

INICIATIVA EMPRENDEDORA Y VOCACIÓN GLOBAL

EL EMPRESARIO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA COMO EMPRENDEDOR-DIRECTIVO (*)

ÁLVARO CUERVO GARCÍA
MARÍA ÁNGELES MONTORO SÁNCHEZ

Departamento de Organización de Empresas
F. CC. Económicas y Empresariales
Universidad Complutense de Madrid

La competitividad de la empresa determina su creación de valor y, por ello, la creación de riqueza y el dinamismo de una comunidad o país. Ahora bien, la influencia de las capacidades empresariales y directivas en el progreso técnico, en los cambios en los procesos productivos, y en suma en la creación de riqueza, ha sido un tema que no se ha analizado

con profundidad. Esto se debe, en gran medida, a que ha habido una excesiva preocupación por el análisis del resto de los inputs clásicos (capital y trabajo) (Besando *et al*, 2000).

La creación de empresas en un espacio no se debe a la existencia de recursos naturales, sino más bien a la existencia de empresarios, de capital humano, de capital confianza, como consecuencia de una cultura que legitima la integración y participación activa en la empresa, y al correcto funcionamiento de los mercados de capitales, productos, trabajo y tecnología (Acs y Szerb, 2007).

En el pasado, la ubicación espacial de las empresas, venía determinada por la situación de los recursos naturales, la disponibilidad de los conocimientos y tecnologías, y los costes de inputs básicos (por ejemplo: mano de obra para los procesos intensivos en trabajo). Los cambios en la tecnología, transportes y la mi-

gración de los conocimientos tecnológicos, especialmente, han hecho que cualquier producto pueda ser producido en cualquier parte del mundo y vendido en el resto. Ahora bien, en la realidad esto no ocurre así.

Por un lado, determinadas actividades se concentran en determinados espacios con base en «la historia marca» o la réplica del concepto de Marshall de los «distritos industriales» como consecuencia de las economías externas a la industria (economías de aglomeración) y las internas de escala y alcance (Cuervo *et al*, 2008). Dichas economías externas se deben al sistema educativo, la infraestructura local, la existencia de tejido industrial y la posesión de determinadas fortalezas o infraestructuras especializadas en unos espacios faciliten el desarrollo empresarial (Romero-Martínez y Montoro-Sánchez, 2008).

Por otro lado, las empresas también pueden ubicarse en cualquier lugar debido al predominio de industrias

inteligentes o basadas en el conocimiento creadas por el hombre que han roto los modelos clásicos de factores de localización. Lo relevante es, sin duda, quién toma la decisión, así como los factores socio-culturales y los históricos que existen en un determinado emplazamiento. Estos dos hechos destacan la relación de las capacidades directivas y empresariales y de la ideología o valores de la sociedad como determinantes del desarrollo empresarial (Zander, 2004).

Durante las últimas décadas hemos sido testigos de un proceso de globalización caracterizado por una creciente integración de productos, capitales y trabajo entre los países. Este progreso de globalización ha cambiado drásticamente el entorno en el que los agentes económicos interactúan entre sí. En los últimos años, la investigación económica ha analizado el impacto de la creciente integración global en las economías nacionales desde diferentes perspectivas. Así, abundante literatura ha analizado los efectos de la globalización sobre el comercio internacional, la desigualdad de ingresos, la inflación, el empleo, la dinámica del mercado, la empresa y los sectores. Sin embargo, ha sido escasa la atención prestada a la relación entre la globalización y el espíritu empresarial.

Es justo en un momento así cuando los recursos, capacidades y habilidades emprendedoras son más importantes para hacer frente a cambios en el entorno y adaptarse al nuevo escenario competitivo. Esto es muy importante, especialmente en nuestro entorno geográfico más cercano, si tenemos en cuenta que el 99% de las empresas europeas son pymes, esto es, son las primeras generadoras de empleo y las que desempeñan un papel fundamental en el crecimiento de cualquier economía.

En paralelo con la globalización, los países occidentales han experimentado una transición de una economía «administrada» a una economía más «empresarial» o emprendedora (Audretsch y Thurik, 2001). El espíritu empresarial y las pequeñas y medianas empresas han ido adquiriendo un papel central con respecto a la innovación, la creación de empleo y crecimiento económico. En consecuencia, fomentar el espíritu empresarial se ha convertido en una prioridad para los responsables políticos.

Ahora bien, la globalización cambia el entorno en que operan las empresas. La integración económica abre nuevas oportunidades de negocio para expandirse en los mercados internacionales y de extender la cadena de suministro de la forma más óptima, al tiempo que también implica una presión competitiva creciente para las empresas domésticas. De ahí que en un contexto globalizado, cualquier actuación emprendedora para ser eficaz debe tener presente la dimensión internacional de los negocios.

El punto de partida de este trabajo son los tres cambios del entorno a los que las pequeñas y medianas empresas (pymes) deben hacer frente: la globalización y liberalización de los mercados, la reconfiguración de los límites de la empresa y la innovación en su aspecto más relevante, esto es, los cambios tecnológicos radicales. Ante esto, la figura del pequeño emprendedor-directivo toma gran importancia en cuanto que, en primer lugar, la necesidad de facilitar la reconfiguración de la empresa y el establecimiento de redes es muy relevante; en segundo lugar, la ruptura y el cambio tecnológico pueden ofrecer oportunidades a las pequeñas y medianas empresas frente a los *incumbents*; y por último, la ruptura de los procesos productivos ampliando lo comercializable también pueden ser fuente de nuevas oportunidades. Los riesgos en la creación empresarial están en que en determinados espacios se hayan acentuadas las oportunidades de los buscadores de rentas, la rigideces limitan la necesaria flexibilidad para adaptarse, y no se valora ni incentiva la creación y el desarrollo de redes empresariales.

El interés de este trabajo se centra en el empresario en la pequeña y media empresa como emprendedor-directivo ante la globalización. Para ello, en primer lugar, presentamos las notas más relevantes que caracterizan el nuevo entorno para nuestro análisis del empresario en la pequeña y mediana empresa. A continuación, destacamos el papel del empresario como emprendedor-directivo y la necesidad de su existencia para el desarrollo de innovaciones. Por último, el trabajo presenta las limitaciones que existen para el desarrollo del emprendedor-directivo centrándolo en la necesidad de que no se facilite el desarrollo de los buscadores de rentas, que se fomente la ruptura de los límites de la empresa, la externalización y la reconfiguración de los negocios y, que se incentive el desarrollo de redes de empresas.

