqueza y la oportunidad de la información que éstas procuran. Una región dinámica necesita un trabajo en red proactivo, o sea capaz de desarrollar y combinar nuevo conocimiento, así como mantener la difusión de nuevas tecnologías y la innovación. Estas redes pueden así mismo, facilitar diversas formas de alianza o aún la creación de redes densas. Algunas deben estar vinculadas a redes con señales débiles, para que la región pueda atraer empresas con tecnología de punta (Keeble y Wilkinson, 1999).

El trabajo en red proactivo surge, en primera instancia, de algunos pioneros o catalizadores regionales<sup>209</sup>. Son ellos los que crean localmente las redes valiosas, primero informales y después cada vez mejor organizadas, y que invitan a otras empresas dinámicas a formar parte. Estas primeras redes pueden continuar siendo limitadas si los agentes de cambio no son representativos o son considerados como seres apartados que no saben atraer a los otros. Rogers (1995, p. 272-274) precisa algunas características de estos pioneros: tienen empatía (capacidad para ponerse en los zapatos del otro), son poco dogmáticos, saben jugar bien con las abstracciones, son curiosos con respecto a los cambios que los desarrollos de la ciencia permiten, son poco fatalistas pero capaces de administrar la incertidumbre, y finalmente tienen fuertes aspiraciones. Nosotros podríamos añadir otras cualidades: son muy sociables, tienen gusto por las comunicaciones interpersonales, están bien conectados con la información nueva, tienen una visión cosmopolita, etc. Estas características son, no obstante, discutibles, lo mismo que aquéllas definidas por la escuela de los rasgos; pueden ser relativamente importantes y compensadas por otras, y sobre todo, evolucionar rápidamente según las circunstancias y las necesidades.

A estos pioneros, es necesario que se les sumen los líderes capaces de ser campeones del cambio. Éstos son generalmente más instruidos y tienen un espíritu particularmente abierto a toda clase de nuevas cuestiones; son reconocidos por su experiencia, frecuentemente adquirida en instituciones privadas o públicas importantes y reconocidas en la región; tienen un estatus social más elevados que el promedio y una mayor movilidad de ascenso social, son muy altruistas y se cuida que sus diversos mensajes no parezcan interesados o al menos suministren tanta información valiosa como la que ellos mismos pueden obtener de sus relaciones; finalmente, son capaces de relacionar a las personas con las nuevas fuentes de información complementaria. Estos líderes pueden estar entre los primeros en adoptar los cambios para iniciar su difusión en la región o al menos recomendarlos cuando no se aplican en su dominio de acción. Entre más sean miembros de redes dinámicas y sean aceptados por sus pares, más recomendarán el cambio, por lo tanto, más se moverá la región.

*Como los líderes, es bien conocido ahora en Quebec el origen de lo que hemos llamado el milagro "beauceron" entre los años 1950 y 1970, que ha permitido a la región de Beauce pasar de una economía basada casi únicamente en la agricultura y la explotación forestal, a una economía apoyada por centenares de Pymes particularmente en los sectores del acero y el plástico. Primero, estuvieron los Lacroix, los Dionne y los Dutil, todos hijos de la región, que han iniciado gradualmente las empresas manufactureras. Cuando se hicieron ricos, siguieron implicados en diversas obras sociales, lo que era previsible, pero también frente a los jóvenes y menos jóvenes emprendedores a los que han apoyado tanto con sus consejos, como con financiamiento, lo que favoreció la multiplicación de las empresas en la región. Pero es necesario no olvidar al antiguo alcalde de Drummondville, el señor Lampron y después la alcaldesa actual, la señora Ruest Jutras, que han desarrollado un comisariado industrial particularmente dinámico para llevar a las*

---

<sup>209</sup> Para retomar la imagen de catalizadores informacionales que se puede encontrar en las empresas y de la que hemos hablado en el capítulo 6.

*personas de negocios a trabajar mejor conjuntamente y a multiplicar las empresas con crecimiento fuerte, todo esto, sirviendo ellos mismos como intermediarios en información, para estimular el trabajo en red. En Bellechasse o en Bagot, los hermanos Métiviers o aún los hermanos Lacasse inicialmente fundaron su empresa y a continuación multiplicaron la escisión (essaimage) para todas las producciones que les alejarían de su oficio principal, lo que ha estimulado de manera considerable su región.*

*Es lo mismo para otras regiones, como alrededor de Oxford en Inglaterra. Lawton Smith et al., (2003) han mostrado que, en ese caso, varios líderes científicos y de negocios, tales como Wood, Hirsh, Bradstock, Cary, etc. habían jugado un gran rol en la aceleración del desarrollo basado en la tecnología de punta, lo que no disminuyó la importancia de todos los otros investigadores y emprendedores. Tales líderes están también en el origen del desarrollo de los parques tecnológicos de la región de Grenoble, de Sofía-Antipolis cerca de Niza o de otros lugares, aún, si es cierto que no habrían podido tener tanta influencia si no hubieran estado precedidos, apoyados o seguidos por un gran número de actores menos conocidos.*

El tejido industrial que crea el trabajo en red, debe finalmente, generar cada vez más un capital social variado; primero, capital financiero de proximidad para iniciar y a continuación, capital de riesgo particularmente para las empresas de base tecnológica. Pero debe también apoyar un cierto capital psicológico, particularmente el interés marcado de todos y cada uno por el cambio y la innovación, es decir, una cultura emprendedora del cambio. El trabajo en red puede no obstante, limitarse a estructuras sin grandes fuerzas, si el nivel en el que se comparte la información no es muy avanzado. Saxenian (1994) ha mostrado que es por medio de una cultura más abierta, menos conservadora y más cooperativa, que el Silicon Valley ha sabido superar a las numerosas empresas de tecnología de punta instaladas sobre la autopista 128 en Nueva Inglaterra.

Para que el tejido industrial sea particularmente portador de ideas nuevas y de innovaciones, el trabajo en red debe cumplir al menos, con cuatro condiciones. Es necesario que sea:

1. Capaz de multiplicar las ideas, adaptándolas según las redes a las necesidades de las empresas, a su capacidad de innovar, así se trate de precursores o de emprendedores mayoritariamente tardíos;
2. Compatible con los valores y las normas de funcionamiento de los miembros actuales y futuros, siendo siempre innovador para ayudar a estos valores a evolucionar;
3. De sencilla utilización por parte de los miembros que quieren participar, compartir y aprender; para ello, las redes deben ser conviviales o al menos adaptadas al grado de educación o de instrucción de los miembros que deben poder y encontrar también cierta tranquilidad en ellas;
4. Vinculado cada vez más sólidamente, con otras redes por fuera de la región y con señales débiles, para aumentar la riqueza y la variedad de la información que ofrece, y ayudar a los emprendedores a entrar en contacto con redes mucho más complejas.

### **9.3 EL MECANISMO DEL TRABAJO EN RED**

El trabajo en red que se desarrolla para crear un tejido industrial cada vez más rico en las regiones, sigue seis etapas: 1) percolación de la información valiosa; 2) el efecto de arrastre por parte de los líderes de opinión; 3) la multiplicación de las redes; 4) su complejidad; 5) su contribución en el

aumento del número de *gacelas*; y finalmente 6) la evaluación del tejido entrelasado por parte de los responsables del desarrollo regional.

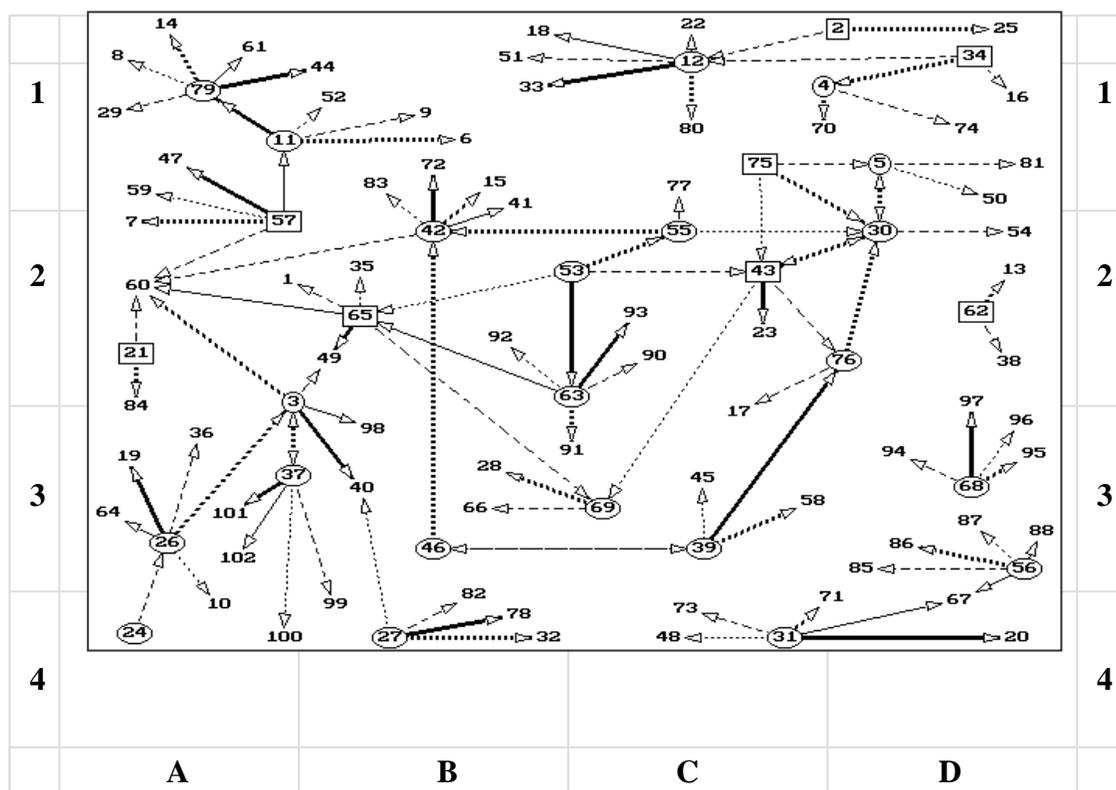
1. El mecanismo de percolación, del cual ya hemos hablado en el capítulo 5, constituye una metáfora que ayuda a comprender el primer efecto del trabajo en red, o sea el de multiplicar las fuentes, filtrar y enriquecer la información nueva, todo ésto, adaptándola a las necesidades de las empresas y ayudándolas a compartirla con el fin de suscitar el cambio por medio de la intercomunicación; como es el caso en la percolación del café, que permite obtener todo el sabor sin sufrir la amargura de los granos. Es lo mismo para la información bruta, que con frecuencia indigesta porque difícilmente pasa por falta de adaptación, pero también de atención, de tiempo, de capacidad o de interés del que la recibe. Por lo tanto, debe ser retomada desde diferentes ángulos, repetirse parcialmente y adaptarse a la capacidad de recepción de las empresas, suministrándoles los elementos complementarios, que son la confianza entre el informador y el informado y las claves que permitirán eliminar toda ambigüedad.
2. El efecto de arrastre se da porque uno o varios líderes de opinión, reconocidos como tales por los miembros de la red, ayudan a estos últimos a aceptar la información, por un cierto mimetismo, y finalmente a actuar y a cambiar. La eficacia de las redes depende, por lo tanto, de la calidad de los miembros y de la información nueva que circule, pero ante todo, de algunos emprendedores reconocidos como los líderes que inciten a los otros a imitar su dinamismo. Toda red energética supone algunos miembros que actúan como agentes de cambio; sin ellos, los otros miembros serían más reactivos o pasivos. Como el ambiente o las redes pueden también estimular tanto la innovación como frenarla, le es necesario contar con esos líderes de opinión reconocidos por sus pares para vencer el conformismo y favorecer el cambio.

Según Rogers (1995), estos actores son generalmente los individuos más expuestos a los medios de comunicación, los más cosmopolitas y los más comprometidos socialmente. La mayor parte del tiempo, tendrían un estatus social elevado. Su influencia vendría no obstante, del hecho que ocupan una posición de *nodo central* en la red, en la confluencia de un gran número de vínculos y jugando así un rol importante. Deben por lo tanto, tener influencia sobre los otros miembros y poder estar sobre la misma frecuencia de onda que ellos. Para la región, estos actores del cambio, cada vez deben situarse más en las redes claves, porque si no lo hacen, su impacto permanecerá limitado.

3. De la misma forma que toda empresa o todo emprendedor está vinculado con diversas redes, toda región puede contar con numerosas redes relativamente ligadas entre sí o que se superponen. Si varias de ellas se ramifican a escala nacional, otras lo hacen a escala internacional. En efecto, sea por razones relevantes del sector en el que trabaja la empresa, la estrategia que implementa o su nivel de desarrollo, particularmente a nivel de información, el emprendedor debe poder salir de su región y con frecuencia, ir a ver lo que se hace en otros países.

En la red Bombardier, algunas empresas, que no son miembros de la cátedra, ocupan una posición clave para estimular el cambio entre varias sub-redes. Por ejemplo, en la siguiente figura, la empresa 60 (A2), importante comprador, está ligada a la red global por intermedio de las empresas 57 (A2), 42 (B2), 65 (B2), 3 (A3) y 21 (A3); éstas a su vez vinculadas con otras empresas.

**Sub-redes de las empresas sub-contratistas miembros de la cátedra Bombardier**



**Leyendas:**

Los números dentro de los círculos indican las empresas miembros de la cátedra, desde hace varios años; los números que se encuentran dentro de los cuadrados, corresponden a las empresas que se han hecho miembros recientemente; y los otros números, son las empresas que no son miembros de la red del centro de la cátedra. La intensidad de los vínculos se explica por la importancia de las líneas. La línea continua larga indica los vínculos más fuertes (Fuente: P.A. Julien y R. Lachance, 1999).

En cuanto a las empresas que son miembros centrales, porque intercambian productos e información sistemáticamente con otros, como la empresa 30 (D2), éstas constituyen tres grupos<sup>210</sup> en tres componentes formados, además de la empresa 30, las empresas 5 (D1) y 75 (C1); 75 (C1) y 43 (C2) y 76 (D3). En la red Bombardier y en otros lugares, entre las influencias de los líderes, hemos constatado que las empresas exportadoras profesionales han estimulado a otras empresas a lanzarse también en la exportación (Julien y Morin, 1996). Su éxito y sus maneras de hacer sirven como ejemplo a las otras empresas más reactivas. Aún vemos jugar aquí la idea de modelo que siguen, tanto los jóvenes emprendedores, como los dirigentes más experimentados.

Encontramos también sub-redes que no están ligadas a la red global por la gran empresa pivote (no representada en la figura), como las sub-redes reagrupadas alrededor de la empresa 12 (C1), las dos pequeñas redes 31 y 56 (C4 y D4) ligadas por la empresa 67 (D4) y finalmente, la empresa 68 (D3) y la empresa 62 (D2). Aquí, las empresas miembros de la cátedra son Sub-contratista de inteligencia y varios de sus principales socios, son compradores importantes, con frecuencia situados al exterior de Quebec.

<sup>210</sup> En el sentido de la teoría sociológica de las redes. Ver sobre el tema a Degenne y Forsé, 1994.

Igualmente, las empresas localizadas en un parque tecnológico están vinculadas a varias redes externas, porque ese parque tecnológico no puede suministrar todas las respuestas buscadas (Westhead y Batstone, 1999). Estas redes son frecuentemente locales por los recursos de base, como la mano de obra, una parte del financiamiento y profesionales como los expertos contables.

Las redes son además de diferentes tamaños según las necesidades. Descansan sobre los hábitos, la confianza y la reputación de sus miembros. Para no decaer, se desarrollan y se transforman siguiendo la evolución de esta confianza, de estos hábitos y de las necesidades de los miembros.

*La estructura que subyace a las redes entrelazadas, difiere según las regiones, su cultura y su población. Así, Putnam (1995) explica que los vínculos basados en la confianza, serían los responsables de las diferencias democráticas entre Italia del Norte y la del Sur. Los vínculos de los italianos del norte serían más que todo horizontales, descansando sobre todo tipo de asociaciones voluntarias, particularmente deportivas y culturales. Estos vínculos favorecerían la proximidad y el desarrollo de redes eficaces para mantener la democracia. Mientras que los vínculos entre los italianos del sur serían más que todo verticales, de lo local en la región próxima y en la gran región, como Sicilia o todo el Mezzogiorno, lo que limita los vínculos entre los ciudadanos y acentúa el peso de la autoridad, bien sea política o delincuente.*

*Estamos interesados más particularmente en dos redes observadas en el Centro de Quebec, que corresponden a lugares donde los emprendedores se reúnen a comer. La primera, que hemos denominado red de jóvenes lobos, reagrupa a jóvenes emprendedores que trabajan más que todo en temas tecnológicos y que se encuentran con frecuencia para cenar y discutir en La cage au sport, una cadena de restaurantes bien conocida, con decoración frecuentemente extravagante y con una comida picante a la mexicana. La segunda red comprende más que todo a los emprendedores más tradicionales y más viejos, los cuales se reúnen generalmente en Dauphin, un restaurante con cocina más tradicional de alta gama. Evidentemente, existen muchas otras redes que se superponen relativamente. Todas estas redes se respaldan para obtener proyectos importantes para la región, como la creación de un centro universitario de investigación y de capacitación para el conjunto de empresas, gracias al aporte financiero de los gobiernos y de varias de las más importantes Pymes.*

4. Las redes deben también hacerse más complejas, porque pueden volverse incapaces de aportar nuevas ideas cuando una desaceleración ha golpeado los sectores claves de su región, lo cual sucede muchas veces en los sectores industriales. Esto, sin contar que es inusual que el dinamismo sea constante. Hasta el Silicon Valley ha sufrido una fuerte desaceleración después de la explosión de la burbuja bursátil de las tecnologías de la información y de las comunicaciones a finales del año 2000. Cuatro años más tarde, todavía tenía dificultades para encontrar un segundo aire<sup>211</sup>. Para poder ofrecer nuevas ideas, las redes deben ser complejas, tanto en la variedad de las personas-recursos que forman parte, como en sus vínculos con redes con señales débiles a escala nacional e internacional. Los vínculos débiles deben ser renovados o ampliados, si no, se quedan atrapados en las rutinas, impidiendo toda inventiva. Para aprovechar todo su potencial a partir del proceso de percolación, las redes deben pasar directamente o indirectamente del trabajo en red local al nacional o internacional y crear vínculos no sólo con los centros de investigación, a pesar de las dificultades que se pueden tener para conciliar las

---

<sup>211</sup> Podemos añadir que, contrariamente a lo que muchos piensan, el Silicon Valley no está constituido únicamente por empresas que recurren a la mano de obra muy especializada o científica. Un informe del *Mercury News/Silicon Valley* de 1999 revelaba que existen sobre todo en la región de San José, muchas industrias contratistas que hacen ensamblaje de piezas de equipos para empresas más conocidas, y que estos contratistas contratan trabajadores inmigrantes, particularmente asiáticos, haciendo caso omiso de todas las leyes del trabajo, de la fiscalización y de las normas de seguridad.

necesidades de los emprendedores con los modos de funcionamiento de los investigadores, pero también con las redes de otras dimensiones, como las redes socioculturales que ayudan a las personas de negocios a detenerse y sentirse bien en la región (Coleman, 1990). Por ejemplo, los jóvenes trabajadores se quedan en la región, más que expatriarse hacia la metrópoli, donde tendrían acceso a redes socioculturales que les ofrecen una vitrina sobre la “riqueza del mundo”. La sola presencia de empleos disponibles no es suficiente para retenerlos. Podemos añadir que a esos jóvenes les gusta plantear los desafíos en un contexto estimulante que les permite utilizar todas sus capacidades para vivir en sociedad, un ambiente emprendedor que, por lo tanto, crea un lugar en lo sociocultural.

*Florida (2001) reconoce la importancia de los vínculos entrelazados y multifuncionales, como los existentes entre las redes propiamente de negocios y las redes que responden a otras funciones sociales como la cultura. Así, muestra que la adecuación que hay entre una cultura dinámica, que ofrece toda clase de actividades como el teatro, el cine, los festivales, etc., y una región con crecimiento fuerte, donde la cultura permite absorber y apropiarse la novedad. Propone su índice bohemio para hablar de la medida de esta interdependencia entre el dinamismo económico y el desarrollo de las artes y el esparcimiento en las sociedades. Johannisson (2003) dice, por su parte, de las redes culturales, que son atractivas, porque permiten a sus miembros multiplicar los contactos valiosos y complementarlos con intercambios de negocios.*

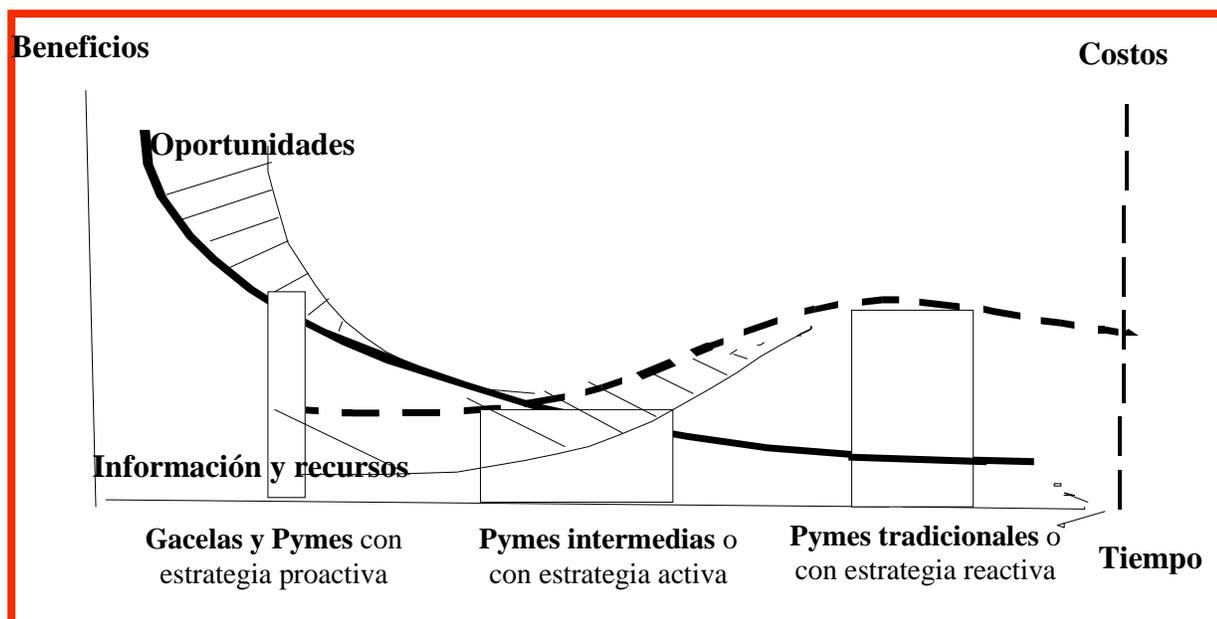
*¿La innovación no surge del dominio de los sueños y de la confrontación de ideas de todo tipo, comprendiendo los contactos con personas diferentes, particularmente los inmigrantes, que suministran señales débiles portadoras de nuevas ideas?*

5. Las redes también deben contribuir a aumentar el número de empresas proactivas y particularmente las *gacelas*. La figura 9.3, por simplificada que sea, ilustra, con un esquema en dos dimensiones, cómo un trabajo en red dinámico puede facilitar la multiplicación de las empresas. La primera curva representa las diversas oportunidades de negocios y la segunda, los recursos que ellas necesitan, particularmente los recursos de información para evaluar la relación costo-beneficio.

La primera curva indica bien que es muy conveniente ser el primero en atrapar las nuevas oportunidades del mercado o aquellas que resultan de las innovaciones. Pero los beneficios disminuyen a medida que otros emprendedores las atrapan y las reproducen, ya que la competencia ejerce una presión hacia la baja del precio. Esta curva desciende entonces, de izquierda a derecha. Por el contrario, estas nuevas oportunidades son inciertas, porque nada asegura que responderán bien al mercado, ni que rápidamente se pueda añadirles elementos complementarios que satisfagan a este último. Para disminuir esta incertidumbre, el emprendedor debe recurrir a recursos complementarios que evaluarán los beneficios y los costos de cada una de esas oportunidades o que harán que las innovaciones accedan al mercado. Así, si ser el primero en vender un bien, puede producir mucho, en contrapartida, los riesgos de equivocarse son elevados. Para limitar ese riesgo, es necesario obtener información y asegurarse con recursos complementarios, lo cual es costoso. La segunda curva comienza a subir de izquierda a derecha, y luego doblándose después de cierto tiempo, cuando los ensayos y los errores de un buen número de empresas imitadoras, la mayoría de ellas precoces, han proporcionado la información disponible. No obstante, el hecho que más emprendedores imiten

a estas últimas, crea una competencia que ejerce presión sobre los recursos y aumenta su costo, lo que impide a la curva redescender completamente<sup>212</sup>.

**Figura 9.3 Efecto del trabajo en red sobre los costos y beneficios de una oportunidad o de una innovación, y sobre la multiplicación de las empresas proactivas o con crecimiento fuerte, en una región**



Estas dos curvas nos permiten diferenciar tres grandes tipos de empresas o emprendedores, indicados sobre el eje x. Los primeros, a la derecha, son los emprendedores de imitación o de reproducción o hasta las empresas con estrategia reactiva, privilegiando la perennidad y la independencia más que el crecimiento (PIC). Estos emprendedores prefieren dejar a otras empresas ser las primeras en innovar o en captar diversas oportunidades, pero que también sean las primeras en equivocarse o en hacer muchos intentos antes de lograr el éxito. Las segundas, en medio, son los emprendedores de valorización, las empresas en las que la estrategia es más activa y están listas para seguir más o menos rápidamente a los iniciadores después de su primer éxito. Éstas son las Pymes que captan las oportunidades con cierto retraso, pero obteniendo suficiente información para reaccionar, y finalmente, los terceros, a la izquierda, son los emprendedores denominados aventureros o al menos las empresas que tienen una estrategia proactiva y más susceptible de crecer rápidamente, captando rápidamente las oportunidades, e innovando regularmente. Este último tipo comprende las *gacelas* que se desarrollan, sobrepasando rápidamente los desafíos.

Como lo hemos visto en los capítulos 3 y 4, las regiones generalmente cuentan con menos del 10% de estas empresas proactivas, alrededor del 20% de empresas activas y cerca del 70% de empresas reactivas (o *defensivas*, según la tipología de Miles y Snow ; Hambrick, 1982). Las primeras, evidentemente arriesgan porque actúan con frecuencia, de manera más o menos intuitiva, con poca información. Hacen de alguna forma una apuesta sobre el futuro, esperando ganar al menos dos de tres veces; la segunda ganancia compensa la pérdida. Son empresas que hacen privilegiar el espíritu de aventura sobre la prudencia y los largos análisis. Las segundas intentan atrapar las oportunidades

<sup>212</sup> Por otro lado, la información sigue teniendo algún costo, sólo para hacer estudios con el fin de poder adaptar mejor esta nueva producción, a la innovación de acuerdo con su propia marcha y con sus propios recursos.

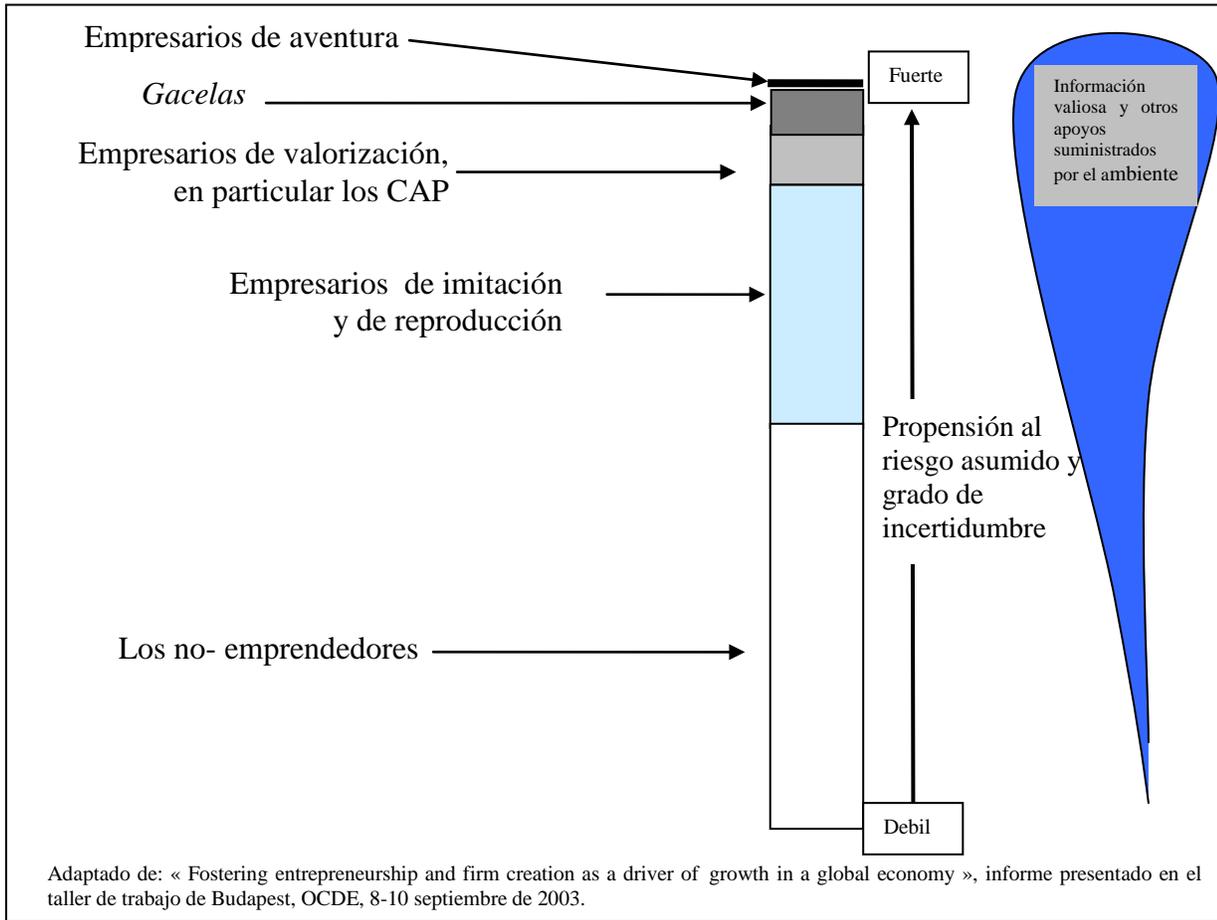
suficientemente rápido para obtener beneficios superiores, pero se toman el tiempo para encontrar suficiente información para equivocarse lo menos posible y disminuir el riesgo que esto toma. Finalmente, las últimas tratan de ganar a cada paso, sin adoptar más que una innovación cuando han hecho las pruebas necesarias, lo cual hace que tengan ganancias menos importantes que las de las primeras y las segundas. Ya lo hemos mencionado, es el hecho de encontrar más empresas proactivas, o sea las *gacelas*, lo que mejor explica el dinamismo regional. Pero, ¿cómo el trabajo en red en la región puede facilitar su multiplicación?

La respuesta se puede encontrar en la prolongación de las dos curvas en su origen, espacio que disminuye gradualmente cuando avanza hacia la derecha. En la curva de las oportunidades, es el trabajo en red, particularmente el de las redes con señales débiles, el que hace que la curva esté más alta, porque multiplica la información sobre las nuevas oportunidades para las empresas que están al acecho y son innovadoras. Pero estas redes proveen también a menor costo, toda clase de información sobre las mejores maneras de mejorar las oportunidades o de adaptar mejor la innovación al mercado, ofreciendo diversos recursos según las necesidades, con pocos gastos gracias al capital social disponible. Esto es lo que indica la prolongación de la curva de información y de recursos.

Así, el trabajo en red tiene como efecto general, primero, ayudar a las empresas proactivas a correr con más suerte (o más riesgo) con el mercado. Aprovechándolas generosamente de ideas, información y recursos, permite a estas empresas a hacer tres buenas jugadas sobre cuatro, si no son cuatro buenas jugadas sobre cinco. Con la participación del ambiente, se anima a las empresas a ir aún más rápido, a convertirse en *gacelas*. Este apoyo, tanto en la multiplicación de las ideas, como en el aumento de la información para aplicarlas mejor, presiona también a las empresas activas a pasar al lado izquierdo de la figura, lo que aumenta por lo tanto, el número de *gacelas*. Si algunas regiones cuentan con un 15 a 20% de estas empresas, esto transforma todo el dinamismo territorial. Las redes permiten así la creación de lo que Bruyat (2001) denomina *configuraciones calientes*, que facilitan la vinculación de emprendedores y de otros actores regionales en la creación de empresas e innovación.

Para comprender bien la relación entre el trabajo en red regional dinámico y el tipo de empresas que se encuentran en la región, podemos utilizar también el enfoque un poco diferente de la OCDE, que clasifica a estas últimas o a los diferentes tipos de emprendedores en función del riesgo asumido y el grado de incertidumbre. Así, en la figura 9.4, observamos claramente que a medida que el riesgo es más elevado, menos es el número de emprendedores de valorización, *gacelas* y emprendedores aventureros. Pero si el riesgo disminuye por el apoyo complejo suministrado por las redes, el número de empresas con crecimiento fuerte se multiplicará, y más empresas particularmente innovadoras verán la luz; lo cual permitirá a la región distinguirse aún más. Como esta figura lo ilustra, el ambiente dinámico actúa como un globo con helio, porque permite a los emprendedores administrar un alto grado de incertidumbre y buscar así la cima, no sólo ascendiendo rápidamente, sino también, sosteniéndose más tiempo.

**Figura 9.4 Clasificación de los diferentes tipos de emprendedores y efecto del ambiente sobre la multiplicación de los emprendedores de aventura y las *gacelas***



Las cinco etapas del trabajo en red que venimos describiendo en detalle, pueden sobreponerse o más aún, seguir un orden diferente, de acuerdo con las regiones y el periodo. Las presentamos concisamente en la tabla 9.1

**Tabla 9.1 Las etapas del trabajo en red dinámico en la región**

Etapas del trabajo en red dinámico en la región	Objeto	Condiciones	Efectos a corto plazo	Efectos a largo plazo
La percolación	Filtrar, triturar, adaptar la nueva información	La capacidad de las redes para hacer circular información valiosa	Enriquecer la información efectiva para los emprendedores	Estimular el cambio tecnológico
El engranaje	Favorecer los efectos de mimetismo	La calidad y el dinamismo de sus miembros	Hacer como los otros, modernizándose	Acercar la innovación gradual
La multiplicación	Adaptar las redes a	La calidad de las pasarelas de	Abrir a los emprendedores a la	Acercar el aprendizaje colectivo

	necesidades diferentes	información en las empresas	cooperación	
La complejidad	Multiplicar las señales débiles en la región, con información no tradicional	El desarrollo de la confianza hacia fuentes como los centros de investig. y las universidades	Criticar las respuestas, todas hechas y satisfacer los mercados tradicionales	Favorecer la innovación más radical y aumentar las oportunidades
La multiplicación de las Pymes proactivas ( <i>gacelass</i> , ME, etc.)	Multiplicar los modelos de las empresas dinámicas	Desarrollar los vínculos con el exterior de la región, en particular los vínculos internacionlaes	Multiplicar los empleos calificados	Hacer más complejos los servicios proactivos y finalmente las filiales

Gracias a un buen trabajo en red, la región puede contar con un contexto estratégico, que facilite intercambios de todo tipo, estimule la innovación y aumente su competitividad y aquélla de sus empresas. Apoyadas por redes valiosas, estas interacciones diversas crean un movimiento en espiral, observable particularmente en ciertos distritos industriales italianos (Paniccia, 2002). Con todos los recursos y las ideas que circulan, los ambientes dinámicos se hacen esenciales; no sólo para estimular a los emprendedores, sino para multiplicar su número. Esto crea un emprendimiento colectivo en el que el hecho mismo de compartir la información a través de las redes, incita a una difusión aún más amplia de esta información y de los recursos; difusión que nutre a su alrededor, el entusiasmo del ambiente. Este fue el caso en el siglo XIX, de la región de los altos hornos ingleses (Allen, 1983) que facilitó la modernización y el desarrollo de los mercados. En resumen, un trabajo en red dinámico, favorece la creación de un “círculo virtuoso”, que estimule el dinamismo local multiplicando los recursos colectivos y recurriendo a la experiencia territorial, para apropiarse de la información valiosa y transformarla en nuevas empresas y en puestos de trabajo, creando el contagio del emprendimiento, que vamos a discutir en el capítulo 11.

Esta situación esta bien descrita en *el nombre de la rosa*, donde vemos que la curiosidad morbosa compartida por los pasillos susurrando, asegura que todos los monjes quieren acceder al libro envenenado (en ambos sentidos de la palabra, a causa de las verdades peligrosas que contiene, pero también porque el director de la biblioteca colocó el veneno en la esquina de las páginas, que los monjes con su saliva humedecen para darle vuelta). De Baskerville termina por comprender que los comportamientos individuales solo pueden ser explicados por el grupo, ya sea por la coevolución o el proceso informal de contagio en el monasterio.

## CAPÍTULO 10

### **El fuerte crecimiento de la Pyme desde la perspectiva de las competencias esenciales: El caso de México**

*“De un pueblo a otro, rara vez se necesita de un tercero para juzgar,  
porque los temas de los conflictos casi siempre son claros y fáciles de terminar...*

*No sucede así entre los conflictos de los individuos,  
ya que conviven en la misma sociedad, sus intereses están tan  
enredados, complicados y hay tantas diferencias importantes,  
que es necesario obtener de una tercera parte,  
un juicio que procure oscurecer la codicia de las partes contrarias”*

Montesquieu, XCV<sup>e</sup> Carta persa.

#### **10.1 LOS ANTECEDENTES DEL FUERTE CRECIMIENTO Y APORTACIONES PARA LA TEORÍA DEL EMPRENDIMIENTO REGIONAL**

Como se enunció al inicio de esta obra, en estos últimos capítulos veremos las bases para aproximarnos a la postura teórica del emprendimiento regional que explica los diferentes factores de arranque y el crecimiento de las Pymes en las regiones dinámicas. En este capítulo comenzaremos por explicar más a detalle las perspectivas que soportan la teoría y mostrar a nuestros lectores otra de las experiencias de nuestras investigaciones en una región de la república mexicana<sup>213</sup>, donde se probaron las premisas de la teoría del emprendimiento

---

<sup>213</sup> Sustentada en la investigación del 2009 en la región de San Luis Potosí, México por Rubén Molina en Pymes con fuerte crecimiento y que sirvió de base para su disertación doctoral. Se investigó a 12 Pymes a través de su emprendedor, que fueron identificadas como subcontratistas de fuerte crecimiento por sus antecedentes en tamaño y ventas, reconocidas de clase mundial por sus compradores, es decir capaces de lograr altos niveles de calidad en sus procesos de manufactura e integrarse en una cadena productiva de empresas grandes o pivote de la industria automotriz, electrodomésticos o aeronáutica ubicadas en dicha región.

En el capítulo 4 y 8 de este libro, mencionamos que a mediados del siglo pasado se propuso una teoría del crecimiento (Penrose, 1959), en la que se distinguen dos connotaciones del crecimiento. El primero es el tradicional, que denota aumento en la empresa, por ejemplo en ventas, exportaciones, empleos, etc. y la otra connotación que se refiere a un proceso natural y biológico de crecimiento, que se enfoca en cambios internos que incrementan el crecimiento del objeto. Tradicionalmente el crecimiento se concibe como algo que gradualmente sucederá y que se harán movimientos hacia un lado y hacia el otro, pero no hay nociones de procesos internos de desarrollo.

En suma, a la investigación tradicional se han hecho esporádicamente intentos de desarrollar la teoría del crecimiento de las empresas, usando analogías biológicas y tratar a la empresa como organismos con los mismos procesos de crecimiento que son esenciales para los organismos vivos del mundo natural (Penrose, 1959).

La teoría del crecimiento es desarrollada primero como una teoría de crecimiento interno, el crecimiento detrás de fusiones y adquisiciones (Penrose, 1952). La mayoría de las empresas que sobreviven no crecen y es por varias razones: sus objetivos inmediatos encontrados en estas pequeñas empresas, es el autoempleo o un trabajo autónomo, que limita su crecimiento, una dirección no emprendedora, la administración es ineficiente, tienen insuficiente capital, una aptitud mínima, falta de adaptación a cambios circunstanciales y costosos errores. El talento empresarial es el nuevo elemento de la ecuación que empieza a ser introducido de manera sistemática en la teoría económica, y sus decisiones y acciones son las que constituyen la diferencia entre las empresas que permanecen, las que crecen y las que se estancan o mueren (Suárez-Núñez, 2002). La postura de Penrose (1959) impacta la reflexión en la concepción del crecimiento de la empresa, donde los factores intangibles toman su verdadera dimensión que les corresponde, es ver hacia el interior de la organización para potenciar sus recursos y obtener un crecimiento acelerado en la conquista del mercado.

Otra perspectiva donde se soporta nuestra teoría del emprendimiento es la basada en la teoría de los recursos y capacidades de la empresa, como hemos explicado en capítulo 4, teoría que criticó el determinismo de la perspectiva de producto-mercado y señaló en cambio la habilidad de la empresa para influir en el mercado, mediante el desarrollo de nuevos productos e innovaciones (Barney, J., 1986). La perspectiva cambió la atención que tenía en estudiar las acciones e intenciones del competidor, para dar énfasis en la formación y difusión del conocimiento organizacional para desarrollar las diferencias de la empresa sobre el mercado, como preocupación teórica central. Se propuso localizar las determinantes de la competitividad y crecimiento en las características internas de la organización, porque el comportamiento competitivo no es el resultado del posicionamiento de la organización dentro de un medio ambiente más amplio, sino de ciertas características intrínsecas, únicas, diferentes en cada una de ellas y una combinación de recursos únicos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986 y 1991; Miles y Snow, 1984; Prahalad, 1990; Leonard-Barton, 1992; Hamel, 1995; George, 2005).

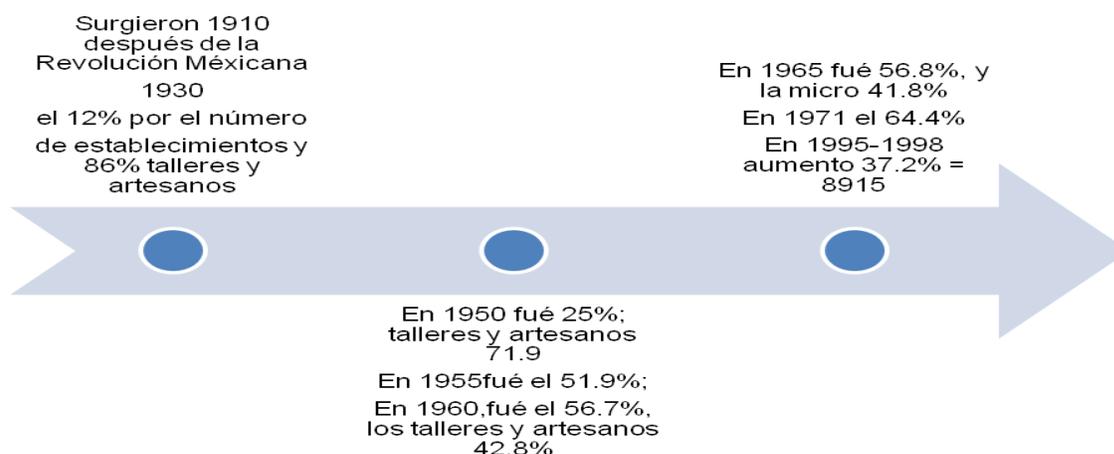
En contraste con la propuesta de Porter, el enfoque basado en recursos pone atención a las características internas de la empresa y asume que las empresas son heterogéneas, con relación a los recursos que poseen, basando en esto sus estrategias, por lo que transferir estos recursos de una empresa a otra es muy difícil; Barney, 1996; Conner, 1996; Peteraf, 1993; Álvarez, 2003), pero sí se pueden conjuntar para una alianza estratégica de colaboración y cooperación inter empresarial de un sector determinado como Pymes, donde se unan sus recursos particulares para entrar en mercados mundialmente competitivos.

Como lo mencionamos anteriormente encontramos una complementariedad con la perspectiva de las competencias esenciales (Prahalad, 1990) para explicar la ventaja competitiva, buscando el equilibrio en los factores endógenos y exógenos de la empresa. Lo anterior se soporta en Conner (1996), Rumelt (1991), Wernerfelt (1984), Barney (1986) al postular que, la perspectiva de los recursos define a la empresa como una colección única y, o ante todo, una combinación de recursos y capacidades que no se pueden comprar y vender libremente en el mercado, esto nos obliga a buscar definir aún más las conceptualizaciones de recursos en virtud de ser un punto central en la explicación del emprendimiento y crecimiento de las empresas, pero sin considerar otros aspectos exógenos de la empresa, de ahí que entonces será necesario que sigamos explorando después de la conceptualización del término recursos sobre otras perspectivas teóricas que nos orienten a comprender aún más los factores que determinan el desarrollo de la empresas.

## 10.2 EL FUERTE CRECIMIENTO DE LA PYME DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS COMPETENCIAS ESENCIALES: EL CASO DE MÉXICO.

En México, en su origen la pequeña industria tuvo como fuente creadora las necesidades primarias del hombre, en este sentido, se formó no sólo como fuente de abastecimiento de bienes para el consumo, también fue activador del desarrollo de las fuerzas productivas, siendo básicamente la industria de modestos recursos de donde se apoyó la Revolución Industrial y con ello, la tecnología que hoy en día desarrollan y fomentan las grandes empresas (Rodríguez, 2002, p. 32). Podemos observar en la figura 10.1, nos muestra la aparición de las Pymes.

**Figura 10.1. Antecedentes de la aparición de las pequeñas y medianas empresas**



Fuente: tomado de datos del libro Administración de pequeñas y medianas empresas de Rodríguez, 2002, pp. 32-33

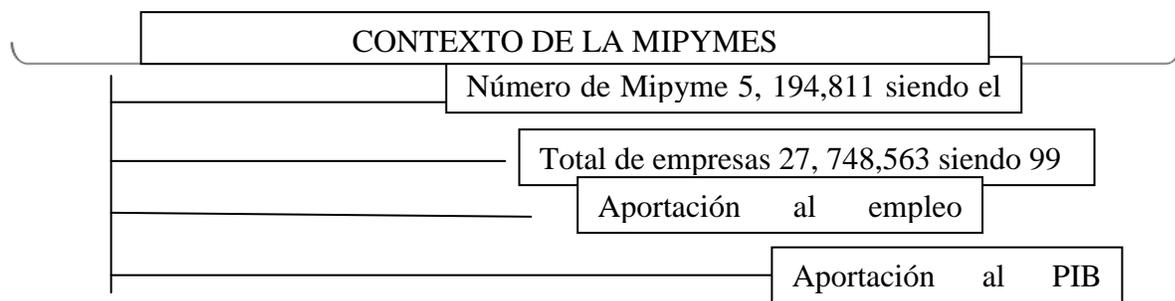
Como observamos en la figura 10.1, para 1930 la pequeña y mediana industria nacional, por el número de establecimientos, representaba el 12% del total de la industria de la transformación, en tanto que el 86% restante correspondía a talleres y artesanías. En 1950 el mismo sector de la pequeña y mediana industria representaba el 25%, en tanto que los talleres y artesanías e redujeron a un 71.9%. En 1955 la pequeña y mediana industria significó el 45.8% y los talleres y artesanías el 51.9%. Para 1960, la industria mediana y pequeña representó el 56.7% mientras que los talleres y

artesanas sólo el 42.8%. En 1965 la pequeña y mediana industria ascendió al 56.8%, en tanto que la microindustria descendió a un 41.8%. El censo industrial de 1971 reportó un total de 118, 740 establecimientos de la industria de la transformación, de los cuales el 64.4% correspondieron a industrias medianas y pequeñas (Rodríguez, 2002, pp. 32-33)

Entre 1995 y el primer semestre de 1998, el desarrollo industrial reveló un alto dinamismo de la empresa grande, cuyo número de establecimientos aumentó en un 37.2% que equivalió a 849 nuevas empresas. El número de empresas medianas creció a una tasa de 23.3% en promedio, lo que significó la apertura de 710 nuevos establecimientos de tamaño mediano, proliferando sobretodo en el segmento de maquiladoras de exportación en el norte del país. En el ámbito de la micro y pequeña empresa la instalación de 8,915 establecimientos estuvo apoyada por la reconversión del mercado. Las pequeñas y medianas empresas poseen características muy convenientes para poder enfrentar la apertura económica internacional en términos de competitividad, no solo en cuanto a su productividad, sino en cuanto a su potencial social. Esta clase de empresas ha demostrado en otros países ser un tipo de empresa ideal para conformar el eje de sus economías, como es el caso de Japón, Italia y Brasil.

De acuerdo a los datos de los censos económicos de 2004 y 2009 muestran un incremento de 21.1% en las unidades económicas y de 19.6% en el personal ocupado (INEGI 2009), a continuación observaremos en la figura 10.2, la aportación social y económica en México, siendo en el 2009 el 99.9% de empresas, otorgando a la sociedad, empleo el 79.6% y participando económicamente al PIB 51.6%. México se ha abierto al mundo, durante las últimas 2, décadas, el valor de las exportaciones e importaciones como proporción del PIB aumentó de 38.3 a 59.6%. Más de tres cuartas partes de las importaciones del país consisten en bienes intermedios, lo que refleja que la mayoría de nuestras compras al exterior se realizan con fines productivos.

**Figura 10.2. Las MIPYMES y su aportación económica y social 2009**



Fuente: según censos económicos estimados del INEGI 2009.

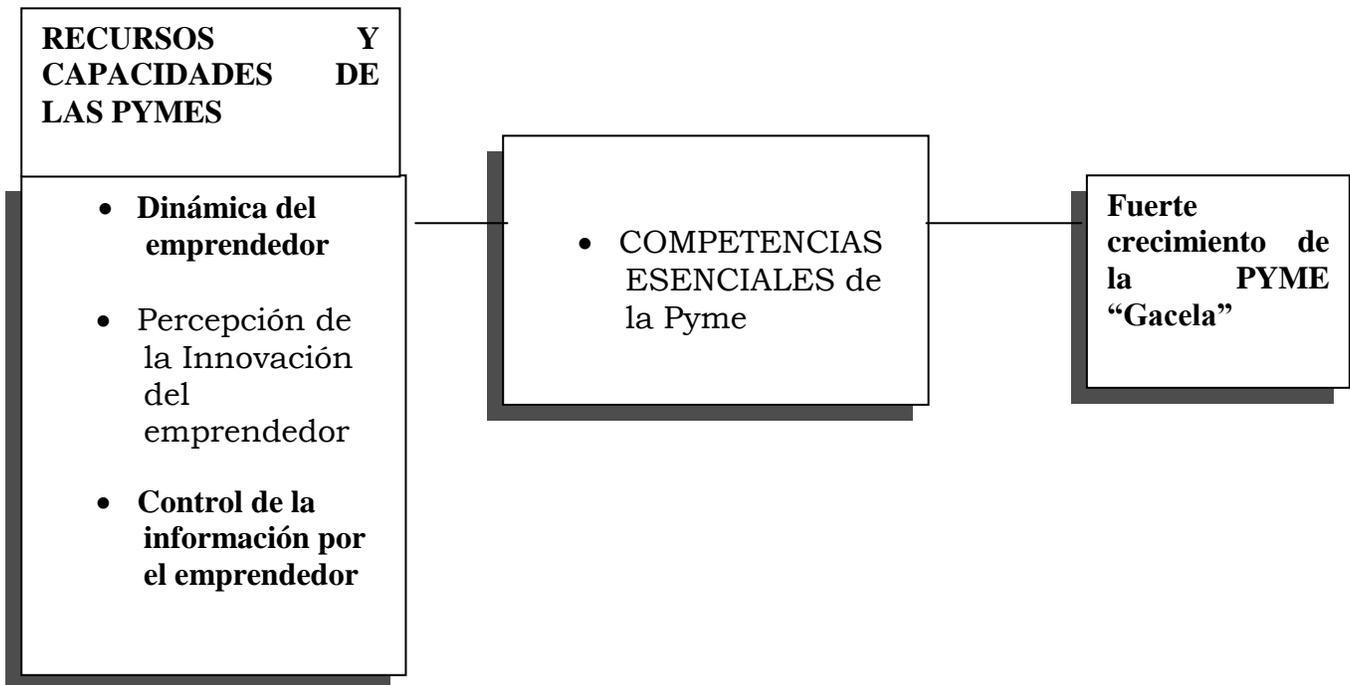
Para tener una dimensión de la problemática de mortalidad de las PYME en México, basta mencionar que de cada 100 empresas constituidas, 90 no alcanza a llegar a los 2 años de existencia que es un índice de mortalidad<sup>214</sup> muy elevado porque en otros países industrializados, esta cifra está al menos en el 40 %, como se anota en el capítulo 2.

<sup>214</sup> 1) 10% de empresas que tienen 10 años de experiencia en el mercado llegan a sobrevivir, madurar y a tener el éxito; 2) 75% de las nuevas Pymes Mexicanas deben dar por finalizado sus operaciones después de dos años de existencia; 3) 50% de las empresas hacen quiebra durante el primer año de actividades y 4) 90% de las empresas depositan el balance antes de llegar a sus 5 años, INEGI. Censos Económicos 2009

En la tabla 10.1 reflexionamos sobre los recursos y capacidades de las Pymes con fuerte crecimiento, respecto a que el emprendedor de *aventura* tiene el conocimiento claro de las necesidades de su mercado y de los clientes y tiene identificadas las competencias esenciales soportadas por los recursos y capacidades al interior de su pyme. Como lo citamos en el capítulo anterior, las Pymes denominadas *gacelas* deben reorganizarse con frecuencia debido a la llegada continua de nuevos empleados y al rápido desarrollo de los mercados. Las que salen adelante es porque se reconfiguran o adaptan, con flexibilidad y bien orientadas al crecimiento.

Como lo plantean Strauss y Corbin (1998) nos aproximamos a la construcción de un esquema explicativo sistemático que integre los conceptos y las relaciones en este, como se muestra en la **tabla No. 10.1**, el cual sirve de referencia para la discusión y evolución de la teoría del emprendimiento que deseamos proponer en las conclusiones, a la comunidad académica y científica de las ciencias administrativas y a los emprendedores visionarios que focalizamos desde el inicio de esta obra. Con el esquema conceptual se describen las características de un grupo de pymes manufactureras con fuerte crecimiento en la región y enseguida enunciamos los hallazgos que encontramos en la investigación sobre las dimensiones endógenas y exógenas en la Pyme que explican las características de su fuerte crecimiento y que se destacan por sus vínculos en red con diferentes propiedades.

**Tabla 10.1 Esquema conceptual del fuerte crecimiento de la Pyme desde la perspectiva de las competencias (fuente Molina, R. 2009)**



### 10.2.1 Recursos y capacidades de las Pymes

Wernerfelt (1984), es el primero en publicar un artículo que pondera los recursos basados en la empresa, desde una perspectiva teórica para recomendar la utilidad de analizar el recurso de las empresas en lugar del lado del producto. El uso de estas herramientas resaltan las nuevas opciones estratégicas que entonces naturalmente surgen de la perspectiva de los recursos de la empresa. Barney (1991) agrega que los recursos son un paquete de ventajas, capacidades, procesos organizacionales, atributos de la empresa, información y conocimiento, controlados por una empresa que la capacitan para concebir e implementar estrategias que perfeccionen su eficiencia y eficacia. Así mismo, Barney examina las implicaciones de los recursos de la empresa y la ventaja competitiva sostenida para las diferentes disciplinas del negocio, construyendo el supuesto de que los recursos estratégicos son heterogéneamente distribuidos por la empresa y que estas diferencias son estables (Barney, 1991; Barney, 1996). Grant (1991), identifica cinco importantes categorías de recursos, entendidos estos desde la conceptualización de Barney (1991): financieros, físicos, humanos, tecnológicos, y organizacionales<sup>215</sup>. Los recursos y capacidades de la empresa son considerados claves en la formulación de estrategias, son la primera constante sobre la cual la empresa es única y estable, son la fuente primaria de la rentabilidad de la empresa. La clave de la investigación basada en los recursos para la formulación de la estrategia es, entendiendo la relación entre fuentes, capacidades, ventaja competitiva y rentabilidad (Grant, 1991). Entonces como lo enunciamos en el capítulo 4, en la economía del conocimiento se demuestra que los recursos se aplican con inteligencia para ofrecer algo diferente a los clientes en una relación particular entre el productor y el consumidor, y por lo tanto una particular familiaridad con las necesidades del cliente y conocimientos especiales para producir una respuesta específica a estas necesidades.

En síntesis, existen esfuerzos por tomar una posición propositiva en los intentos por descubrir los factores determinantes del éxito del emprendimiento y crecimiento de las Pymes conjuntando las visiones internas y externas, saliéndose de paradigmas rígidos y estáticos, reconociendo la complejidad del fenómeno y adoptando métodos de investigaciones más profundas.

### 10.2.2 La dinámica del emprendedor

La subcategoría que denominamos la dinámica del emprendedor en la tabla 10.1, es útil para explicar la capacidad para la multiplicación y el dinamismo particularmente fuerte de su Pyme y por otra parte la red de capital social que tiende para el apoyo y soporte de los actores sociales de la Pyme que el emprendedor necesita para mejorar sus oportunidades y hacer frente a las dificultades en la consolidación del crecimiento. Un aspecto relevante del emprendedor con los actores sociales, es cultivar valores en las relaciones con empleados, clientes y proveedores, como: la responsabilidad, bienestar común, lealtad, cooperación, involucramiento, corresponsabilidad, cohesión, confianza, disciplina, trato justo, equitativo y humano, reparto de beneficios, honestidad, reconocimiento, compromiso y seguridad, entre otros. Esto ha sido básico para acceder a diferentes recursos materiales e, antes de todos, inmateriales o de conocimiento, que se representan como dimensiones con gran intensidad dentro de la red de capital social que incluye: el aprendizaje y

---

<sup>215</sup> Actualmente existe una adaptación al español y al contexto socioeconómico en México, del Instrumento de diagnóstico de las áreas funcionales de la organización, denominado PDG manufacturiero y desarrollado por el Laboratorio de Investigaciones sobre el Desempeño (LaRePe), del Instituto de Investigaciones de las Pymes (INRPME) de la Universidad de Quebec en Tres Rios (UQTR), Quebec. El cual se encuentra en la etapa de aplicación generalizada en la República Mexicana, coordinada por Molina, R. (2011 a y b) y la Universidad de Guanajuato

desarrollo de la Pyme promovido por los clientes y proveedores; el reconocimiento de los organismos certificadores en los sistemas ISO, por el apoyo de consultores y gobierno para sus proyectos de crecimiento e inclusión en los selectos grupos de subcontratistas de clase mundial de grandes empresas.

Otras características detectadas en las Pymes con fuerte crecimiento es la integración de centros de articulación productiva de Pymes del sector, el soporte institucional público-privado y las relaciones personales fuera del ámbito del negocio, también que se observa a familiares asociados en la Pyme, en virtud de la dependencia cercana y generacional les ha permitido integrar recursos económicos, técnicos y administrativos para impulsar el crecimiento y en otros casos transitar a una independencia de sus familias y por tanto la profesionalización interdepartamental para consolidar el crecimiento.

La tipología del emprendedor, en cuanto a actitudes y comportamiento al asumir la conducción de su empresa, con la investigación fue posible detectar el empuje por lograr resultados, asumir retos constantemente, su habilidad para las relaciones humanas y la persuasión, acumulación de experiencia y madurez en “el oficio de la empresa”, apertura y flexibilidad para el cambio, alta tolerancia a la frustración, persistencia, apego y valoración afectiva por el significado de su Pyme, espíritu emprendedor, asumir riesgos y cultura del esfuerzo y dedicación. La tipología encontrada está asociada con las actitudes y comportamiento que asume el emprendedor en la conducción de su empresa y se reflejan por su emprendimiento acertado, destacando la tipología de valoración, por sus rutinas de gestión, fidelidad a sus clientes, valor agregado y estrategia activa, pero, sobre todo, procediendo a cambios cada vez más importantes en la presentación de los servicios que ofrece, adoptando una estrategia más activa. Se observó una gran actividad del emprendedor para vigilar la información de oportunidades de mercado y nuevos nichos de mercado y la estrategia en los contratos de ventas actuales o potenciales.

Es de destacar la capacidad de comercialización, respaldada por los beneficios que el emprendedor ha conseguido para su empresa y personal, con clientes, con proveedores y actores dentro y fuera de la red de su negocio como el gobierno y consultores

### **10.2.3 La percepción de la innovación por el emprendedor**

La percepción<sup>216</sup> es desde mediados del siglo pasado tema de interés de la Psicología y recientemente de las ciencias sociales y administrativas introducen en sus investigaciones e intervenciones sobre el cambio y la cultura organizacional, el estudio de la subjetividad e interpretación de la “realidad” como elemento esencial para entender los diferentes procesos humanos que confluyen en las diferentes organizaciones. En la investigación que citamos encontramos evidencias entre los emprendedores de la percepción de la innovación, que predetermina su actitud al tomar en cuenta en primer lugar la importancia y capacidad de la mente e inteligencia de sus empleados antes que las capacidades de sus máquinas, antes que la alta tecnología o la sofisticación en los procesos productivos, en algunos casos automatizados, es decir

---

<sup>216</sup> La percepción fue estudiada primeramente por Wilhem Wundt, reconocido como el padre de la Psicología científica quien instauró el primer laboratorio de Psicología en Leipzig, Alemania, a principios del s. XX, ya que creía que el lenguaje, los mitos, la estética, la religión y las costumbres sociales del hombre son las reflexiones de nuestros propios procesos mentales más altos, es decir, la interpretación que hacemos de la “realidad” a través de la percepción, la cual podemos conocer mediante el reporte verbal de nuestros “procesos conscientes”, con el método de la introspección. (Morris, Ch. (1997)

perciben como lo más importante, la “mente de obra” en sus trabajadores en lugar de la “mano de obra”, esto le permite en primer término considerar el elemento humano antes que la máquina, el emprendedor considera los conocimientos y habilidades de su personal para el encuentro hombre-máquina como el potencial de la Pyme para hacer frente a la operación de los equipos y la tecnología, esto le permite promover la innovación por la apertura “mental” hacia ella. Se observa también, el acondicionamiento de los equipos de la fábrica, el cambio en los procesos de producción de un producto para reducir los costos y, de esta forma, mejorar la competitividad de la empresa. Igualmente, el diseño especial de la planta en producción, bajo un modelo de “flujo tendido” y de “justo a tiempo”, permite responder rápidamente a las fluctuaciones de la demanda, y minimizar los inventarios. Estas pequeñas innovación requiere de un trabajo en equipo y de una gran distribución de las tareas. Además de la participación de los empleados en la producción, y en la búsqueda de soluciones para los cambios imprevistos. Además de que los sistemas de calidad implementados por las Pyme, que lleva a cada empleado a revisar, en todas las fases de la producción, la calidad de la parte del producto que él controla, y a reaccionar cuando no esté “perfecta”. Esta innovación sistemática requiere del acompañamiento de acciones particulares, en el plano de la formación de los empleados, ya sean de carácter interno (juntar a un empleado con uno más experimentado, acudir con los consultores para cambiar procesos) o externos como ofrecer formación específica a determinados empleados, como se dice en capítulos 4 y 8.

En la mayoría de las Pymes, la innovación se realiza sin investigación ni un desarrollo (I + D) debidamente elaborado, más bien ésta se da por pequeños cambios que están haciendo en diferentes puntos de la cadena de valor, generando así una innovación global o que reúne todos esos cambios pequeños. Disminuyendo el riesgo de cometer graves errores y de costosos incidentes, que afectaría significativamente el crecimiento. Los emprendedores entrevistados tienen la perspectiva de una constante innovación, para darle flexibilidad a sus procesos de producción, cambiar y mejorar continuamente, realizar reflexiones sobre lo que hacen cotidianamente, tolerando la improvisación mientras establecen el control de las rutinas o procesos y otorgar un servicio original a sus cliente para obtener ventaja competitiva con la certificación en la calidad de sus procesos y el reconocimiento de sus clientes por sus servicios.

Los emprendedores de las Pymes investigadas por su proximidad con el mercado objetivo, le permite elaborar los medios adecuados para detectar expectativas latentes o tácitas de sus clientes actuales o potenciales y transformarlas en productos, bienes y servicios con un alto contenido en calidad y precio competitivo. En el análisis, tenemos ejemplos de cómo las Pymes protagonizan una vigilancia, cuando envían a algunos de sus empleados o generalmente el emprendedor directamente a explorar no sólo las actividades y los proyectos futuros de sus clientes, sino también de sus expectativas no satisfechas por los productos ofrecidos por otras empresas, adaptándose con flexibilidad a las necesidades de sus clientes<sup>217</sup>. Las pymes investigadas tienen la capacidad de proporcionar elementos de valor en sus productos, bienes y servicios, sumado a los eventos de calidad en ISO y mejora continua que realizan para proporcionar un mejor servicio. Con lo anterior la Pyme aprende y se desarrolla promovida por sus clientes y proveedores, en nuevos procesos para

---

<sup>217</sup> Por medio de la **distinción o diferenciación** las Pymes investigadas, buscan una identidad a través de la variedad en sus productos y clientes, presenta alternativas en sus servicios, con una mentalidad abierta a desarrollar competencias para fabricar nuevos productos, bienes y servicios sin oponer resistencias al cambio, logrando la implementación de acciones pequeñas pero nuevas y originales en procesos. La flexibilidad en la Pyme es debido a la proximidad con sus clientes, ligada al aprendizaje continuo, en su conjunto permiten la variedad y la innovación.

las mejores prácticas en su manufactura<sup>218</sup>. Se encuentran algunas evidencias en el uso de tecnologías de la información (TIC) por el emprendedor, principalmente de software como una plataforma administrativa de todos los procedimientos de entrada-proceso-salida de la Pyme, por ejemplo como el *Engineering Ressource Planning* (ERP), el *Balance Score Card* y el *Solomon IV*<sup>219</sup>.

#### 10.2.4 Control de la información por el emprendedor

Como lo mencionamos en el capítulo 7 y producto del análisis de la investigación en México, encontramos propiedades relacionadas con la intensa actividad del emprendedor para allegarse y establecer formas de controlar la información del exterior y del interior de su empresa. Identificando evidencias de un tipo de señales fuertes y un tipo de señales débiles para el control de la información por el emprendedor.

Las Pymes estudiadas obtienen beneficios por el control de la información en señales fuertes de manera paralela al servicio que otorgan a sus clientes, la Pyme encuentra nuevos procesos y procedimientos de su fabricación migrando a otras tecnologías que lo hagan más eficiente para satisfacer las necesidades de sus clientes, evolucionando como un proveedor confiable y sólido, que incluso en varios casos de las Pymes investigadas han sido recomendados como proveedores por sus actuales clientes con otras empresas del grupo o filiales, lo que ha redundado en el fuerte crecimiento de la misma. También se ha beneficiado con sus proveedores en el servicio de capacitación y en captar información para atacar nuevos mercados.

Respecto a la propiedad del tipo de información vigilada existen tres dimensiones identificadas en los relatos de las entrevistas que son complementarias, como la información de oportunidades nuevas en su mercado que vigila el emprendedor, la información de nuevos nichos de mercado e información de incertidumbre de mercado, las cuales fueron fusionadas y constituye una dimensión que denominaremos estrategias de mercado, en virtud de que el emprendedor utiliza la información de su mercado para iniciar acciones que favorezcan a su Pyme y sobre las oportunidades que le ofrece su mercado, en especial con clientes nacionales y extranjeros. Posee información como un “sistema de alerta temprano” de las condiciones favorables o desfavorables de sus diferentes mercados y los probables escenarios para incrementos, estabilidad, decrementos o cancelación de sus ventas, de ahí que, por consecuencia, en los dos últimos escenarios aprovecha las oportunidades para un nuevo nicho de mercado e introducir los mismos o nuevos productos, bienes o servicios<sup>220</sup>.

---

<sup>218</sup> Las nuevas prácticas en procesos y procedimientos de manufactura y sus nuevas formas de servicios al cliente, los emprendedores relatan lo siguiente: “entonces nos las ingeniamos.....”; “a implementar un proceso nuevo...”; “ser creativos para encontrar proceso....”; “procuramos no tener la ceguera del taller...”; “innovando nuestros sistemas, procedimientos....” dentro de muchos más.

<sup>219</sup> El costo tan elevado del sistema ERP u otros sistemas están fuera del alcance de la mayoría de las Pymes investigadas. Lo anterior nos obliga a ser prudentes con la idea de que las Pymes adopten sistemas de tecnología de la información para que formalicen su comportamiento, ya que buena parte de su funcionamiento organizacional que detectamos lo realizan de manera informal y flexible en su administración, pero prediciendo de antemano los objetivos y resultados esperados. En síntesis, los productores de estos sistemas dicen que son flexibles sus sistemas, cuando no lo son, por lo que las Pymes deben ser prudentes al pensar comprar y utilizar estos sistemas.

<sup>220</sup> Las Pymes investigadas tienen la preocupación de la reducción en el precio que ofrecen los proveedores Chinos hoy en día, pero por otra parte han tenido el reingreso de sus clientes que se aventuraron a probar esos proveedores chinos, les envía la señal a las Pymes investigadas que los elementos de valor que les proporcionan en sus productos, bienes y servicios tienen ventajas sobre sus competidores.

Entonces podemos decir que la competitividad en Pymes no proviene solamente de la difusión de las nuevas tecnologías de gestión y de productos, que en muchos casos no sólo dependen de la inversión material, sino también de nuevas formas complejas de gestión y de organización, y de este modo de una *inversión inmaterial* en investigación y desarrollo, y en una *vigilancia* importante de la información. La inversión inmaterial les permite a las Pymes, a largo plazo, la renovación sistemática de los productos y de la organización de la producción; implica, pues, innovación en todos los niveles y la innovación implica suponer tener en cuenta el ambiente ("la escucha del ambiente") y, entonces, no sólo la presencia de una *vigilancia tecnológica, competitivo y comercial* implícito, sino relativamente organizado. Esta información es costosa, más aun cuando cambia rápidamente. Las Pymes son particularmente vulnerables en este sentido, a causa de sus recursos limitados para crear, obtener y evaluar esta información. Por esta razón, las Pymes deben asociarse o construir redes que les permitan obtener la información necesaria, a un costo menor. Como sus recursos son limitados, estas redes les permiten disminuir los costos operativos para obtener la información, ya sea tecnológica, comercial o del mercado.

En las pymes, las redes son la mayoría de las veces informales (amigos, contactos sociales profesionales, etc.) se vuelven más estructuradas y más formalizadas (programas de ayuda, consultorías, centros de investigación, Instituciones de educación superior, etc.), a medida que la empresa se desarrolla y estructura su vigilancia. Estas redes permiten a las Pymes más dinámicas *acondicionar* su ambiente, a fin de reducir la incertidumbre y administrar mejor el largo plazo.

Otra dimensión del control de la información de señales débiles es la asistencia a ferias y exposición industriales, se mantuvo presente en la mayoría de los casos, la cual utiliza el emprendedor como fuente importante de información para la inversión y desarrollo de maquinaria y tecnología de punta, como oportunidades o nuevos nichos de mercado dentro de su estrategia de crecimiento dentro de una innovación en pequeños pasos y en forma de torbellino como lo vimos en el capítulo 8.

### **10.3 LAS COMPETENCIAS ESENCIALES DE LAS PYMES**

Otra categoría que incluimos en el esquema conceptual de la tabla 10.1, es el de las competencias esenciales, el cual según Prahalad y Hamel (1990) evolucionan del "core producto" al de "competencia esencial", ya que estudiaron el comportamiento estratégico de empresas japonesas y de occidente, para determinar lo que caracterizó en común el éxito a largo plazo de esas compañías y encontraron en su investigación, lo que ellos denominaron *las "core competencias" (cc)*, por su traducción se refiere a competencias esenciales, definidas como: "las cualidades intrínsecas del grupo empresarial que lo impulsa al éxito económico; estas cualidades se expresan a través del aprendizaje colectivo en la organización, específicamente como la coordinación diversa de habilidades de producción e integrar múltiples corrientes de tecnología en las empresas del grupo y en los productos finales" (Prahalad y Hamel, 1990, pp. 82)

Además agregan que las competencias esenciales son la comunicación, la participación y un profundo compromiso para trabajar a través de los límites de la organización; las competencias esenciales no disminuyen con el uso, el conocimiento sí se debilita por no usarse, las competencias son el pegamento que une la existencia del negocio.

Leonard-Barton (1992), define a las capacidades esenciales, siendo la misma connotación de competencia esencial o clave: "como un sistema de conocimientos interdependientes que provee una ventaja competitiva y que posee cuatro dimensiones: conocimientos y habilidades de los

empleados; sistemas técnicos, que consisten en acumular, codificar y estructurar conocimiento tácito; sistemas de dirección que incluyen procedimientos formales e informales de crear y controlar el conocimiento, como son los programas de aprendizaje, redes de socios y sistemas de incentivos, normas y valores asociados con varios tipos de conocimientos y con el proceso de creación y control de conocimientos”. (Leonard-Barton, 1992, p. 114).

Por otra parte también Levy-Leboyer (1996) establece que, las competencias individuales y competencias clave de la empresa están evidentemente en estrecha relación; las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de *savoir-faire*, conocimientos y cualidades individuales. De ahí la importancia, para la empresa, de administrar bien su *stock* de competencias individuales, tanto actuales como potenciales”. (Levy-Leboyer, 1996, pp.147,148). Lo anterior se refuerza con la propuesta que realizaron años atrás Prahalad y Hamel (1990): “En los años noventas (...) los mandos dirigentes juzgados por sus aptitudes para identificar, cultivar y explotar las competencias claves que hacen posible el crecimiento... competencias claves que están constituidas por la experiencia colectiva de la empresa y que concierne especialmente a la coordinación de diversas capacidades de producción y de la integración de líneas de tecnología” (Prahalad, 1990, p. 79).

Prahalad y Hamel (1990), derivado de sus largos estudios proponen dentro de sus postulados para alcanzar lo que nosotros llamamos el fuerte crecimiento de la empresa, diseñar una “arquitectura estratégica”, la cual consiste en un mapa o camino, señalando cuáles competencias esenciales se deben construir y qué tecnologías las constituyen, contemplando a las personas y los proyectos relacionados con las competencias esenciales. Estos autores señalan que las organizaciones supervivientes de la primera etapa de la competencia global convergían en estándares similares de calidad y costos de los productos, estos factores serían cada vez menos importantes como fuente de ventaja competitiva. Por tanto, en el largo plazo el desempeño superior deriva de la habilidad de la dirección para consolidar tecnologías y habilidades de producción en competencias que hicieran más poderosa a cada empresa del grupo empresarial y la ayudará a adaptarse a las oportunidades cambiantes del medio.

Prahalad y Hamel (1990), establecen:“(...) resulta paradójico constatar que los altos mandos dirigentes dediquen tanto esfuerzo a los problemas planteados por el reparto de los recursos financieros y no lleven a cabo un proceso comparable que afecte a las cualidades individuales que constituyen las competencias clave de la empresa” (Prahalad y Hamel, 1990, p. 91).

Para que la empresa tenga un fuerte crecimiento requiere de una arquitectura estratégica de sus competencias esenciales o lo que nosotros precisamos como la combinación de recursos que distinguen a la empresa y que se convierte en una administración estratégica que se construye bajo una visión y proyección en el tiempo futuro de la empresa, visión y pensamiento a largo plazo, para anticiparse a los cambios y liberar las resistencias al mismo, requerida como una condición para el éxito de la empresa, los altos directivos deben tener una opinión sobre cuáles son los nuevos beneficios que se ofrecerán a los clientes en la próxima década, sobre cuáles son las nuevas competencias esenciales que se necesitarán para ofrecer esos beneficios y sobre cómo habrá de modificarse la relación con los clientes para que estos puedan acceder más eficazmente a esos beneficios. Las competencias esenciales, en complemento con la dinámica del emprendedor, explican el fuerte crecimiento del grupo de las Pymes manufactureras estudiadas, ya que los emprendedores dentro de su dinámica tiene identificadas cuáles son sus competencias esenciales

actuales<sup>221</sup> y las nuevas competencias esenciales por construir, denominada arquitectura estratégica<sup>222</sup>, para enfrentar los retos de los nuevos mercados, saber si las competencias actuales están erosionándose lentamente o están reforzándose, ser capaces de distinguir entre los negocios de los que deben deshacerse y las competencias que deben conservar, deben saber qué competencias están adquiriendo otras empresas y reconocer que los competidores que se enfrentan en el terreno de las competencias esenciales pueden no ser los mismos que participan en el terreno de los productos finales (Prahalad, 1990).

De manera informal es una constante la capacitación "sobre la acción" de las competencias adquiridas de procedimientos de fabricación eficientes<sup>223</sup>, ya que habilitan instructores internos con el personal clave durante el proceso de producción o también realizan entrenamientos cruzados y roles de puestos. La competitividad de las Pymes con fuerte crecimiento estudiadas en la región de San Luis Potosí, es debido a la forma en que administra el emprendedor sus recursos de competencias esenciales, la forma de combinarlos con las competencias laborales de su personal, aunado con el buen estado de operación de los equipos, maquinaria y tecnología, logran procesos y procedimientos de fabricación con la capacidad y calidad de una Pyme proveedora de clase mundial. Todo esto certificado en sus procesos con los sistemas ISO, por la mayoría de los casos de las Pymes investigadas.

Por otra parte, también las competencias esenciales al generar una sinergia y crear un valor agregado particular para el mercado (Torkkeli y Tuomine, 2002, citados por Julien, 2006), genera una combinación virtuosa y este portafolio de competencias, como *tarea colectiva*, comprende también los vínculos personales y de fidelidad con los proveedores y los distribuidores, como con los clientes u otras empresas, ventajas aún más difíciles de imitar porque cuentan con varias producciones e intercambios complejos de saberes y saber-hacer ( Dyer, 1998). Estos vínculos permiten una producción y una distribución que mantienen la distinción. Sin embargo, esta combinación no es óptima, en general, no hay una buena manera de ser, según su mercado y su industria.