EL NUEVO ENTORNO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA †

El proceso de globalización ha llevado a que la pyme se enfrente a tres retos, que al mismo tiempo se convierten en oportunidades para la misma: la liberalización de la economía, la desintegración de la empresa y el cambio tecnológico.

En primer lugar, en el caso de España, la liberalización de la economía española a partir de los años ochenta ha reducido sustancialmente las restricciones a la actividad de las empresas y ha permitido un fuerte aumento de la competencia extranjera, indirectamente a través de las importaciones y directamente mediante la entrada de multinacionales extranjeras.

Todo esto ha supuesto un incremento sustancial de la presión competitiva sobre las pymes y un estímulo para la mejora de sus capacidades y habilidades para ser capaces de operar en el nuevo entorno económico. A medio plazo, todo ello ha supuesto que nuestras empresas no sólo hayan superado las dificultades de internacionalización sino que se hayan convertido, en muchos casos, en multinacionales de referencia mundial.

La revisión de la literatura permite constatar efectos positivos en los procesos de liberalización. Así, diversos estudios confirman que tras la liberalización económica las empresas aumentan su inversión en investigación y desarrollo e innovación, mejoran la tecnología (Das, 2004); e igualmente incrementan su productividad, eficiencia productiva y cuota de mercado (Amann y Nixon, 1999).

La liberalización económica reduce las restricciones al comportamiento de las empresas y aumenta el nivel de competencia nacional al facilitar la entrada de empresas extranjeras. De ahí que la competencia pase de definirse en términos nacionales a abarcar espacios más amplios, regionales o globales. Como consecuencia, las empresas domésticas se ven no sólo forzadas a mejorar sus niveles de competitividad sino que, en algunos casos, se ven apremiadas a alcanzar niveles de competitividad internacional que les permite sobrepasar las dificultades de invertir en el exterior y convertirse en multinacionales.

Por ello, la globalización también supone que las empresas se enfrentan a competidores internacionales en sus mercados domésticos al reducirse las barreras proteccionistas. Esta situación puede interpretarse como una oportunidad para buscar una ventaja competitiva, ya que la globalización de los mercados permite a las empresas incrementar su poder de negociación con respecto a grupos de interés tales como sindicatos y gobiernos domésticos, así como frente a proveedores domésticos.

Ahora bien, al mismo tiempo, las empresas también tienen acceso a una mayor base de conocimiento, lo que pueden utilizar no sólo para producir más eficientemente, sino también para servir mejor a sus clientes al transferir ideas y conocimientos de un país a otro. De ahí que las empresas, en muchos casos, incrementen la estandarización de los productos y procesos y obtengan economías de escala y alcance seleccionando localizaciones óptimas y transfiriendo capacidad entre países (Doz *et al*, 2001).

En los últimos años se ha producido una gran transformación en la internacionalización de las empresas españolas, no sólo de las grandes, sino también y especialmente de las pymes. Hemos asistido al

paso de una presencia exterior basada en las exportaciones, a la inversión directa, para terminar con la aparición de las grandes multinacionales españolas (Cuervo-Cazurra, 2004). Este proceso se inicia en los sesenta con las inversiones en la búsqueda de acceso a materias primas, y la creación de redes de distribución y construcción. En el periodo de los ochenta hasta mediados de los noventa, con la presión de la adhesión a la Unión Europea, se produce la apertura económica y la llegada de la inversión directa que hizo posible la aceleración del cambio tecnológico, la internacionalización de nuestro sistema bancario, de las «utilities», en muchos casos empresas privatizadas, y de las empresas suministradoras vinculadas a las mismas aprovechando la apertura económica y las privatizaciones en Iberoamérica. A esta primera ola se unen empresas industriales y de servicios agroalimentarios, distribución, turismo, etc. (Guillen, 2004).

Muchas empresas son multinacionales pese a no ser grandes en tamaño. Las micromultinacionales son pequeñas en cuanto a recursos, personal y capital, pero son multinacionales al invertir de modo directo en países extranjeros (Mathews y Zander, 2004). Este es el caso de muchas de las empresas de sectores españoles de turismo, servicios a empresas y componentes.

En resumidas cuentas, el proceso de internacionalización de nuestras empresas se ha generalizado y ha dejado de ser patrimonio exclusivo de un número reducido de entidades, que aprovecharon la apertura de los mercados. Actualmente, hay muchas más empresas involucradas, muchas de ellas incluso desconocidas y de reciente creación, y también se ha ampliado extraordinariamente el ámbito geográfico en el que actúan.

En segundo lugar, otra característica del entorno actual es la ruptura y permeabilidad de los límites de la empresa, la externalización de actividades que lleva a la desintegración de la empresa, y con ello a la ampliación de los bienes susceptibles de ser comercializables. Ambos hechos dan mayor relevancia a la acción de las pymes.

Este nuevo contexto y la rigidez de algunos mercados nacionales, ha llevado a que la pyme española se ha visto incentivada a la fragmentación de los procesos, y con ello y a la larga, a que esta situación se haya convertido en una importante fuente de ventajas competitivas. Así por ejemplo, la experiencia de nuestras constructoras en la subcontratación y en el trabajo en las uniones temporales de empresas se ha aprovechado convenientemente como fuente de ventaja en los procesos de internacionalización acometidos en los últimos años. Igualmente, la rigidez del mercado laboral en la banca de los

setenta, unidas a la apertura y desregulación, estimularon el cambio tecnológico y la innovación, con lo que se sentaron las bases para su actual eficiencia.

Por otra parte, los avances en las tecnologías organizativas y de producción también han provocado un aumento en el número y entidad de las actividades susceptibles de convertirse en comercializables (procesos, partes y componentes). Todo esto ha resultado en la ruptura de la empresa tradicional y la permeabilidad de sus límites. Los procesos de producción se descomponen de forma estandarizada, lo que facilita la externalización de actividades (*outsourcing*) y con ello la desintegración vertical de la empresa. De este modo, se habla de corporaciones virtuales, formas modulares, redes temporales, o «*network forms*».