Los emprendedores de Pymes con fuerte crecimiento, tienen claro qué competencias esenciales construir en el futuro para hacer frente a los nuevos desafíos y consolidación de su crecimiento en el mercado, producto de la implementación de estrategias hacia dentro de su Pyme que le permitan llegar a ellas con el soporte de su personal y estrategias hacia fuera de su empresa haciendo uso de su red de negocios. Con la visión de crecimiento producto del plan estratégico, optimiza sus

---

<sup>221</sup> Se detectó en la investigación; en los sistemas de manufactura con especialización; en el oficio de la Pyme ; en tecnología para procesos rápidos y flexibles; en la capacidad instalada del sistema de organización y de producción; en la aplicaciones de software de control numérico y por ultimo en la competencia para la comercialización.

<sup>222</sup> La investigación detectó como arquitectura estratégica: estrategia de mercado, desarrollo e inversión en maquinaria y tecnología de punta, capacitación y desarrollo de personal y del emprendedor, desarrollar competencias esenciales para fabricar nuevos productos, bienes y servicios, integrar un centro de articulación productiva (CAP) de empresas del sector. Lo anterior confirma nuestros supuestos de que las competencias es el origen de la capacidad de comprender bien las necesidades del cliente, de manera que se proporcione una mejor respuesta que los competidores.

<sup>223</sup> Los sistemas y procedimientos de manufactura es una consecuencia de la inversión en maquinaria y tecnología de punta a través de los años de crecimiento del grupo de Pymes investigadas y por la necesidad de migrar a nuevas tecnologías debido a la presión por otorgar elementos de valor agregado al cliente, por lo que de manera formal o empírica se ha habilitado las mejores prácticas de los procedimientos de manufactura obteniendo como resultado: ahorro en costos, minimizando desperdicios o mudas, retrabajos, flexibilidad, calidad y rapidez, todo esto adquirido en asesorías en los últimos años por la adquisición de conocimiento y aplicación de manufactura esbelta en los procesos.

recursos y se proyecta al futuro para consolidar la integración de pymes del sector, uniendo sus competencias esenciales e integrando una red de subcontratación sólida a las empresas grandes del sector automotriz, electrodoméstico y aeroespacial.

En resumen la arquitectura estratégica tienen que ver con la administración estratégica de las competencias esenciales de la Pyme manufacturera, están estrechamente relacionadas con la percepción de la innovación, control de la información y del capital social del emprendedor.

#### **10.4 APORTACIONES DE LAS INVESTIGACIONES INTERNACIONALES Y EN MÉXICO SOBRE EL FUERTE CRECIMIENTO DE LAS PYMES**

El común denominador de los estudios internacionales sobre el fuerte crecimiento de las Pymes; "*Las Gacelas*", es que están basados en análisis cuantitativos y probabilísticos, pero también cualitativos, lo que implica una muestra representativa de las poblaciones y en algunos casos se efectúa con la población total, como en el caso de Suiza, lo que implica también desplegar una gran cantidad de recursos económicos para la investigación y soportadas por los ministros de economía y/o Universidades Públicas o privadas, como en el caso de : Woywode y Lessat (2001) en Alemania; Calvo y Lorenzo (2001) en España; Mustar (2001), Francia; Davidsson y Delmar (2001), en Suiza; Kemp, Verhoeven y Kreijen ( 2001), de los Países Bajos; Zaralis (2001), en Grecia; Bramanti (2001) en Italia, y Julien (2001) en Québec; los datos que obtuvieron son relevantes para el conocimiento y comportamiento económico-social de las Pymes en esos países y generalizable para países con el mismo desarrollo socioeconómico e industrial, por lo que no podemos generalizar a México, es por ello que realizamos el estudio entre el 2006 y 2007 en la región de San Luis Potosí, y en este último apartado presentamos algunos resultados y su comparación con los estudios internacionales.

En el caso de los estudio internacionales abarcaron periodos de observación y análisis en algunos casos de hasta diez años anteriores a la fecha de su publicación, como por ejemplo en el primer encontraron que el 10% de las empresas investigadas pertenecían a las Pymes de nueva creación, con gran crecimiento y expansión económica, por encima de las empresas grandes y consolidadas, tienen datos de que la forma jurídica de su integración influye en su crecimiento, también las prácticas de Investigación y desarrollo, la exportación y características individuales como la edad, experiencia y formación del empresario son variables para el crecimiento.

Encontraron que el tamaño y edad de la empresa son factores para el crecimiento, el capital intelectual representa ventajas competitivas para la Pyme, así como la inversión en nueva tecnología y la innovación. Se enfrentaron a problemas difíciles de delimitar dentro del sondeo escrito que realizaron como las ideas del fundador, las estructuras formales e informales de la organización y la estrategia de la empresa, determinantes en gran parte del éxito de la empresa, expresan también que las cualidades psicosociológicas del empresario no exploradas como sus ambiciones, su audacia y sus aspiraciones de beneficios, son los factores explicativos importantes para el crecimiento rápido de las empresas.

En España los resultados sobre las empresas de fuerte crecimiento son: las empresas son jóvenes y pequeñas, poseen tecnología media y alta, con un producto diferenciado, venden sus productos a mercados amplios, en expansión, y con orientación internacional; innovan, utilizan los últimos desarrollos tecnológicos, y realizan actividades de investigación y desarrollo tanto directas como complementarias, el 40% de Pymes de fuerte crecimiento (EFC), pertenecen a un grupo industrial,

la introducción de innovación de procesos es igualmente un hecho diferencial de las EFC, lo mismo que la utilización de nuevas tecnologías dentro de los procesos de producción, más del 80% sacan provecho de los más recientes descubrimientos tecnológicos, las EFC invierten más en actividades de I y D, venden sus productos en grandes mercados, tienen una expansión dirigida a mercados internacionales.

En los estudios de Francia, ponen su acento en varios elementos comunes que desempeñan un papel relevante en el proceso de fuerte crecimiento, estos son: La cooperación de estas empresas con actores diferentes para innovar, la particular gestión de la organización que constituye una empresa de fuerte crecimiento y el financiamiento y el papel de las políticas públicas. Esta investigación critica los estudios internacionales que pretenden ser una receta que describa un sólo tipo de crecimiento de las Pymes, argumentando que el fuerte crecimiento es un proceso y no hay una única mejor manera de hacerlo, más bien diferentes configuraciones contrastan el fuerte crecimiento de las Pymes.

El estudio de Suecia explora la contribución de las empresas de alto crecimiento a la creación de empleo en Suecia. Utilizaron la población completa de las empresas existentes desde 1996 con más de 20 empleados, analizando su desarrollo anual durante 10 años, los resultados indicaron que las empresas jóvenes y medianas crean la mayor parte de los empleos.

El estudio en los países Bajos encontró que la mitad del empleo bruto creado por las empresas existentes corresponde a empresas en crecimiento rápido. Las EFC suelen reducir su crecimiento al cabo de un tiempo. Las empresas jóvenes aportan una gran contribución al incremento de las empresas en crecimiento rápido, el gobierno Holandés crea las condiciones para una competencia dinámica y evita las alianzas que limitan la competencia; el gobierno trata de eliminar los obstáculos a los que se enfrentan los empresarios, como las debilidades del mercado, y de estímulo a la creación de empresas nuevas. El gobierno ha tomado medidas adicionales para las EFC como: la extensión del alcance de las redes, el fomento de la formación de los empresarios para que adquieran las aptitudes necesarias y la mejora de la información.

El estudio en Grecia, se centró en la influencia de las Pymes con fuerte crecimiento sobre la creación de empleo en el sector manufacturero griego, los resultados indicaron que el tamaño de las empresas, los gastos de innovación, las exportaciones, la rentabilidad, la ubicación y el crecimiento del sector tienen una influencia sobre la posibilidad de pertenecer a los grupos de Pymes con fuerte crecimiento.

El estudio que utilizó un método cuantitativo y cualitativo fue la investigación de Julien (2001) sobre las Pymes en fuerte crecimiento, en Quebec, Canadá, como se ve en capítulo 4 (parte 4.4). Podemos observar que conociendo los resultados de los estudios internacionales y en especial este último de Quebec, la investigación en México, se enriquece debido a que introduce la exploración de la dinámica del emprendedor y las competencias esenciales actuales y por construir, como aspectos importantes en el fuerte crecimiento del grupo de Pymes estudiadas.

En la tabla 10.2, podemos observar la comparación de los sistemas de organización que implementa la Pyme para su fuerte crecimiento, destacando en los estudios de Quebec el énfasis en la forma particular en que se organiza las Pymes, es decir es uno de los dos temas más importantes y de interés que explora y aporta el grupo de Canadá. En México importa por parte del emprendedor

tener una infraestructura y un estricto control de costos para ofrecer un servicio acorde a las necesidades de sus clientes.

**Tabla 10.2. Resultados de las investigaciones sobre los sistemas de organización de la Pyme para el fuerte crecimiento**

ESTUDIOS DE LA OCDE (1998-2001)	ESTUDIOS DE QUEBEC (2001)	INVESTIGACIÓN DE MÉXICO (2006-2007)
<p>*La forma jurídica de su integración influye en su crecimiento.</p> <p>*Las empresas jóvenes y medianas crean la mayor parte de los empleos.</p>	<p>*Organización particularmente compleja, con la aportación de recursos exteriores para completar cuando esta necesaria</p> <p>*Nómina con ejecutivos de diversas profesiones.</p> <p>*Prácticas organizacionales descentralizadas, es decir los empleados participan en decisiones de compra de equipos y en la estrategia de innovación.</p> <p>*Motivación con participación de utilidades.</p> <p>*Sus objetivos se centran en: utilidades, ambiente agradable, el reto de crecimiento y reto de trabajo en equipo.</p> <p>*La producción en algunos casos es sobre medida.</p>	<p>*Capacidad y calidad instalada del sistema de organización y de producción actual.</p> <p>*Control administrativo estricto en costos y reinversión de capital.</p>

Los resultados de las investigaciones internacionales y en México sobre el comportamiento del empresario para el fuerte crecimiento de la Pyme, se observa la poca exploración de los estudios internacionales de la categoría en comparación al estudio en México, fue un hallazgo el conocer el impacto que tiene el emprendedor en la dinámica que le imprime en la conducción de su empresa para el crecimiento ya que el emprendedor pondera los valores sociales en la relación con empleados, clientes y proveedores; el “saber ser”; continuamente cambia de perspectiva “del hacer las cosas” por la innovación; involucra y valora a sus empleados en sus tareas; agrega elementos de valor para el cliente; despliega versatilidad en la conducción de su empresa; busca la oportunidad por cultivar relaciones humanas; apasiona y arraiga a sus clientes e incluso tiene reingreso de clientes; Alto empuje a pesar de los escasos apoyos del gobierno e instituciones destinadas a apoyarlas y además de las grandes crisis económicas en México en las últimas décadas.

Por otra parte las tres investigaciones tienen hallazgos interesantes respecto a la perspectiva de los recursos y capacidades de la Pymes, sin embargo la investigación en México, demostró que las Pymes combinan los recursos atendiendo a sus competencias esenciales, especificando las actuales y las que se requieren desarrollar para lograr el fuerte crecimiento, la que conocemos como arquitectura estratégica. En la tabla 10.2, podemos observar que en el estudio internacional, se destaca la I+D para apuntalar el crecimiento de las Pymes, mientras en Quebec, la capacitación y actualización del personal clave es claves, así como los procesos de mejora continua para lograr las

certificaciones en calidad, en México queda evidencia que el llevar a la Pyme a una especialización del saber hacer, las formas de comercialización y la competencia para el uso de procesos rápidos y flexibles en su producción son básicos para su crecimiento.

**Tabla 10.3. Resultados de las investigaciones sobre los recursos y capacidades de la Pyme para el fuerte crecimiento**

ESTUDIOS DE LA OCDE (1998-2001)	ESTUDIOS DE QUEBEC (2001)	INVESTIGACIÓN DE MÉXICO (2006-2007)
<p>*La introducción de innovación de procesos y la utilización de nuevas tecnologías dentro de los procesos de producción.</p> <p>*Los resultados indicaron que el tamaño de las empresas, las exportaciones, la rentabilidad, la ubicación y el crecimiento del sector tienen una influencia sobre la posibilidad de pertenecer a los grupos de Pymes con fuerte crecimiento.</p>	<p>*Tecnologías materiales estaban actualizadas.</p> <p>*Certificadas con ISO o más (por ejemplo 6 <math>\sigma</math>).</p> <p>*La formación continua es muy importante, con un 5% de asignación de la nómina.</p>	<p>*Desarrollo y especialización de nuevas competencias esenciales para fabricar nuevos productos, bienes y servicios.</p> <p>*Capacidad de comercialización y negociación de sus productos, bienes y servicios.</p> <p>*Competencias laborales del PD, su personal clave y de nuevo ingreso en el “oficio” de la empresa.</p> <p>*Competencias en el uso de equipos y tecnología para procesos rápidos y flexibles.</p> <p>*Organización que aprovecha los recursos que le proporciona la transición como Pyme familiar</p>

Por otra parte también los tres estudios ponen atención en las evidencias que tienen que ver con la estrategia que implementa la Pyme para lograr el fuerte crecimiento (**ver tabla 10.4**), sin embargo en los estudios internacionales la cultura de cooperación y asociación entre empresas esta más arraigado, mientras en la presente investigación solamente se detectó que existen proyectos importantes para hacer frente a las demandas de subcontratación de grandes empresas y la competencia de Pymes del oriente.

**Tabla 10.4.- Diferencias y aportaciones en los resultados de las investigaciones sobre las estrategias que implementa la Pyme para el fuerte crecimiento**

ESTUDIOS DE LA OCDE (1998-2001)	ESTUDIOS DE QUEBEC (2001)	INVESTIGACIÓN DE MÉXICO (2006-2007)
<p>*Pymes de nueva creación, tienen gran crecimiento y expansión económica, por encima de las empresas grandes y consolidadas.</p> <p>*El fuerte crecimiento se debe a las prácticas de investigación y desarrollo, la exportación y características individuales como</p>	<p>*Decisiones estratégicas compartidas.</p> <p>*Un comité de gestión analizaba, elaboraba, revisaba y actualizaba el plan estratégico.</p> <p>*Acceso a información y participación en acciones.</p>	<p>*PD aplica criterios para la selección de clientes.</p> <p>*Organización que busca la diversificación en productos, bienes y servicios.</p> <p>*Organización crítica y exigente con los servicios externos de consultoría.</p>

<p>la edad joven de la Pyme.</p> <p>*Pymes con un producto diferenciado, venden sus productos a mercados amplios, en expansión, y con orientación internacional.</p> <p>*El 40% de Pymes de fuerte crecimiento, pertenecen a un grupo industrial.</p> <p>*Más del 80% sacan provecho de los más recientes descubrimientos tecnológicos.</p> <p>*La cooperación de estas empresas con actores diferentes para innovar, el financiamiento y el papel de las políticas públicas.</p>	<p>*El liderazgo basado en una mezcla entre formación y experiencia.</p> <p>*Alta formación del nivel medio superior para arriba de la dirección y empleados.</p> <p>*Los factores de éxito en el mercado, es por la fuerte relación con sus clientes y por la alta calidad en el servicio.</p> <p>*Su orientación a Mercado, por contactos permanentes y directos con su cliente.</p>	<p>*Organización que busca integrarse estratégicamente con otras Pymes.</p> <p>* Proveedores le agregan elementos de valor en los servicios a la Pyme.</p>
---	--	--

Por último, el estudio internacional de la OCDE pone énfasis en la importancia del fuerte crecimiento de la Pyme por las políticas económicas implementadas por los gobiernos de los países donde se desarrollo la investigación, en la investigación internacional el gobierno trata de eliminar los obstáculos a los que se enfrentan los empresarios, como las debilidades del mercado, y de estímulo a la creación de empresas nuevas, así como, el gobierno ha tomado medidas adicionales para las Pymes con fuerte crecimiento como: la extensión del alcance de las redes, el fomento de la formación de los empresarios para que adquieran las aptitudes necesarias y la mejora de la información. En la investigación de Quebec, permanentemente el gobierno genera recursos económicos para las Pymes y asesorías. En el caso de las Pymes investigadas en el presente estudio el apoyo del gobierno ha sido escaso, solo el Gobierno Estatal generó un programa de desarrollo de proveedores para Pymes manufactureras subcontratistas de grandes compañías del sector de electrodomésticos y, automotriz en el periodo 2005-2007. A nivel Nacional el Gobierno Federal a través de la Subsecretaria de Pymes apoya a pequeñas empresas con base tecnológica en su programa denominado *Gacela*.

## CAPÍTULO 11

### Contagio emprendedor y apropiación del conocimiento

*« ¿Quieres que en un ejército de cien mil hombres,  
no haya ni un solo hombre tímido? ¿Crees que el desaliento de éste no  
produciría el desaliento de otro, y que este otro,  
que abandona a un tercero, no haga abandonar a un cuarto?  
Pues con eso basta para que la desesperación de vencer  
Se apodere, de repente, de todo un ejército,  
y tanto más fácilmente, cuanto más numeroso fuere.»*

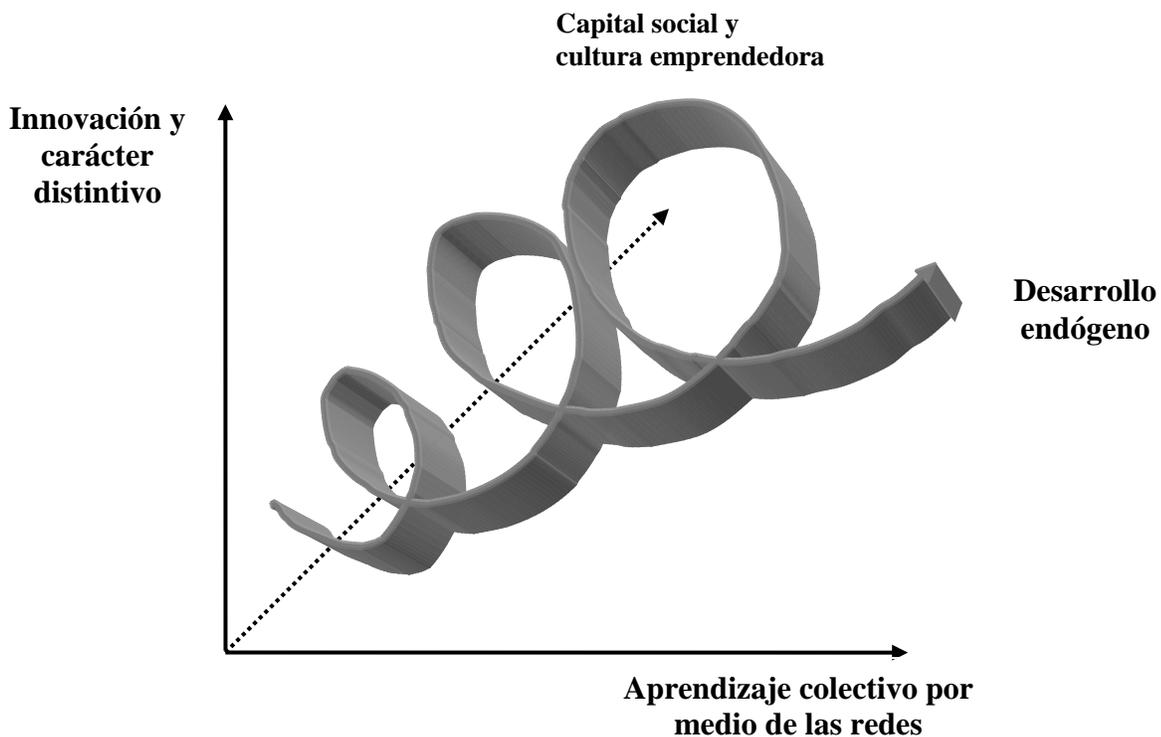
Montesquieu, CXLIII<sup>e</sup> carta persa

El declive económico de una región o territorio resulta por el cierre de algunas empresas o de la partida de una empresa clave, pero ante todo, del desánimo de algunos, que se transmite de lugar en lugar, alcanzando a los líderes, para finalmente, envolver a toda la región, como lo menciona Montesquieu. Con el mismo espíritu, pero en sentido contrario, el dinamismo depende principalmente de la voluntad de algunos, y después de la sinergia desarrollada con otros actores que enseñan a remontar los obstáculos y a hacer frente a la incertidumbre de la mejor manera. Estos actores terminan actuando en red para acelerar este aprendizaje colectivo, apropiarse de la información valiosa con la idea de innovar y facilitar la obtención de los recursos necesarios para la acción. La innovación permite no sólo a las empresas, sino también a la región, distinguirse; lo que facilita la producción para diferentes mercados y por lo tanto, la creación de empleos. Se pasa así, del pesimismo o la resignación, al optimismo colectivo, al *mundo de la imaginación*, como lo veremos de nuevo con Montesquieu en la conclusión, y a la acción, de acuerdo con una trayectoria más o menos en espiral construida con retrocesos, pero sobre todo, con éxitos acumulativos, lo cual se ilustra en la figura 11.1.

Este aprendizaje colectivo y esta apropiación de la información valiosa por medio del trabajo en red, terminan creando una atmósfera propicia para los negocios, que permite remontar la incertidumbre y la ambigüedad, generando capital social y una cultura emprendedora que mantiene a su alrededor esta atmósfera y hacen finalmente la diferencia entre el derrotismo o la pasividad y la acción. Una cultura emprendedora vigorosa es, por lo tanto, la condición suficiente para estimular la creación de empresas más allá de lo que los emprendedores potenciales habrían podido querer y más aún, para

mantener el cambio en las empresas claves de la región, favorecer su competitividad, motivar la transformación de las empresas de apoyo y, finalmente, multiplicar la innovación en las otras empresas imitadoras. La innovación explica la inserción de las Pymes y finalmente de toda la región, en la economía del conocimiento. La importancia del capital social, de la cultura emprendedora y de la innovación es entonces, decisiva para reforzar el carácter distintivo de las empresas y de las regiones y permitir su desarrollo.

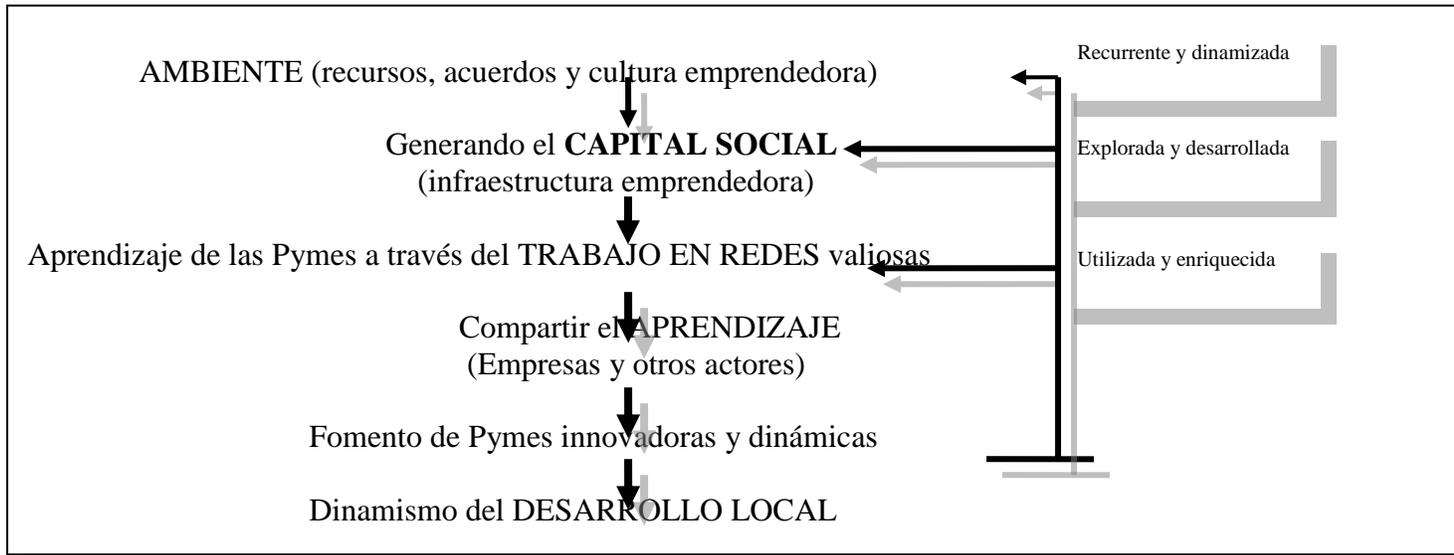
**Figura 11.1** Cómo el aprendizaje por medio de las redes, la disponibilidad de capital social y la innovación contribuyen para dinamizar la región.



Un ambiente dinámico y el capital social son sobre lo que se funda el arraigo territorial y las transacciones concernientes a los recursos a menor costo o más fácilmente disponibles y la información para el inicio y el desarrollo de las empresas. El ambiente dinámico ofrece los modelos de empresas, información potencial, confianza, reputación, particularmente para el financiamiento y soporte para la innovación, es decir, los activos reales y virtuales que diferencian la región (Storper, 1996).

En la figura 11.2, se muestran las relaciones entre el ambiente y el arraigo local. En ella se puede ver que el capital social multiplica la infraestructura, para crear y desarrollar a las Pymes y crea los mecanismos para diseminar las redes; estos a su vez, estimulan el aprendizaje de los actores, vinculados con las capacidades de cada empresa para beneficiarse de estas redes de innovación y para enriquecerlas como muestran las flechas hacia atrás.

**Figure 11.2. Relación entre el ambiente dinámico, el capital social, las redes y el aprendizaje, el emprendimiento y el desarrollo regional**



Un ejemplo contrario a este arraigo, es la llegada a una región de las grandes cadenas comerciales y las tiendas departamentales. Es cierto que estas últimas crean empleo directo o indirecto, pero conllevan a numerosos despidos o al cierre de pequeños comercios competidores, sin que se sepa si el balance es favorable o negativo. Muy frecuentemente, compran poco o nada en la región, puede ser por el hecho de la no competitividad de las empresas regionales, pero sobre todo, porque conocen mal los productos que se ofrecen y las capacidades de estas últimas para adaptarse a su demanda. Obligados o presionados por la matriz que no conoce la región, los compradores de las grandes empresas recurren con frecuencia a los productos o servicios nacionales o internacionales<sup>224</sup>. De igual manera, si sus gerentes locales forman parte de algunos clubes sociales regionales, están menos dados a mantener otras actividades sociales por desconocimiento o simplemente por falta de interés. Finalmente, una parte creciente del tejido industrial territorial se debilita, lo que frena el desarrollo regional antes que darle soporte. Por el contrario, los intercambios entre los emprendedores locales están ahí para apoyar este tejido capaz de favorecer el despegue de la economía regional, con la condición, evidentemente, de que se hagan rápidamente competitivos.

Esta manera de pensar se puede aplicar a otros ejemplos, como el movimiento lanzado a mediados de 1980 en la pequeña ciudad californiana de Carmel mar, para prohibir las cadenas de comidas rápidas que afectan a la calidad de vida de los ciudadanos<sup>225</sup> o también, como el gigante de la publicidad exterior en el barrio Montreale de Plateau.

<sup>224</sup> Este es con frecuencia, el caso de los comerciantes miembros de “bannières” o de grupos de compras, que están limitados a un cierto porcentaje de compras regionales, justamente para conservar la fuerza competitiva de las compras en grupo. Al menos ellos pueden, contrariamente a los miembros de las grandes cadenas, ejercer presión para comprar más productos regionales.

<sup>225</sup> Ver Mitchel (2006)

Gonzales Ledesma<sup>226</sup>, en su novela policiaca, representa la transformación del barrio Pueblo Seco de la vieja Barcelona, en el que la policía Mendes se siente menos en su casa. Este último incluye los delitos en que la investigación es el resultado de la extrema pobreza, al lado de una riqueza escandalosa vinculada a las nuevas construcciones, a la especulación de los terrenos y a la corrupción de la construcción de los juegos olímpicos de 1992. Observo la desaparición de los monumentos de interés sociocultural, incluyendo los cafes y las pequeñas tiendas, así, escuelas y pequeños museos. Esto se asemeja a la situación de los viejos barrios de Londres, que se transformaron lentamente a finales del siglo XIX con la proliferación de la delincuencia observada por Sherlock Holmes. Una ciudad (o una región) es un sistema global, en el que un cambio en uno de sus componentes, no puede dejar de afectar a los otros componentes.

Es cierto que las cadenas comerciales y las tiendas departamentales aumentan la competencia y multiplican la variedad de los productos ofrecidos a los consumidores. De todas formas, se inscriben en el movimiento de la globalización y siguen el ejemplo del comercio internacional. Pero demasiada dependencia exterior termina por tener efectos perversos, como lo hemos visto en el caso de las grandes empresas, porque limitan el emprendimiento regional; al punto que algunas podrían estar tentadas a aplicar la teoría de List, economista alemán del siglo XIX, que preconizaba una protección temporal para desarrollar los intercambios mínimos regionales; lo que han hecho por otro lado los británicos antes de su revolución industrial o los japoneses antes de 1980 (ver sobre este tema Maurice Allais, 1993)<sup>227</sup>. También, las autoridades regionales no tienen el interés en favorecer con todo tipo de ayudas directas e indirectas, la llegada de centros comerciales.

Sin embargo, el hecho que haya muchos intercambios regionales no explica, cómo se logra el inicio o la aceleración del desarrollo y permite sobrepasar estas solidaridades. También, en este último capítulo, vamos a describir primero los mecanismos o las etapas de la multiplicación de las empresas hasta la constitución de una masa crítica capaz de propiciar el desarrollo de la región por un cierto contagio emprendedor. Hablaremos a continuación, del rol de los gobiernos en este inicio y el crecimiento regional. Posteriormente, veremos que el objetivo es hacer que la región aprenda permanentemente y sea innovadora como las empresas, en una economía del conocimiento. Finalmente, resumiremos todo, proponiendo una figura que ilustra los mecanismos del emprendimiento endógeno y las diferentes etapas por las cuales pasa con más frecuencia, desde el estado estacionario o la dependencia, hasta la toma del desarrollo y el dinamismo.

## **11.1 LAS ETAPAS DEL CONTAGIO EMPRENDEDOR**

Todo inicio o reinicio de la economía territorial, frecuentemente, descansa sobre algunos emprendedores de valorización (o de aventura), iniciadores de nuevos productos, habitualmente en la industria manufacturera basada en el conocimiento. Estos emprendedores deben ser reconocidos o tener un peso en la opinión de las personas de negocios, en la cámara de comercio o en las organizaciones vinculadas al desarrollo económico. Estos iniciadores deben poder contar con un capital social inicial mínimo, particularmente algunos buenos empleados que pueden compartir su entusiasmo, medios de transporte y distribución para sus productos futuros y servicios de mantenimiento para sus equipos. Pueden necesitar también de ayudas gubernamentales al inicio, para asegurar su éxito.

---

<sup>226</sup> El autor, Ledesma, es un observador informado y justamente el editor de *l'Avanguardia* uno de los más importantes periódicos de la Cataluña.

<sup>227</sup> Primer Premio Nóbel de economía francesa. Sobre este tema a Carmignac y Ratel (2002).

Estas primeras experiencias sobresalientes (y reconocidas en la región) deberán hacer evolucionar las mentalidades, suscitar un cierto optimismo y servir como modelos a otros emprendedores potenciales: “Debemos ser tan capaces como él”. Permiten establecer los primeros convenios de confianza y diversos soportes socioculturales que van a propagar el optimismo en el ambiente, favoreciendo el arraigo de las personas de negocios en la región y, gradualmente, la multiplicación de nuevos recursos, como las instituciones para fomentar la innovación.

La consolidación de esta etapa se manifiesta por la complejidad de las redes establecidas en el lugar y el desarrollo de nuevas redes vinculadas con el exterior (algunas con señales débiles) para recibir nuevas ideas, información sobre los competidores nacionales o mundiales y recursos más complejos, como lo hemos visto en el capítulo anterior. Cuando son capaces de suscitar un fuerte interés por las técnicas modernas de gestión y los sistemas avanzados de producción, tales como el ordenamiento celular o la producción sincrónica necesaria, las redes se convierten en verdaderos motores del cambio.

El trabajo en red debe facilitar la multiplicación de los seguidores precoces influenciados por los comportamientos de estos iniciadores. Después, por la influencia cada vez más próxima, se produce una aceleración y así, el *contagio* emprendedor en los diferentes sectores de la economía; lo que genera poco a poco la masa crítica de empresas, necesaria para transformar el tejido industrial (Uzzi, 1997). Con frecuencia, las empresas de servicios que, bien sean las cadenas productivas de empresas de la metrópoli o nuevas empresas locales, son las que facilitan la distribución (transporte, almacenamiento, comercio al por mayor, los consultores, etc.) y la modernización de las empresas de la región (por medio de la formación, la descentralización y la implantación de técnicas como los *Kaisen*).

No obstante, los investigadores no se ponen de acuerdo con respecto a este contagio. ¿Debe favorecer la diversificación, o por el contrario, la concentración en un sólo o pocos sectores industriales? La diversificación permite mitigar las fluctuaciones de un sólo sector en el cual la desaceleración coyuntural o estructural, puede afectar toda la dinámica regional. Pero la concentración crea con mayor rapidez una masa crítica para atraer diversos servicios especializados, capaces de ayudar a las empresas a desarrollarse mejor. Pero esta pregunta podría estar mal formulada, porque revela una simplificación de la noción sectorial: en efecto, es extraño que encontremos varias empresas que abren a la vez en el mismo sector y el mismo mercado. Por ejemplo, los distritos industriales italianos o el Arco Jurassien Suizo, especializados en ciertos sectores, cuentan con una parte importante de empresas que trabajan en otros sectores y con decenas de miles de oficios diferentes. Lo importante es que hay una multiplicación de las actividades complementarias para generar cadenas productivas complejas<sup>228</sup>, posiblemente con un sector más importante que apoye los servicios más especializados, pero que pueda también intervenir en las empresas de otros sectores. Además es necesario que el desarrollo de una cierta masa crítica de empresas manufactureras y de servicios motores, pueda mantener un mínimo de redes de información valiosa, capaces de dinamizar el capital social y de aumentar así las sinergias en la región.

El capital social permite acelerar la creación de nuevas empresas no sólo porque los recursos materiales están más disponibles y son menos costosos, sino porque la buena reputación de los

---

<sup>228</sup> Ver sobre este tema a Rey y Mattheis (2000).

emprendedores de la región estimula los intercambios, las cooperaciones y las transacciones con toda la confianza. Juega también otro rol mayor, ayudando a cambiar la mentalidad o el espíritu de conformismo y las otras resistencias declaradas o no en lugar del cambio. Actuando sobre las normas y las convenciones, se pueden limitar los comportamientos oportunistas, como la especulación sobre un terreno donde una empresa busca establecerse o las restricciones a la implantación de servicios motores, allí donde la gestión armoniosa del territorio está bien protegida<sup>229</sup>.

Cómo lo muestra Giddens (1984) los obstáculos vienen frecuentemente del deseo de ciertas élites tradicionales, incluidas algunas personas de negocios, por conservar su poder, legalmente o no; por convenciones conservadoras (o una estructura industrial cerrada o con control restringido) o limitar el número de sus competidores, incluyendo el caso de los sistemas de sub-contratación de capacidad. Pero estos obstáculos se amplifican cuando el tejido industrial local tiene la dificultad de transformar la información de tal manera que se pueda sobrepasar la incertidumbre y la ambigüedad para actuar, o de proveer recursos o capital social.

*Algunas grandes ciudades norteamericanas desafortunadamente ofrecen un ejemplo patente de esta barrera, desarrollando barrios cerrados y sobreprotegidos, en algunos de los cuales se llega hasta exigir la decoración uniforme de las casas imponiendo, particularmente, la instalación de cortinas de mismo tipo y del mismo color. Ésto no puede terminar más que frenando toda imaginación y toda innovación, e impregnar el espíritu de los futuros emprendedores y de los ejecutivos que allí habitan. No estamos lejos de las antiguas ciudades cerradas de las compañías a inicios del siglo XX, que tenían como objetivo bloquear toda iniciativa que pudiera oponerse a los intereses de la empresa<sup>230</sup>.*

Un capital social dinámico acelera la formación de recursos, particularmente de recursos humanos, y el intercambio de nuevas ideas. Termina también por atraer emprendedores exteriores que quieren aprovechar estos recursos complejos, cuyo costo es más bajo que en la metrópoli, y las múltiples cooperaciones entre empresas de todo tipo. Multiplica así las oportunidades y la innovación en la región (Burt, 1987).

Multiplicando la calidad y la variedad de la información, incluyendo la tácita, se generan nuevas ideas y recursos de todo tipo, y disminuyendo las resistencias aquí o allá, el capital social y las redes facilitan la transformación de las empresas existentes en *gacelas*. Los vínculos generados por estos mecanismos sinérgicos, aumentan el número de emprendedores convencidos de actuar siendo ayudados a ser diferentes, distintos. Éstos aceleran el funcionamiento del actuar intercomunicacional, por lo tanto, la preacción y el movimiento. También estimulan la penetración de nuevas producciones según una curva en S (ver la segunda curva de la figura 8.3). Así, la región se encuentra gradualmente transformada por la multiplicación de las *gacelas*, que necesariamente deben exportar, no sólo fuera de la región, sino con frecuencia, a escala internacional.

---

<sup>229</sup> Todo cambio no es necesariamente bueno. Podemos querer proteger el medio ambiente o el patrimonio natural o histórico, Podemos ensayar hacer lo uno o lo otro, como en Francia donde los planes turísticos de montaña han logrado proteger la vida de los pueblos fuera de la temporada de ski y durante ésta, a pesar de las enormes inversiones. Pero ésto no siempre es fácil ni posible.

<sup>230</sup> Estas ciudades *cerradas* de las regiones mineras en las cuales la gran empresa controlaba hasta la vida social y la política, funcionaban porque estos ambientes se bañaban literalmente en el conservatismo. Las presiones a favor de una más grande democratización del territorio, sin embargo, lograron forzar la apertura de los espíritus, si bien algunos conservaron sus antiguas costumbres de *poder*, particularmente en los países en desarrollo.

Finalmente, los empleos pero también el entusiasmo del ambiente, conservan los recursos en la región, particularmente los jóvenes, creando un contexto sociocultural tal, que no tienen el interés de trasladarse hacia la metrópolis. Ésto acelera la *espiral virtuosa* del desarrollo y estimula la multiplicación de las empresas proactivas y de las empresas de servicios motores; las unas y las otras, ayudándose mutuamente para evolucionar y consolidar de esta manera el tejido industrial (ver la figura 11.1).

## 11.2 EL ROL COMPLEMENTARIO DEL ESTADO

El Estado juega un rol muy importante en este contagio emprendedor, bien sea por la intervención de sus agencias territoriales, que conocen mejor las necesidades locales, o por su organización central, para las operaciones más estructurantes, tales como el desarrollo de instituciones de formación de la mano de obra y el establecimiento de infraestructura eficiente. Este rol puede resumirse con cinco verbos: apuntar, conectar, sostener, estimular y finalmente, facilitar.

*APUNTAR.* El primer rol del Estado es antes que todo, reconocer (por medio de diversos estudios *detallados* sobre la estructura industrial regional<sup>231</sup>), y posteriormente apuntar hacia los emprendedores, sus empresas y los otros actores de cambio con los cuales obran y que pueden ayudar fuertemente a la región y su producción a distinguirse. Políticamente, ésto es con frecuencia más difícil, porque las demandas pueden ser numerosas y diversas. Como ya lo hemos mencionado, no podemos clasificar a los emprendedores en categorías según características generales o rasgos; por otro lado, no es el emprendedor ni la empresa sola, quienes nos interesan, sino las partes del tejido industrial. Por esta razón, es necesario orientar nuestra elección, hacia emprendedores de sectores manufactureros y de servicios avanzados. La calidad de los proyectos y la formación, la experiencia y los vínculos de los emprendedores con las redes externas son buenos indicadores complementarios para elegir primeras empresas a apoyar directa o indirectamente. Johannisson (2003) nos recuerda sin embargo, que es difícil precisar de antemano todos los criterios y que es necesario saber improvisar. En efecto, si hay reglas demasiado estrictas, un programa de apoyo puede verse obligado a rechazar un proyecto con un alto potencial porque no cumple las reglas, y apoyar otros que no tienen futuro, porque las respetan. Es aquí que entra en juego la calidad del funcionario: como un campeón en una empresa, debe ser capaz de defender un proyecto que considera con potencial, apoyándose sobre otros actores del ambiente para complementar su evaluación<sup>232</sup>.

---

<sup>231</sup> Que no se limitan a conocer el número, la repartición sectorial y el tamaño de las empresas de un territorio, sino que buscan adquirir un conocimiento preciso de la estructura de cada una de las empresas que componen ese tejido industrial, y así mismo, la evolución de las principales, su crecimiento en los últimos años, sus mercados, su nivel tecnológico, sus relaciones principales, etc. Los institutos nacionales de estadística suministran raramente estos datos; por lo tanto, es necesario proceder a realizar encuestas profundas a cerca de las empresas mismas y recurrir a quienes conocen informaciones complementarias sobre sus fortalezas y sus debilidades.

<sup>232</sup> Como siempre, retornamos hacia las personas. Chicha (1981) ha mostrado, hace largo tiempo, que el mismo programa de Estado de formación de nuevos emprendedores funcionaba muy bien en algunas regiones, mientras que era un fracaso en otras del mismo tamaño y con más o menos el mismo dinamismo. Todo depende de la calidad de los participantes en la región y de su conocimiento de la economía local, pero también de la calidad de los programas, el hecho que sean reemplazados con frecuencia, limita necesariamente el conocimiento que pueden tener de los actores locales, las fuerzas y debilidades de la región.

*Durante la fuerte recesión de inicios de los años 90, la Orden de Ingenieros de Quebec lanzó a las Pymes, una campaña para estimularlas a contratar jóvenes ingenieros recién graduados de las universidades y que cada vez más, tenían dificultades para encontrar empleo. Como esta campaña daba poco resultado, ayudamos a la Orden a identificar mejor a las empresas. Para ser elegidas, éstas debían: 1) tener al menos cuarenta empleados y una estructura mínima para poder utilizar eficientemente los servicios de un ingeniero; 2) producir bienes complejos (de ingeniería) o al menos bienes con gran valor agregado que demostraran su capacidad de innovación sistemática de productos; y 3) vender afuera de la región. Todos estos datos eran accesibles en el banco de datos del Ministerio de Industria y Comercio. Los responsables de esta operación de la Orden, a continuación, debían interesarse más particularmente en los cambios recientes o en curso en la empresa, porque si estos cambios eran importantes, les sería más fácil convencer al emprendedor de la utilidad de contratar un ingeniero para sostenerlos. Estas características han permitido a la campaña pasar de una tasa de éxito de menos del 10% de las empresas, a más del 30% (Julien y Lachance, 1993).*

**CONECTAR.** El segundo rol es el de ayudar a desarrollar las redes complejas, más allá de las redes tradicionales, y de vincular mejor a los emprendedores a estas últimas. Uno de los medios es el de suministrar recursos técnicos y científicos a las empresas, bajo la forma de plataformas de información o de repetidoras de información avanzada, favoreciendo los intercambios de informaciones tecnológicas (Hjalmarsson y Johansson, 2003). Basta con pensar en las redes de investigación y de innovación tecnológica (RRIT) en Francia, en el Business Links en Inglaterra, en la ALMI en Suiza, en los institutos Fraunhofer en Alemania, en los Centros Kohsetsushi en Japón o en los Centros colegiales de transferencia tecnológica en Quebec (CCTT)<sup>233</sup>. También podemos apoyar la creación de incubadoras o viveros de empresas y de parques tecnológicos para favorecer la escisión (essaimage) por grandes empresas de proyectos potenciales.

De manera general, los organismos de interfase o de gestión de información deben permitir la vinculación entre aquéllos que tienen necesidades de información valiosa y aquéllos que la producen, tales como las universidades. Esos agentes información se convierten en facilitadores para el intercambio de información avanzada que conduzca a la innovación y a la distinción. En particular, los agentes de información pueden reducir las barreras entre los dos mundos, los obstáculos de las visiones, los objetivos y los comportamientos diferentes<sup>234</sup>. En las regiones, son los líderes empresariales los que efectúan esta gestión, pero también los funcionarios y los empleados permanentes de diversas organizaciones de emprendedores, en contacto con el capital de proximidad, las empresas avanzadas de formación y los consultores y centros de investigación y de valorización (Bennett, Bratton y Robson, 2000). Estos gestores deben poder contar a la vez con diferentes fuentes de información, como las fuentes con señales débiles, conocer el comportamiento de los informadores y su lenguaje, y reconocer las necesidades complejas y cambiantes de los emprendedores. Deben sobrepasar su propio campo de interés, su especialización, para abrir nuevas

---

<sup>233</sup> Estas redes parecen particularmente eficientes para desarrollar nuevos productos complejos, porque ponen en relación a los laboratorios públicos y a las empresas de diferentes tamaños, trabajando en temas claramente establecidos. Sobre este tema, ver MIFE (2001), para Francia y Trépanier *et al.* (2004) para Quebec.

<sup>234</sup> Por ejemplo, la comunidad científica utiliza un lenguaje científico, mientras que los emprendedores utilizan un lenguaje operativo. Los primeros investigan la mejor solución, mientras que los segundos requieren una solución satisfactoria. Los académicos, se preguntan en tres o cuatro meses para establecer soluciones a un problema, mientras que los emprendedores necesitan respuestas dentro de los tres meses. Etc...

puertas y vincular a los emprendedores con los informadores que son capaces de responder a sus necesidades actuales, para permitirles ir más rápido y más lejos<sup>235</sup>.

Ese tipo de gestores es absolutamente necesario para las empresas de alta tecnología o cuyo desarrollo es por los avances científicos. Sin embargo, es más fácil porque una gran parte del personal proviene precisamente de las universidades, los empleados mantienen contacto con sus antiguos profesores y de la dirección de los equipos de investigación. Esas empresas sin embargo no aportan más que con el 5% al 10% del empleo, aunque pueden ser el motor del desarrollo regional (Van Looy, Debackerer y Andries, 2003). En la mayoría de los casos, un gran número de empresas regionales operan en los sectores basados en la media y alta tecnología, o de baja tecnología; pero estas últimas necesitan de nueva información para seguir siendo competitivas, la cual obtienen con la ayuda de la densa red compuesta de emprendedores, de investigadores y de funcionarios públicos, como se ha visto, por ejemplo en los distritos industriales de muebles suecos.

Como lo han mostrado nuestros estudios de la OCDE (Julien, 1993a), el problema de las redes con señales débiles es que las relaciones entre los investigadores y las personas de negocios no son evidentes a causa de lenguajes, objetivos y maneras de funcionar muy diferentes; sin contar con su dispersión geográfica. Por lo tanto, son necesarios los *mediadores* para vincular a los emprendedores y a los informadores especializados de donde quiera que ellos vengán<sup>236</sup>, de manera que puedan, gradualmente, *familiarizarse* para formar redes aún más eficientes. Para multiplicar la innovación, puede resultar muy útil transformar a los actores locales en gestores de información, que ponen en relación a los emprendedores, que buscan información especializada con los investigadores o especialistas que poseen esta información o conocen a alguien *que sabe*.

El problema es que muchos de los pequeños pueblos están lejos de las facultades y de las universidades o también de las oficinas gubernamentales. El gestor es absolutamente necesario para vincular a los emprendedores con la información donde quiera que se encuentre y para gradualmente crear las redes. Para incrementar el volumen de la innovación, parece ser eficaz de transformar a los funcionarios en las regiones en agentes de información, para poner en contacto a los emprendedores con los especialistas y los investigadores (Hutchinson, Foley y Oztel, 1997).

Pero, para ser realmente eficaces, estos gestores no deben dejarse solos, porque sus contactos son limitados. Cualquiera que sean sus preguntas, deben poder consultar un banco de datos, el más actualizado posible, que recopile a los investigadores y las experiencias que están en curso en la región y el país. Actualizar regularmente, este banco proactivo debe surgir del gobierno nacional, porque la información que recopila no pueden limitarse a la región.

---

<sup>235</sup> Cada vez más, estos gestores colman las necesidades de *ventanilla única*, tantas veces explicada por los emprendedores pero casi imposible de organizar, porque las diferentes necesidades socioeconómicas se oponen, a veces, como en el caso de la protección del ambiente y del desarrollo de los recursos naturales. La ventanilla única, es nada más que un funcionario o consultor al cual los emprendedores conocen y que conoce sus empresas, y que es capaz de abrir rápidamente las puertas adecuadas, más que estar obligado a golpear demasiadas puertas antes de encontrar la indicada en el momento deseado.

<sup>236</sup> En efecto, nada indica que el investigador especializado en un problema planteado por un emprendedor dado, habite necesariamente en la región de este último. Con frecuencia puede ser que viva en el extranjero, pero que sea conocido por un investigador cercano que ha trabajado con él. El trabajo en red es un sistema que permite justamente multiplicar los vínculos, por medio de saltos, del intermediario más cercano, al más lejano.

*SOSTENER.* El tercer rol es el de apoyar a las empresas o los grupos de empresas, los más distintivos o proactivos de la región, por medio de diversas ayudas complementarias, tales como la financiamiento del riesgo (que se añade, por ejemplo, al financiamiento de proximidad en la región), la contratación de personal técnico como diseñadores o ingenieros o hasta la modernización de equipos y el uso de la consultoría avanzada. En otras palabras, cuando el potencial parece ser muy grande y la incertidumbre lo es también, el apoyo del Estado es el complemento necesario para que se inicie una nueva industria o para crear una masa crítica de producción en una región (Laperche y Uzunidis, 2003). En este caso, es necesario que los emprendedores asuman su parte del riesgo y privilegien el crecimiento en detrimento de las necesidades de autonomía y de perennidad. De nada sirve ayudar a las empresas reactivas y conservadoras o a los nuevos emprendedores de imitación, salvo en un periodo de recesión intensa donde el apoyo al empleo que recomiendan los políticos keynesianos, puede hacerse primordial para frenar o intentar invertir la tendencia. Este apoyo debe estar dirigido a las empresas que se reestructuran o que hacen evolucionar el tejido industrial manufacturero de la región, los parques tecnológicos o por medio del financiamiento de recursos y de actividades de investigación. Los programas deben adaptarse a los contextos diferentes y proporcionar herramientas en función a las necesidades específicas (Robson y Bennett, 2000; Lambrecht y Pirnay, 2005). En los servicios también deben contribuir los agentes de cambio que son capaces de estimular los intercambios por fuera de la región o hasta internacionales.

*ESTIMULAR.* El Estado igualmente tiene como rol el de estimular el tejido industrial, animando sistemáticamente hacia la innovación global en toda la cadena de valor o la logística de las empresas, tanto al interior como en el exterior; multiplicando los lugares de apoyo y desarrollo de la I+D y facilitando los vínculos entre éstos y las empresas. La gestión entre los lugares de valorización, de investigación y las empresas (colocando agencias regionales en centros de investigación por fuera de la región, de acuerdo con las necesidades) es un buen medio para estimular la innovación. Permitir a los emprendedores jóvenes visitar empresas particularmente modernas o participar en las ferias industriales, manejadas por las autoridades en el tema, puede favorecer, por el efecto de pares, las nuevas ideas y las maneras de hacer, y aún el desarrollo de mercados potenciales por fuera de la región. Si esta ayuda apunta ante todo hacia las empresas del sector manufacturero y de servicios motores, puede extenderse gradualmente a otras empresas, permitiendo, por ejemplo, a las pequeñas empresas de transporte, agruparse para aumentar la eficacia de sus servicios. Así mismo, puede estimular a las empresas de restaurantes de calidad para que su personal técnico o de dirección se sienta bien en la región. En este último caso, el Estado puede favorecer actividades de temporada, que se relacionen con el albergue y los restaurantes, así como acontecimientos culturales importantes, extendiendo por una parte, la auditoría de la calidad total a todos los servicios y facilitando la oferta de paquetes turísticos, lo que favorece el turismo y hace de alguna forma, que los habitantes de la región reconozcan las ventajas de su región y se sientan orgullosos de ella. El optimismo territorial pasa por toda clase de actividades y de cambios que terminan por reflejarse en operaciones económicas más importantes.

Un ejemplo es el apoyo para aumentar la competitividad de los emprendedores y conservar su mercado al pasar del nivel de *empresa subcontratista de capacidad* al nivel de *especialidad* (con la posibilidad de participar en el diseño de las piezas ordenadas por el comprador) e incluso al nivel de *subcontratista de inteligencia* (con la intervención en el desarrollo futuro de las piezas), reduciendo la asimetría informática entre ellos y el comprador, mejorando así, la supervivencia y el desarrollo de estas empresas en la región (Julien, *et al.*, 2003c).

*Así, los festivales anuales de todo tipo pueden tener un efecto que sobrepasa las consecuencias económicas de la visita de numerosos turistas de regiones cercanas o lejanas, si sirven para generar en los ciudadanos, el sentimiento de pertenencia u orgullo que favorece el hecho de compartir los recursos locales, la compra en el lugar y el mantenimiento, en la región de los trabajadores necesarios para el buen funcionamiento de las empresas.*

Una vez más, es necesario lograr que los líderes de opinión o los agentes del cambio participen en estas actividades de innovación, explicándoles las ventajas importantes del cambio y si sus reticencias son grandes, su carácter inevitable. A continuación, es necesario contactar los grupos que podrán adoptar estos cambios de la manera más fácil y convertirse en modelos. Así mismo, es necesario que al mismo tiempo se mantenga la motivación de los otros grupos para que sigan rápidamente el movimiento. Finalmente, cuando el movimiento está bien engranado, es necesario descentralizar la campaña de estimulación de las personas, creando nuevas redes para atender los nuevos públicos de negocios. Esta operación para estimular la innovación puede utilizar la estructura jerárquica de las empresas o aún, a los grandes compradores, como en el caso de la calidad total.

**FACILITAR.** Finalmente, el Estado debe facilitar el aprendizaje de los actores, de los dirigentes y de los empleados, y apoyar el desarrollo de las relaciones de complicidad entre los diferentes innovadores, con el fin de vincular mejor los recursos y las competencias, y de esta forma, multiplicar las ideas. Las relaciones entre las instituciones de enseñanza y las empresas, son particularmente importantes. Por ejemplo, el hecho que las personas de negocios vayan a las escuelas a reunirse con los estudiantes para hablarles de su experiencia, es particularmente eficaz para suscitar vocaciones más tarde. En contraprestación, los contactos que tienen con los docentes y profesores, pueden orientar la capacitación de manera que responda mejor a las necesidades de estos emprendedores, y de esta forma generar intercambios que suscitarán nuevas ideas o maneras de hacer<sup>237</sup>. En la tabla 11.1, hemos resumido estos cinco roles que el estado debería cumplir en sus intervenciones.

*Las empresas del sector de productos plásticos habían tenido muchas dificultades para satisfacer sus necesidades de mano de obra. Por lo tanto, no sólo convinieron acuerdos con las escuelas secundarias de la región con el fin de que adaptaran los cursos a sus necesidades, sino que también les ofrecieron tiempo para prácticas en las máquinas, durante las horas de menos ocupación, para que una parte de la capacitación se llevara a cabo en las máquinas más modernas, para reducir posteriormente, el periodo de entrenamiento de los nuevos empleados. Esta colaboración ha producido buenos resultados por dos lados: hoy, la mayor parte de los estudiantes de este programa saben dónde serán contratados al finalizar sus estudios, y las empresas cubren fácilmente sus necesidades de mano de obra, que empresas externas a esta región, van a ellas para responder a sus necesidades.*

---

<sup>237</sup> En este rol de *facilitar* el emprendimiento, no discutiremos sobre la necesidad de disminuir las diferentes barreras burocráticas o de otro tipo que frenan el desarrollo de las empresas, necesidad que ha sido explicada tantas veces en otros lados, particularmente en los trabajos de la OCDE. Recordemos no obstante, que varias de esas barreras son necesarias para responder a otras necesidades sociales o simplemente para proteger a las Pymes de las acciones anti-competencia de las grandes empresas. De todas formas, como lo recuerda el “proceso de Bolonia” para favorecer el emprendimiento, “no hay un contexto emprendedor ideal”; cada país debe encontrar un equilibrio entre las diferentes necesidades económicas y sociales de corto y también de largo plazo (OCDE, 2003, p. 310; ver también Stevenson y Lundström, 2001).

**Tabla 11.1 El rol complementario del Estado**

<b>Rol del Estado</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Condición</b>	<b>Actores complementarios</b>	<b>Efectos</b>
<b>Apuntar</b>	Iniciar o reforzar las cadenas productivas con potencial fuerte	Obtener información compleja sobre la estructura industrial	Participantes con experiencia y proactivos en la región	Aumentar las oportunidades de sobrevivir y de desarrollar las empresas
<b>Conectar</b>	Dinamizar las redes	Gestión, apoyándose sobre un banco de recursos complejos	Los centros de investigación, los colegios y las universidades	Aumentar el hecho de compartir las señales débiles para mantener la innovación
<b>Apoyar</b>	Aumentar la perennidad y desarrollar algunas <i>gacelas</i>	La ayuda debe ser multifuncional, compleja y adaptada	Participantes con experiencia y otros agentes de cambio	Aumentar la exportación
<b>Estimular</b>	Compensar las carencias importantes del tejido industrial	Un conocimiento fino de ese tejido, que sobrepase los simples datos estadísticos	Los líderes de las redes y los centros de transferencia	Volver proactivos los servicios
<b>Facilitar</b>	Aumentar las capacidades de aprendizaje colectivo	Disminuir las barreras inútiles	Los participantes y los campeones	Aumentar el carácter distintivo de la región

En resumen, el gobierno territorial no sólo debe participar en el desarrollo de una atmósfera industrial particularmente dinámica y abierta al cambio, sino que también debe mantener diversos recursos y movilizar a los actores para crear un círculo cada vez más virtuosos en una región capaz de aprender e innovar.

### **11.3 LAS REGIONES QUE APRENDEN Y SON INNOVADORAS**

Numerosos investigadores han extendido a la región la noción de organización que aprende, desarrollada por los gerentes, para seguir la idea de economía del conocimiento y así la necesidad de orientar el desarrollo sobre el saber y la innovación (Florida, 1995; Maskell y *otros.*, 1998). Ellos explican que los nexos dinámicos que existen entre los actores de todo tipo en una región, vinculados al exterior por el trabajo en red complejo, portador de información valiosa, constituyen un mecanismo colectivo de aprendizaje muy poderoso para estimular la cultura emprendedora, multiplicar el cambio, mantener la competitividad de las empresas y finalmente, dinamizar todo el territorio. Mencionan también que el arraigo de la mayor parte de las empresas y de los diferentes actores en su rincón de país y, en muchos casos, los intercambios sistemáticos de información de todo tipo entre los miembros del ambiente son los mejores medios para desarrollar capacidades distintivas en la región (ventajas comparativas inmateriales) que le permiten hacer frente de una mejor manera, a la competencia internacional.

Según los análisis de estos investigadores, una región deberá cumplir al menos con las siguientes siete condiciones, para convertirse en una región que aprende:

1. Una parte de su base industrial debe ser manufacturera y la mayor parte de su producción deben requerir innovación y así crear mucho valor agregado.
2. Debe apoyar su desarrollo sobre una mano de obra educada y formada en buenas escuelas, colegios y universidades, guardando posteriormente los vínculos con sus instituciones de enseñanza y de investigación, particularmente por medio de la formación continua.
3. Debe poseer infraestructura de calidad, tanto material (carreteras, vías férreas, puertos, etc.) como inmaterial (redes de internet y extranet eficientes que vinculen proveedores, productores, clientes, consultores, etc.), de manera que se faciliten los intercambios. También debe tener acceso a lugares de encuentro y de esparcimiento, como cafés, restaurantes e instalaciones culturales y deportivas.
4. Debe poder recurrir con relativa facilidad a diferentes fuentes de capital de riesgo, tal como el capital de proximidad para las nuevas Pymes y otros capitales “pacientes”, cuando se decide realizar las más grandes inversiones.
5. Debe disponer de un conjunto de convenciones y reglas de comportamiento abiertas y basadas en la confianza entre las empresas y otros actores privados y públicos, que se añaden a las reglas políticas de gobierno existentes en la región. Estas diferentes convenciones deben promover la descentralización en las empresas, la flexibilidad, la orientación al cliente, la cooperación-competencia con los proveedores y los sub-contratistas, pero sobre todo, la excelencia o las prácticas ejemplares, y finalmente una cultura emprendedor dinámica.
6. Debe apoyarse en la presencia de redes de información ricas, vinculadas a otras redes con señales débiles externas a la región, que multipliquen los intercambios técnicos, tecnológicos y el apoyo a diversas iniciativas.
7. Finalmente, todo esto debe favorecer el aprendizaje continuo y por lo tanto, el cambio en todos los niveles; tanto en los dirigentes públicos y los jefes de las empresas, como en los ejecutivos y los empleados. Este aprendizaje está estimulado por todos los conocimientos obtenidos del extranjero, por medio de diversas conexiones directas (nexos continuos por medio del trabajo en red) e indirectos (por medio de la presencia regular en las ferias internacionales y los vínculos entre las fuentes de investigación y desarrollo, como las existentes entre la universidad local y las universidades extranjeras).

La región que aprende, debe basar su desarrollo sistemáticamente en el conocimiento y la inteligencia humana. Debe hacer la adecuación entre espíritu emprendedor, recursos de calidad, capacidades diversas e información valiosa. Esto, debe permitirle *apropiarse*<sup>238</sup> del nuevo conocimiento y aprovechar de una gama de fuentes complementarias de información (información *potencial*), para poder hacer frente de una mejor manera a la incertidumbre y a la ambigüedad, e innovar sin cesar. Como ya lo hemos dicho, la innovación es adoptada tan rápidamente si los canales de comunicación hablan y muestran las ventajas (ventajas relativas, compatibilidad,

---

<sup>238</sup> Es decir, “propia de sí”, hacer que el conocimiento se convierta en algo natural, como parte de sí misma.

complejidad limitada, posibilidad de ensayar y de observar), si los campeones o agentes de cambio son eficaces, pero también si los dirigentes, los ejecutivos y los empleados de las empresas son instruidos y abiertos a la novedad. Y esto debe hacerse de manera flexible, por diferentes canales, permitiendo recorridos oblicuos y así mismo, retornos si son necesarios, para sobrepasar los obstáculos (Lawson y Lorenz, 1999).

Evidentemente, en una región que aprende e innova, son necesarios los catalizadores para acelerar el cambio, individuos o pequeños grupos de individuos capaces de captar rápidamente las nuevas ideas, de adaptarlas y de adoptarlas. Pero también es necesario lo que Atlan (1979) llamaba de manera metafórica, en el caso de las ciencias sociales, los pseudo-atrayentes<sup>239</sup>; mecanismos visibles y atrayentes de individuos que atraen las miradas, suscitando la adhesión, favoreciendo los cambios en las empresas y finalmente, la auto-organización y el auto-desarrollo (Johannisson, 2003). Estos pseudo-atrayentes deben ayudar de manera continua a las relaciones, deshacerse y a rehacerse, tejiendo vínculos más o menos laxos que incitan al aprendizaje y permiten a la región auto-transformarse para adaptarse regularmente a la economía global (Weick, 1976).

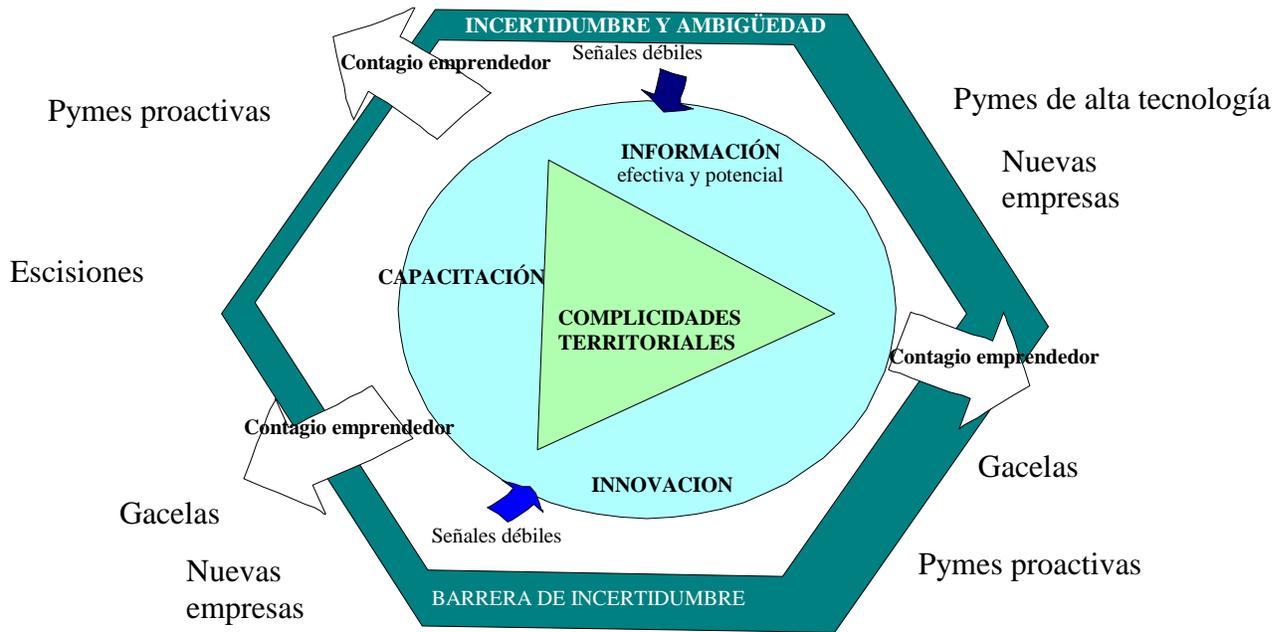
#### **11.4 REBASAR LA INCERTIDUMBRE Y LA AMBIGÜEDAD**

Para resumir, el desarrollo territorial endógeno descansa, primero, sobre el rol crucial de la información (efectiva y potencial) compartida en las redes complejas, y posteriormente, sobre la formación de los recursos humanos capaces de absorberla y transformarla, y finalmente sobre la innovación y la estrategia para distinguirse, sin olvidar los vínculos que podemos denominar como *complicidades* cuando son particularmente activos como para mantener el desarrollo. Este es el triángulo central de la figura 11.2. El flujo de información es mantenido continuamente por antenas de monitoreo que diferentes actores han puesto, tanto para ver o aprehender la evolución de los mercados y reconocer los cambios tecnológicos y competitivos, como para captar las señales débiles, favoreciendo la innovación sistemática. Las diferentes complicidades forman el ambiente dinámico y suscitan el capital social capaz de estimular el desarrollo de las nuevas empresas y los cambios en las más antiguas. Esto es lo que finalmente permite crear lo que llamamos *economías de esfera* (o de *atmósfera*, según Marshall), a la imagen de las economías de escala de las grandes empresas o de las economías de aglomeración de las grandes metrópolis, las cuales disminuyen los gastos generales y los costos de transacción, facilitando así los negocios. Estas *economías de esfera* reducen particularmente los costos de la información y de la búsqueda de recursos, como lo hemos visto en la figura que ilustra las sub-redes de las empresas contratistas de la Cátedra Bombardier (ver capítulo 9). El resultado es una disminución del obstáculo mayor que representan la incertidumbre y la ambigüedad, obstáculo que tiene la tendencia de bloquear la acción de los emprendedores potenciales y, finalmente, impedir la multiplicación o el *contagio* necesarios para crear o desarrollar empresas de todo tipo, particularmente las gacelas que ejercen el mayor impacto sobre el emprendimiento endógeno.

---

<sup>239</sup> Estos pseudo-atrayentes son virtulidades significantes y por lo tanto, causantes, desarrolladas en el movimiento mismo donde se actualizan y de las cuales es imposible decir que estaban ahí antes de la acción porque se explican al mismo tiempo que esta (Atlan, 1979). Estos pseudo-atrayentes ayudan al territorio a mantener juntos los recursos esenciales para el desarrollo de las empresas, a pesar de la competencia de otras regiones más dinámicas, como la idea de que es más fácil hacer negocios de una comunidad a otra (aunque no podamos explicar porqué) y mantener la fuerza del tejido industrial.

**Figura 11.2 Esquema de desarrollo regional, mostrando cómo superar la incertidumbre y la ambigüedad inherentes a la economía**



Aún cuando todas las regiones pueden convertirse en regiones que aprenden para distinguirse de las otras y ser más competitivas, el camino que tomen para llegar a ésto y los resultados que tengan, difieren con frecuencia, porque los actores y las condiciones no son nunca los mismos. Son raros los casos donde las regiones parten, por así decirlo, de la nada, como la Beauce, de la cual ya hemos hablado anteriormente o la región de Alta Vadaisa en Italia, que Bagnasco y Trigilia han estudiado (1988), en las cuales la economía descansaba esencialmente sobre la agricultura. Pero, de la misma forma, las regiones que han basado todo sobre sus recursos naturales o su mano de obra abundante y poco cara, no han logrado el éxito de la misma manera que cuando la industria que ha venido a disfrutar de estas condiciones, ha decidido partir, desencadenado su caída. Las diferencias en la reconversión de las regiones de Detroit, Pittsburgh y Montreal (Conti, 1983; Lamonde y Martineau, 1992) o aún la de Turín y Milán (Regini y Sabel, 1989) lo ilustran bien. Y las regiones que han comenzado a acelerar después de un periodo de crecimiento lento, basan su desarrollo sobre empresas muy diferentes.

De la misma manera, los ritmos no son parecidos y raramente siguen un modelo lineal a la manera de Rostow. Algunas regiones se especializan primero para después diversificar; otras hacen totalmente lo contrario. No hay un modelo único y sobre todo, no hay un modelo reproducible no importa dónde ni cuándo. Y más porque todo modelo cambia durante su curso para seguir la evolución de las diversas capacidades regionales, según trayectorias imposibles de prever. Todo desarrollo toma caminos particulares, las regiones algunas veces, se abren muy rápidamente a la exportación lejana, algunas veces, más lentamente cuando quieren asegurarse de su efecto en el largo plazo. Los actores, los recursos, las reglas, las convenciones, pero también las oportunidades

de los mercados nacionales o internacionales terminan por desencadenar procesos de evolución, muy diferentes e impredecibles. En la economía del conocimiento, para ceñirse a una realidad compleja y dinámica, el emprendimiento endógeno, con el apoyo gubernamental, no puede más que ajustarse en la medida misma del estado de su evolución.

Sherlock Holmes, sin embargo, critica algunas prácticas del inspector Lestrade de Scotlan Yard, de la gran organización británica de la policía, pero estaba de acuerdo en que esta preparara o completara sus investigaciones y se alegraba del apoyo ocasional de otros organismos públicos.

# CONCLUSIÓN

## Una nueva teoría del emprendimiento

*«En una isla cerca de Orcadas, nació un niño que tenía  
por padre a Eolo, dios de los vientos, y por madre una ninfa de Caledonia [...]  
Aprendió en sus viajes, que en Bétique, el oro relucía en todas partes [...]  
Se encarga de recorrer todas las esquinas, donde grita sin cesar con una voz ronca:  
“Pueblo de Bétique, ustedes creen ser ricos porque tienen oro y plata.  
Vuestro error me genera sentimiento de lástima.  
Créanme, dejen el país de los viles metales; vengán al Imperio de la Imaginación;  
y les prometo una riqueza que a ustedes mismos les sorprenderá”  
Montesquieu, CXLII carta persa*

El emprendimiento auto-adaptativo y portador de nuevas dinámicas, está muy lejos tanto del liberalismo económico que plantea Jérémy Bentham, quien no va más allá del emprendimiento racional y egoísta que sólo busca el oro y la plata<sup>240</sup>, y de como la empresa enfrenta sola a la competencia.

El emprendimiento endógeno es ante todo, un asunto de conocimientos difusos y, por lo tanto, de ideas *en el aire*, o, finalmente, de imaginación esparcida en la región, como lo dice el niño de las Orcadas<sup>241</sup>. Esta imaginación que toca a la economía debe alcanzar gradualmente a todo el ambiente y sumarse a un capital social dinámico y de recursos humanos complejos, para crear en conjunto, una cultura emprendedora dinámica. En resumen, este emprendimiento es un asunto de la sociedad que sólo puede desarrollarse en ósmosis con un ambiente innovador, en el que las Pymes de crecimiento rápido juegan un papel central, tanto como resultado, como factor de dinamismo como lo vimos al principio de este libro y en el capítulo 10. La presencia de estas Pymes es, en efecto, testimonio de que el ambiente es capaz de ofrecer un capital humano de calidad, multiplicando las redes y compartiendo el aprendizaje, para así, atraer suficientes actores complementarios y de crear todo tipo de empresas para convertirse en un contexto particularmente propicio que les da a los emprendedores el tiempo de consolidar sus cimientos.

En este punto, también podemos recurrir a las novelas policíacas para ilustrar esta manera de concebir el emprendimiento como algo que sólo se puede desarrollar con un gran número de actores que participan con diferentes roles complementarios. Así, el doctor Watson<sup>242</sup>, el fiel amigo de Sherlock Holmes, nos muestra justamente por su descripción detallada de las etapas de las

---

<sup>240</sup> O estos “locos racionales”, particularmente criticados por Amartya Sen (premio nobel de economía 1998), sólo actúan para ganar tanto como sea posible o perder lo menos posible, dejando de lado cualquier otro comportamiento no racional como los hábitos, la pereza, la ignorancia, la amistad, el don, etc.

<sup>241</sup> Para estas frases, Montesquieu ya había anunciado los efectos negativos del oro de Perú o de México, sobre la economía española en el acoso al emprendimiento.

<sup>242</sup> O, evidentemente, el autor Conan Doyle (1859-1930).

investigaciones, que éstas son un conjunto complejo de factores que explican los éxitos del gran detective, donde la capacidad extraordinaria de observación y el espíritu de síntesis, sólo son dos de estos elementos. Estos factores nos ayudan a comprender no sólo por qué la primera revolución industrial nació en Gran Bretaña, sino también lo que le permitió prosperar más particularmente a finales del siglo XIX con la aparición de miles de empresas de todo tipo en diferentes regiones. Así, para dilucidar un homicidio cometido en un lejano pueblo de Inglaterra, Holmes y Watson envían sin ninguna dificultad uno o dos telegramas, hacen publicar dos o tres pequeños anuncios que aparecían algunas horas más tarde en los periódicos, reservan dos lugares en un tren que sale y llega puntual, son atendidos por un conductor que los lleva en un vehículo confortable hasta un pequeño albergue señorial que les ofrece habitaciones lujosas y una buena comida...En otras palabras, Holmes, a pesar de su ingenio, no habría podido tener los éxitos que lo hacen famoso y que llamaban la atención incluso de los príncipes de otros países, sin el soporte de una economía, digamos, tan compleja y eficaz como fuera posible para una época antigua, de más de cien años<sup>243</sup>.

Igualmente, los emprendedores que estaban detrás de esta revolución industrial, tenían por lo tanto, más oportunidad de tener éxito, ya que podían contar con toda clase de servicios como buenos medios de transporte y bodegas para recibir sus materias primas o despachar sus productos, con financiamiento de proximidad de los bancos o la bolsa, para apoyar sus inversiones e intermediarios mayoristas para distribuir sus productos; pero también todo tipo de actores y organismos para concluir diversas transacciones, tanto de producción, como de servicios sobre el mercado nacional e internacional. Por el contrario, si bien son seguramente igual de capaces que los emprendedores occidentales, los mejores emprendedores de los países en desarrollo se enfrentan hoy a dificultades tan grandes, que una gran parte de su energía sirve para tratar de encontrar los recursos complementarios y para superar todo tipo de obstáculos más que a mejorar sus empresas y a desarrollar el mercado. No sólo su ambiente no les aporta el apoyo necesario que les ayudaría a tener éxito, sino que además multiplica los obstáculos.

Esta organización compleja que se instaló gradualmente en los siglos XVIII y XIX para apoyar sistemáticamente al emprendimiento, obliga a los investigadores a poner seriamente en entredicho la manera en la que Max Weber explicó por qué la primera revolución industrial tuvo lugar en Inglaterra y no en otro lugar. En efecto, gran parte de su análisis se basa sobre el impacto de la ética protestante puritana que, según él, impulsaría a los individuos a trabajar sin parar para desarrollar sus negocios<sup>244</sup>. Pero, si esta era la explicación central, esta revolución debería haber comenzado en Suiza o en Holanda, donde el puritanismo estaba desarrollado, aún más que en Inglaterra donde la iglesia anglicana dominante seguía en gran parte las enseñanzas de la iglesia católica. Por otro lado, si creemos en las memorias de Burnet (1824), obispo de Salisbury, los anglicanos hacían todo lo que podían para frenar el puritanismo que predicaban los presbiterianos de Escocia. También, es necesario recordar que son los discípulos de estas sectas puritanas, acosados por las persecuciones de la iglesia oficial, los que partieron de Europa para colonizar, al menos en buena parte, lo que iba

---

<sup>243</sup> Esta analogía me ha sido sugerida por mi colega y amigo Francesc Sole Parellada del Politécnico de Barcelona.