El proceso de externalización y en muchos casos de deslocalización supone la aparición de nuevas oportunidades para la construcción de ventajas competitivas en la pyme, consecuencia de:

- a. La eficiencia de los procesos de producción y distribución, ya que se pueden obtener inputs, componentes, partes, procesos o servicios con menores costes unitarios, bien proporcionados por la propia empresa, bien a través de contratos de suministros (Heshamati, 2003).
- b. La innovación y mejora continua de los procesos productivos para sobrevivir en entornos cada vez más dinámicos y globales, unido a la posibilidad de limitar y compartir riesgos ante los cambios tecnológicos en la demanda.
- c. La flexibilidad y capacidad para reducir los tiempos de respuesta a los cambios en el mercado. Igualmente se precisa capacidad de adaptación cuando se actúa en entornos rígidos como Europa continental (Levy, 2005).

Por último, y en tercer lugar, el cambio tecnológico amplifica las posibilidades y oportunidades de la pyme. Hay dos tipos de cambios tecnológicos (incremental o de apoyo –*sustaining o competence enhancing*– y radical –*disruptive o competence destroying*– (Deward y Dutton, 1986). El primero no supone una ruptura con los negocios de la empresa sino una mejora de éstos debida a cambios en los procesos o en las cualidades de los productos. El segundo se corresponde con toda innovación tecnológica o de modelo de negocios que implica una alteración radical del marco competitivo de la empresa (Tidd, 2001).

A menudo no son las rupturas tecnológicas en senti-

do estricto las más importantes para las empresas, sino las reconfiguraciones de viejas tecnologías, los cambios en las plataformas de producción o en las formas de presentación y de relaciones entre componentes, y lo que es más relevante, los cambios organizativos y de gestión. En muchos casos las innovaciones radicales actuales son nuevas formas de organización o de estrategia de negocio. Por ejemplo, Dell, Southwest Airlines, Wal-Mart, o Inditex no inventaron nuevos productos sino que han sido creativos en los procesos y estrategias de negocio para poner a disposición de los clientes productos más baratos, más ajustados a sus demandas y en menos tiempo, o bien nuevas estrategias que cambian la concepción de negocio y, lo que es más importante, aumentan la potencialidad de ser multinacionales.

Los cambios empresariales más importantes de los últimos años en sectores como, por ejemplo, las tecnologías de la información o la biotecnología, y en general en la mayoría de los negocios, han sido introducidos por los nuevos entrantes, no por las grandes empresas instaladas en el sector (Christensen, 1997). Los cambios tecnológicos radicales requieren que la empresa se enfoque hacia la exploración y generación de nuevas capacidades, lo cual es problemático para firmas que están centradas fundamentalmente en la explotación de las capacidades que ya poseen.

El cambio de la explotación a la exploración en las grandes empresas está limitado por tres razones: la inercia organizativa o las rutinas organizativas o incapacidad de la organización para explorar; los directivos y su socialismo corporativo en la asignación de inversiones; y la organización de la empresa o la incapaz de flexibilizarse y adaptarse al cambio que produce la descomposición de los procesos o una alteración tecnológica radical, en muchos casos por ceguera y mimetismos. En ambos casos, tanto en los modelos de negocio como en los nuevos entrantes, se abre un campo de creación y desarrollo de las pymes.

LA PYME Y EL EMPRESARIO ↓

Las empresas necesitan combinar de forma simultánea comportamientos empresariales y estratégicos. Mientras la estrategia empresarial implica emprender acciones o compromisos para producir una ventaja competitiva, *entrepreneurship* es creación. Esto es, la dirección estratégica consiste en decidir cómo mantener y sostener una ventaja competitiva a partir de algo ya creado. Así, el factor empresarial, *entrepreneurship*, y la dirección estratégica se centran en cómo las empresas se adaptan a los cambios en

el entorno y explotan oportunidades creadas por las discontinuidades y la incertidumbre (Hitt *et al*, 2001).

El factor empresarial es la identificación y explotación de oportunidades, creando nuevos recursos, combinando los existentes en nuevas formas, desarrollando y comercializando nuevos productos o moviéndose hacia nuevos mercados. Por tanto, el *entrepreneurship* sugiere junto con la búsqueda de nuevas oportunidades, la necesidad de creatividad, el manejo de riesgos y la capacidad de liderazgo.

Ahora bien, en muchos casos, ante la dificultad de actuar en organizaciones burocratizadas, las empresas deben tratar de ser emprendedoras redefiniendo sus negocios y utilizando los recursos humanos de forma más efectiva, reestructurándose y cambiando su organización para facilitar la acción empresarial. Por ello, son precisos líderes con la visión y el coraje de romper el equilibrio aún cuando las empresas marchen bien. A este respecto, la organización se debe diseñar para hacer posible el desarrollo del espíritu empresarial dentro de ella, es decir, para favorecer la innovación, la proactividad, el manejo del riesgo y la búsqueda de autonomía.

Por otro lado, los directivos están moviéndose de lo administrativo hacia lo empresarial, lo que se refleja en la aparición de intraempresarios y en la creación de empresas -unidades de negocio independientes- dentro de las empresas. Es decir, las pymes se convierten en modelo en cuanto hacen la *accountability*, el cuantificar comportamientos resultados -premiar y castigar-, y el desarrollo del espíritu emprendedor. A lo largo del presente apartado destacaremos la figura del empresario como emprendedor-directivo y su papel en el desarrollo de innovaciones.

El emprendedor-directivo ↓

Una de las notas que caracteriza a la pequeña empresa en su etapa de creación y desarrollo es que las funciones emprendedoras y directivas están unidas en la misma persona, el empresario. El empresario actúa como emprendedor cuando dedica su tiempo y habilidades a crear una empresa y actúa como director cuando dedica su tiempo y habilidades a gestionarla (Salas y Sánchez-Asín, 2008). En muchos casos ambas funciones están diferenciadas, pero su particular estructura de propiedad concentrada no presenta el riesgo de la discrecionalidad directiva y se mantiene en la mayoría de los casos el espíritu de exploración que vio nacer la empresa.

El emprendedor busca oportunidades para obtener beneficios explotando situaciones que incitan al cambio. Esto es lo que Schumpeter (1934) llama «una

nueva combinación», y que permite al emprendedor obtener un poder de monopolio temporal. Él es quien ejerce el liderazgo del proceso de cambio, interpretando el futuro económico, tomando decisiones como responsable del cambio. La figura del emprendedor es la del agente del cambio, responsable de alterar el equilibrio existente. Schumpeter pensaba que la innovación es más fructífera cuando la economía se acerca al equilibrio (futuro más previsible, menor riesgo de los innovadores). Por el contrario, el premio de la innovación es mayor cuanto más profundo es el desequilibrio que motiva, cuando la resistencia a la adaptación es fuerte y prolongada.