<sup>244</sup> En su pequeño libro titulado “La ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo”, 1904. Esta era la aplicación concreta que plantearían los más puritanos ingleses sobre la máxima bien conocida: *La pereza es la madre de todos los vicios*, cuyo complemento sería entonces: *El trabajo es la madre de todas las virtudes*. Esto justificó finalmente que esos grandes trabajadores, los más virtuosos, fueran considerados como los *elegidos* y hubieran explotado a sus obreros *perezosos* para, supuestamente, ayudarlos a *ganar el cielo*. Braudel (1979, p. 506) precisa que, contrariamente a lo que han dicho posteriormente sus discípulos, particularmente Sombart y Offenbacher, para Weber esta relación venía más de una coincidencia que de un hecho comprobado.

a convertirse en los Estados Unidos. Si el puritanismo había sido el fundamento de la revolución industrial inglesa, ésta última se habría extendido con su exilio. En su gran obra sobre la evolución socioeconómica de los países entre los siglos XV y XVIII, Braudel muestra, por el contrario, que es el efecto acumulativo del desarrollo de las riquezas, de las tecnologías y de las instituciones públicas y para-estatales modernas, gran parte de las cuales habían sido creadas en otros lugares<sup>245</sup>, lo que de alguna manera hizo que esta revolución industrial se hubiera producido en Inglaterra antes que en Italia u Holanda, que gozaban por lo tanto de una acumulación más grande de riqueza, en el caso de la primera y de capital, en el caso de la segunda.

Veamos otro ejemplo de nuestra metáfora para comprender mejor. Maigret en sus *Memorias*<sup>246</sup> explica que, con frecuencia en una verdadera investigación, se suman a sus inspectores del Paseo de los Orfebres, que interrogan a centenares de testigos, los policías de la comisaría del barrio que visitan miles de residencias, sin contar aquéllos que en las estaciones averiguan escrupulosamente las caras, e incluso la armada de todo el país que busca diversos indicios, de la misma manera que los *informantes* y una parte del público que proporciona diversas informaciones de las cuales algunas pueden ser cruciales, por ejemplo, después de la publicación en los periódicos las fotos de los sospechosos. Como lo dice Simenon, estos miles de involucrados y estos cientos de peripecias, no serían descritas en detalle en una novela sin confundir al lector al punto que no se podría orientar<sup>247</sup>. Pero en el caso del éxito de una empresa, sabemos que éste no surge sólo por su dirigente, sino que proviene de un conjunto: los miembros de su organización, las empresas asociadas corriente arriba y corriente abajo, el sistema de información y los múltiples actores de la región y de afuera, sin contar con la coyuntura o hasta la suerte.

Por lo anterior, es necesario dejar de lado las teorías unitarias que intentan explicar con poco éxito el emprendimiento endógeno y adoptar un enfoque más complejo que tiene en cuenta las capacidades de manejar la incertidumbre y la creciente ambigüedad que crean la globalización de los mercados y la economía del conocimiento. Es necesario pasar del análisis de la empresa aislada y del emprendedor aventurero más o menos excepcional, al de las empresas ligadas a redes relativamente complejas y más o menos implicadas en sistemas de cooperación y de competencia, facilitando el hecho de compartir las ideas y el dinamismo del ambiente. Es especialmente necesario tener en cuenta variables sociológicas como la confianza y las convenciones relacionales que favorecen la difusión de la tecnología y la innovación, y apoyan la construcción del dinamismo regional. En el cuadro A, se indican algunas relaciones complejas que existen entre algunas de las grandes fases del desarrollo territorial expuesto en el capítulo 9, el trabajo en red, el tipo de empresas más frecuente y el aporte del Estado.

---

<sup>245</sup> Una buena parte de las instituciones y de las prácticas comerciales vieron la luz en los países del sur de Europa: el primer banco conocido fue el banco veneciano del Rialto; la bolsa (bautizada así por el Señor Van der Bourse en Brujas, Bélgica, cuya fachada de su casa estaba adornada por tres bolsas o pequeños sacos) que surgió en Portugal (la primera cita data de 1294) y se habría expandido a Lucca, a Pisa, a Venecia y a Barcelona, antes de llegar a los países del norte; la teneduría de libros y la contabilidad fue utilizada antes por los árabes, que la tomó de los Indios y fue adoptada después por los Italianos (la contabilidad de doble partida es perfectamente descrita en la obra de Luca Pacioli en 1494) y finalmente, transmitidos a los ingleses y los holandeses (Braudel, 1979, tomo II).

<sup>246</sup> Evidentemente, según “una confrontación irónica y afectuosa entre su *creador* y su personaje”, éstas fueron escritas por Simenon para explicar “los mecanismos de su creación y denunciar el carácter ficticio”. En las *Novelas de Simenon*, tomo II, Paris, Biblioteca de la Pléyade, p. 1419-20

<sup>247</sup> Es lo mismo en las innovaciones mayores, en las cuales la paternidad es atribuida a uno o algunos inventores mientras que en realidad esto es más complejo, como lo hemos mencionado en el capítulo 8.

Cuadro A. Algunas relaciones entre las fases del desarrollo endógeno (del estancamiento o declive al desarrollo rápido) y otras variables

Grandes fases del desarrollo	Amplitud de las redes	Empresas más frecuentes	Aporte del Estado
<i>Dependencia</i>			
1. Estancamiento	Redes económicas externas no vinculadas y redes sociales.	Algunas grandes empresas en sectores tradicionales y Pymes <i>banales</i>	Apoyo mínimo del Estado, particularmente en las infraestructuras e intervenciones reactivas puramente financieras.
2. Espera			
3. Desánimo o resignación			
<i>Desarrollo endógeno</i>			
4. Toma de conciencia del potencial regional	Paso gradual de un trabajo en red puramente de negocios a un trabajo en red de información valiosa.	Algunos empededores de valorización o de aventura.	Apoyos diversos al inicio de las empresas en nuevos sectores.
5. Multiplicación de empresas innovadoras	Aceleración del desarrollo del capital social y de la confianza.	Multiplicación de Pyme manufactureras y del sector terciario motor que sirven como modelos.	Desarrollo de un corretaje de información valiosa.
6. Complejidad del trabajo en red y de las convenciones estimulantes	Multiplicación de las redes ligadas a lo internacional.	Multiplicación de gacelas y de Pymes exportadoras.	Apoyo a las empresas más prometedoras para acelerar la penetración tecnológica.
7. Cultura empresarial dinámica	Creación de redes tecnológicas densas.	Llegada de emprendedores exógenos que vienen a aprovechar el dinamismo regional.	Estimulación sistemática de la innovación y de las complicidades que sostienen la competitividad.

Pero ¿cómo justificar este paso de las teorías simplistas a un enfoque más complejo, teniendo en cuenta los cinco actores que son: los emprendedores, la organización, el ambiente, el contexto y el tiempo, al igual que los tres factores del dinamismo que son: la información, las redes y la innovación? En esta conclusión, mostraremos cómo la evolución de las teorías económicas y de gestión apoyan nuestro enfoque transdisciplinario. Posteriormente describiremos su funcionamiento a escala macroeconómica, insistiendo sobre la inestabilidad que se desprende normalmente de los comportamientos innovadores de los emprendedores. Finalmente, llegaremos a la conclusión retomando nuestra metáfora de las novelas policíacas para recordar, una vez más, que el emprendimiento de una región descansa sobre el desarrollo en el seno de un modelo que engloba los comportamientos sociales de los actores, y por lo tanto, de una cultura emprendedora y colectiva apoyada por todo el potencial del contexto.

## 1. LA EVOLUCIÓN DE LAS TEORÍAS

Para hablar de la evolución de las teorías que sustentan nuestro recorrido holístico, podemos partir de la teoría económica neoclásica, anterior a todas las teorías que posteriormente han estudiado la

gestión y el desarrollo regional. Si bien ésta teoría ha cuestionado muchas conclusiones<sup>248</sup> de los economistas clásicos del siglo XIX, particularmente las del francés, residente en suiza, Léon Walras y las de la escuela de Viena, ha conservado los principales fundamentos: la racionalidad de los agentes económicos, la búsqueda de su beneficio a cualquier precio, sus comportamientos puramente egoístas y finalmente, la capacidad del mercado para proveer toda la información necesaria. Muchos economistas defienden hoy esta teoría, ahora denominada neoliberal, porque es relativamente simple, coherente y sobre todo, segura para sus adeptos. Permite, en efecto, a éstos últimos explicar todo de manera racional sin preguntarse demasiado sobre su realismo<sup>249</sup> y sobre todo, sobre su capacidad de integrar el cambio sistemático y de esta manera, la inestabilidad del contexto económico. Más que todo estática, esta teoría no tiene en cuenta ni los comportamientos complejos de los emprendedores, ni el rol de la organización, en el cual el conocimiento surge de otras ciencias, como lo mencionaban McCloskey y Sandberg (1971). Igualmente, no tiene ningún interés en penetrar en la caja negra de la empresa, ya que considera que, de todas formas, esta última sólo puede actuar racionalmente y buscar a todo costo el provecho, si quiere sobrevivir, y desarrollarse frente a sus competidores (Machlup, 1967). Además, el emprendedor tendría una función residual influenciando al margen el comportamiento de las empresas (Lucas, 1978), lo que explica que tanto el emprendedor como la organización, siguen estando ausentes en la mayoría de los manuales de los cursos de base en economía. Baumol (1968) deploraba por otro lado esta ausencia, considerando que se trataba de una laguna tan grande como si Shakespeare no hubiera mencionado al príncipe en *Hamlet*. Para seguir con nuestra metáfora, es como si los autores de las novelas policíacas trataran de resolver un delito sin hacer intervenir a los policías, formales o no<sup>250</sup>.

Así, en la parte más alta del cuadrante nor-este de la figura A, podemos ver que la teoría ha debido evolucionar para sobrepasar estos límites. Por ejemplo, Simon (1976), en la segunda parte de ese cuadrante, ha cuestionado la idea de la información perfecta o de la incertidumbre inexistente o muy débil, recordando que los agentes no obstante ser racionales no podían preverlo todo, lo que les impedía elaborar sobre la marcha *contratos completos* que consideraran todas las eventualidades. Sus comportamientos cuando mucho sólo podían ser *-satisfactorios* y no *óptimos*. Pero los límites de la información son aún más grandes de lo que él decía, ya que el juego de los agentes sobre el mercado competitivo es el de retener el mayor tiempo posible, la información o sesgarla. Esto, sin contar con que una vez que se ha logrado conseguirla, hay que saber interpretarla y pocas veces es simple, pero por el contrario, es portadora de mucha ambigüedad. Sobre todo, el conocimiento es con frecuencia tardío con respecto a la realidad que cambia continuamente. Otra crítica del enfoque neoclásico viene de los trabajos de Coase en 1937, retomados posteriormente por Williamson (1985). Los dos añaden la idea que el mercado, formado por miles de pequeñas empresas o de trabajadores autónomos en competencia más o menos fuerte, no reglamenta todo y que a los precios, teniendo en cuenta que los costos de producción y de gestión, es necesario sumar los costos de investigación que implica asegurarse de que es un buen oferente y la verificación posterior de la transacción, particularmente cuando ésta es más o menos irregular. Cuando estos últimos costos son

---

<sup>248</sup> Por ejemplo, los mecanismos del valor y de los precios basados en el mercado, la competencia perfecta, la información enteramente disponible, la moneda neutra, etc.

<sup>249</sup> Milton Friedman, uno de los padres del enfoque neoliberal, fallecido en el 2006, probablemente con ingenio, y repitiendo la misma afirmación de George Stigler, que si la realidad no puede ser explicada por la teoría, “¿la realidad tiene la culpa?”.

<sup>250</sup> Varios autores de novelas policíacas ponen en escena a un ciudadano particularmente perspicaz, como Miss Marple en Agatha Christie, que actúa paralelamente al servicio de la policía para resolver los crímenes. El lector también habrá notado que ni Sherlock Holmes ni Guillermo de Baskerville eran formalmente detectives.

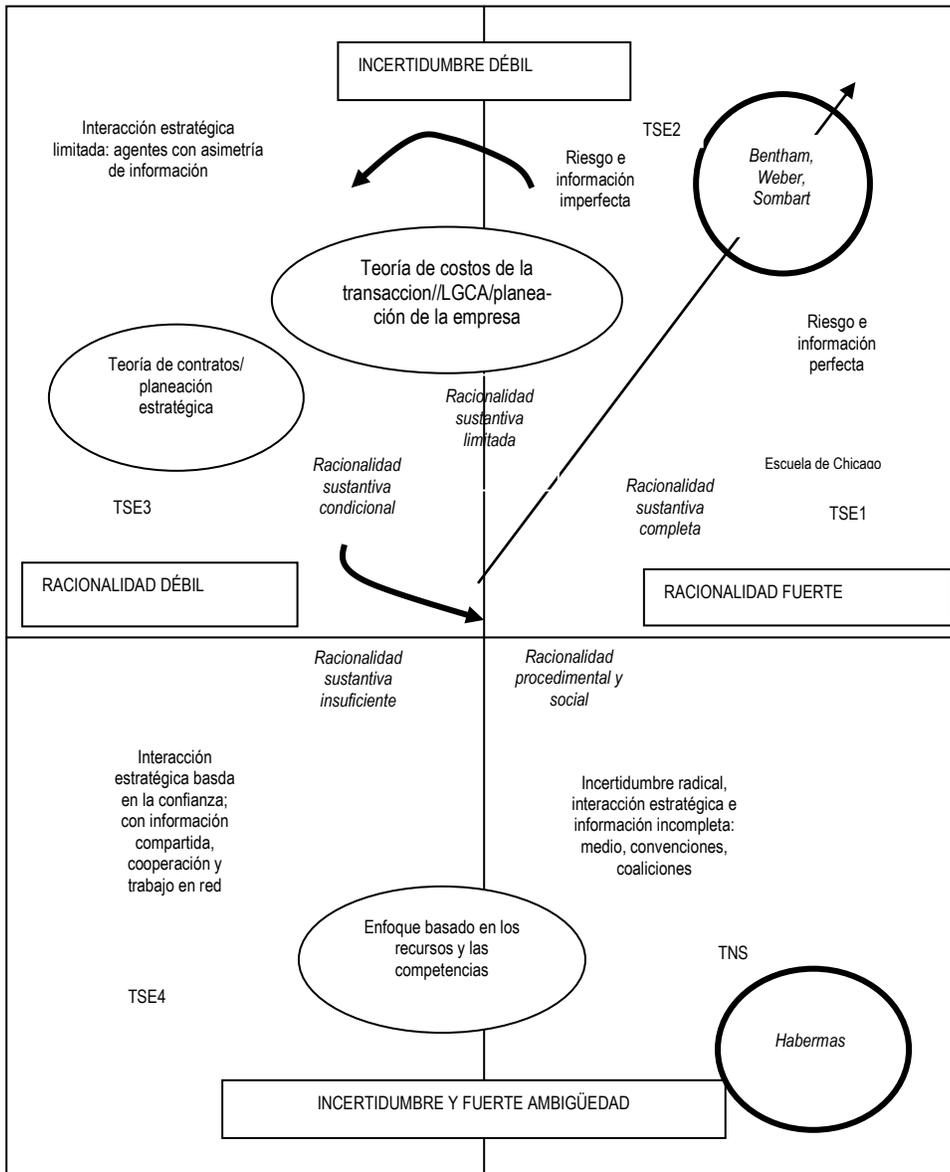
muy elevados, es mejor producir al interior de un sistema jerárquico, como en una gran empresa que utiliza su autoridad para limitar todo comportamiento oportunista, al menos entre sus empleados.

En la figura A se muestra que las teorías han evolucionado siguiendo dos ejes. Evidentemente, esta figura es muy sintética y no puede contener toda la riqueza de las teorías y de su evolución. No nos sirve sino para ilustrar la evolución de éstas hacia una más amplia complejidad, para justificar nuestro enfoque holístico del emprendimiento endógeno en una economía del conocimiento. El eje horizontal indica el paso de la racionalidad fuerte (completa y sustantiva, es decir, basada sobre un conocimiento de la sustancia misma de las cosas) de los neoclásicos, a la derecha; a la racionalidad débil que depende de la información que los agentes o actores acepten suministrar, a la izquierda. El eje vertical representa con respecto a él, la aprehensión que tienen los agentes del nivel de incertidumbre al que hacen frente. En la teoría neoclásica, la racionalidad sustantiva es fuerte porque los agentes buscan ante todo, su provecho y para lograrlo, van a respetar voluntariamente o no, las leyes del mercado<sup>251</sup>; sin olvidar que el mercado proveerá mucha información, lo que disminuirá la incertidumbre y por lo tanto el riesgo. Se trata aquí de la teoría planteada antes particularmente por la Escuela de Chicago y que Favereau (1989) denomina el modelo estándar expandido TSE1. Este es el modelo neoclásico heredado de la teoría clásica de los siglos XVIII y XIX en el que se suscribe la idea de Jérémy Bentham, respecto que los hombres actúan racionalmente y egoístamente. Simon y Coase, por su parte, fundan el modelo TSE2 de la teoría estándar expandida, desbordando gradualmente sobre el cuadrante nor-oeste.

---

<sup>251</sup> Recordemos que no existen ni en ciencias económicas ni en ciencias de la gestión, *leyes* propiamente dichas, pero sí inclinaciones o tendencias fuertes. Aún si en los siglos XVIII y XIX fueron definidas supuestas *leyes* por los economistas, que esperaban ser tan *racionales* como los investigadores en ciencias naturales. Estos economistas consideraban en efecto, que si la comprensión de la naturaleza permitía explicar los comportamientos de los cuerpos por medio de las leyes físicas, se deberían poder encontrar también *leyes naturales* para explicar los comportamientos de los actores económicos. Añadamos que aún científicos como Buffon (particularmente en el tomo V de su *Historia Natural* de 1769) han debido defenderse por haber querido explicar ciertos comportamientos de los hombres, proponiendo leyes contrarias a las enseñanzas de la iglesia.

**Figura A. Evolución de los fundamentos teóricos del emprendimiento endógeno**



Pero, como lo reconocemos ahora, los agentes no actúan aisladamente frente a sus competidores y con frecuencia tienen la tendencia a realizar pactos. Algunos investigadores llegan a decir que, sobre muchos mercados, no es la demanda sino sobre todo la oferta o la empresa misma, particularmente aquella en situación de monopolio o de cartel, con el apoyo de técnicas cada vez más complejas de publicidad y de comercialización, la que determina los precios. Así mismo, podemos observar que, en muchos casos, la competencia se da a largo plazo y se da con frecuencia, entre coaliciones, que integran cientos sino miles de empresas conformadas por grandes compradores, proveedores, distribuidores de equipos, contratistas y aún el Estado, con ramificaciones que sobrepasan las fronteras, como lo veremos en las páginas siguientes.

Sólo tenemos que pensar en la competencia entre el Airbus europeo y el Boeing norteamericano o entre Bombardier Aeronáutica en Québec y Embraer en Brasil, competencia que sobrepasa con amplitud las sedes sociales de estas empresas. Los precios pueden surgir también de las instituciones

públicas y para-públicas o, en el caso de las empresas aisladas, de una organización eficaz definida, por ejemplo, por el modelo LCAG<sup>252</sup> de la escuela de gestión de Harvard o por la planeación estratégica<sup>253</sup>. Esta racionalidad es por otra parte, condicional con respecto a la adopción de comportamientos no oportunistas de los agentes que disfrutan de una información privilegiada. Para que estos agentes acepten trabajar juntos sin buscar continuamente cómo engañar a los otros, es necesario que el mercado o las organizaciones prevean contratos que especifiquen los costos y las ganancias de cada uno. Por ejemplo, más allá de sus contratos de compra con sus proveedores y de venta con sus distribuidores, una organización puede ser considerada como un conjunto de contratos entre su dirección y sus empleados que aceptan, mediante una remuneración y ventajas de seguridad social, no buscar su interés personal. Estos contratos se extienden a otros actores, como los proveedores de diferentes servicios, al menos por el tiempo de prestación. Por lo tanto, no es la simple racionalidad la que hace actuar a los actores; o, al menos, ésta es discutible y condicional, porque la información es asimétrica, algunos saben más o menos que otros, particularmente los que tienen el poder o los que son los primeros en innovar. Finalmente, como lo explicaron Jensen y Meckling (1976), la empresa puede ser vista como un sistema o un nodo de contratos constituidos con un gran número de partes *asociadas* que ésta invita a jugar un juego a cambio de ganancias bien definidas.

Pero los contratos solos no son suficientes. Los investigadores han vuelto al rol de la organización explicando que los actores también tienen la necesidad de *la autoridad* para actuar, es decir, jerarquía y planeación estratégica impuestas por el propietario o los representantes de los accionistas. Nada asegura en efecto, que los contratos solos harán desaparecer los comportamientos oportunistas, sobre todo porque cualquier contrato podrá estar incompleto teniendo en cuenta la opacidad y la asimetría de la información económica<sup>254</sup>. El deseo de trabajar en conjunto en una empresa viene también de las incitaciones a seguir las grandes orientaciones de la empresa. Lo que nos lleva a los análisis de la planeación estratégica y a las estrategias genéricas que, según Porter (1981), permiten influenciar o hasta controlar el mercado y determina las condiciones de la competencia, al menos a corto plazo, por medio de diversas barreras en el acceso, por ejemplo. La empresa finalmente tiene un buen margen de maniobra y el mercado es menos controvertible de lo que dicen los neoliberales, como lo recuerda Blaug (1982); lo que nos conduce a un modelo estándar expandido TSE3.

Este margen de maniobra del cual dispone la empresa frente a un imprevisto permite al economista sobrepasar la teoría relativamente simplista de los costos de transacción para tener en cuenta las situaciones intermediarias o híbridas entre la jerarquía (la organización integrada) y el mercado, para hablar entonces de cooperación. Esta última puede ser ejercida por el hacer-hacer (sub-contatación *de capacidad*) o aún por el hacer-conjunto (sub-contatación *de especialidad* y sobre todo, *de*

---

<sup>252</sup> Que viene del apellido de sus principales autores, es decir Learned, Christensen, Andrews y Guth, profesores de Harvard. También podemos hablar del modelo SWOT que pone en equilibrio las fortalezas (*strength*) y las debilidades (*weakness*) en el seno de la organización, así como las oportunidades (*opportunity*) y las amenazas (*threat*) detectables en el contexto.

<sup>253</sup> *Corporate planning*.

<sup>254</sup> Lorino (1989) precisa que, al interior “cada hombre de la empresa [...] dispone de una cantidad de información que sólo comunica parcialmente, porque no *puede* (por falta de tiempo, por falta de capacidad de formalizarla) o no *quiere* darla a conocer completamente”. En resumen, cada uno en la empresa protege de muchas maneras sus intereses. Foray (1990) añade que, al exterior, la disponibilidad de la información es débil porque los recursos tienden a ser cada vez más específicos. En otras palabras, el *pregonero* de Walras está usente con frecuencia o es poco eficaz, porque impide a los compradores potenciales entrar en contacto.

*inteligencia* ), que se hace de manera formal (con contratos más o menos estrictos) o informal (sin contratos específicos). Así, como lo menciona Richardson (1972), la mayoría de las empresas funcionan más o menos en cooperación o en coalición, bien sea corriente arriba (con sus proveedores de materias primas, de servicios y de equipos), o corriente abajo (con sus transportadores, sus distribuidores, pero también con ciertos clientes); y esta cooperación va mucho más allá de los contratos con frecuencia muy imperfectos<sup>255</sup>. Esto permite a las empresas no sólo minimizar los costos de transacción, sino también obtener todo tipo de informaciones estratégicas cuando éstas se encuentran en situaciones de mucha incertidumbre y ambigüedad. Por otro lado, varios estudios (Powell, 1990 ; Conti, 2000) han mostrado, como lo hemos hecho aquí, que el desarrollo, y por ende el éxito de las empresas, no es independiente del apoyo que éstas obtienen de la región, así sea sólo el acceso a personal calificado y a diversos servicios, o los vínculos que tejen con otras empresas. Otros investigadores han medido las ventajas de la proximidad, por ejemplo en la innovación (Audretsch y Feldman, 1996), y se han opuesto a los neoclásicos que plantean que la información sobre la innovación es automáticamente disponible y que no existe por lo tanto, ninguna razón para concentrar las actividades en ciertos sitios, como los parques tecnológicos, para favorecer la innovación. Por lo tanto, la cooperación es con frecuencia igualmente benéfica para las empresas corriente arriba como para las empresas corriente debajo de la cadena de producción-distribución, ya que una asociatividad que funciona bien, acelera el aprendizaje de todos y facilita al mismo tiempo la multiplicación de las nuevas informaciones e innovaciones, lo que les permite mantenerse competitivas.

En este mundo de cooperación, la racionalidad sustantiva es insuficiente y puede estar sujeta a todo tipo de comportamientos tanto lógicos o racionales, como impulsivos o intuitivos cuando los intereses divergentes o las oportunidades se presentan, como lo menciona Mintzberg (1994). La información es con frecuencia asimétrica, unas empresas saben más cosas que otras, particularmente los grandes compradores con respecto a los contratistas. La incertidumbre y la ambigüedad son aún más fuertes para los otros. Esto se da porque es necesario hacer intervenir otro mecanismo que los neoclásicos no pueden considerar, o sea la confianza que surge de la psico-sociología. Esta confianza, tan limitada como sea, dependiendo de cada caso, se añade a los elementos de autoridad y de propiedad en la organización y se extiende a las redes personales, de negocios y de información, para permitir a la empresa obtener la información tácita que necesita para innovar, diferenciarse y mantener su gestión y su producción, es decir, para vincularse. La confianza disminuye la asimetría de la información y limita fuertemente los comportamientos oportunistas. Esto nos lleva a la tercera transformación de la teoría estándar expandida, o sea TSE4, en el cuadrante sur-oeste.

Esta transformación teórica sobrepasa la escuela de la planeación, planeación casi imposible cuando el contexto cambia continuamente (Brown y Eisenhardt, 1998), y nos hace pasar al enfoque basado en los recursos y las competencias; enfoque que permite a la empresa y a sus asociados, reaccionar rápidamente o adaptarse regularmente frente a la incertidumbre y a lo imprevisible, aprendiendo de manera colectiva por ensayo y error<sup>256</sup> y por la experiencia, *haciendo camino*. Este enfoque permite sobrepasar la idea de la competencia únicamente por los precios, para introducir la calidad y por lo

---

<sup>255</sup> Ya que un contrato que intenta prever todo, limita con frecuencia el cambio e impide captar diferentes oportunidades. Además, los contratos complejos pueden desencadenar reclamaciones y de esta manera, gastos jurídicos elevados.

<sup>256</sup> Pascale (1981) pone el ejemplo de Honda, que ha logrado introducirse en el mercado estadounidense aprendiendo de sus errores, para mostrar que una buena manera de hacer frente a la incertidumbre y a la ambigüedad es la flexibilidad que procuran la calidad y la variedad de recursos y de competencias esenciales (como lo vimos en el capítulo 11) de la empresa y sus asociados.

tanto el intercambio, en las diversas redes, información sobre ellas, así como sobre el conocimiento propio de la organización y de las instituciones, incluidas las normas y las convenciones. El trabajo en red facilita el intercambio de la información tanto para los consumidores como para las organizaciones, lo que aumenta su flexibilidad porque no están obligados a saberlo y hacerlo todo. El trabajo en red se convierte en un modo de coordinación de una parte de las actividades, particularmente a escala *regional*. El trabajo en red está en una posición secundaria del gobierno del territorio para estructurar una buena parte de las transacciones de las Pymes, particularmente las nuevas.

De manera contraria a lo que pretende la teoría neoclásica afirmando que la empresa puede elegir cualquier estrategia, la inclusión en las redes y la flexibilidad de estas últimas, le permite crear *efectos de senderos* (Nelson y Winter, 1982), bien sean elecciones limitadas por los equipos, el conocimiento desarrollado anteriormente y los vínculos con los asociados. La empresa actúa entonces en una incertidumbre y una ambigüedad fuertes, pero puede reaccionar mejor, formando coaliciones activas, primero al interior con el personal implicado y de confianza, y segundo en el exterior con las redes de negocios y de información que están interesadas también en que la empresa funcione. Este sendero no es siempre coercitivo; permite ajustes o hasta cambios y rupturas, dependiendo de la calidad de la información obtenida, de la flexibilidad de la empresa con sus asociados y de su capacidad de innovación.

El último paso es la participación del medio y de esta manera, del capital social que, cuando son dinámicos, movilizan y proveen de recursos e ideas, reputación, confianza, pero también de convenciones y reglas que sirven de base a coaliciones diversas con el fin de poder hacer frente de una mejor manera a la incertidumbre radical y a la competencia mundial. Estas reglas y convenciones pueden ser generales o particulares a algunos grupos o coaliciones. La racionalidad no es más sustantiva que procedimental y social: como no podemos saber de todas formas si la información obtenida es verdadera o disponible a causa de esta gran incertidumbre que pertenece a la naturaleza misma de la economía, es mejor trabajar (deliberar y *proceder*) en conjunto, lo que permite actuar *como si fuera verdadera*<sup>257</sup>, ya que los asociados hacen lo mismo: actuando conjuntamente, tienen la convicción que todo marchará y sobre todo, de alguna manera hace posible, aumentar las oportunidades de que funcione. Además, esta forma de hacer, permite una acción más eficaz, ya que está apoyada por un consentimiento colectivo que facilita la obtención de recursos y de ideas y nutre el entusiasmo. Las estrategias se hacen interactivas y responden a las necesidades que tiene *este colectivo* de compartir y captar las ideas *en el aire*. Lo que diferencia a la empresa, es la combinación particular que hace de las ideas provenientes de las redes, con sus recursos y sus competencias propias y teniendo en cuenta aquéllas de sus asociados. Esta combinación interna y externa constituye la base de la competitividad.

Este nuevo enfoque adopta, por lo tanto, una racionalidad de otro tipo; una racionalidad “fuerte” pero esta vez, procedimental y social basada en una verdad colectiva y circunstancial a largo plazo; ya que toda verdad no puede más que inscribirse en el tiempo y el espacio: lo que es verdadero en un país o región hoy, no es necesariamente verdadero en otra parte ni más tarde. Pasamos entonces de una teoría económica estándar expandida, a una teoría no estándar TNS, y vinculamos así a filósofos como Habermas en una racionalidad colectiva que se opone a los enfoques positivistas.

---

<sup>257</sup> La racionalidad procedimental, tan limitada como sea, tiene en cuenta de todas maneras los procesos de toma de decisión y la forma misma de aprehender el problema y de aprender posteriormente. Ver a este respecto Quinet (1994).

En la nueva teoría económica, esta racionalidad colectiva se construye pasando por las siete etapas siguientes, más o menos simultáneas, que corresponden a tantos aspectos como ella pueden aprehender.

1. La racionalidad individual, especialmente occidental, surgida en particular de Descartes, Hobbes, Rousseau, Comte o Weber, afirmaba que habría una relación entre la racionalidad individual y la eficiencia de la economía (bien ilustrada por la *mano invisible* del capitalismo), que anticipa una concepción deformada de la realidad
2. La racionalidad (o sea las inclinaciones y los deseos, los sentimientos y humores, la comprensión del mundo, la justificación de las acciones, etc.) es eminentemente subjetiva; surge del atavismo, de la familia, de los amigos, de la formación inicial, de los encuentros diversos y del querer, o sea de lo innato, lo adquirido y lo construido que caracterizan al emprendedor en su ambiente. Está también fuertemente influenciada por las necesidades, los conocimientos y los comportamientos de los que la rodean.
3. Es a través de un aprendizaje colectivo que los individuos efectúan esta racionalización de las imágenes del mundo, aprendizaje que sirve para disminuir la incertidumbre y la ambigüedad, y para apoyar a la acción, como lo menciona Hodgson (1988) refiriéndose a Veblen. Esta racionalización se vuelve una *construcción* social, lo que le confiere a este enfoque su aspecto constructivista.
4. Este aprendizaje colectivo pasa por relaciones interpersonales (en diversos tipos de redes), mantenidas por normas técnicas, reglas y convenciones sociales (o un lenguaje común) y primero, la intercomunicación. Estas normas y reglas aumentan pero sobre todo, sobrepasan la obligación de los contratos y los efectos de la autoridad (de poder) para regular los conflictos, desencadenar la adhesión y favorecer la coordinación en las organizaciones y las instituciones<sup>258</sup>. Estas evolucionan (particularmente las normas técnicas apoyadas por la innovación, mientras que las reglas institucionales son con frecuencia inhibitorias) e imponen ajustes respaldados por el aprendizaje colectivo, lo que explica el dinamismo de las instituciones, de las organizaciones y finalmente, de los territorios.
5. Como estas reglas y convenciones dependen de lugares y épocas, los modelos genéricos de desarrollo *buenos para todos*, no existen. Cada modelo es particular, así pueda ser mejorado mediante el contacto con otros.
6. El éxito de la acción tiene como consecuencia tributaria, las acciones de otros (la cooperación entre las empresas) y el intercambio de información (la intercomunicación), la cual mantiene la convicción de que las cosas van a funcionar y permite, de esta manera, sobrepasar la incertidumbre creciendo en una economía del conocimiento.
7. Finalmente, la intensidad del emprendimiento depende de la calidad y de la intensidad de la cooperación y de la intercomunicación en un ambiente, de la capacidad de las normas y de las convenciones para recomendar el cambio tecnológico y organizacional, así como de un contexto

---

<sup>258</sup> Tomadas aquí como otras veces en otros lugares, de acuerdo con el enfoque de los economistas institucionales, el cual comprende las normas y acuerdos.

propicio que provee de capital social sistemáticamente, capacidades particulares propias para mantener la innovación y una cultura empresarial dinámica.

En la tabla B, hemos resumido estos aspectos diversos y sus efectos sobre el emprendimiento.

**Tabla B. Racionalidad colectiva y emprendimiento**

Racionalidad	Efecto sobre el emprendedor	Consecuencias sobre el estudio del emprendimiento
1. La racionalidad puramente individual no existe.	El emprendedor no es un ser excepcional ni apartado.	Se debe pensar en el emprendimiento de manera colectiva.
2. Es subjetiva y temporal.	Él o ella pertenecen a un ambiente.	El ambiente actúa sobre el emprendimiento.
3. Surge de un aprendizaje colectivo.	Su aparición está estimulada por su ambiente.	La eficacia del aprendizaje colectivo distingue a las regiones dinámicas de las otras.
4. Pasa por relaciones interpersonales, reglas y convenciones.	Los emprendedores son personas de redes y su éxito se explica por sus vínculos y la acción de sus redes.	La calidad de las redes es una de las claves para frenar o estimular el emprendimiento.
5. Las reglas y convenciones son específicas a los lugares y a las épocas.	Las reglas y las convenciones conservadoras o dinámicas permiten distinguir el tipo de emprendedores más corrientes en la región.	El emprendimiento dinámico debe apoyarse sobre reglas y convenciones abiertas y cambiantes.
6. El éxito de la acción depende por lo tanto, de la acción de otros.	El emprendedores depende del apoyo y de la acción de otros emprendedores y actores.	La calidad del emprendimiento surge de un conjunto de actores más o menos dinámicos.
7. La intensidad del emprendimiento depende del nivel de cooperación y de intercomunicación en un ambiente	El emprendedor debe ver las empresas con las que trabaja, como socios e integrar redes de información, acelerando su aprendizaje cara a cara al cambio tecnológico y la innovación.	El dinamismo regional depende de la calidad del capital social y así de la presencia de una cultura emprendedora proactiva.

En el cuadrante sur-este de la figura A, encontramos una teoría fundada en la racionalidad subjetiva, colectiva y circunstancial que procura el compartir sistemático de la información entre todos los actores que trabajan con el emprendedor y su organización para mantener la innovación. Esto nos aleja definitivamente de la imagen de empresa sola contra las otras, donde el funcionamiento sólo depende de la dirección. Aun si el emprendedor tiende a ser independiente, no puede tener éxito sino convocando a otros actores que le suministran recursos e información e ideas y oportunidades para desarrollarse mejor. Esto explica el hecho que el emprendimiento y los modelos de creación de empresas sean diferentes en el tiempo y el espacio: lo que es verdadero aquí y ahora, necesariamente no será verdadero más tarde y en otro lugar.

En otras palabras, aún si confía en el ambiente general para actuar, el emprendedor siempre tiene una cierta influencia sobre este último, porque decide actuar sólo aún si no sabe cómo van a interpretar la situación, los demás. La confianza nunca será total y completa, no sólo porque los

comportamientos oportunistas siempre son posibles, sino también porque la información es incompleta y porque el interés puede incitar a algunas personas a trabajar con otros actores más interesantes. Además, cada vez que el emprendedor transforma su nueva idea en innovación, al mismo tiempo es presionado por el deseo de ser el primero y confronta la dificultad de explicarse ante sus asociados, así las cosas no estén totalmente claras para él. Espera que estos últimos comprendan los diversos signos de esta transformación (la compra de un nuevo equipo, la contratación de un nuevo vendedor, experimentos en el mercado, etc.) y se ajusten a ella.

Este ajuste es testimonio de la flexibilidad, la cual sin embargo tiene como contrapartida el aumento de la incertidumbre. En efecto, el emprendedor mismo no sabe muy bien qué hará mañana, aún si sigue generalmente una cierta rutina y el sendero de producción y de innovación que le permiten sus recursos y competencias actuales, así como la experiencia que ha forjado con un aprendizaje constante. Y él sabe menos aún cómo sus asociados más próximos reaccionarán y se ajustarán, mientras que es probable que estos últimos tampoco lo sepan. Así, la racionalidad procedimental y social implica que las diferentes partes se ajusten por tanteo, sin saber a dónde serán conducidas, y el procedimiento mismo está sujeto al cambio, como las reglas y las convenciones provenientes del exterior. Nos encontramos entonces, muy lejos de una tendencia equilibrada entre la oferta y la demanda, sea un equilibrio parcial o general, en el cual la *mano invisible* presionará a todo el mundo a alcanzar el precio mínimo<sup>259</sup>

## 2. EQUILIBRIO O INESTABILIDAD

La economía se fundamenta sobre las tensiones en y entre las empresas, así como sobre las oportunidades y las innovaciones que favorecen la competitividad, incluidas las pequeñas empresas. Ésta descansa tanto sobre la competencia a largo plazo, como sobre la cooperación, el trabajo en red, el apoyo del ambiente, los comportamientos sociales y por lo tanto las convenciones que hacen en cierto modo, que el emprendedor nunca esté solo. Es el lugar de las coaliciones formales e informales, lejanas o estrechas, y de los juegos de poder, como lo recuerda la economía institucionalista de Commons o de Veblen. Estas coaliciones puede ser vagas y limitarse a seguir las convenciones y a mantener la confianza, pero también a ir más lejos y transformarse en carteles o en alianzas diversas dedicándose al *lobby* si no a la corrupción, para obtener ventajas particulares. Pero sin ir más lejos, el emprendimiento endógeno en la región necesita un trabajo en red, asociatividad y confianza para generar *economías de esfera* y así compensar las economías débiles de escala o de aglomeración por fuera de los grandes centros y de las grandes empresas.

Si la competencia funcionara automáticamente, la corrupción y el *lobby* serían inútiles, incluidos los países en desarrollo. La teoría del equilibrio de los economistas neoclásicos, que plantea que la presión de los competidores obliga a la empresa a encontrar mejores formas de reducir los precios y de mejorar la calidad, supone un estado de competencia perfecta, que existía tal vez hasta un cierto punto en la época de Adam Smith. Pero ya el capitalismo salvaje de los siglos XIX y XX hace poco caso de esta búsqueda del equilibrio para funcionar a base de artimañas cuando no por asesinatos y

---

<sup>259</sup> Esta idea que los economistas clásicos y neoclásicos se hacen del equilibrio es también heredada de la investigación de la ley natural de los físico-químicos que fundamenta sus teorías; ley que aún estos últimos han puesto en entredicho desde hace mucho tiempo.

suicidios disfrazados, como fue el caso de la industria petrolera estadounidense<sup>260</sup>. Aún actualmente, las empresas farmacéuticas se preocupan antes y después de todo por mantener sus vínculos privilegiados con los médicos más que por buscar cómo reducir sistemáticamente los precios, como lo explica Foucault (1994) y como lo había ya demostrado ya la comisión Kefauver (1965) en los Estados Unidos en los años 1960. Esta comisión había explicado bien el impacto de las prácticas monopolísticas y del *lobby* en otras industrias, como aquéllas del automóvil, del acero, de armamento y hasta las panaderías. Y es suficiente leer los periódicos para constatar que las cosas no han cambiado mucho: en Francia, Elf y su utilización sistemática de los sobornos; los escándalos recientes de la manipulación de los balances de Enron, Worldcom y Tyco en los Estados Unidos, Hollinger y Nortel en Canadá, Adecco en Suiza, Parmalat en Italia o el escándalo de las acciones<sup>261</sup> afectando a más del 25% de las grandes empresas americanas. A escala mundial, los comportamientos de complicidades diversas de las grandes empresas nacionales son moneda corriente, como lo mencionaba Ricardo Petrella (1989), antiguo director del programa FAST de la Comunidad Económica Europea. Estas empresas demandan ante todo, de su gobierno, ayuda para esperar un gran tamaño, generalmente monopolístico, para defenderse mejor internacionalmente, pero se apresuran después, una vez que aseguran su posición, a contactarse con sus competidores internacionales para impedir toda competencia.

*El lobby no se limita al Estado. Una empresa contratista a la que asesoramos se estaba desarrollando no sólo gracias a la información particular que su propietario había obtenido durante la época en la que trabajó con el gran comprador y con los contactos que había conservado en éste último, sino también gracias a un que hijo seguía trabajando allí, y mantenía así le flujo de información y de influencia. Sólo después de nuestra intervención este gran comprador actuó para asegurar mayor equidad en la asignación de contratos.*

*Algunos restaurantes elegantes exigen a su personal que trabajen sin salario y aún algunas veces, que paguen por su empleo, bajo el pretexto de que los clientes dan propinas tan elevadas que son suficientes como retribución. Por otro lado, en periodos en los que se ha frenado la construcción de vivienda, sucede que desempleados ofrecen regalos a los constructores o a los emprendedores de la construcción, y hasta aceptan devolver un porcentaje de su salario. También es de conocimiento público que muchos contratos de obra civil (puentes, carreteras, puertos, etc.) son acordados a cambio de sobornos sustanciales. Y si esta corrupción florece, es porque por un lado hay personas que corrompen y por otro, personas que aceptan ser corrompidas. Si existe tanta corrupción en los países en desarrollo, es porque las empresas occidentales la facilitan sacando provecho de ello.*

Por otra parte, aún para los fenómenos económicos más localizados, el modelo neoclásico de la oferta y la demanda que mantiene el mito del equilibrio, no puede explicar el funcionamiento de un gran número de mercados, como por ejemplo el de los carros usados o el de los abogados, mito, sin embargo criticado por Walras, uno de los padres de esta teoría como lo hemos señalado.<sup>262</sup> En el

---

<sup>260</sup> Ya en 1964 Jacques Desrousseaux había mostrado que si la empresa tenía como fin único las ganancias financieras, no tendría más empresarios después de un tiempo, porque éstos habrían sido reemplazados por ingenieros obsesionados por la puesta en marcha de una producción a costo marginal.

<sup>261</sup> Anterior a la distribución artificial de las acciones a un precio inferior al del mercado, para maximizar las ganancias cuando se vendan en la bolsa.

<sup>262</sup> El primer asistente de Walras durante su exilio en Lausanne, Antonelli (1939: 20, 218, 254, 268), explicaría que su mentor veía el equilibrio como “una primera aproximación de la realidad... que los jóvenes economistas se imaginaban hacer cada vez más ciencia, pero cada vez más confusa y oscura... el equilibrio no existe, es una tendencia virtual...y

primer caso, Akerlof (1970) ha mostrado que el mercado funciona al revés: son los carros no tan buenos los que más se venden, los carros malos sustituyen los buenos, como si siguieran en cierto modo la *ley de Gresham*. En el segundo caso, Karpik (1989) ha mostrado que el cliente escoge la mayoría del tiempo un abogado que le ha sido recomendado por personas que forman parte de su red de contactos pero donde su juicio se apoya raramente en consideraciones racionales, lo que con frecuencia conduce a una selección poco juiciosa.

No es nuevo que la llamada tendencia natural al equilibrio económico sea criticada. A inicios del siglo XIX, Sismondi ya la controvertía, seguido al final del mismo siglo, por Alfred Marshall que mostró que la dinámica de una economía se explica ante todo, por las condiciones estructurales heredadas de la historia, particularmente de las técnicas (el largo tiempo), más que por la tendencia al equilibrio (Lecoq, 1993). En los años 1960, Georgescu-Roegen (1971), uno de los primeros economistas que consideraron la ecología en los cálculos económicos, afirmaba que esta idea de equilibrio no tenía en cuenta la ley de la entropía ni tampoco los rendimientos decrecientes, porque la economía liberal era incapaz de incluir efectos perversos como la contaminación en el cálculo de la optimización. Se ha explicado que la realidad esta formada de desequilibrios, de desigualdad y de despilfarros. Otras críticas provienen incluso de economistas neoclásicos, que mencionaban que la teoría del equilibrio sólo toma en consideración las funciones de asignación y olvida las funciones creativas como aquéllas del emprendimiento, trastornando el equilibrio económico<sup>263</sup>. Finalmente, diferentes teorías económicas (Debreu, Lipsey-Lancaster, Sonnenschein, Nash, Allais, por ejemplo)<sup>264</sup>, vieron el equilibrio como una invención de la mente. Desafortunadamente, esta teoría continúa sirviendo como referencia porque cambiarla obligaría a los economistas neoclásicos a reevaluar no sólo sus otras teorías, sino también su metodología y su aproximación a la realidad.

Lejos de favorecer el equilibrio, las grandes empresas tanto como las pequeñas, lo frenan creando al contrario *inestabilidad*, cuando adoptan comportamientos pretendiendo frenar a sus competidores, para el caso de las grandes y a ser unicas para asegurar un mercado, innovando sistemáticamente, para el caso de las pequeñas. En el caso de las grandes empresas, los precios tienden a ser siempre más elevados que los precios de equilibrio. Pensemos en el comportamiento de las empresas petroleras, las empresas farmacéuticas o los grandes bancos con sus enormes rendimientos siempre crecientes. En el caso de las Pymes, la innovación sistemática, gracias a informaciones sobre el mercado retransmitidas a cuenta gotas, permite cuasi rentas. Ya en 1917, John Maurice Clark explicaba que el mercado funciona *por oscilaciones*. Las relaciones entre la oferta y la demanda pasan así continuamente de la explosión a la implosión, frenadas por el control social de los acuerdos, de las normas y de la *co-evolución*, en la cual el trabajo en red y el aprendizaje colectivo fijan diferentes límites<sup>265</sup> que no se pueden sobrepasar. Pero la tendencia al equilibrio no está por tanto más asegurada que la tendencia al desequilibrio, al menos que una crisis favorezca fuertemente

---

no se puede lograr... con muy pocas excepciones; con frecuencia es inestable debido a los cambios tecnológicos...". Finalmente, el equilibrio por Walras "es una metáfora".

<sup>263</sup> Al respecto, ver Anne Isla (1999).

<sup>264</sup> Gérard Debreu (premio Nobel de economía 1983) demostró que si este equilibrio se produce, puede ser ubicado en cualquier lugar y a menudo lejos de ser óptimo. Lipsey y Lancaster (1956) demostraron que el equilibrio no puede ser total, siempre cambia, por ejemplo, el comportamiento monopolístico o de una innovación, lo destruyen. Sonnenschein (1973) mostró que surgió por casualidad o por un comportamiento aberrante de la oferta y la demanda, siendo siempre extremadamente inestable. Nash (premio Nobel de economía 1994) demostró que el equilibrio en el mercado fue la peor de las soluciones. Finalmente, Allais (premio Nobel de economía 1988) explicó que la gente se vuelve rápidamente irracional, cuando la incertidumbre se presenta en su análisis, lo que puede impedir la función del equilibrio.

<sup>265</sup> Por ejemplo, para conservar la reputación necesaria para obtener los recursos buscados.

a una más que a la otra (fuerte deflación o inflación galopante). Por esta razón, Cohendet (2003) habla de *desequilibrio permanente*. Aún si Adam Smith<sup>266</sup> explicaba que el equilibrio no se logra nunca, por el contrario, todo tiende a empeorar en el futuro, particularmente en el mercado laboral.

La escuela de Viena muestra por otro lado, que la innovación suscita continuamente desequilibrios (ver en particular los trabajos de Von Mises, 1949). Para Kirzner (1982), el desequilibrio es la norma en la economía. Es mantenido constantemente por los comportamientos de los emprendedores *aventureros* o *de valorización* para los cuales el fin mismo es poner en duda el orden establecido, impidiendo el logro del equilibrio por medio del control de informaciones exclusivas o compartidas en círculos restringidos. Estos emprendedores crean continuamente información fragmentada y compleja por el cambio o la innovación, de suerte que cuando los competidores terminan de comprender la innovación y se preparan a lanzarse, la realidad ha cambiado nuevamente (Milgrom y Roberts, 1997). La teoría económica neoclásica es una teoría de *regularidad* para la competencia (Fellner, 1983), mientras que la del emprendimiento es fundamentalmente un sistema de distinción por co-evolución de varias empresas y de actores que aprenden juntos continuamente, anticipándose al cambio y generando sistemáticamente éste último para repositionarse en el mercado que está en desequilibrio permanente.

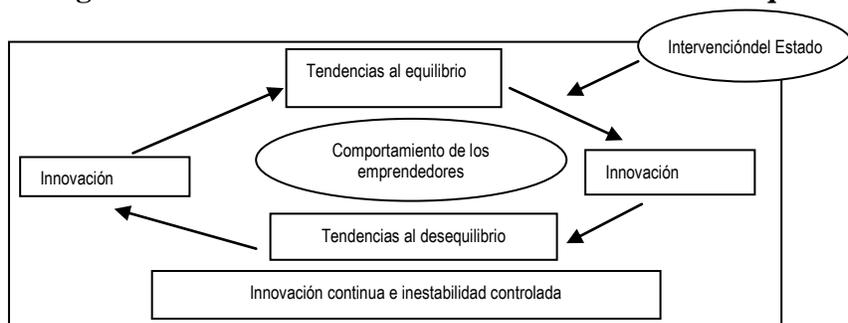
Finalmente, la inestabilidad de nuestros días es acelerada por el hecho, de que las capacidades enormes del conocimiento pueden conducir a cambios brutales, tales como el reemplazo de toda una industria por otra, lo cual han vivido ciertas regiones con la caída de un sector mayor. Pero esto tiene el mérito de forzar los sistemas locales, tales como los distritos industriales, a regenerarse con regularidad, generalmente después de crisis que vienen más o menos cada decenio. Esta inestabilidad es particularmente fuerte en los sistemas de Pymes. Las grandes empresas son menos afectadas porque pueden contar con la burocracia para controlar o estabilizar el mercado y con enormes recursos para obtener nueva información, comprando las Pyme innovadoras de ser necesario<sup>267</sup>. Después, otros emprendedores y otras Pymes toman el lugar de las empresas adquiridas para renovar continuamente la economía, destruyendo el orden económico e introduciendo sistemáticamente nuevos productos y nuevas maneras de. Finalmente, el Estado interviene para tratar de hacer que todos estos movimientos no desencadenen crisis mayores. Por ejemplo, el gran desplome de la bolsa de 1987 llevó al Estado a concebir ciertos frenos conocidos como *automáticos* y a prohibir comportamientos más especulativos en la bolsa. Sin embargo, esto no impidió que la burbuja financiera de las TIC, reventara en el año 2000. Como lo podemos ver en la figura B, el emprendimiento es la innovación y por lo tanto la inestabilidad controlada por fuera de los tiempos de crisis.

---

<sup>266</sup> Ver particularmente el capítulo 11 de sus *Investigaciones sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones*.

<sup>267</sup> Teniendo la costumbre de matar después el espíritu de innovación que les caracterizaba, lo que hemos constatado muy a menudo.

**Figura B. La inestabilidad o las tendencias tanto al equilibrio como al desequilibrio**



Adaptado de S. Alvarez y J. Barney, «Capacidades emprendedoras», en Meyer y Heppard (2000), p. 63-81.

Limitándose a un enfoque positivista y por lo tanto lineal y causal, sin comprender el rol particular de los emprendedores apoyados por el ambiente y sin ver la innovación como la respuesta al mercado o a las necesidades latentes que permiten lograr el equilibrio entre la demanda y la oferta, la ciencia económica actual sigue siendo incapaz de comprender las verdaderas fuentes del desarrollo y sus mecanismos. Ahora bien, las relaciones económicas no pueden ser comprendidas sin tener en cuenta su entorno social, incluido el comportamiento de las multinacionales, en el cual la dirección y por lo tanto la filosofía, son casi siempre nacionales (estadounidense, japonesa, francesa u otra), contrariamente a lo que predecía Polanyi (1944). Dado que ella considera al conocimiento como el resultado de las solas relaciones entre la oferta y la demanda e ignora el rol que ha jugado la fuerza imaginativa de múltiples individuos y organizaciones con frecuencia unidas por vínculos no mercantiles, la teoría económica neoclásica sólo comprende que, en su dimensión individual (el emprendedor) tanto como en la colectiva (la empresa, el ambiente, las redes), la nueva economía es un acto profundamente humano, hecho por hombres en colectividad.

*Para poder medir el valor exacto a corto y a largo plazo, de las informaciones que recibe de su proveedor principal de materias primas, una pequeña empresa de productos químicos mantiene el contacto con un ejecutivo, actualmente jubilado, quien fue su principal contacto con una multinacional estadounidense. Esta última ha actuado gentilmente posterior a la jubilación de su ejecutivo, después de treinta años de leales servicios, mientras que la dirección de la Pyme ha sido siempre respetada antes y después del cambio. La ciencia económica es incapaz de tener en cuenta estos vínculos que están por fuera del mercado.*

Está en la naturaleza misma del emprendimiento, crear inestabilidad y mantener por medio de sus innovaciones un cierto desequilibrio. Crea sistemáticamente nueva información con frecuencia compleja, y por lo tanto difícil de captar o de codificar; información que las empresas tratan de retener por medio del secreto y sobre todo, por medio del cambio continuo, pero que, una vez que llega a oídos de sus competidores, está cambiando, por lo tanto más o menos superada.

El emprendimiento y la innovación que se crea, funcionan a pesar de la ciencia económica que, sin el aporte de las otras ciencias sociales, es incapaz de comprender su dinámica, porque ésta excluye con frecuencia al emprendedor o no capta su rol ni los vínculos privilegiados con el ambiente. Para los economistas tradicionales, la gran empresa, particularmente la multinacional trasladada<sup>268</sup> y con

<sup>268</sup> Según ellos.

fuerte inercia, continúa a ser casi la única fuente de la riqueza y del desarrollo. Para ellos, la imitación es aún más importante que la innovación, ya que toda innovación tiende a ser copiada, lo cual frena la introducción de esta innovación, privando de su renta a los que la han lanzado, mientras que, en los hechos, un gran número de innovaciones no son imitadas sino reemplazadas por otros. Si el equilibrio fuera la norma, habría poca renta emprendedora y por lo tanto, poca innovación.

La última limitación de la ciencia económica, es que tiene mucha dificultad para comprender el espacio emprendedor. Considerando que todo es global, no ve la importancia de lo local. Al menos el 95% de las empresas son primero locales, y este arraigo les es crucial para encontrar otros recursos de base, los cuales necesitan para sobrevivir y desarrollarse. Paradoja curiosa donde casi todo es local o territorial, cuando la economía se ha vuelto global, la competencia internacional y las redes se ajustan las unas a las otras, reuniendo en lo sucesivo los cuatro puntos cardinales de la tierra (Conti, 2002).

### **3. EL ENFOQUE TÉCNICO U HOLÍSTICO: el crimen organizado y el emprendimiento regional**

La ciencia económica se ha vuelto tan técnica que ya no comprende la realidad. Encerrándose sobre una teoría aislada del mundo real, ella se limita a explicaciones al estilo del detective Columbo, en virtud de las cuales la creación de empresas en la región no dependería sino de su lejanía con respecto a los grandes centros y por tanto, de los problemas de transporte o de necesidades específicas.

Cuando el mercado se expande, la empresa puede entonces crecer y volverse gradualmente una mediana empresa y luego una gran empresa que se trasladará, finalmente, a una gran ciudad o se convertirá en una filial, o por el contrario desaparecerá porque es incapaz de soportar la competencia externa. En ese mismo sentido van las investigaciones monodisciplinarias en finanzas, en mercadeo o en sociopsicología, que reducen el emprendimiento al resultado de una facilidad de financiamiento, o de una nueva demanda, cuando no la consecuencia de una ruptura social. Un poco como si cualquier asesinato sólo pudiera explicarse por móviles claros como la ambición o la envidia. La teoría económica neoclásica prefiere este tipo de razonamiento simple. Por otro lado, su homenaje al individualismo o "cada uno por su lado (contra los otros)", no permite *dividir para reinar*, pues sabemos muy bien que una pequeña empresa aislada es fácilmente manipulable.

El neoliberalismo, que surge de esta manera, no puede negar los vínculos de negocios que unen las empresas con sus numerosas partes participantes y con otros actores, incluidos en las relaciones no mercantiles; por el contrario, se limita a un simple análisis de comportamientos racionales de una empresa dada, sin comprender sus éxitos o fracasos. Esto es lo que recuerda Sherlock Holmes preocupándose no sólo por reunir el mayor número de indicios posibles en las escenas del crimen, sino también por el empleo del tiempo de la víctima durante los días precedentes, y de igual manera de sus relaciones familiares y sociales. Sobre todo, su análisis de cada indicio es particularmente profundo. Los investigadores dirían que él recurre a análisis estadísticos complejos, interpretados estos últimos a la luz de su gran sensibilidad a la realidad. Desafortunadamente en muchas revistas científicas, estudios perfectos en el plano estadístico olvidan las sutilezas de la realidad y se limitan

a diferencias débiles que se aproximan al promedio<sup>269</sup>, lo cual finalmente sólo produce banalidades. Por ejemplo, la historia de éxito o del fracaso de una empresa, se explica raramente por las decisiones tomadas durante su último año de existencia. Hace falta a menudo regresar a sus decisiones en el momento del inicio de la empresa y a sus primeras estrategias. Hace falta también recordar no solamente el itinerario del emprendedor<sup>270</sup> y de sus empleados claves, sino también los cambios imprevistos. Es necesario comprender los vínculos que la empresa ha conformado a lo largo de su historia, interesarse por las redes que ella ha conformado, las innovaciones que ha lanzado, tanto las que han tenido éxito como las que han fracasado. Nos encontramos aquí en la línea de Maigret, quien pacientemente trata de descubrir todos los contactos recientes y anteriores de la víctima y trata de ponerse en su piel para comprender mejor los diferentes recovecos de su vida. El personaje Simenon critica la nueva generación de policías, que la administración pública impone, quienes pretenden resolver un crimen manteniéndose confortables en su oficina, contentándose con acumular y simplificar las informaciones que sus adjuntos les reportan. En el caso del emprendimiento, muchos conceptos que atañen a la empresa o a la economía industrial son totalmente artificiales, pues fueron propuestos por investigadores que se contentaron en procesar las estadísticas muy limitadas de los institutos nacionales, sin poner jamás sus pies en una empresa, ya sea ésta organizada o no, como lo hemos constatado en varias ocasiones.

*En un estudio de la oficina de estadísticas de Canadá realizado entre 1999 y 2002, pretende demostrar que las empresas canadienses con menos de 20 empleados presentaron un retraso en comparación con las empresas más grandes en lo que corresponde al uso de nuevas tecnologías. Pero estos estudios no quieren decir nada; inicialmente un buen número de estas pequeñas empresas no necesita estas tecnologías; el estudio no dice nada sobre las relaciones particulares que estas empresas tienen con sus clientes para compensar sus carencias técnicas, ni sobre los comportamientos que ellos pueden adoptar para obtener una ventaja particular. Por ejemplo la producción artesanal exige a menudo muy pocas tecnologías de punta y la proximidad compensa a menudo el supuesto retraso tecnológico.*

Finalmente, el ambiente y su contexto más amplio juegan un rol activo muy importante en el emprendimiento, manteniendo una atmósfera propicia para el refuerzo de las empresas existentes y el soporte de las nuevas empresas y proporcionar la información que comparte permanentemente para reducir la incertidumbre y la ambigüedad. Se supera así al emprendedor y sus proyectos para centrarse en el colectivo, que no solamente sostiene la innovación difusa, sino que también favorece el contagio emprendedor para estimular el desarrollo de toda la región. Nos referimos así al corazón de la comprensión de la pirámide emprendedora, no solamente con sus elementos que llaman la atención a primera vista en todo desarrollo regional, la calidad y la cantidad de emprendedores y empresas, los tipos de sectores industriales, el dinamismo de los servicios privados y públicos complementarios, la calidad de la infraestructura y de las instituciones, sino también, las preguntas más sofisticadas como la complejidad de sus redes, la vitalidad del ambiente emprendedor o de su capital social, la apertura hacia el exterior y, finalmente, las normas y convenciones sociales que fundan la cultura emprendedora. Para comprender bien los delitos, Guillermo de Baskerville tiene en cuenta la situación política y las creencias religiosas de su época, lo que le permite construir las relaciones necesarias entre los diferentes indicios que encuentra al interior y al exterior de la abadía

---

<sup>269</sup> Por ejemplo, los resultados de una encuesta de preguntas semi-abiertas, sobre una escala ordinal de 5, presentan valores promedios de 2,8 o de 3,3 según los grupos (y sobre todo de opiniones y no hechos) no quieren decir gran cosa, aún si son estadísticamente discriminantes. Bygrave (1989) continuando en la misma línea, explica que  $R^2$  de 0.60 o más, no da ninguna indicación de la dirección de la causalidad entre las variables y las estimaciones.

<sup>270</sup> Incluyendo los fracasos en su vida familiar.

y los conflictos latentes en una comunidad que, así sólo, esté en contacto con otras abadías, refleja igualmente los acuerdos de toda la sociedad occidental.

En la tabla C, mostramos de manera sucinta los vínculos que existen entre esos diferentes elementos y el emprendimiento, retomando en la segunda columna, los tres tipos de comprensión descritos en la novela *El nombre de la Rosa*, que corresponden a las perspectivas conductistas, interpretacionistas y finalmente, constructivistas. Este último sobrepasando el análisis de delito individual para tratar de explicar por qué ciertas sociedades serían más delincuentes que otras. Por ejemplo, quien desea comprender al crimen organizado (las redes de delincuentes) no puede limitarse sólo al estudio del comportamiento de los pequeños o grandes delincuentes. Como toda sociedad es capaz de crear individuos marginales y violentos más o menos en gran número, hace falta, para explicar la mayor presencia de delincuentes, tener en cuenta también las disparidades y las exclusiones sociales. Pero sólo detenerse en esto llevaría a pensar que la delincuencia *per cápita* será más elevada en la India, donde el sistema religioso de castas se perpetua a pesar de su abolición legal, favorece oficialmente esta exclusión, que en los Estados Unidos, donde ella es por tanto más fuerte que en todos los otros países industrializados<sup>271</sup>. Hace falta por tanto pasar al tercer tipo de entendimiento y ver hasta qué punto la sociedad es permisiva<sup>272</sup> y motiva de alguna manera una cierta delincuencia social u orientada a encontrar algunos delitos normales<sup>273</sup>. Por ejemplo, Rusia quien por largo tiempo cerró sus ojos a la existencia de una economía paralela floreciente hecha de sobornos y de denuncias, junto a su sistema oficial extremadamente centralizado, tiene hoy muchas dificultades para controlar el crimen organizado, como se dice en las novelas policíacas de Marinina.

---

<sup>271</sup> Por ejemplo, el Ministerio de Justicia norteamericano admite que el número de personas encarceladas *per capita* es el más elevado del mundo. Al 30 de junio del 2005, las penitenciarias de ese país albergaban 2 207 507 detenidos, 55% más que en 1991, que corresponde a 738 prisioneros por cada 100.000 adultos frente a 137 en Gran Bretaña, 134 en Canadá y 88 en Francia. Como lo explicó Solow, “la prisión se ha convertido en un cuasi-sistema de seguro de desempleo” en los Estados Unidos. Por ejemplo, los estados como Louisiana, Georgie, Mississipi u Oklahoma, tenían más del 1% de su población en la cárcel, mientras que este porcentaje era mucho menor en Maine, Minnesota, Rhode-Island, Vermont o New Hampshire; esos datos no son sorprendentes y se comparan con las diferencias observadas en las tasas emprendedoras en la tabla 2.1 del capítulo 2.

<sup>272</sup> Impidiendo, por ejemplo, bloquear el libre comercio de armas de fuego de todo tipo para satisfacer los grupos de presión extremadamente poderosos, pero también a un gran número de estadounidenses que invocan la filosofía libertaria de la conquista del Oeste para hacer valer su derecho de portar armas.

<sup>273</sup> En su historia de la novela policíaca, Dubois (2003) explica que esta delincuencia permite transgredir con relativa facilidad las barreras sociales. Pero esto no quiere decir que esta trasgresión no tenga límites en el mundo de los negocios. Por ejemplo, los fraudes fiscales pueden ser tolerados a condición que no sobrepasen un pequeño límite. Esta permisividad es peligrosa, pues termina siempre por traer abusos más graves como las manipulaciones financieras de grandes empresas en los últimos años.

**Tabla C. Crímenes organizado y emprendimiento endógeno:  
Los tres tipos de enfoque**

Tipo de enfoque	El nombre de la Rosa	Redes criminales	Emprendimiento endógeno
Enfoque positivista o comportamental (Columbo).	Crímenes pasionales o propiciados por los monjes.	Comportamientos del crimen organizado	Los emprendedores y su organización.
Enfoque post-positivista o interpretacionista (Holmes y Maigret).	Conflicto entre el papa, el emperador y sus representantes (los benedictinos o los franciscanos).	Pobreza y exclusión, riqueza ostentosa, etc.	Redes, complicidades y ambientes más o menos organizados e innovadores.
Enfoque constructivista (de Baskerville).	Importancia de la búsqueda de la verdad por los habitantes.	Permisividad y delincuencia social.	Reglas, convenciones, espíritu de innovación y finalmente cultura emprendedora conservadora o dinámica.

Una sociedad como la de los Estados Unidos, que tuvo un presidente que no reaccionaba a menudo a menos que existiera olor a petróleo; cuyo padre y abuelo estaban felices de realizar negocios con la familia de Ben Laden antes de la catástrofe o con los nazis 50 años antes, puede difícilmente incitar a sus hijos a sacrificarse para salvar la democracia. Las últimas guerras norteamericanas se han apoyado sobre todo en la contratación de mercenarios o de sus ciudadanos más pobres, que no logran encontrar un empleo diferente. La armada ha tenido que, entre otras cosas, contratar empresas privadas para realizar diversas tareas, tales como el interrogatorio de prisioneros en Irak, con los problemas que le siguieron. Un país como Canadá, incluyendo los primeros ministros han enviado su fortuna a un paraíso fiscal para economizarse los impuestos<sup>274</sup> y donde un gran número de ciudadanos aceptan pagar diferentes trabajos a ilegales para economizarse los impuestos, no puede pensar que todo el resto de la sociedad será honesta, ni que los niños que ven los adultos actuar así estarán molestos cuando alguien les ofrezca droga. Los bien acomodados que creen que es suficiente protegerse para estar seguros olvidan que, de todas maneras, ellos pagarán un día un precio mayor, pues sus fraudes terminan siempre por caer sobre las capacidades competitivas y por entorpecer fuertemente los negocios<sup>275</sup>. Todo forma parte de en una sociedad, como lo recordaba Lipovestky (1992).

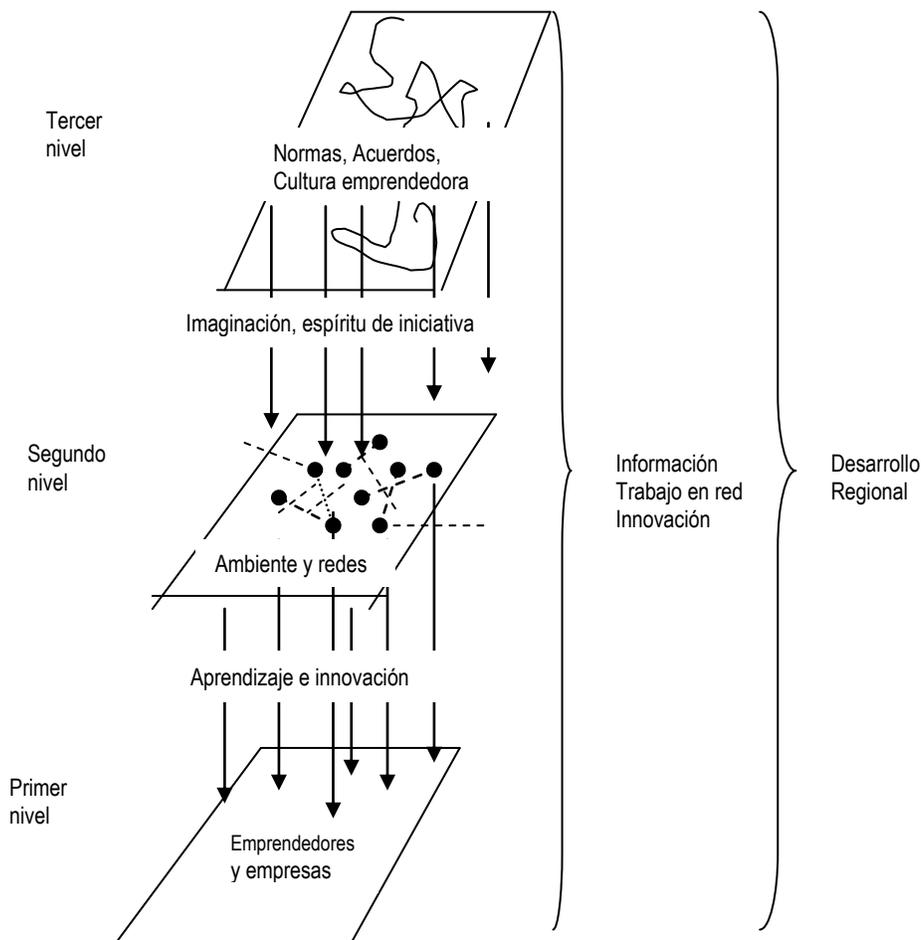
Tener en cuenta esta interdependencia entre las variables microeconómicas, macroeconómicas y sociológicas, es indispensable para comprender el emprendimiento endógeno y reflexionar sobre la

<sup>274</sup> Esto sin contar el reciente escándalo del programa de contratos del gobierno canadiense que, deseando promover a Canadá en Québec, permitió que empresas publicitarias amigas del régimen se embolsaran más de 100 millones de dólares en costos de intermediación de un presupuesto total de 250 millones. En Francia, el antiguo primer ministro Alain Juppé ha sido condenado por malversación en la distribución de viviendas públicas a sus amigos cuando estaba en la ciudad de Paris.

<sup>275</sup> Por ejemplo, según una investigación de la empresa Ernst & Young, más de dos tercios de las empresas internacionales declaran haber sido víctimas de graves fraudes provenientes en un 30% de sus empleados y 55% de sus directivos. Estas tasas han aumentado fuertemente desde el inicio de los primeros sondeos realizados por esta empresa hace dieciséis años ([http://www.ey.com/global/content.nsf/Canadaq\\_F/Media\\_-\\_2003Global](http://www.ey.com/global/content.nsf/Canadaq_F/Media_-_2003Global)).

manera de suscitar el dinamismo en una región. No se podrán analizar las unas sin tener en cuenta las otras. Retomaremos en la figura C los vínculos que les unen para ilustrar mejor esta complejidad bajo tres niveles, mostrando que finalmente es la imaginación, el espíritu de iniciativa, el trabajo en red y la innovación, quienes facilitan las relaciones entre los emprendedores, las empresas, el ambiente, las redes y las normas o la cultura emprendedora para multiplicar la información valiosa, la distinción y finalmente el desarrollo regional. Recordemos que no hay un modelo genérico para promover el emprendimiento, pues todos los elementos pueden recomponerse de infinitas maneras, un poco como una receta que los grandes cocineros reinventan cada vez para seguir la evolución de los gustos. También, el modelo que se ha tratado de implantar en una región diferente a la que lo ha creado, será siempre mal adaptado a este nuevo contexto y no funcionará finalmente.

**Figura C. Niveles de análisis del desarrollo regional endógeno**



Por otro lado, imitar a los otros siempre producirá una cierta *bastardización* que evitará ser bueno *como los otros*. Cada región debe encontrar su propio modelo y para hacerlo puede tomar prestados de otros los elementos compatibles, bajo la condición que los adapte. Esto sigue el sentido de la perspectiva basada en recursos y competencias, en virtud de la cual cada región debe basarse en una combinación particular de emprendedores, empresas y actores de todo tipo, formando un ambiente

emprendedor que busque su desarrollo, sea capaz de aprender y de innovar, de establecer para ello acuerdos y una red de colaboración que favorezca esta innovación; en resumen, crear una verdadera cultura emprendedora. Encontramos un buen ejemplo de esta combinación particular en la capacidad diferente de una región a otra y de acuerdo con las épocas, de integrar a los inmigrantes, en los que el porcentaje de emprendedores es generalmente más elevado que la de la población general. Así, si Marsella ha integrado muy bien los piemontanos en la primera parte del siglo veinte, parece tener más dificultad de hacerlo hoy con los magrebinos.

El emprendimiento endógeno es un proyecto colectivo que supone una construcción social particular de recursos, de competencias y finalmente de producciones en cada región. Esta construcción debe tener en cuenta valores difusos, comportamientos tanto dinámicos como conservadores y a las instituciones que los apoyan.

El emprendimiento endógeno se basa en la movilización social, lenta al inicio y durante el arranque, pero luego acelerada una vez que la identidad local y algunos actores dinámicos sirvan como impulsores de otros. Esta movilización se hace inicialmente *en la mente*, por la imaginación como lo recordaba Montesquieu. Se debe creer que esto es posible, y propagar gradualmente esta creencia de círculo en círculo y de red en red, para finalmente *rebasar* la incertidumbre, la ambigüedad y multiplicar las acciones.

Es finalmente una creación de valores colectivos, reconocidos inicialmente por las otras partes participantes que aceptan compartir los desafíos, los riesgos de la *innovación*, y también la incertidumbre y la ambigüedad informacional, aceptada en seguida por el mercado cercano, por lo tanto, por el ambiente y finalmente por el exterior. En la nueva economía del conocimiento el producto es más una obra humana, especialmente porque la parte del servicio y de lo inmaterial, incluido como complemento de los bienes ofrecidos, es cada vez más importante. Es fundamentalmente un proceso de información y por lo tanto colectivo porque, facilitando el desarrollo de oportunidades y relaciones con los recursos, la información permite a la región distinguirse de otras.

Volviendo por última vez sobre nuestra metáfora, si las mejores novelas policíacas son consideradas como tales, es porque a menudo ellas *van más allá de* la pregunta de delito para detenerse en las relaciones humanas y se preocupan por las relaciones existentes entre el delincuente y la víctima, y finalmente se remontan hasta la sociedad que lo ha apoyado, facilitado o limitado estas relaciones, como recuerda continuamente Simenon. Las grandes novelas policíacas, como las de ciencia ficción, son *fábulas modernas*, las cuales, para describir la condición humana, reemplazan los animales de las de Esopo o de las de La Fontaine, en el primer caso por el delito, en el segundo por la representación de aquello que podría existir en otros mundos habitados. El emprendimiento es también un acto fundamentalmente humano, que pone en escena a un emprendedor individual formando parte de un ambiente y vinculado a redes que lo apoyan y lo estimulan, por tanto una amalgama que puede, una vez que es estimulado, acumular la información y los recursos indispensables para la aceleración del desarrollo territorial.

Como todo proceso de desarrollo, el emprendimiento es simplemente la historia colectiva del hombre (en tanto que humanidad identificada sobre un territorio) que sale a la búsqueda de su identidad propia para conocerse (nacer con) inicialmente y hacerse reconocer en seguida por su obra (el resultado noble de su trabajo por la creación y la innovación). El hombre comparte esta

experiencia con todos los miembros de la empresa y con aquellos de su red y de su ambiente. Tan cierto es, que toda historia individual pertenece también a todos aquellos que la apoyan y valoran, como un reconocimiento que va más allá de todo valor monetario, lo que hace realmente la humanidad y su poder de cambiar el curso de las cosas.

*“Es en la manera de pensar de los hombres, que se le hace  
más caso al coraje que a la timidez;  
a la actividad, que a la prudencia, a la fuerza, que a los consejos”*

Montesquieu, *Del espíritu de las leyes*, libro XI, capítulo 6.

## BIBLIOGRAFIA

- ABDESSELAM, R., J. BONNET et N. LE PAPE (2000), «An explanation of the life span of new firms: an empirical analysis of French data», *Cahier de recherche du Gemma-Lere*, Université de Caen, décembre.
- ABDESSALAM, R., J. BONNET et N. LE PAPE (2002), «Le modèle de créateurs et de repreneurs et les facteurs de pérennité dans l'espace régional en France», communication au congrès de l'Association des sciences régionales de langue française, Trois-Rivières, 20-22 août.
- ABERNATHY, W. et J. UTTERBACK (1978), «Patterns of industrial innovation», *Technology Review*, n° 80, p. 41-47.
- ACS, J.Z. et D.B. AUDRETSCH (1990), *Innovation and Small Firms*, Cambridge, MIT Press.
- ACS, J. Z., P. ARENUS, M. HAY ET M. MINNUTI (2005), *Global Entrepreneurship Monitor: 2004 Executive Report*. Babson, Babson College.
- ACS, J. Z., D.B. AUDRETSCH, P. BRAUNERHJELM ET B. CARLSSON (2005), « The knowledge spillover theory of entrepreneurship », *Cahier de recherche no 5326*, Center for Economic Policy Research, Londres.
- ADAM, M.C. et A. FARBER (1994), *Le financement de l'innovation technologique*, Paris, Presses universitaires de France.
- ADLER, P.S. et S.W. KWON (2002), «Social capital: prospects for a new concept», *Academy of Management Review*, vol. 27, n° 1, p. 17-40.
- AFXENTIYOU, P. et A. SERLETIS (1998), «Convergence across Canadian provinces», *Revue canadienne des sciences régionales*, vol. XXI, n° 1, p. 11-126.
- AHUJA, G. (2000), «Collaboration networks, structural holes and innovation: a longitudinal study», *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, n° 3, p. 425-455.
- AKERLOF, G. (1970), «The market for lemons: quality, uncertainty and the market mechanism», *Quarterly Journal of Economics*, vol. 84, n° 3, p. 448-500.
- AKRICH, M., M. CALLON et B. LATOUR (1988), «À quoi tient le succès des innovations? Premier épisode: l'art de l'intéressement», *Gérer et comprendre*, n° 11, p. 4-17.
- ALDRICH, H. et C. ZIMMER (1986), «Entrepreneurship through social networks», dans D. Sexton et R. Smilor (dir.), *The Art and Science of Entrepreneurship*, Cambridge (MA), Ballinger, p. 3-23.
- ALDRICH, H.E. (1990), « Using an ecological perspective to study organizational founding rates », *Entrepreneurship Theory and Practices*, vol. 15, no 2, p. 7-23.
- ALLAIS, M. (1993), «Le libre-échange, réalités et mythologies», *Le Figaro*, 5 mars.
- ALLEN, R. (1983), «Collective invention», *Journal of Economic and Organizational Behaviour*, vol. 1, n° 1, p. 1-24.