La actividad empresarial, dice Baumol (1990), supone el uso de imaginación, audacia, liderazgo, persistencia y determinación en el logro de riqueza, poder y posición, aunque no necesariamente en ese orden. Para Kirzner (1979) la función del emprendedor es captar oportunidades de beneficio en situaciones de información imperfecta o asimétrica. El emprendedor opera en situaciones de desequilibrio, con un comportamiento adaptativo. Así, la función del empresario es descubrir demandas insatisfechas y lanzar al mercado productos o servicios, sin que sea necesario que éstos sean radicalmente nuevos. Por ello, Kirzner ve al empresario superando el "caos" y moviéndose hacia el equilibrio, frente a la función schumpeteriana de ruptura del equilibrio. Sin duda, ambas funciones van a caracterizar el comportamiento del empresario.

El directivo, por el contrario, supervisa el proceso de combinación de recursos de producción y distribución. Su función es clave cuando las empresas, como ocurre en la mayoría de los casos, no operan con eficiencia (X-ineficiencia), sino que están lejos de su frontera de producción. La función de dirección, consecuencia de dicho entorno es la de coordinación y control del proceso para mejorar los niveles de eficiencia.

Una segunda función de los directivos es su papel institucional de liderazgo del proceso de innovación y de cooperación. El empresario inicia el proceso de cambio en la empresa, a modo de fuerza de choque la innovación. No obstante la implantación de ésta es labor de los directivos.

Finalmente, la labor fundamental de un directivo, en el presente, es la de liderazgo o capacidad de comunicación, construir una reputación y un clima de confianza que transforme un sistema conflictivo (individuos con objetivos no consistentes) en un sistema cooperativo donde los agentes actúan racionalmente en nombre de un objetivo común. La función de los directivos es convencer, e influir para que sus empleados no sigan conductas oportunistas, incluso

cuando está en su propio interés hacerlo a corto plazo; logrando mayor grado de eficiencia que aquellas organizaciones que deberán incurrir en costes de supervisión y agencia para evitar conductas oportunistas. De ahí que la empresa se convierta en un juego repetitivo entre directivos y trabajadores que conduce a culturas cooperativas y liderazgos capaces de emitir señales creíbles del compromiso a cooperar. Así, el directivo debe crear un clima de confianza con base en señales creíbles de autolimitarse en la búsqueda de conductas oportunistas a cambio de la cooperación en el largo plazo.

Por tanto, el empresario adopta una función de director del proceso de asignación de recursos en la empresa, coordinando y motivando al resto de las personas que la conforman, que complementa su función de emprendedor que le exige la tarea de innovar y descubrir necesidades insatisfechas. El empresario director combina así la figura del empresario descrita por Schumpeter con la propuesta por Coase y Alchian y Demsetz de la persona que asume la coordinación y motivación de quienes colaboran a través de la empresa (Salas y Sánchez-Asín, 2008).

La dirección de la pyme ya no se limita a gestionar con eficiencia los activos de la empresa, y coordinar y controlar la actividad de la misma. En el momento actual tiene que anticipar, articular y gestionar el cambio. El proceso de cambio exige una reevaluación de la cartera de negocios de la empresa, así como también de los procesos internos de gestión (reingeniería), es decir, reinventar la empresa. El empresario en la pyme son personas físicas, familias, empresas o grupos financieros con participaciones significativas en el capital de una empresa y, por consiguiente, con capacidad para supervisar la dirección, corregir conductas oportunistas y, si fuera menester, impulsar el cambio de la dirección. En la mayoría de los casos ambas funciones son ejercidas por la misma persona.

La actuación del empresario de la pyme se basa en la estabilidad de su participación y su compromiso a medio y largo plazo con la empresa, lo cual genera una relación de confianza con la dirección que desarrolla el mismo o hará a través de un directivo, exige un comportamiento de buen administrador, promoviendo la lealtad y estabilidad con los compromisos de la dirección y el resto de agentes interesados en la empresa.

Lo relevante del empresario en la pyme es, en primer lugar, la estabilidad de la gestión de la sociedad. Esto la preserva de convulsiones accionariales y evita políticas obstruccionistas contra la dirección que conllevan un despilfarro de tiempo y recursos en tácticas defensivas. En segundo lugar, la pyme evita la

discrecionalidad directiva y su riesgo de alterar la función de utilidad, de creación de valor para el accionista. Y finalmente, su finalidad es favorecer los proyectos de inversión con largos períodos de maduración, como los de formación, capital humano, o investigación y desarrollo, decisivos todos ellos para la supervivencia de la empresa.

Al no estar presionados por las supuestas políticas cortoplacistas, los directivos de la pyme pueden tomar decisiones que crean riqueza a medio y largo plazo. La presencia de la pyme disminuye la aversión al riesgo de los directivos provocada por decisiones que, previsiblemente, aumentarán la riqueza, pero cuyo fracaso podría afectar negativamente su carrera. El empresario de la pyme se afirma que facilita la integración, y se puede ver como instrumento que hace posible el que los trabajadores acepten la formación para la empresa, los cambios en los sistemas de organización del trabajo y las reestructuraciones por la idea de permanencia. Por ello, su papel está muy unido a la innovación y a la creación de valor a medio y largo plazo.

La innovación y el emprendedor-directivo

La exploración, la búsqueda de oportunidades de negocio tiene su base en la innovación. La teoría económica señala que la innovación es un factor clave para la productividad y la generación de riqueza. En el ámbito empresarial, la innovación implica un proceso intensivo en conocimiento, no sólo de la tecnología, sino también de la organización interna y los recursos disponibles en la empresa y del mercado. En el entorno actual de globalización, la innovación es cada vez más un fenómeno económico y social, que tecnológico.

Ahora bien, en cuanto a la relación entre innovación y actividad emprendedora, los argumentos teóricos y la evidencia empírica no son concluyentes. Por un lado, la inversión en investigación y desarrollo puede ser vista como una barrera de entrada a un sector que puede limitar la actividad emprendedora de los nuevos entrantes. Esto, sin embargo, no sería un problema si las características de la inversión en investigación y desarrollo fomenta la creación de nuevas empresas por parte de las ya instaladas mediante procesos de spin-off (Larrazá Kintana *et al*, 2007). Mientras que por otro, el conocimiento codificable generado por la innovación es fuente de oportunidades que pueden ser explotadas por nuevos emprendedores (Acs, 2006).