- ALTER, N. (2003), «Innovation organisationnelle. Entre croyance et raison», dans P. Mustar et H. Penan, *Encyclopédie de l'innovation*, Paris, Economica, p. 71-88.
- ÁLVAREZ, M. (2003). Competencias centrales y ventaja competitiva: El concepto, su evolución y su aplicabilidad. *Revista Contaduría y Administración*, UNAM 209, 5-22.
- ALVAREZ, S. et J. BARNEY (2000), «Entrepreneurial capabilities», dans G.D. Meyer et K.A. Heppard (dir.), *Entrepreneurship as Strategy*, Thousand Oaks, Sage Publications, p. 63-81.
- ANDERSON, A.R. et S.L. JACK (2002), «The articulation of social capital in entrepreneurial networks: a glue or a lubricant?», *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 14, n° 3, p. 193-210.
- ANGELL, E. (2004), *The Truth about the Drug Companies*, New York, Random House.
- ANTONELLI, É. (1939), *L'Économie pure du capitalisme*, Paris, Marcel Rivière.
- ARGYRIS, C. et D.A. SCHÖN (1978), *Organizational Learning*, Reading, Addison-Wesley.
- ARON, R. (1964), *La lutte des classes. Nouvelles leçons sur les sociétés industrielles*, Paris, Gallimard.
- ARRÈGLE, I.L. (1996), «Analyse resource-based et identification des actifs stratégiques», *Revue française de gestion*, mars-avril-mai, p. 25-36.
- ASHCROFT, B., J.H. LOVE et E. MALLOY (1991), «New firm formation in the British counties with special reference to Scotland», *Regional Studies*, vol. 25, n° 5, p. 395-409.
- ATKINSON, R., R.H. COURT et J.M. WARD (1999), *The State New Economy Index*, Progressive Research Institute, Washington, juillet.
- ATLAN, H. (1979), *Entre le cristal et la fumée*, Paris, Seuil.
- AUDET, J. et P.-A. JULIEN (2003), *Les facteurs de succès du démarrage et de la gestion subséquente d'une entreprise CFER*, Rapport de recherche effectuée pour l'Association des CFER, Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières, décembre.
- AUDRETSCH, D. et M. FELDMAN (1996), «R&D spillovers and the geography of innovation and production», *American Economic Review*, vol. 86, n° 3, p. 630-640.
- AVENIER, M.J. (dir.) (2001), *Ingénierie des pratiques collectives*, Paris, L'Harmattan.
- AYDALOT, P. (1976), *Dynamique spatiale et développement intégral*, Paris, Economica.
- BAGNASCO, A. (1999), «Teoria del capitale sociale e political economy comparata», *Stato e Mercato*, n° 3, p. 351-372.
- BAGNASCO, A. et C. TRIGILIA (1988), *Società e politica nelle aree di piccola impresa. Il caso de l'Alta Valdaisa*, Milan, Franco Angeli.
- BAILLY, A. et J.M. HURIOT (dir.) (1999), *Villes et croissance. Théorie, modèles, perspectives*, Paris, Anthropos.
- BALDWIN, J.R., C. CHANDLER et T. PAPAILLIADIS (1994), *Stratégies pour le succès. Le profil des PME en forte croissance au Canada*, Ottawa, Statistique Canada, n° 61-523ER.
- BALDWIN, J. et G. GELLATLY (2003), *Innovation Strategies and Performance in Small Firms*, Cheltenham, Edward Edgar.
- BARAN, P. (1957), *Économie politique de la croissance*, Traduction en 1970, Paris, Maspero.
- BARNEY, J. (1986), «Strategic factors markets: expectations, lucks, and business strategy», *Management Science*, vol. 32, p. 1231-1241.

- BARNEY, J. (1991), «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, n° 17, p. 99-120.
- BARNEY, J. B. (1996). The resource-based theory of the firm. *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, 7(5), 469-469.
- BARON R.A. (2006), « Opportunity recognition as pattern recognition: How entrepreneurs 'connect the dots' to identify new business opportunities », *Academy of Management Perspective*, vol. 20, n° 1, p. 104-119.
- BARREYRE, P.Y. (1975), *Stratégie d'innovation dans les moyennes et petites industries*, Paris, Éditions Hommes et techniques.
- BAUMARD P. (1996), «Competitive advantage from tacit knowledge: bringing some empirical evidence», *Cahier de recherche* n° 96.09, IRG, Université Paris XII – Val-de-Marne.
- BAUMOL, W.J. (1968), «Entrepreneurship in economic theory», *American Economic Review*, vol. 58, n° 2, p. 64-71.
- BECCATINI, G. (1989), «Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico», *Stato e Mercato*, n° 25, p. 111-128.
- BECKER, G. (1976), *The Economic Approach of Human Behavior*, Chicago, Chicago University Press.
- BENKO, G. et A. LIPIETZ (dir.) (1992), *Les régions qui gagnent*, Paris, Presses universitaires de France.
- BENNETT, R.J. , P.J.A.ROBSON ET W.J.A.BRATTON, (2000), « The influence of location in the use by SMEs of external advice and collaboration », *Urban Studies*,vol. 9, no 6, p. 1531-1558.
- BERGER, P. et T. LUCKMANN (1986), *La construction sociale de la réalité*, Paris, Méridien.
- BERGSON (1907), *L'évolution créatrice*, Paris, Marcel Rivière.
- BETTIS, R.A. et C.K. PRALAHAD (1995), «The dominant logic: retrospective and extension», *Strategic Management Journal*, vol. 16, n° 1, p. 5-14.
- BIANCHI, R. (1996), «Pour une lecture politico-institutionnelle du modèle industriel italien et en particulier de la forte présence de P.M.E.», *Revue internationale P.M.E.*, vol. 9, n° 2, p. 103-123.
- BIRCH, D., A. HAGGERTY et W. PARSONS (1997), *Corporate Almanac*, Cognitic Inc., Cambridge (Mass).
- BIRLEY, S. (1985), «The role of networks in the entrepreneurial process», *Journal of Business Venturing*, vol. 1, n° 1, p. 107-119.
- BIRLEY, S., S. CROMIE et A. MYERS (1991), «Entrepreneurial networks: their emergence in Ireland and overseas», *International Small Business Journal*, vol. 9, n° 4, p. 56-74.
- BIT (2003), «Apprendre et se former pour travailler dans la société du savoir», Conférence internationale du travail, 91<sup>e</sup> session, Bureau international du travail, Genève.
- BLAUG, M. (1982), *La méthodologie économique*, Paris, Economica.
- BOSCHMA, R.A., J.G. LAMBOOY et V. SCHUTJENS (2002), «Embeddedness and innovation», dans M. Taylor et S. Leonard (dir.), *Embedded Enterprise and Social Capital*, Adelshot, Ashgate, p. 19-37.
- BOSMA, N., S. WENNEKERS et G. DE WIT (2001), «Explaining and forecasting the number of business owners: the case of Netherlands», communication au Babson Entrepreneurship Research Conference, Jönköping, Suède, 14 juin.
- BOSMA,N., K. JONES, E. AUTIO ET J. LEVIE (2007), *Global Entrepreneurship Monitor. 2007, Executive Report*, Babson, Babson College.

- BOURDIEU, P. (1980a), «Le capital social. Notes provisoires», *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 31, p. 8-19
- BOURDIEU, P. (1980b), *Le sens pratique*, Paris, Minuit.
- BOURDIEU, P. (1984), «Réponse aux économistes», *Économie et société*, vol. XVIII, p. 23-32.
- BOURDIEU, P. (1987), *Choses dites*. Paris, Minuit
- BRAMANTI, A., (2001). Les PME à forte croissance en Italie: succès étonnants et désagréables surprises, *Revue Internationale PME*, vol.14, No.3-4, Québec, Canada. P.92-127.
- BRANBANDERE de, L. (1998), *Le management des idées: de la créativité à l'innovation*, Paris, Dunod.
- BRAUDEL, F. (1979), *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XV<sup>e</sup>-XVIII<sup>e</sup> siècle*, Paris, Armand Colin, 3 volumes.
- BROWN, S.L. et K.M. EISENHARDT (1998), *Competing on the Edge. Strategy as Structured Chaos*, Boston, Harvard Business School Press.
- BRUYAT, C. (2001), «Créer ou ne pas créer? Une modélisation du processus d'engagement dans un projet de création d'entreprise», *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 1, n° 1, p. 25-42.
- BRUYAT, C. et P.-A. JULIEN (2001), «Defining the field of research in entrepreneurship», *Journal of Business Venturing*, vol. 16, n° 2, p. 17-27.
- BUENSTORF, G. (2007), « Creation and pursuit of entrepreneurial opportunities : an evolutionary economic perspective », *Small Business Economics*, vol. 28, no 4, p. 323-337.
- BURNET (1824), *Histoire de mon temps*, Paris, Béchet Ainé.
- BURT, R.S. (1982), *Toward a Structural Theory of Action*, New York, Academic Press.
- BURT, R. (1987), «Social contagion and innovation: cohesion versus structural equivalence», *American Journal of Sociology*, n° 92, p. 1287-1335.
- BURT, R.S. (1992), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge, Harvard University Press.
- BYGRAVE, W.D. (1989), «The entrepreneurship paradigm (I): a philosophical look at its research methodologies», *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 14, n° 1 p. 7-26.
- BYGRAVE, W.D. et C.W. HOFER (1991), «Theorizing about entrepreneurship», *Entrepreneurship. Theory and Practice*, vol. 16, n° 1 p. 13-22.
- CALLON, M. (1995), «L'innovation technologique et ses mythes», dans *La recherche sur l'innovation, une boîte de Pandore?*, Montréal, Les cahiers scientifiques de l'ACFAS.
- CALVO, J.L. & LORENZO, M.J., (2001). Une caractérisation des entreprises manufacturières espagnoles à forte croissance : 1994-1998, *Revue Internationale PME*, vol.14, No.3-4, Québec, Canada. P45-66
- CAMAGNI, R. (1991), «Development scenarios and policy guideline for the lagging regions in the 1990s», *Regional Studies*, vol. 26, n° 4, p. 361-374.
- CAPT, D. (1994), *Demande de biens différenciés, comportements spatiaux et diversification de l'activité des exploitations agricoles*, Thèse de doctorat, Université de Franche-Comté (Dijon), 13 décembre.
- CARMIGNAC, C. et J. RATEL (2002), «L'ouverture à la globalisation commerciale et financière comme source de développement: un modèle autarcique est-il encore possible?», *Cahiers de recherche*, n° 02-105, l'École de commerce supérieure de Paris.
- CARRIER, C. (1997), *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

- CARRIER, M. (1992), *Structuration d'un système industriel de PME*, Thèse de doctorat, Québec, Université Laval, mai.
- CARON-FAISAN, M.L. (2001), « Une méthode de gestion de l'attention aux signaux faibles », *Systèmes d'information et management*, vol. 6, no 4, p. 27-35.
- CASSON, M. (1991), *L'entrepreneur*, Paris, Economica. Traduction de *The Entrepreneur*, Oxford, Basic Blackwell, 1982.
- CHALMER, A.F. (1994), *What is This Thing Called Science?*. Réimprimé à partir de la deuxième édition de 1982, St-Lucie, University of Queensland Press.
- CHANDLER, A. (1962), *Strategy and Structure*, Cambridge, MIT Press.
- CHANDLER, A. (1988), *La main visible des managers: une analyse historique*, traduction, Paris, Economica,
- CHELL, E. (2001), *Entrepreneurship: Globalization, Innovation and Development*, Londres, Thompson Learning.
- CHELL, E. et S. BAINES (2000), «Networking, entrepreneurship and microbusiness behaviour», *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 12, n° 3, p. 195-215.
- CHIA, R. (1998), « From complexity science to complex thinking: Organization as a simple location », *Organization*, vol. 3, no 3, p. 341-369.
- CHICHA, J. (1981), «Impact de certaines politiques horizontales sur les stratégies des PME», *Cahier de recherche du GREPME*, n° 81-11, Université du Québec à Trois-Rivières.
- CHOO, C.W. (1998), *The Knowing Organization – How Organization Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decision*, New York, Oxford University Press.
- CLARK, J.M. (1926), *Social Control of Business*, cité par Girou (1939), *Théorie économique aux États-Unis: l'économie institutionnelle*, tome II, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Donnat-Montchestiers.
- COASE, R.H. (1937), « The nature of the firm », *Economica*, novembre, cité par O.E. Willisamson, op. cité.
- COFFEY, W. et M. POLÈSE (1984), «The concept of local development: a stage model of endogenous regional growth», *Papers of Regional Science Association*, n° 55, p. 1-12.
- COHEN, S.S. et S. FIELDS (1999), «Social capital and capital gains in Silicon Valley», *California Management Review*, vol. 41, n° 2, p. 108-130.
- COHEN, W. et D. LEVINTHAL (1990), «Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation», *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n° 1, p. 128-152.
- COHENDET, P. (2003), «Innovation et théorie de la firme», dans P. Mustar et H. Penan, *Encyclopédie de l'innovation*, Paris, Economica, p. 383-403.
- COHENDET, P., P. LLERA, H. STAHN et G. URMBHAER (1998), *The Economic of Networks Behaviour and Interaction*, La Haye, Springer.
- COLE, A.H. (1942), «Entrepreneurship as an area of research», *Journal of Economic History Supplement*, n° 2, p. 118-126.
- COLEMAN, J.S. (1990), *Foundations of Social Theory*, Cambridge, Harvard University Press.
- COMMONS, J. (1919), *Industrial Good Will*, cité par Girou, *Théorie économique aux États-Unis: l'économie institutionnelle*, tome II, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Donnat-Montchestiers.
- CONNER, K. R., & PRAHALAD, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, 7(5), 477-501.

- CONKLIN FREDERKING, L. (2004), « A cross-national study of culture, organization and entrepreneurship in three neighbourhoods », *Entrepreneurship and Regional Development* vol. 16, no 3, p. 197-215.
- CONTI, S. (1983), *Dopo la città industriale. Detroit tra crisi urbana e crisi delle'automobile*, Milan, Franco Angeli Editore.
- CONTI, S. (2000), «Small and medium-sized enterprise in space: the plural economy», dans E. Vatne et M. Taylor, *The Networked Firms in a Global World*, Adelshot, Ashgate, p. 19-43.
- CONTI, S. (2002), «Développement local, réseaux, institutions et complexité», communication au 28<sup>e</sup> colloque annuel de l'Association régionale de langue française, Trois-Rivières, 21-23 août.
- CONTI, S. et P.-A. JULIEN (dir.) (1991), *Miti e realtà del modello italiano. Letture sull'economia periferica*, Bologne, Pàtron Editore.
- COTTA, A. (1980), *La société ludique*, Paris, Grasset.
- CREMER, J. et M. SIRBU (1978), «Une analyse économétrique de l'effort de recherche et développement de l'industrie française. Revue Économique.
- CROZIER, M. et E. FRIEDBERG (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- CSIKSZENTMIHÁLYI, M. ET K. SAWYER (1995), « Creative insight: the social dimension of a solitary moment », dans R.J. Sternberg et J.E. Davidson (dir.) *The Nature of Insight*, MIT Press, Cambridge, p. 329-363.
- CURRAN, J. et R.A. BLACKBURN (2001), *Researching the Small Enterprise*, Londres, Sage Publications.
- DAFT, R.L. et R.H. LENGEL (1986). «Organizational information requirements, media richness and structural», *Design. Management Science*, vol. 32, n° 5, p. 554-571.
- DANA, L. (1998), «Small but non independant: SME in Japan», *Journal of Small Business Management*, vol. 36, n° 4, p. 73-76.
- DAVENPORT, T.H., DELONG, D.W. et BEERS, M.C. (1998). «Successful knowledge management projects». *Sloan Management Review*, vol. 39, n° 2, p. 43-57.
- DAVID, P.-A. (1994), «Les standards des technologies de l'information, les normes de communication et l'État: un problème de biens publics», dans A. Orléans, *Analyse économique des conventions*, Paris, Presses universitaires de France, p. 249-278.
- DAVIDSSON, P. (2001), «Entrepreneurship: what it is, what it aint't, and how we can study it», communication au colloque de Babson/Kaufmann Foundation, Boulder.
- DAVIDSSON, P., & DELMAR, F., (2001). Les entreprises à forte croissance et leur contribution à l'emploi : les cas de la Suède 1987-1996, *Revue Internationale PME*, vol.14, No.3-4, Québec, Canada. P.164-187.
- DE CERTEAU, M. (1973). *L'absent de l'histoire*. Paris: Mame.
- DE SOTO, H. (1989), *The Other Paths. The Invisible Revolution in the Third World*. New York: Harper an Row.
- DEAKINS, D. et T. PHILPOTT (1995), «Networking by external support agencies and financial institutions: evidence form different financing arrangements in two European regions», *International Small Business Journal*, vol. 13, n° 2, p. 47-58.
- DEGENNE A. et M. FORSÉ (1994), *Les réseaux sociaux*, Paris, Armand Colin.
- DESROUSSEAUX, J. (1964), «Taille et rendement des industries à l'optimum économique», *Annales des mines*, n° 55, p. 43-47.

- DEWAR, R. et J. DUTTON, (1986), «The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis», *Management Science*, vol. 32, n° 11, p. 1422-1433.
- DODD, S.D., A. ANDERSON ET S.I.JACK (2004), « The development of entrepreneurial networks: A longitudinal study », communication au Babson Entrepreneurial Research Exchange, Melbourne, 23-25 février.
- DOSI, G. (1988), «Sources, procedures and microeconomic effects of innovation», *Journal of Economic Literature*, vol. 26, n° 2, p. 157-178.
- DRAKOPOULOS DODD, S. et E. PATRA (2002), «National difference in entrepreneurial networking», *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 14, n° 2, p. 117-134.
- DROLET, J., Y. MARCOUX et G. ABDUL-NOUR (2003a), «Dynamic cellular manufacturing systems: a performance comparison with classical cellular systems and jobshop systems», communication au *Group Technology/-Cellular Manufacturing World Symposium*, Columbus, Ohio, 28-31 juin.
- RUKER, P.F. (1985), *Les entrepreneurs*, Paris, L'Expansion/Hachette/Éditions Jean-Claude Lattès.
- DTI, (1999), *Small Firms in Britain*, Londres, Ministère de l'Emploi.
- DUBOIS, J. (2003), *Le roman policier ou la modernité*, Paris, Nathan.
- DUMONT, F., S. LANGLOIS et Y. MARTIN (dir.) (1994), *Traité des problèmes sociaux*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture.
- DURAND, T. (2000), «L'alchimie de la compétence», *Revue française de gestion*, n° 127, p. 84-101.
- DUSSUC, B. (2000), «Une vision processuelle des réseaux d'entreprises», communication à la IX<sup>e</sup> Conférence internationale de management stratégique, Montpellier, 24-26 mai.
- DYER, J.H. et H. SINGH (1998), «The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage», *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 4, p. 660-679.
- EISENHARDT, E. (1990), «Speed and strategic choice: how managers accelerate decision making», *California Management Review*, vol. 32, n° 3, p. 39-54.
- EISENHARDT, K.M. et J. MARTIN (2000), «Dynamic capabilities: what are they?», *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 10-11, p. 1105-1121,
- EPIFANIO, R. (1995), «Innovazioni tecnologiche e dimensione di impresa: una interpretazione», *Piccola Impresa*, n° 1, p. 81-97.
- FADAHUNSI, A. Y P. ROSA (2002), « Entrepreneurship and illegality: Insight from the Nigerian cross-border trade », *Journal of Business Venturing*, vol. 17, no 5, p. 397-430.
- FAVEREAU, O. (1989), «Organisation et marché», *Revue française d'économie*, n° 1, p. 65-96.
- FAYOLLE, A. (2000), «Dynamisme entrepreneurial et croissance économique: une comparaison France-États-Unis», dans T. Verstraete (2000), p. 33-47.
- FELLNER, W. (1983), «Essays in contemporary economic problems: demand, productivity and population, 1981-1982, Edition Review», *Canadian Journal of Agricultural Economics*, vol. 31, n° 2, p. 260-277.
- FERRARY, M. (2002). *Organisations: Modèles et représentations*, Paris, Presses Universitaires de France.
- FILION, L.J. (1991), «Vision and relations: elements for an entrepreneurial metamodel», *International Small Business Journal*, vol. 9, n° 2, p. 26-40.
- FILION, L.J. (1997), «Le champ de l'entrepreneuriat: historique, évolution et tendances», notes de lecture, *Revue internationale P.M.E.*, vol. 10, n° 2, p. 129-172.

- FLORIDA, R. (1995), «Toward the learning region», *Futures*, vol. 27, n° 5, p. 527-536.
- FLORIDA, R. (2001), «The geographia of Bohemia», *Cahier de recherche*, Carnegie Mellon University.
- FORAY, D. (1990), «The secret industry are in the air», communication au colloque des HEC de Montréal sur les «Réseaux d'innovateurs», du 1<sup>er</sup> au 3 mai.
- FORAY, D. (2000), *L'économie de la connaissance*, Paris, La Découverte.
- FORAY, D. et D. HARGREAVES (2002), «The production of knowledge in different sectors: a model and some hypothesis», Cahier de recherche de l'Institut pour le management et la recherche de l'innovation, Université Paris Dauphine, septembre.
- FORAY, D. et J. MAIRESSE (dir.) (1999), *Innovations et performances*, Paris, EHESS.
- FOUCAULT, M. (1994), «Crise de la médecine ou crise de l'anti-médecine?», *Dits et écrits, 1976-1979*, Paris, Gallimard.
- FREEL, M.S. (2000), «External linkages and product innovation in small manufacturing firms», *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 12, n° 3, p. 245-266.
- FRIEDBERG, E. (1993), *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Seuil.
- FRIEDMAN, Y. (1974), *Comment vivre avec les autres sans être chef ni esclave*, Paris, J.J. Pauvert.
- FRIEDMAN, Y. (1978), «About critical group size», *Cahier de recherche*, n° 131, Université des Nations Unies, Genève.
- GADREY, J. (2000), *Nouvelle économie, nouveau mythe*, Paris, Flammarion.
- GAGNON, Y.C. et J.M. TOULOUSE (1993), «Adopting new technologies: an entrepreneurial act», *Technovation*, vol. 13, n° 7, p. 411-423.
- GALLAUD, D. et A. TORRE (2001), «Les réseaux d'innovation sont-ils localisés? Proximité et diffusion des connaissances. *Le cas des PME de 'agbiotech'*», communication au Troisième congrès sur la proximité, Paris. 13-14 décembre.
- GALLOUJ, F. (2003), «Innovation dans une économie de service», dans P. Mustar et H. Penan, *Encyclopédie de l'innovation*, Paris, Economica p. 109-130.
- GARTNER, W.B. (1989), «Who is an entrepreneur? Is the wrong question», *Entrepreneurship. Theory and Practice*, vol. 13, n° 4, p. 47-67.
- GARTNER, W.B. (2001), « Is there an elephant in entrepreneurship? Blind assumptions in theory development », *Entrepreneurship Theory and Practices*, vol. 25, no 4, p. 27-39.
- GARTNER, W.B., CARTER, N.M. & HILLS, G.E. (2003), « The language of opportunity », dans C. Steyaert et H. Hjorth , pp. 103-124.
- GASSE, Y. (1978), *Characteristics, Functions and Performance os Small Firms: Owner-managers in Two Industrial Environments*, Thèse de doctorat, Northwestern University.
- GEORGE, C. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. Pearson Prentice Hall, México, segunda edición.
- GEORGESCU-ROEGEN, N. (1971), *The Entropy Law and the Economic Process*, Cambridge, Harvard University Press.
- GIBB, A. et M. SCOTT (1986), «Understanding small firm growth», dans M. Scott, A. Gibb, A. Lewis et T. Faulkner, *Small Firms Growth and Development*, Adelshot, Gower.

- GIDDEN, A. (1991), *Modernity and Self-Identity*, Cambridge, Polity Press.
- GIDDENS, A. (1984), *The Constitution of Society*, Berkeley, University of California Press.
- GILDER, G. (1985), *L'esprit d'entreprise*, traduction, Paris, Fayard.
- GILLE, B. (1978), *Histoire générale des techniques*, Encyclopédie de la Pléiade, Paris, Gallimard.
- GRANOVETTER, M. (1973), «The strength of strong ties», *American Journal of Sociology*, vol. 78, n° 6, p. 1360-1380.
- GRANOVETTER, M.S. (1985), «Economic action, social structure and embeddedness», *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, p. 481-510.
- GRANT, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114.
- GRANT, D. ET C. OSWICK (dir.) (1996). *Metaphor and Organization*. Londres, Sage Publishing.
- GREENE, P. (1997), « A resource-based approach to ethnic business sponsorship: A consideration of Imaili-Pakistan immigrants », *Journal of Small Business Management* vol. 35, no 4, p. 58-71.
- GRIMAL, J.C. (2000), *Drogue: l'autre mondialisation*, Paris, Folio et Le Monde.
- GUIHEUX, G. (1998), «PME-PMI à Taïwan. Quelles leçons tirer pour une théorie de l'entrepreneur?», *Revue Innovation*, n° 8, p. 113-125.
- GUINET, J. (1993), «Les systèmes nationaux de financement de l'innovation», OCDE, Direction de la science et de la technologie, DSTI/STP3/TIP, vol. 93, n° 3.
- GULIK, D. (1992), *Encounters with Chaos*, New York, McGraw-Hill.
- HABERMAS, J. (1981), *Théorie de l'agir communicationnel*, traduction de l'allemand, 2 tomes, Paris, Fayard.
- HAMBERG, D. (1966), *R & D Essays on the Economic of Research and Development*, New York, Random House.
- HAMBRICK, D.C. (1982), «Some tests of effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types», *Academy of Management Journal*, vol. 26, n° 1, p. 5-26.
- HAMEL, G. et C.K. PRALAHAD (1994), *Competing for the Future*, première édition en 1989, Cambridge, Harvard Business School Press.
- HAMEL, G. & C.K. PRAHALAD (1995). *Compitiendo por el futuro: Estrategia crucial para crear los mercados del mañana* (2a. reimpresión, marzo 1999 ed.). Barcelona, España: Ariel Sociedad Económica.
- HAYEK, F.A. (1945), «The use of knowledge in society», *American Economic Review*, vol. 35, n° 4, p. 519-539.
- HILLS, G.E., R.C. SHRADER et G.T. LUMPKIN (1997), «Opportunity recognition as a creative process», *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, p. 216-227.
- HINDLE, K. (2007), « Formalizing the concept of entrepreneurship », communication au congrès de l'ICSB, Turku, Finlandia.
- HITT, M.A., R.D. IRELAND, S.M. CAMP et D.L. SEXTON (2001), «Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation», *Strategic Management Journal*, vol. 22, n° 3, p. 479-491.
- HJALMARSSON, D. ET A.W. JOHANSSON (2003), « Public advisory services - theory and practices », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 15, no 1, p. 83-98.
- HODGSON, G. (1988), *Economics and Institutions: A Manifesto for a Modern Institutional Economics*, Cambridge, Polity Press.

- HOFFMAN, K., M. PAREJO, J. BESSANT et L. PERREN (1998), «Small firms, R&D, technology and innovation in the UK: a literature review», *Technovation*, vol. 18, n° 1, p. 39-55.
- HOFSTEDE, G. (1994), *Culture and Organizations: The Software of the Mind*, New York, Harper and Collins.
- HOWITT, P. (1996), *The Implication of the Knowledge-based Growth for Micro-Economic Policies*, Calgary, University of Calgary Press.
- HUMAN, S.E. et K.G. PROVAN (1997), «An emergent theory of structure and outcomes in small firms strategic manufacturing networks», *Academy Management Journal*, vol. 40, n° 2, p. 368-403.
- HUSTED, K. et S. MICHAILOVA (2002), «Knowledge sharing in Russian companies with Western participation», *International Management*, vol. 6, n° 2, p. 17-28.
- HUSE, M. et B. JOHANNISSON (1998), «Recruiting outside board members in the family business. Challenging the dominant logic», communication au Academy of Management Meeting, San Diego.
- HUTCHINSON, J., P. FOLEY ET H. OZTEL (1997), « Business link.....adviser's impact on SMEs: an agency theory approach ». *Regional Studies*, vol. 31, no 7, p. 1148-1152.
- INEGI. Censos Económicos 2009
- ISLA, A. (1999), «Le statut d'acteur dans les analyses économiques», *Cahiers de recherche de LEREPS*, n° 99-02, Université des Sciences sociales, Manufactures de tabac, Toulouse.
- ISLAM, K. (2002), «Identifying shortcoming and preparing for success», *E-learning Magazine*, 1<sup>er</sup> mai, p. 1-3.
- JACOB, R., P.-A. JULIEN et L. RAYMOND (1997), «Compétitivité, savoirs stratégiques et innovation: les leviers de l'apprentissage collectif en contexte de réseau», *Gestion. Revue internationale*, vol. 22, n° 3, p. 93-100.
- JAMESON, E. (1961), *De la nada a millonarios*, 5<sup>e</sup> édition, Mexico, Espasa-Calpe.
- JENSEN, M.C. ET W.H. MECKLING (1976), « Theory of the firm: Managerial behavior agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*. Vol. 3, no 4, p. 305-360.
- JEWKES, J., D. SAWERS et R. STILLERMAN (1969), *The Sources of Invention*, New York, W.W. Norton.
- JOHANNISSON, B. (1995), «Entrepreneurial networking in the Scandinavian context: theoretical and empirical positioning», *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 7, n° 3, p. 189-192.
- JOHANNISSON, B. (2000), «Networking and entrepreneurial growth», dans D. Sexton et H. Lanström (dir.), *Handbook of Entrepreneurship*, Londres, Blackwell, p. 215-236.
- JOHANNISSON, B. (2003), «La modernisation des districts industriels. Rajeunissement ou colonisation managériale?», *Revue internationale P.M.E.*, vol. 16, n° 1, p. 11-42.
- JOHANNISSON, B., O. ALEXANDERSON, K. NOWICKI et S. SENNETEH (1994), «Beyond anarchy and organization: entrepreneurs in conceptual network», *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 6, n° 3, p. 329-356.
- JOHANNISSON, B. ET R. JOHNSON (1988), « New venture network strategies », cahier de recherché no 18, Växjö University.
- JOHANNISSON, B. et H. KANTIS (2000), «Industrial districts in Argentina and Sweden. Using network analysis to reveal the secrets of business organizing», *Cahier de recherche*, SIRE, Université de Växjö.
- JOHNSON-LAIRD (1983), *Mental Models*, Boston, Harvard University Press, cité par I. Vaghely.

- JULIEN, P.-A. (1993a), *Les petites et moyennes entreprises: technologie et compétitivité*, Paris, OCDE.
- JULIEN, P.-A. (1995), «New technologies and technological information in small business», *Journal of Business Venturing*, vol. 10, n° 6, p. 459-475.
- JULIEN, P.-A. (1996b), «Information control: a key factor in small business development», XLI<sup>e</sup> Congrès de l'International Congress on Small Business (ICSB), Stockholm, 17-19 juin.
- JULIEN, P.A. (2001). Les PME à forte croissance et la métaphore du jazz. Comment gérer l'improvisation de façon cohérente. *Revue Internationale PME*, 2001, 14, 3-4, 129-161.
- JULIEN, P.A.(2006), Réseautage et innovation: le cas des PME manufacturières d'une région en reconversion », *Économie et société* (série W 'Dynamique technologique et organisation', n° 9.), p. 75-100.
- JULIEN, P.-A., E. ANDRIAMBELOSON et C. RAMANGALAHY (2004), «Networks, weak signals and technological innovation among SMEs land-based transportation equipment sector», *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 16, n° 4, p. 251-269.
- JULIEN, P.-A., R. BEAUDOIN et R. JAMBOU (1999), «PME exportatrices et information en zones rurales et en zones urbaines», *Revue internationale P.M.E.*, vol. 12, n°s 1-2, p. 107-127.
- JULIEN, P.-A., J.B. CARRIÈRES, L. RAYMOND et R. LACHANCE (1994a), «La gestion du changement technologique dans les PME manufacturières au Québec: une analyse de cas multiples», *Revue internationale P.M.E.*, vol. 7, n°s 3-4, p. 87-120.
- JULIEN, P.A., A.JOYAL, L.DESHAIES ET C RAMANGALAHY, (1997), « A typology of strategic behaviour among small and medium-sized exporting businesses: A case study », *International Small Business Journal*, vol. 15, no 2, p. 33-50.
- JULIEN, P.-A. et R. LACHANCE (1993), «Questionnaire d'enquête: Embauche d'ingénieurs dans les PME manufacturières», commandité par l'Ordre des ingénieurs du Québec et destiné à identifier les PME manufacturières susceptibles d'embaucher un ingénieur, décembre, 28 pages.
- JULIEN, P.-A. et R. LACHANCE (1999), «Networking: willingness of formal network SME members to trade information and a descriptive analysis of this network», communication au XLIV<sup>e</sup> International Congress on Small Business (ICSB) Naples, Italie, 20-23 juin.
- JULIEN, P.-A., R. LACHANCE et M. MORIN, (2004) «Réseautage complexe des entreprises manufacturières performantes en région renaissante», *Géographie, économie et société*, n° 2, p. 179-202.
- JULIEN, P.-A. et M. MARCHESNAY (1990), «Sur le dynamisme des petites entreprises dans les pays industrialisés», *Piccola Impresa*, n° 2, p. 3-20.
- JULIEN, P.-A. et M. MORIN (1996), *Mondialisation de l'économie et PME québécoises*, Québec, Les Presses de l'Université du Québec.
- JULIEN, P.-A., P. MUSTAR et M.F. ESTIMÉ (2001), «Les PME à forte croissance», numéro thématique, vol. 14, n°s 3-4.
- JULIEN, P.-A., L. RAYMOND, R. JACOB et G. ABDUL-NOUR (2003b), «The network enterprise. Ten years' experience of the *Bombardier Chair*, 1993-2003», communication au XXXIII<sup>e</sup> European International Small Business Conference, Milan, 10-12 septembre.
- JULIEN, P.-A., L. RAYMOND, R. JACOB et G. ABDUL-NOUR (dir.) (2003c), *L'entreprise-réseau. Dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits récréatifs*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- JULIEN, P.A. ET J.C. THIBODEAU (1991), *Nouvelles technologies et économie*. Québec, Les Presses de l'Université du Québec.

- JULIEN, P.-A. et I. VAGHELY, (2002) «From weak signals to strategy formation: a third piece of the puzzle», The 12th Annual Entrepreneurship Research Conference, Babson-Kaufman Foundations, Boulder, Colorado, mai (compte rendu dans *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 2003).
- KAISH, S. et B. GILAB (1991), «Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives: sources, interest, general alertness», *Journal of Business Venturing*, vol. 6, n° 1, p. 45-61.
- KAMDEM, E. (2001), «Entrepreneuriat et sciences sociales en Afrique», *Management international*, vol. 6, n° 1, p. 16- 32.
- KANGASHARJU, A. (2000), «Regional variations in firm formation: panel and cross-section data evidence from Finland», *Regional Science*, vol. 79, n° 4, p. 355-373.
- KANTER, R.M. (1984), *The Change Masters*, Londres, Unwin Hyman, cité par E. Schell (2001).
- KARPIK, L. (1989), «L'économie de la qualité», *Revue française de sociologie*, n° 30, p. 187-210.
- KEEBLE, D. et F. WILKINSON (1999), «Collective learning and knowledge development in the evolution of regional clusters of high technology SMEs in Europe», *Regional Studies*, vol. 33, n° 2, p. 295-332.
- KEFAUVER, A. (1965), *In a Few Hands. Monopoly Power in America*, Harmondsworth, Penguin.
- KEMP, R., VERHOEVEN, W. & KREIJEN, M. (2001). La croissance et la décroissance des entreprises aux Pays-Bas, *Revue Internationale PME*, vol.14, No.3-4, Québec, Canada. P.189-210.
- KENDRICK, J.W. (1994), «Total capital and economic growth», *Atlantic Economic Journal*, vol. 22, n° 1, cité par D. Foray (2000).
- KETS DE VRIES, M.F.R. (1977), «The entrepreneurial personality: a person at the crossroads», *Journal of Management Studies*, vol. 14, n° 1, p. 34-57.
- KIESLER, S. et L. SPROULL (1982), «Managerial response to changing environments: perspectives on problem sensing from social cognition», *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, n° 5, p. 548-570.
- KIRCHHOFF, B.A. (1994), *Entrepreneurship and Dynamic Capitalism*, Westport, Quorum Book.
- KIRZNER, I.M. (1973), *Competition and Entrepreneurship*, Chicago, University of Chicago Press.
- KIRZNER, I.M. (1979), *Perception, Opportunity and Profit*, Chicago, University of Chicago Press.
- KIRZNER, I.M. (1982), «The theory of entrepreneurship in economic growth», dans C.A. Kent *et al.*, *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- KLEINKNECHT, A., T.P. POOT et J.O.N. REIJNEN (1991), «Technical performance and firms size: survey results from the Netherlands», dans J.Z. Acs et D.B. Audretsch (dir.), *Innovations and Technological Change: An International Comparison*, Ann Arbor, University of Michigan Press.
- KOENIG, G. (dir.) (1999), *Les nouvelles formes de management pour le XXI<sup>e</sup> siècle*, Paris, Economica.
- KOKA, B.R. et J.E. PRESCOTT (2002), «Strategic alliances as social capital: a multidimensional view», *Strategic Management Journal*, vol. 23, p. 795-816.
- KOTTER, J.P. (1990), «What leaders really do», *Harvard Business Review*, mai-juin.
- KOTTER, J.P. (1995), «Leading change: why transformation efforts fail?», *Harvard Business Review*, mars-avril, p. 59-67.
- KRACKHARDT, D. (1992), «The strength of strong ties: the importance of philos in organizations», dans N. Nohria et R.G. Eccles (dir.), *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, Boston, Harvard Business School Press, p. 216-239.