Por ello, la capacidad de innovación de la empresa depende del capital humano que tenga, es decir, de la capacidad del personal para crear y aplicar nuevos conocimientos científicos y tecnológicos, de

la existencia de un entorno capaz de generar dichos conocimientos –innovación abierta– y, al mismo tiempo, de la necesidad de la innovación, es decir, de la presión de la demanda (Baumol, 2002).

Sabemos poco sobre el proceso de innovación en las empresas y menos en las pymes. El primer incentivo es la presión del mercado; es decir, la competencia es mucho más importante que las subvenciones. Los móviles del innovador son más precisos que los del investigador (realización, servicio, emulación,...) ya que buscan crear valor y saben que toda innovación proporciona una ventaja competitiva temporal, por lo que hay que seguir innovando.

De acuerdo con Baumol (2002), el emprendedor es capaz de innovar sin padecer la presión competitiva a la que las grandes empresas están sometidas en un contexto oligopolístico. Las grandes empresas aceptan el proceso innovador como una rutina, de manera que el nivel de gasto en innovación es un concepto más del plan estratégico anual. La competitividad en los mercados fuerza a las empresas a innovar para no quedarse fuera, para protegerse de la competencia.

Sin embargo, el éxito innovador de las pymes emprendedoras es la libertad que tiene el emprendedor para innovar sin sentir las presiones a las que se ven sometidas las grandes empresas, normalmente como resultado de la continua competencia y la política de innovación conservadora, es decir, de innovar para obtener algo que tenga salida en el mercado y sin arriesgarse especulando respecto a su éxito.

Por el contrario, el emprendedor de la pyme si está dispuesto a asumir riesgos. Gran parte de las innovaciones actuales son producidas por las pymes (Mehnveld y Thurik, 1999). Dado que la innovación es una vía para crecer, sobrevivir y alcanzar el éxito, muchas pymes han prestado mayor importancia a las actividades de innovación (González Pernía y Peña Legazkue, 2007). En concreto, según los datos más recientes del Panel de Innovación Tecnológica (PITEC, 2008), las empresas con menos de 200 empleados y que realizan gastos en investigación y desarrollo interna suponen más del 86% de la población de esta muestra, respecto a las de más de 200 empleados.

Por ello, es lógico pensar que en muchas ocasiones son las grandes empresas las que utilizan a los emprendedores como vehículo para lanzar sus innovaciones al mercado. Por tanto, las pymes son innovadoras efectivas relevantes para el cambio tecnológico dada su mayor implicación en materia de innovación con las nuevas tecnologías, que las grandes empresas. En la mayoría de las ocasiones, las pymes buscan nichos de mercado de alto potencial y liderazgo técnico.

En segundo lugar, tenemos el estereotipo de que la innovación se sigue identificando con gasto en I+D, patentes y personal empleado en grandes laboratorios. Estas formas de medición han sido cuestionadas por las siguientes razones: el esfuerzo en I+D no guarda una relación coherente con los resultados que produce, las patentes no siempre son comercializadas, muchas de las innovaciones en producto/servicio/proceso que se comercializan no están patentadas, y porque la innovación basada en la I+D excluye a la figura del emprendedor, a pesar de que éste forma parte activa de la mayoría de los procesos de innovación (González Pernía y Peña Legazku, 2007).

Así por ejemplo, en cuanto al personal empleado en laboratorios, éstos parecen haberse convertido en una especie de personal mercenario para resolver los problemas, no sólo de sus empresas sino también de otras; al primar la rentabilidad, la agilidad y la velocidad de las respuestas, esto es, se ha tratado de trasladar al investigador el espíritu emprendedor de las *start-ups*. Esto puede llevar a, que por ejemplo, el número de patentes, en sí mismo, pierda relevancia ya que se compran, se venden las comercializadas. En suma, se ha llegado a la existencia de más mercado en el proceso de la innovación. En la empresa, los departamentos de I+D adoptan los principios de la innovación abierta, el externalizar actividades, conectar con las universidades, *start-ups*, entidades de capital riesgo.

Por ello, lo relevante para las pymes es establecer vínculos y colaboraciones estables con los organismos de investigación y con otras empresas. Esto permitirá transferir y reconducir el rendimiento del potencial investigador de nuestras universidades y que las oficinas de transferencia de tecnología funcionen como centros de venta, de emprendedurismo. Esto permitiría proyectar hacia fuera su hacer mediante contratos de investigación con las empresas, cooperación con parques y centros tecnológicos, la movilidad de investigadores y técnicos y la creación de empresas innovadoras. Los datos actuales no son muy alentadores. Según la OCDE el 80% de las empresas nunca han tenido contacto con las universidades en proyectos de investigación (Economic Survey: Spain 2007), mientras que según el INE menos del 23% de las empresas innovadoras cooperan con la universidad.

La innovación exige empresas capaces de hacer posible las innovaciones, empresarios con voluntad para convertir la innovación en oportunidades de negocio. La innovación en la empresa se vincula al stock de conocimientos (unido a la proporción de personal científico y técnico) a la flexibilidad para hacer posible el cambio en los procesos, al trabajo en equipo que facilita el compartir conocimientos, al sistema de recompensas.

Por ello, más importante que los fondos públicos, que el sistema de ciencia y tecnología, lo son los elementos internos de la empresa, la presión de los mercados, el capital humano de la empresa, la posibilidad de subcontratar de utilizar equipos y personas de centros externos. No existe una relación lineal entre las inversiones en investigación y los resultados científicos y tecnológicos, y menos con el éxito comercial de las innovaciones. Es necesario centrar más la atención en el interior de la empresa, en los procesos de aprendizaje colectivo, en las capacidades tecnológicas de la empresa, en la creación de capital social-confianza para facilitar e incentivar los cambios, incluidos el desaparecer para sobrevivir.

Por lo tanto, hay que revisar nuestro modelo de innovación empresarial que actualmente vincula al sector industrial y a la gran empresa. Muchas de las innovaciones que se realizan no son tecnológicas y no se vinculan a las grandes empresas. De hecho la mayoría de los cambios radicales son introducidos por los nuevos entrantes, por las pymes. Para sobrevivir la empresa necesita recuperar el espíritu empresarial gracias al cual surgió, lo que le permitirá no sólo adaptarse a los cambios en el entorno sino explotar las oportunidades creadas por las discontinuidades y la incertidumbre.

LA PYME Y LOS RIESGOS DE PÉRDIDA DE DINAMISMO DEL EMPRENDEDOR-DIRECTIVO ↓

El desarrollo del emprendedor-directivo se enfrenta a tres limitaciones que, ante las condiciones del entorno actual, pueden transformarse en amenazas para el mismo: a) el desarrollo de los buscadores de rentas; b) las restricciones a la ruptura de la empresa, la externalización y la multilocalización; y c) la falta de incentivos al desarrollo de redes de empresa que permitan una reconfiguración de la misma.

Los buscadores de rentas ↓

Uno de los riesgos de la pyme es la conversión de los empresarios en agentes buscadores de renta como consecuencia de la regulación económica y los mercados politizados. El peso del mercado politizado ha hecho que las rentas empresariales se obtengan básicamente de la utilización de las Administraciones Públicas y del propio marco legal y político, es decir, de políticas regulatorias que favorecen sus intereses.

Los buscadores de rentas son agentes que gastan deliberadamente recursos para conseguir rentas económicas sin transgredir el marco legal, ni realizar actividades rechazables por la sociedad (chantajes,

tráfico ilegal, pago de «comisiones»). Los buscadores de renta realizan actividades cuyos objetivos son el mantenimiento de beneficios de monopolio o la obtención de rentas económicas. Se supone que el empresario «buscador de rentas» es capaz de persuadir al regulador para fijar precios que maximicen su beneficio, para lograr concesiones o subvenciones en su favor o para aplazar la aplicación de leyes y directivas que abran los mercados a la competencia o rompan sus posiciones de oligopolio o monopolios, en suma pretenden mantener las barreras de entrada al mercado.

El comportamiento del empresario buscador de rentas se diferencia del empresario innovador en sus consecuencias. La búsqueda del beneficio por un número suficiente de empresas es el motor del cambio, pues los empresarios innovadores encuentran nuevas oportunidades de beneficio por encima de los normales, pero llevan dentro de sí la semilla de su propia disolución dado que atraen a los imitadores, cuyo comportamiento anula los beneficios de los innovadores. El proceso de mercado se mueve continuamente hacia el equilibrio nunca alcanzado en el que los beneficios extraordinarios son cero.

Cuando se descentraliza el poder estatal, lo que a nivel central es factible sólo para las grandes empresas, se convierte en posible para las pequeñas y medianas en sus espacios autonómicos y locales, y así se acentúa la relevancia del mercado politizado. En este caso, los pequeños y medianos empresarios son capaces de hacer presentes sus intereses ante las políticas públicas de sus administraciones territoriales.

En la actual descentralización de la administración pública en España el mayor riesgo no es tanto la existencia de trabas administrativas a la creación de empresas y el desarrollo empresarial, como la heterogeneidad de normas que llevan a 17 modelos comerciales, 17 leyes de empleo, 17 regulaciones urbanísticas, sobre turismo, etc..., sino a la necesidad y relevancia del socio local en determinadas actividades y relaciones con las administraciones. Por ello la pyme –sus empresarios y directivos– se han convertido en elementos base de las políticas de buscadores de rentas.

En suma, la actuación del empresario dependerá básicamente de las reglas del juego, esto es, de la estructura de recompensas que existen en la economía. El conjunto de reglas, estímulos y recompensas que cambia de un período a otro es el que determina la asignación de recursos empresariales a actividades productivas, improductivas y aún destructivas. El que existan en un tiempo y espacio dados empresarios que se dediquen a actividades productivas vinculadas tanto a la innovación como a la imitación y difusión de tecnología, en lugar de centrar sus esfuerzos en la bús-

queda de rentas y mantener barreras de entrada, depende básicamente del sistema de incentivos imperante en un espacio y tiempo. En la actualidad, los pequeños y medianos empresarios han visto en demasiadas ocasiones que la búsqueda de rentas es el método más fácil de desarrollar la empresa.

Ante esta situación, el empresario en el presente exige compensar las ineficiencias de sectores protegidos de la competencia. Así, pide que se abran los mercados cerrados, esto es, que se intensifiquen la liberación de las comunicaciones, los transportes, los servicios profesionales y los puertos. La falta de competencia, las barreras de entrada y la regulación de muchos mercados afectan gravemente a la competitividad de la empresa, ya que liberan de la disciplina competitiva a demasiadas actividades y generan estímulos para que las capacidades empresariales se centren en buscar rentas a través de apoyos públicos (recalificaciones, concesiones), vía subvenciones y contratos, en lugar de realizar actividades productivas de innovación y mejora.

Los legados del corporativismo, proteccionismo e intervención estatal han creado una actitud e ideología negativas hacia la innovación y la creación de capacidades empresariales. La oferta de éstas exige una postura del Estado preocupado por disciplinar los grupos privados para evitar buscadores de renta en entornos competitivos y una valoración de la actividad privada, del empresario, como la base del desarrollo económico.

Ante esta situación, se debe evitar el crear un entorno favorable a los buscadores de rentas y centrar la atención en el desarrollo de la creación empresarial. Las fuentes de creación de riqueza residen en las capacidades empresariales que hacen posible una nueva formación empresarial. Para ello, los nuevos factores críticos son la explotación del saber hacer tecnológico y la propiedad intelectual, las marcas (especialmente el desarrollo y la comercialización con éxito de nuevos productos y servicios), las nuevas formas de organización empresarial, y los nuevos estilos de dirección que hagan posible el desarrollo de intangibles y la creación de capacidades dinámicas que permiten percibir oportunidades para reconfigurar el conocimiento y obtener los activos complementarios para alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

Las limitaciones a la ruptura de la empresa, la externalización y la reconfiguración de los negocios ↓

Una segunda limitación a la que hacer frente y que se transforma en oportunidad para las pymes es la necesaria desintegración de los procesos producti-

vos. Ésta afecta a las formas de especialización. En algunos casos no conlleva un intercambio y bienes y servicios acabados, sino de módulos, tareas, procesos e incluso de partes de éstos. Esto hace que se hable de ventajas comparativas fragmentadas. A este respecto existen distintas alternativas para ordenar la producción e integrar las actividades (Bergen y Bengtson, 2004). En algunos casos se realiza por medio de pymes independientes, redes de proveedores de componentes o primer suministrador. En otros, a través de la propia empresa, como empresas multidivisionales o a través de empresas vinculadas con diferentes grados de integración en la propiedad de las mismas.