- KRUEGER, N.F., M.D. REILLY et A.L. CARSRUD (2000), «Competing models of entrepreneurial intentions», *Journal of Business Venturing*, vol. 15, n° 3, p. 411-432.
- KUHN, T.S. (1970), *The Structure of Scientific Revolution*, 2<sup>e</sup> édition, Chicago, University of Chicago Press.
- LACHMAN (1996), *Financer l'innovation dans les PME*, Paris, Economica.
- LAMBRECHT, J. ET F. PIRNAY (2005), « An evaluation of public support measures for private external consultancies to SMEs in the Walloon Region of Belgium », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 17, no 2, p. 89-108.
- LAMONDE, P. et Y. MARTINEAU (1992), *Désindustrialisation et restructuration économique. Montréal et les autres grandes métropoles nord-américaines, 1971-1991*, Montréal, INRS-Urbanisation.
- LANDA, J.T. (1993), «Culture et activité entrepreneuriale dans les pays en développement: le réseau ethnique, organisation économique», dans B. Berger *et al.* (dir.), *Esprit d'entreprises, culture et sociétés*, Paris, Éditions Maxima, cité par Hernandez (1999).
- LANG, J.R., R.J. CATALONNE et D. GUDMUNDSON (1997), «Small firm information seeking as a response to environmental threats and opportunities», *Journal of Small Business Management*, janvier, vol. 35, n° 1, p. 11-23.
- LAPERCHE, B. (2003), «L'innovation: avec ou sans brevet?», *Innov.doc*, La lettre du LRII, Université du Littoral Côte d'Opale, n° 20, mai.
- LAPERCHE, B. et D. UZUNIDIS (2003), «Étatisme et marchandisation du service public. Le cadre d'une régulation keynésiano-libérale», Document de travail n° 63, Laboratoire RII/ULCO, Université du Littoral.
- LAURENDEAU, LABRECQUE, RAY et BERNDSON (2003), «Les conseils d'administration sur la sellette», *Bulletin Émergences*, vol. 4, n° 2bb.
- LATOUR, B. (2003), «L'impossible métier de l'innovation technique», dans P. Mustar et H. Penan, *Encyclopédie de l'innovation*, Paris, Economica, p. 1- 26.
- LAVOIE, M., R. ROY et P. THERRIEN (2003), «A growing trend toward knowledge work in Canada», *Research Policy*, vol. 32, n° 5, p. 827-844.
- LAWSON, C. et E. LORENZ (1999), «Collective learning, tacit knowledge and regional innovative capacity», *Regional Studies*, vol. 33, n° 4, p. 305-317.
- LAWTON SMITH, H., J. GLASSON, J. SIMMIE, A. CHADWICK et G. CLARK (2003), *Enterprising Oxford: The Growth of the Oxfordshire High-Tech Economy*, Oxford, Oxfordshire Economic Observatory.
- LECOQ, B. (1993), «Dynamique industrielle, histoire et localisation: Alfred Marshall revisité», *Revue française d'économie*, vol. VIII, n° 4, p. 195-234.
- LEFF, N. (1979), «Entrepreneurship and economic development: the problem revisited», *Journal of Economic Literature*, vol. 17, n° 2, p. 46-74.
- LENFLE, S. et C. MIDLER (2003), «Management de projet et innovation», dans P. Mustar et H. Penan, *Encyclopédie de l'innovation*, Paris, Economica, p. 49- 69.
- LEONARD-BARTON, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(5), 111-125.
- LESCA, H. et S. BLANCO (2002). «Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles», *Actes du VI<sup>e</sup> Congrès international francophone sur les PME*, Montréal, octobre.

- LESKA, H. et E. LESKA (1995), *Gestion de l'information: qualité de l'information et performance de l'entreprise*, Paris, Litec.
- LETOWSKI, A. (2001), «Entreprendre, pourquoi?», Agence pour la création d'entreprise, Paris, novembre.
- LEVY-LEBOYER, C., (1996) *la gestion des compétences*, les éditions d'organisation, Paris, Francia.
- LIAO, J. et H.P. WELSCH (2001), «Social capital and growth intention: the role of entrepreneurial networks in technology-based new ventures», communication au Babson Entrepreneurship Research Conference, Jönköping, Suède, 14 juin.
- LIN, N. (1999), «Building a network theory of social capital», *Connexions*, vol. 22, n° 1, p. 28-51.
- LIPOVETSKY, G. (1992), *Le crépuscule du devoir. L'éthique indolore des nouveaux temps démocratiques*, Paris, Gallimard, cité par Kamdem (2000).
- LIPSEY, R. (1996), «Communication au Benefactors Lecture», Institut C.D. Howe, Vancouver, 6 novembre, p. 48.
- LIPSEY, R.G. & KELVIN LANCASTER (1956-1957). "The General Theory of Second Best". *The Review of Economic Studies*, 24(1), pp. 11–32. Reprinted in Robert E. Kuenne, ed. (2000), *Readings in Social Welfare: Theory and Policy*, pp.48-72.
- LORENZONI, G. (1990), *L'architettura di sviluppo delle imprese minori*, Bologne, IL Mulino.
- LORINO, P. (1989), *L'économiste et le manager*, Paris, La Découverte.
- LU, D. (1994), « The entrepreneurs who do both: Production and rent seeking », *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 23, no 1, p. 93-98.
- LUCAS, R.E. (1978), «On the size distribution of business firms», *Bell Journal of Economic*, vol. 9, n° 4, p. 508-523.
- LYNCH, R.P. (1993), *Business Alliance Guide: The Hidden Competitive Weapon*, New York, Wiley and Sons.
- MADDISON, A. (2002), *L'économie mondiale*, Paris, OCDE.
- MAILLAT, D., M. QUÉVIT et L. SENN (1993), *Réseaux d'innovation et milieux innovateurs. Le pari pour le développement régional*, Neuchâtel, EDES.
- MAILLAT, D. et J.C. PERRIN (dir.) (1992), *Entreprises innovatrices et développement territorial*, GREMI, Neuchâtel, EDES.
- MANGEMATIN, V. (2003), «PME de biotechnologie: plusieurs business modèles en concurrence», dans Mustar et Penan, *Encyclopédie de l'innovation*, Paris, Economica, p. 539-552.
- MANSFIELD, E. (1968), *Industrial Research and Technological Innovation*, New York, W.W. Norton.
- MARSCHALL, A. (1920), *Principles of Economics*, Londres, Macmillan (réimpression de la 8<sup>e</sup> édition, 1961).
- MARCHESNAY, M. (1993), *Management stratégique*, Paris, Eyrolles.
- MARCHESNAY, M. (2001), «Les PME de terroir: entre géo et clio strategies», *Entreprises et histoire*, n° 28, p. 51-63.
- MARCHESNAY, M. (2001), «Management: les constructeurs: Michael Porter», *Revue française de gestion*, n° 4, p. 76-87.
- MARCHESNAY, M. (2002), «Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences», *Les cahiers de l'ERFI*, n° 22.
- MARCHESNAY, M. (2003), «De la rente de différenciation à la rente de distinction», papier de recherche, ISEM, Université de Montpellier I, avril.

- MARCHESNAY, M. et P.-A. JULIEN (1990), «The small business as a transaction space», *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 2, n° 2, p. 267-277.
- MACHLUP, F. (1967), «Theory of the firm marginalist, behavioural, managerial», *American Economic Reviews*, vol. 57, n° 1, p. 1-33.
- MARRIS, R. (1971), *L'entreprise capitaliste moderne*, traduction de *The Economic Theory of "Managerial" Capitalism*, Paris, Dunod.
- MARTIN, F. (1986), «L'entrepreneurship et le développement local: une évaluation», *Revue canadienne des sciences régionales*, vol. 11, n° 1, p. 1-25.
- MARTINET, A.C. et R.A. THIÉTART (1997), *Stratégies: actualités et futurs de la recherche*, Paris, Vuibert.
- MARTRE, H. (1994), *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, Travaux du groupe du Commissariat général du plan, présidé par Henri Martre, Paris, La Documentation française.
- MASCLET, M. (2003), «L'analyse de l'influence de la pression des pairs dans les équipes de travail», *Cahiers de recherche du CIRANO*, Université de Montréal.
- MASKELL, P., H. ESKELINEN, I. HANNIBALSSON, A. MALMBERG et E. VATNE (1998), *Competitiveness, Localized Learning and Regional Development. Specialization and prosperity in small open economies*. Londres, Routledge.
- MASKELL, P. et A. MALMBERG (1999), «Localized learning and industrial competitiveness», *Cambridge Journal of Economics*, vol. 23, n° 2, p. 167-185, cité par Johannisson (2003).
- MATSANGA, O. (1997), *L'entrepreneurship au Gabon*, Mémoire de maîtrise en gestion des PME, Université du Québec à Trois-Rivières.
- MAURICE, M. (1992), «Les sociologues et l'entreprise», dans R. Sainsaulieu (dir.), *L'entreprise. Une affaire de société*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- MCCLELLAND, D.C. (1971), «Entrepreneurship and achievement motivation: approaches to the science of socio-economic development», dans P. Lengyel (dir.), *Approaches to the Science of Socio-Economic Development – Approches de la science et du développement socio-économique*, Paris, Unesco.
- MCCLOSKEY, D.N. ET L. SANDBERG (1971), « From damnation to redemption: judgements: on the late Victorian entrepreneurs », *Explorations in Economic History*, vol. 9, no 4, p. 89-108.
- MÉDUS, J.L. et J.C. PACITTO (1994), «L'innovation technologique dans la TPE: un premier bilan», Cahier de recherche n° 94-11, Université Paris Val-de-Marne, septembre.
- MÉLÈSE, J. (1979), *Approches systémiques des organisations. Vers l'entreprise à complexité humaine*, Paris, Anthropos.
- MEYER, G.D. et K.A. HEPPARD (dir.) (2000), «Entrepreneurial strategies: the dominant logic», dans *Entrepreneurship as Strategy*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- MIFE (ministère de l'Industrie, des Finances et de l'Économie) (2001), *La R&D industrielle. Une clé pour l'avenir. Six cas exemplaires d'entreprises*, ministère de l'Industrie, des Finances et de l'Économie, Paris, Les éditions de l'Industrie.
- MILES, G., K.A. HEPPARD, R.E. MILES et C.C. SNOW (2000), «Entrepreneurial strategy», dans G.D. Meyer et K.A. Heppard, *Entrepreneurship as Strategy*, Thousand Oaks, Sage Publications. (2000), p. 101-114.
- MILES, R.E. et C.C. SNOW (1995), «The network firms: a special structure built on a human investment», *Organizations Dynamics*, vol. 23, n° 4, p. 5-18.

- MILES, R. E., & SNOW, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-52.
- MILGROM, P. et J. ROBERTS (1997), *Économie, organisation et management*, Grenoble, Presses de l'Université de Grenoble.
- MINGUZZI, A. et R. PASSARO (2000), «The network of relationships between the economic environment and the entrepreneurial culture in small firms», *Journal of Business Venturing*, vol. 16, n° 2, p. 181-216.
- MINTZBERG, H. (1990), *Mintzberg on Management. Inside our Strange World of Organization*, New York, The Free Press.
- MINTZBERG, H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Londres, Prentice Hall.
- MINTZBERG, H. (2001), *Je déteste les avions. Les tribulations d'un passager ordinaire*, Paris, Village Mondial.
- MITCHELL, S. (2006), *Big-Box Swindle. The True Cost of Mega-Retailers and the Fight for America's Independent Businesses*, New York, Beacon Press.
- MOLINA, R. (2009), Tesis doctoral no publicada. *El fuerte crecimiento de la Pyme desde la perspectiva de las competencias esenciales*. Programa de Doctorado Interinstitucional en Administración con sede en la Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- MOLINA, R., JULIEN, PA., St-PIERRE, J., REGALADO, R (2011a). Propuesta metodológica de benchmarking en Pymes: PDG manufacturier. Ponencia presentada en el 1er. Encuentro Internacional de AECA en América Latina. Publicada en el libro de memorias con el título "las Pymes y la recuperación económica" (p. 10) con ISBN: 975-84-96648-46-3. México, D.F.
- MOLINA, R., CONTRERAS, R., MIRANDA, G., (2011b). Diagnóstico de un sistema experto de benchmarking en pymes: el caso de Pyme manufacturera con PDG en Celaya, Guanajuato. Ponencia presentada en el XV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias administrativas. Publicada en el libro de memorias "La administración y la responsabilidad social empresarial" (p. 222) con ISBN: 978-607-95043-6-6. Boca del Rio, Veracruz, México
- MONTESQUIEU (*Charles-Louis de la Brède, baron de Montesquieu*) (1761), *Lettres persanes*, nouvelle édition augmentée (1<sup>re</sup> édition, 1721), Amsterdam et Leipsick, Chez Arestés & Merkus, Libraires.
- MONTESQUIEU (*Charles-Louis de la Brède, baron de Montesquieu*) (1958), *De l'esprit des lois*, Paris, Société Les Belles Lettres (1<sup>re</sup> édition publiée à Genève en 1748),
- MOREL, B. et F. RYCHEN (1994), *Le marché des drogues*, Le Château, Éditions de l'Aube.
- MORIN, E. (1977), *La méthode. I. La nature de la nature*, Paris, Seuil.
- MORRIS, CH. 1997. *Introducción a la Psicología*, IX ed. Prentice Hall
- MORVAN, Y. (1991), *Fondements de l'économie industrielle*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Economica.
- MUSTAR, P., (2001). Diversité et unité des entreprises à forte croissance du secteur manufacturier en France, *Revue Internationale PME*, vol.14, No.3-4, Québec, Canada. P68-89.
- MYRDAL, G. (1956), *Economic Theory and Underdeveloped Regions*, Londres, Duckwoeth.
- NEIMEIJER, R. (1973), «Some application of the notion of density to network analysis», dans J. Boissevain et C. Mitchell (dir.), *Network Analysis. Studies in Human Interaction*, Paris, Mouton, The Hague, 271 p.
- NELSON, R.R. et S.G. WINTER (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Boston, Harvard University Press.

- NEWMAN, P. (1981), *L'establishment canadien. Ceux qui détiennent le pouvoir* (traduction de *The Canadian Establishment*), Montréal, Éditions de l'Homme.
- NONAKA, I. (1994), «A dynamic theory of organizational knowledge creation», *Organization Science*, vol. 5, n° 1, p. 14-37.
- NONAKA, I.R. et H. TAKEUCHI (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford Press, New York.
- NORTH, D. et D. SMALLBONE (2000), «The innovativeness and growth of rural SMEs during the 1990s», *Regional Studies*, vol. 34, n° 2, p. 145-157.
- NOOTEBOOM, B. (1994), Innovation and diffusion in small firms. Theory and evidence, *Small Business Economics*, vol. 6, no 5, p. 327-347.
- NOOTEBOOM, B. (2000). *Learning an Innovation in Organization and Economics*. Oxford, Oxford University Press.
- OBSERVATOIRE EUROPÉEN SUR LES PME (1995), *Rapport annuel*, EIM Small Consultancy, Zoetermeer, Pays-Bas.
- OGBOR, J.O. (2000), « Mythicizing and reification in entrepreneurial discourse: Ideology-critique of entrepreneurial studies », *Journal of Management Studies*, vol. 37, no 5, p. 605-635.
- O'HALLORAN, E.F., P.L. RODRIGUEZ ET F.VERGARA (dir.) (2005) *Angel Investing in Latin America*, Charlottesville, Darden Business Publishing (Université de Virginie)
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONO-MIQUES (1997), *La mondialisation et les petites et moyennes entreprises*, vol. 1, Paris, OCDE.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONO-MIQUES (2001), *Tableaux de bord de l'OCDE de la science, de la technologie et de l'industrie. Vers une économie fondée sur la connaissance*, Paris, OCDE.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONO-MIQUES (2002), *La formation des dirigeants de PME*, Paris, OCDE.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONO-MIQUES (2003), *The Bologna Process. The OECD Budapest workshop on «Entrepreneurship in a Global Economy: Strategic Issue and Policies», Thème I*. Par C. Hall, Budapest, 8-10 septembre.
- OUCHI, W. (1980), «Markets, bureaucraties and clans», *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, n° 2, p. 129-141.
- OXBROW, N. (2000), «Information audits: the route to getting value from your intranet», <[http://library.dialog.com/newsletters/dialect/issue2/info\\_aud.html](http://library.dialog.com/newsletters/dialect/issue2/info_aud.html)>.
- OWOSU, Y.A. (1999), «Importance of employee involvement in world-class agile management systems», *International Journal of Agile Management Systems*, vol. 1, n° 2, p. 107-115.
- PACITTO, J.C. et P.-A. JULIEN, (2004), «Does marketing have a place in very small enterprises?», communication au colloque de l'Institute for Entrepreneurial Studies ayant pour thème «Marketing and Entrepreneurial Interface», Metz, 1-3 juin <[www.uic.edu/cba/ies/symposia.html](http://www.uic.edu/cba/ies/symposia.html)>.
- PACITTO, J.C. et P.-A. JULIEN, (2006), « Le marketing est-il soluble dans la très petite entreprise ? », *Revue internationale P.M.E.* , vol. 19, nos 3-4 2006, p. 77-110.
- PANICCIA, I. (2002), *Industrial Districts. Evolution and Competitiveness in Italian Firms*, Cheltenham, Edward Edgar.
- PARKINSON, C.N. (1983), *Les lois de Parkinson*, traduction de *The Law* (Boston, Houghton Mifflin Co., 1<sup>re</sup> édition 1957), 4<sup>e</sup> édition, Paris, Robert Lafond.

- PASCALE, R.T. et A.G. ATHOS (1981), *The Art of Japanese Management*, New York, Simon & Schuster, cité par J.C. Pacitto, «Richard Tanner Pascale. Du paradoxe à la complexité», dans S. Charreire et I. Huault, *Les grands auteurs en management*, Colombelle, Éditions EMS, 2002, p. 313-325.
- PAVITT, K, M. ROBSON et J. TOWNSEND (1987), «The size distribution of innovating firms in the UK», *The Journal of Industrial Economics*, vol. 55, n° 2, p. 291-316.
- PEEKS, M.J. (1962), «Inventions in the postwar-American aluminum company», dans *The Rate and Direction of Inventive Activity: Economic and Social Factors. A Report*, National Bureau of Economic Research, Princeton, Princeton University Press, p. 279-298.
- PENROSE, E. T.(1959). *The Theory of the Growth of the firm*, Gran Bretaña: Oxford University Press.
- PENROSE, E.T. (1952). *Biological analogies in the theory of the firm*. [Am. Econ. Rev.](#), 1952, 42, 5, 804, American Economic Association.
- PETERAF, M., (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View. *Strategic Management Journal*. Vol. 14, no. 3, pp.: 179-191.
- PETRELLA, R. (1989), «La mondialisation de l'économie: une hypothèse prospective», *Futuribles*, n° 135, septembre, p. 3-26.
- PERROUX, F. (1970), *Aliénation et société industrielle*, Paris, Gallimard.
- PHILLIPS, B.D. et B.A. KIRCHHOFF (1989), «Formation, growth and survival: small firm dynamics in the U.S. economy», *Small Business Economics*, vol. 1, n° 1, p. 65-74.
- PINÇON, M., et M. PINÇON-CHARLOT (1999), *Nouveaux patrons, nouvelles dynasties*, Paris, Calmann-Lévy.
- PIROU, G. (1946), *Des nouveaux courants de la théorie économique aux États-Unis. Les précurseurs*, tome I, 3<sup>e</sup> édition, Paris, Domat-Montchrestien.
- POLANYI, K. (1944), *The Great Transformation*, Boston, Beacon Press.
- POLÈSE, M. ET R. SHEARMUR (2005), *Économie urbaine et régionale*, Paris, Économica.
- PORTER, J. (1966), *The Vertical Mosaic*, Toronto, Toronto University Press.
- PORTER, M. (1981), *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica.
- PORTER, M.E. et V.E. MILLAR (1985), «How information gives you competitive advantage», *Harvard Business Review*, vol. 63, n° 4, p. 149-160.
- POWELL, W.W. (1990), «Neither market nor hierarchy: networks forms of organization», dans L.L. Cumming et B. Shaw (dir.), *Research in Organizational Behaviour*, Greenwich, JAI Press, p. 295-336.
- PRALAHAD, C.K. et G. HAMEL (1990), «The core competence of the corporation», *Harvard Business Review*, vol. 41, n° 3, p. 79-93.
- PRAS, B. et E. LE NAGARD-ASSAYAD (2003), «Innovation et marketing stratégique», dans P. Mustar et H. Penan, *L'encyclopédie de l'innovation*, Paris, Economica, p. 255-280.
- PUTNAM, R. (1995), «Bowling alone: America's declining social capital», *Journal of Democracy*, vol. 6, n° 1, p. 64- 78, cité par Suire (2000).
- PYKE, F. et W. SENGENBERGER (1992), *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*, Genève, Institut international d'études sociales, Bureau international du travail.
- QUINET, C. (1994), «Herbert Simon et la rationalité», *Revue française d'économie*, vol. 9, n° 1, p. 133-181.

- RATTI, R., A. BRAMANTI et R. GORDON (dir). (1997), *The Dynamics of Innovative Regions. The GREMI Approach*, Adelshot, Ashgate.
- RAO, R., V.S. JACOB, E. LIN, D. ROBEY Y G.P. HUBER (1992), « Hemispheric specialization, cognitive difference and their implications for the design of decisions support systems: response », *MIS Quarterly*, vol. 16, no 2, p. 145-152.
- RAYMOND, L., P.-A. JULIEN et C. RAMANGALAHY (2001), «Technological scanning by small Canadian manufacturers», *Journal of Small Business Management*, vol. 39, n° 3, p. 43-50.
- REHN, A. Y S. TAALAS (2004), « 'Znakomstva I Svyazi' (acquaintances and connections) – Blat, the Soviet Union, and mundane entrepreneurship », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 16, no 3, p. 235-250.
- REY, S. et D. MATTHEIS (2000), *Identifying regional industrial cluster in California*, rapport préparé pour le ministère du Travail de l'État de la Californie, vol. 1, San Diego, State University of San Diego.
- REYNOLDS, P., D.J., B. MILLER et W.R. MAKI (1995), «Explaining regional variations in business births and deaths: U.S. 1976-1988», *Small Business Economics*, vol. 7, n° 4, p. 389-407.
- REYNOLDS, P., D.J. STOREY et P. WESTHEAD (1994), «Regional variations in new firms formation rates», *Regional Studies*, vol 28, n° 4, p. 443-456.
- RICHARDSON, G. (1972), «The organization of industry», *Economic Journal*, n° 82, p. 883-896.
- RICOEUR, P. (1975), *La métaphore vive*, Paris, Seuil.
- RIGINI, M. et C. SABEL (1989), *Strategie di riaggiustamento industriale*, Bologne, Il Mulino.
- ROBSON, P.J.A. ET R.J. BENNETT (2000), « SMEs growth: the relationship with business advices and external collaboration ». *Small Business Economics*, vol. 3, no 2, p. 193-208.
- RODRÍGUEZ J., (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. Cengage Learning Editores. México.
- ROGERS, E.V. (1995), *Diffusion of Innovations*, 4<sup>e</sup> édition (1<sup>re</sup> édition 1962), New York, The Free Press.
- ROLFO, S. et G. CALABRESE (1995), «Small innovative firms in Southern Italy», *Piccola Impresa*, n° 3, p. 87-111.
- ROTEFOSS, B. ET L. KOLVEREID (2005), « Aspiring, nascent and fledgling entrepreneurs: an investigation of the business start-up process », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 17, no 2, p. 109-127.
- ROUSE, M.J. et U.S. DAELLENBACH (1999), «Rethinking research methos for the resources-based perspectives: isolating sources of sustainable competitive advantage», *Strategic Management Journal*, vol. 20, n° 4, p. 487- 494.
- RUEF, M. (2002), «Strong ties, weak ties, and islands: structural and cultural predictors and organizational innovation», *Cahiers de recherche*, Department of Sociology, University of North Carolina.
- RUGGERI, M.-B. (2003), «Des pratiques managériales innovantes dans les PME: la gestion par les compétences», communication à l'atelier de l'OCDE sur «L'entrepreneuriat dans une économie mondialisée: questions stratégiques et politiques. Le processus de Bologne», Budapest, 8-10 septembre.
- RUMELT, R.P. (1984), «Toward a strategy theory of the firm», dans R.B. Lamb (dir.), *Competitive Strategic Management*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, p. 556-571.
- RUMELT, R. P. (1991). How much does industry matter, [\*Strategic Manage.J.\*](#), 12, 3, 167-185, John Wiley & Sons, Inc. / Business.
- SAINSAULIEU, R. (dir.) (1990), *L'entreprise, une affaire de société*, Paris, Presses de la fondation nationale des Sciences politiques.

- SALOMON, J.J. (1992), *Le destin technologique*, Paris, Gallimard.
- SANBERG, W.R. et C.H. HOFER (1987), «Improving new venture performance: the role of strategy, industry, structure, and the entrepreneur», *Journal of Business Venturing*, vol. 2, n° 1, p. 5-28.
- SANTARELLI, E. et A. STERLACCHINI (1990), «Innovation formal vs. informal R&D, and firms size: some evidence from Italian manufacturing», *Small Business Economics*, vol. 2, n° 3, p. 223-228.
- SAXENIAN, A. (1994), *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Cambridge, Harvard University Press.
- SAY, L. (1877), *Dictionnaire d'économie politique*, cité par J. Schumpeter, Paris, Précis d'histoire économique, Paris, Dalloz.
- SCHERER, F.M. (1984), *Innovation and Growth: Schumpeterian Perspectives*, Cambridge, MIT Press.
- SCHUMPETER, J.A. (1911), *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Linternehmergeinn, Kapital' kredit, Zins und den Kunjunkturzyklus*, traduction anglaise de R. Opie, *The Theory of Economic Development. An Inquiry into Capital, Profits, Credit, Interest and the Business Cycle*, Oxford, Oxford University Press, 1963.
- SCHUMPETER, J.A. (1939), *Business Cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, New York, McGraw-Hill.
- SCHUMPETER, J.A. (1934), *The University of Economic Development*. Harvard University Press.
- SCHUMPETER, J. (1942), *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Paris, Payot.
- SEIBERT, S.E. , M.L. KRAIMER et R.C. LIDEN (2001), «A social capital theory of career success», *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 2, p. 219-237.
- SEN, A. (1977), «Rational fools: a critique of the behavioral foundations of economic theory», *Philosophy and Public Affairs*, vol. 6, p. 317-344.
- SENGE, P. (1990). «The leader's new work: building learning organizations», *Sloan Management Review*, vol. 32, n° 1, p.7-23.
- SENGE, P., A. KLEINER, C. ROBERTS, R. ROSS, G. ROTH et B. SMITH (1999), *La danse du changement: maintenir l'élan des organisations apprenantes*, Paris, First Edition.
- SESSI (1999b), «Les compétences pour innover dans l'industrie», *4 pages des statistiques industrielles*, n° 120, octobre.
- SHAN, W., G. WALTER et B. KOGUT (1994), «Interfirm cooperation and start-up innovation in biotechnology industry», *Strategic Management Journal*, vol. 15, n° 5, p. 387-394.
- SHAPIRO, A. (1975), «The displaced, uncomfortable entrepreneur», *Psychology Today*, vol. 9, n° 6, p. 83-88.
- SIEGEL, R., E. SIEGEL et I.C. MCMILLAN (1993), «Characteristics distinguishing high growth ventures», *Journal of Business Venturing*, vol. 8, n° 2, p. 169-180.
- SIMENON, G. (2003), *Romans*. Vol. 2. Paris, Bibliothèque de la Pléiade.
- SIMON, H. (1976), « From substantive to procedural rationality », dans S. Latsis (dir.), *Method and Appraisal in Economics*. Cambridge, Cambiidge University Press, p. 129-148.
- SINGH, R.P., G.E. HILLS, R.C. HYBELS et G.T. LUMPKIN (1999), «Opportunity recognition through social network characteristics of entrepreneurs», *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, p. 228-241.
- SIVADA, E. et F.R. DWYER (2000), «An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance based processes», *Journal of Marketing*, vol. 64, n° 1, p. 31-49.

- SONNENSCHNEIDER, H., « Do Walras' Identity and Continuity Characterize the Class of Community Excess Demand Functions? », *Journal of Economic Theory* 6, 345-54
- SØRENSEN, J.B. et T.E. STUART, (2000), «Aging, obsolescence and organizational innovation», *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, n° 1, p. 81-112.
- SPINOSA, C., F. FLORES et H.L. DREYFUS (1997), *Disclosing the New Worlds. Entrepreneurship, Democratic Action and the Cultivation of Solidarity*, 3<sup>e</sup> édition, Cambridge, MIT Press.
- STAUFFER, D. ET A. AHORANY (1992), *Introduction to Percolation Theory*, deuxième édition, Londres, Taylor & Francis.
- STEVENSON, L. et A. LUNSTRÖM (2001), *Patterns and Trends in Entrepreneurship/SME Policy and Practice in Ten Economies*, vol. 3 de *Entrepreneurship Policy for the Future Series*, Stockholm, Swedish Foundation for Small Business Research.
- STEVENSON, H.H. et W.A. SAHLMAN (1989), «The entrepreneurial process», dans P. Burns et J. Dewhurst (dir.), *Small Business and Entrepreneurship*, Londres, Macmillan, p. 94-157.
- STEYAERT, C. Y D. HJORTH (2003), *New Movements and Entrepreneurship*, Cheltenham, Edward Elgar.
- STIGLER, G. (1939), «Production and distribution in the short run», *Journal of Political Economy*, vol. 47, n° 3, p. 305-327.
- STÖHR, W.B. et D. TAYLOR (1981), *Development for Above or Below*, Chichester, John Wiley & Sons.
- STOREY, D.J. et A. STRANGE (1990), «Why are they now? Some changes in firms located on UK science parks since 1986», dans *Science Parks and Regional Development*, Aston-Birmingham, UKSPA.
- STORPER, M. (1996), «Regional economics as relational assets», *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 4, p. 655- 672.
- ST-PIERRE, J. (2004), *La gestion du risque. Comment améliorer le financement des PME et parallèlement, leur dépendance*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- STREBEL, P. (1996), «Why do employees resist to change», *Harvard Business Review*, vol. 74, n° 3, p. 110-122.
- SUÁREZ-NÚÑEZ, T. (2002). *La estrategia, la tecnología y la competitividad en la pequeña empresa industrial mexicana. Un estudio multicaso*. Disertación de tesis doctoral no publicada, Universidad Autónoma Metropolitana.
- SUNDBO, J. (1998), *The Theory of Innovation: Entrepreneur, Technology and Strategy*, Northampton, Edward Edgar.
- TARONDEAU, J.C. (2002), *Le management des savoirs*, Paris, Presses universitaires de France, coll. «Que sais-je?».
- TIDÅSEN, C. (2001), «Succession in family business To take over dad's business», cahier de recherche, SIRE, Université de Växjö.
- TILTON-PENROSE, E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Oxford University Press.
- TÖDTLING, F. ET H. WANZENBOCK (2003), « Regional differences in structural characteristics of start-ups », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 15, no 4, p. 351-370.
- TORRÈS, O. (1994), «Les strategies de globalisation des petites entreprises», cahier de recherche n° 94-04, ERFI, Université de Montpellier.
- TORRÈS, O. (2001), «Les divers types d'entrepreneuriat et de PME dans le monde», *Management international*, vol. 6, n° 1, p. 1-15.
- TOULOUSE, G. et J. BOK (1978) «Principe de moindre difficulté et structure hiérarchique», *Revue française de sociologie*, vol. 19, n° 3, p. 391-406.

- TRÉPANIÉ, M., M.P. IPPERSIEL, Y. MARTINEAU et G. SZCZEPANIK (2004), «Les CCTT et le soutien technologique aux entreprises», rapport de recherche, Institut national de recherche scientifique – Urbanisation, Culture et Société, Montréal, novembre.
- TYWONIACK, S.A. (1998), «Le modèle des ressources et compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique?», dans H. Laroche et J.P. Nioche (dir.), *Repenser la stratégie*, Paris, Vuibert, p. 166-204.
- USSBA (1998), *High Growth Companies Doing it Faster, Better and Cheaper*, Washington, D.C., cité par Meyer et Huppard (2000). *Entrepreneurship Strategy*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- UZZI, B. (1997), «Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness», *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n° 1, p. 35-67.
- VAGHELY, I. (2005), *Une exploration du processus de traitement de l'information par l'individu dans les organisations*, Thèse de doctorat en gestion, janvier, Université du Québec à Trois-Rivières
- VAGHELY, I.P. et P.A. JULIEN (2008), « Are opportunities recognized or constructed? An information perspectives on entrepreneurial opportunity identification », *Journal of Business Venturing*, (à paraître).
- VAGHELY I.P. et P.A. JULIEN (2010), « Are opportunities recognized or constructed? An information perspective on entrepreneurial opportunity recognition », *Journal of Business Venturing*, vol. 25, n° 1, pp. 73-86.
- VALÉAU, P. (2001), «Pour une version non seulement lucrative de l'entrepreneur: exemples tirés de la zone Océan Indien», *Management international*, vol. 6, n° 1, p. 33-40.
- VAN DE VEN, A.H. (1986), «Central problem in the management of innovation», *Management Science*, vol. 32, n° 4, p. 596-607.
- VAN DER BOSCH, F., R. VAN WIJK et H.W. VOLBERDA (2002), «Absorptive capacity: Antecedents, models and Outcomes», Erasmus research Institute of Management.
- VAN LOOY, B., K. DEBACKERE ET P. ANDRIES (2003), « Stimulating knowledge-driven entrepreneurship: delineating relevant networks and interactions », dans C. Steyaert et D. Hjorth, p. 177-199.
- VEBLEN, T. (1915), *Place of Science in Modern Civilisation*, New York, Huebsch Editor, cité par Pirou (1946).
- VEBLEN, T. (1889), *Théorie de la classe de loisir*, Paris, Gallimard, 1970. Traduction de *The Theory of the Leisure Class* New York, Macmillan, 1899.
- VELTS, P. (2002), *Des lieux et des liens: le territoire français à l'heure de la mondialisation*, Paris, Éditions de l'Aube.
- VENKATARAMAN, S. (1997), «The distinctive domain of entrepreneurship research», dans J. A. Katz (dir.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, vol. 3, Greenwich, Conn., JAI, p. 119-138
- VENKATARAMAN, S. Y S.D. SARASVATHY (2001), « Strategy and entrepreneurship: outlines of an unfold story », Dans M. Hitt, E. Freeman y J. Harrison (dir.), *Handbook of Strategic Management*, Londres, Blackwell, p. 650-668.
- VÉRIN, H. (1982), *Entrepreneur. Entreprises. Histoire d'une idée*, Paris, Presses universitaires de France.
- VERSTRAETE, T. (1999), «Autopoiesis et sciences de gestion: excès d'éclectisme», *Cahier de recherche*, Centre lillois d'analyse et de recherche sur l'évolution des entreprises, IAE de Lille.
- VÉRY, P. et J.L. ARRÈGLE (1997), «Combinaison de ressources et avantages concurrentiels», dans A. Noël (dir.), *Perspectives en management stratégique*, Paris, Economica.
- VESPER, K. (1980), *New Venture Strategies*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- VESPER, K. (dir.) (1985), *Entrepreneurship Education*, Wellesley, Babson College.

- VIGINIER, P. (dir) (2002), *La France dans la nouvelle économie du savoir: pour une dynamique collective*, Paris, La Documentation française.
- VON HIPPEL, E. (1988), *The Sources of Innovation*, New York, Oxford University Press.
- VON MISES, L. (1949), *Human Action. A Treatise on Economics*, New Haven, Yale University Press.
- WALLERSTEIN, I. (1990), *Le capitalisme historique*, traduction de *Historical Capitalism*, Paris, La Découverte.
- WALSH, D. (2006), *Knowledge and the Wealth of Nations*, New York, Norton.
- WATSON, T.J. (1995), «Entrepreneurship and professional management: a fatal distinction», *International Small Business Journal*, vol. 13, n° 2, p. 34-46.
- WATTS, D. (1999), *Small Worlds: The Dynamics of Networks between Order and Randomness*, Princeton, Princeton University Press.
- WEICK, K.E. (1976), «Educational organizations as loosely coupled systems», *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, n° 1, p. 1-19.
- WELTER, G. (1963), *Histoire de Russie*, Paris, Payot.
- WERNERFELT, B. (1984), «A resource-based theory of the firm», *Strategic Management Journal*, vol. 5, n° 1, p. 99- 120.
- WESTHEAD, P. et S. BATSTONE (1999), «Perceived benefits of managed science park location», *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 11, n° 2, p. 129-155.
- WILLIAMSON, O.E. (1985). *The Economic Institution of Capitalism*, New York, Free Press.
- WOYWODE, M. & LESSAT, V., (2001). Les facteurs de succès des entreprises à croissance rapide en Allemagne, *Revue Internationale PME*, vol.14, No.3-4, Québec, Canada. p17-43
- YLI-RENCO, H., E. AUTIO et H.J. SAPIENZA (2001), «Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms», *Strategic Management Journal*, vol. 22, n° 6, p. 587-613.
- ZARALIS, G., (2001). Petit et moyennes entreprises à forte croissance et emploi dans le secteur manufacturier grec, *Revue Internationale PME*, vol.14, No.3-4, Québec, Canada. P.212-239.

## LEYENDA PARA CONTRA PORTADA

La obra que tiene en sus manos es calificada como un *Best seller*, en la comunidad científica del estudio del emprendimiento de las Pymes en el mundo, ha sido traducida del Francés al inglés, Portugués, Italiano, Catalán y ahora entregamos la tercera edición al Español.

En el desarrollo del contenido ponderamos al ambiente y su contexto más amplio en un rol activo muy importante en el emprendimiento, manteniendo una atmósfera propicia para el refuerzo de las empresas existentes y el soporte de las nuevas empresas con la información que comparte permanentemente para reducir la incertidumbre y la ambigüedad.

Es la imaginación, el espíritu de iniciativa, el trabajo en red y la innovación, quienes facilitan las relaciones entre los emprendedores, las empresas, el ambiente, las redes y las normas o la cultura emprendedora para multiplicar la información valiosa, la distinción y finalmente el desarrollo regional

Se supera así al emprendedor y sus proyectos para centrarse en el colectivo, que no solamente sostiene la innovación difusa, sino que también favorece el contagio emprendedor para estimular el desarrollo de toda la región. Nos referimos así en esta obra, al corazón de la comprensión de la pirámide emprendedora, no solamente con sus elementos que llaman la atención a primera vista en todo desarrollo regional, la calidad y la cantidad de emprendedores y empresas, los tipos de sectores industriales, el dinamismo de los servicios privados y públicos complementarios, la calidad de la infraestructura y de las instituciones, sino también, a las preguntas más sofisticadas como la complejidad de sus redes, la vitalidad del ambiente emprendedor o de su capital social, la apertura hacia el exterior y, finalmente, las normas y convenciones sociales que fundan la cultura emprendedora, para proponer una nueva teoría del emprendimiento regional en la economía del conocimiento del siglo XXI.

Para ilustrar al lector en la comprensión del enfoque de los problemas complejos y las diferentes formas de buscar la verdad en el entramado del fenómeno del emprendimiento, se utilizan a lo largo del contenido del libro, de una forma creativa e innovadora metáforas de la literatura de la novela policiaca como Sherlock Holmes, Guillermo de Baskerville, Maigret y Columbo.

PA Julien (anexar breve texto de hoja de vida)

Rubén Molina Sánchez (anexar texto de hoja de vida)