Así, las empresas están experimentando un proceso creciente de externalización de actividades u *outsourcing*, bien en el propio país o bien en otros (deslocalización u *offshoring*). Esto produce una multilocalización o ubicación de un área de negocio, una planta, un proceso, un componente en lugares diferentes al de su situación actual. Si bien en una primera etapa el *offshoring* se justificaba por la reducción de costes, en inputs, componentes del proceso con poca exigencia de mano de obra cualificada; en la actualidad predomina la búsqueda de talento, la flexibilidad organizativa y la reducción del tiempo de respuesta a los cambios. En este entorno, las pymes pueden beneficiarse de estos procesos de externalización y deslocalización, dado que pueden proporcionar con mayor facilidad capital humano especializado y la flexibilidad necesaria para hacer frente a las necesidades del mercado.

Igualmente, la pyme tiene ante sí nuevas oportunidades ante el hecho de las rupturas tecnológicas que hacen difícil sobrevivir a las grandes empresas instaladas en el sector y así surgen oportunidades para los nuevos entrantes. La razón que explica las dificultades de sobrevivir de los instalados en el sector es la inercia de su propia organización y cultura y sus rigideces administrativas. Es como si las empresas debieran desaparecer y renacer de sus cenizas para sobrevivir ante una ruptura tecnológica. Y esto exige innovación (Christensen, 1997) y cambio de las capacidades directivas. Es más, las empresas mejor gestionadas son las que peor se enfrentan a los cambios radicales, probablemente como consecuencia de que su forma de ver el mundo, de hacer las cosas, es decir, la fórmula de su éxito, ya no sirve ante el nuevo entorno.

El riesgo de las empresas actuales está en reiterar la fórmula de éxito que fue útil en un contexto competitivo, tecnológico y legislativo, pero que ahora que se convierte en una losa para afrontar el futuro. La supervivencia hace necesaria la ruptura con las claves del triunfo pasado, el cambio de liderazgo y dirección. El futuro viene condicionado por un entorno que facilite

la flexibilidad, es decir, un marco institucional social que haga posible la reutilización rápida de activos y la reorganización del sistema de producción.

Las pymes con éxito deben considerar que el modelo de gestión generado por sus fundadores y/o continuadores, que dio buenos resultados en el pasado, no es sostenible en el futuro. Por ello, ante los cambios radicales, provocados por cambios en la tecnología, la regulación o los gustos de los consumidores, los modelos antiguos de decisión de la empresa y sus rutinas no son aplicables a los nuevos negocios. Esto es muy relevante en las pymes donde el empresario creador difícilmente se adapta a las innovaciones radicales. Por ello, existe un riesgo de futuro si no se acepta la ruptura tecnológica y el cambio en la propia empresa.

La ausencia de incentivos a la creación de redes de empresas ↓

En tercer lugar, dado que, como consecuencia de la aceleración del cambio tecnológico y de la migración de los conocimientos, los procesos productivos y de los límites de la empresa se están rediseñando continuamente, es necesaria la creación de redes de empresas. Ante el nuevo entorno, la empresa, y en concreto la pyme, se concibe como una pequeña organización innovadora, flexible, especializada e integrada en una red de colaboración con otras empresas. Esta nueva configuración es posible que cambie las reglas del juego competitivo, de manera que sean redes las que compitan entre sí, en lugar de las empresas aisladas.

Además, emergen sistemas de organización con escasos controles, pero con incentivos capaces de regular las relaciones principal-agente. Las redes externas con clientes, proveedores y competidores proveen a la empresa de recursos y mercados y extienden los límites geográficos políticos y culturales, el desarrollo de una arquitectura modular y el continuo rediseño de la empresa.

Por ello, es necesaria una continua reconfiguración de la creación de valor en la empresa, un aumento del *outsourcing* de funciones internas, una transferencia al exterior de la fabricación. Esta tendencia se facilita por la estrategia modular, es decir, el planteamiento de la producción de productos y servicios a partir de una arquitectura que rompe los componentes funcionales y desarrolla la interacción entre los mismos. La arquitectura modular se refiere al aspecto físico del producto, y a los procesos; con estandarización, flexibilidad, y reducción de la complejidad de las operaciones. Ello facilita a los proveedores nuevas inversiones y el desarrollo de redes.

Esta creación de redes resultado del establecimiento de vínculos temporales entre empresas independientes (proveedores, clientes, incluso rivales), unidas mediante las tecnologías de la información para compartir costes, destrezas o acceso a los mercados, permite que cada empresa participante, especialmente en el caso de las pymes, aporte lo mejor que cada una sabe hacer en su área. Además, estas estructuras virtuales requieren de acuerdos inmediatos para explotar oportunidades que cambian rápidamente, lo que exige confianza mutua y un cierto destino común. Por ello, los determinantes básicos de la cooperación en redes suelen ser los elevados costes que comporta el desarrollo de nuevos productos, el ritmo cada vez más rápido del progreso técnico que se traduce en un acortamiento del ciclo de productos, y la incapacidad de la empresa para elevar el ritmo de aprendizaje de sus recursos humanos.

A este respecto, las fuerzas a favor de una integración en una empresa o, por el contrario, la constitución de una estructura de redes, dependen de muchos factores, como la tecnología, las exigencias de capital, la estructura del mercado, la protección de la propiedad intelectual y la compensación de los innovadores empresariales.

La herencia del diseño organizativo clásico la constituye «el hombre organizativo». La división del trabajo ha permitido hacer más controlables y predecibles los comportamientos de los hombres; y así reforzar su conformidad y obediencia, en lugar de incitar la iniciativa individual o la toma de riesgos. En la actualidad, los diseños organizativos pretenden y necesitan que: 1) los individuos tengan un sentido de propiedad de lo que ellos hacen, lo que se logra con unidades organizativas pequeñas, definiendo resultados estándar y fijando los flujos de información para su soporte y control; 2) se alineen las iniciativas particulares con las de la empresa, promocionando el desarrollo del espíritu empresarial y creando y apalancando el conocimiento desde el individuo experto a la organización que aprende; y 3) se refleje el respeto por los individuos en una cultura que esté abierta desde abajo y sea tolerante con el fracaso.

En estos momentos, la eficiencia se obtiene a través de la especialización. Con ello no sólo se obtienen economías de escala sino también se desarrollan capacidades dentro de cada empresa. El cambio se acentúa con las posibilidades que ofrecen las tecnologías de la información y comunicación, que hacen perder relevancia al componente físico y espacial de las tareas. Asimismo, las tecnologías de la información y comunicación alteran la forma de organización mediante la reducción de los niveles jerárquicos, la mayor subcontratación, el desarrollo de una mayor

capacidad para centralizar la toma de decisiones y la creación de organizaciones virtuales.

Ante esto, se presentan alternativas de integración de actividades: pymes independientes, redes de empresas de componentes o primer suministrador, etc. En resumen se constata el proceso de ordenación de las actividades de la empresa que tiende a:

a) Concentrarse sólo en unas cuantas actividades nucleares básicas, volver a la especialización, y fragmentarse para alcanzar una masa crítica actuando sola o con alianzas.

b) Basar su actividad en la búsqueda de redes y contratos con otras empresas para que realicen las demás actividades no consideradas como parte de su núcleo. La subcontratación, con sus múltiples formas y planteamientos, es una de las bases de la eficiencia de la empresa y de su capacidad de innovación.

c) La aparición de formas híbridas (consorcios, empresas conjuntas, subcontratación avanzada y franquicias) en el desarrollo de transacciones.

Por tanto, la competitividad se vincula al empleo de dichas formas de relación o a los niveles de ordenar las transacciones. La cadena de valor de la empresa se desagrega en cada uno de sus componentes, para conservar sólo aquellos que añaden valor y hagan posible mantener una ventaja competitiva diferenciada y sostenible. El resto se hace en distintos espacios y por distintas empresas.

Para hacer frente al nuevo entorno competitivo, las redes se presentan como formas que permiten y facilitan el desarrollo del espíritu emprendedor, no sólo por la creación de las redes espaciales de empresas (clusters, parques científicos y tecnológicos, etc.), sino también por las redes funcionales o modulares en las mismas, lo que haría compatible las economías de especialización unidas a las de escala y alcance, y el desarrollo del espíritu emprendedor.

CONCLUSIONES

La globalización y liberalización de los mercados, la reconfiguración de los límites de la empresa y los cambios tecnológicos disruptivos caracterizan el entorno actual. La globalización económica ha modificado, en un período de tiempo relativamente corto, el orden económico mundial, trayendo con ello nuevos retos y oportunidades para las empresas. Es justo en un momento así cuando los recursos, capacidades y habilidades emprendedoras son más importantes para hacer frente a cambios en el entorno y adaptarse al nuevo escenario competitivo.

Para competir en este nuevo entorno es necesaria más innovación y responder con mayor eficacia a las preferencias de los consumidores. Por ello, el espíritu empresarial y las pequeñas y medianas empresas han ido adquiriendo un papel central con respecto a la innovación, la creación de empleo y el crecimiento económico. Esto es muy relevante, especialmente en nuestro entorno geográfico más cercano, si tenemos en cuenta que el 99% de las empresas europeas son pymes con menos de 250 trabajadores.

Ante esto, la figura del empresario emprendedor-directivo ha adquirido gran importancia ya que facilita la reconfiguración de la empresa y el establecimiento de redes con otras y le posiciona en una mejor condición para explotar las oportunidades de la ruptura y del cambio tecnológico. Por ello, a lo largo del presente trabajo se ha centrado el interés en el análisis del empresario en la pequeña y media empresa como emprendedor-directivo ante la globalización.

Como hemos recogido, el proceso de globalización ha llevado a que la pyme se enfrente a tres retos, que al mismo tiempo se pueden enfocar como oportunidades: la liberalización de la economía, la desintegración de la empresa y el cambio tecnológico. La liberalización de la economía ha modificado las pautas del comportamiento de las empresas aumentando el nivel de competencia nacional debido a la entrada de competidores extranjeros. Esto ha sido, y es, fuente de oportunidades para las empresas domésticas, que para sobrevivir en el nuevo entorno han mejorado sus niveles de competitividad. En el caso de la pyme, ha sido un conductor de su fortalecimiento y, en muchos casos, de su salto a la internacionalización fuera de las fronteras del país de origen.

En cuanto a la desintegración de la empresa, las características del entorno actual han forzado a procesos de externalización de actividades y de difuminación de los límites de la empresa. Estos procesos han concedido un papel esencial a las pymes para la oferta y asunción de las actividades desgajadas. Por tanto, el proceso de externalización, y en algunos casos de deslocalización, ha supuesto la aparición de nuevas oportunidades para la construcción de ventajas competitivas en la pyme. Respecto al cambio tecnológico, su efecto sobre la modificación en las formas de competir y los modelos de negocio ha abierto un campo de creación y desarrollo de las pymes.

Ante este contexto, el empresario solo puede salir airoso si combina su lado emprendedor, como identificador y explotador de oportunidades, con las funciones directivas necesarias para gestionar con eficiencia los activos de la empresa. Esto hace que su papel esté unido a la innovación y a la creación de

valor a medio y largo plazo. Los empresarios y las pymes son los principales actores de la innovación. Y la innovación es la fuerza impulsora del crecimiento económico. Por ello, es necesario que se apoye y se fomente la innovación, que se ayude a las pymes a actuar con rapidez, como requisito básico para la innovación, y para el intercambio de ideas y de información fomentando redes empresariales.

Las pymes son las responsables de la mayor parte de la innovación que conduce al desarrollo de nuevos productos de mayor valor. De hecho, en sectores como la biotecnología y las tecnologías de la información, son las nuevas empresas de base tecnológicas los principales proveedores de nuevas tecnologías. En general, la capacidad para explotar las nuevas tecnologías y la mayor facilidad de responder rápidamente a los cambios en las necesidades de los mercados es lo que hace que las pymes tengan un papel fundamental en el éxito de cualquier economía.

Para que todas estas oportunidades y retos puedan explotarse por parte de las pymes, con este trabajo hemos hecho un esfuerzo en destacar la necesidad de hacer frente a importantes riesgos que ponen en peligro el dinamismo del empresario emprendedor-directivo. En particular, constituye una fuente de amenaza un contexto que favorezca el desarrollo y mantenimiento de los buscadores de renta, agentes que consumen recursos del sistema para conseguir rentas económicas pero que no realizan o reportan creación de riqueza. Asimismo, supone una limitación para la pyme que no se favorezcan los procesos de ruptura de los límites de la empresa, facilitando la externalización y la reconfiguración de los modelos de negocio. Finalmente, se podrán aprovechar más las ventajas de la globalización, la liberación y los procesos de permeabilización de los límites de la empresa para desarrollo de mayor innovación y más cambios disruptivos, si se permiten, gestionan y desarrollan redes de empresas.

Ante el nuevo entorno, la empresa, y en concreto la pyme, se concibe como una pequeña organización innovadora, flexible, especializada e integrada en una red de colaboración con otras empresas. Esta nueva configuración es posible que cambie las reglas del juego competitivo, de manera que sean redes las que compitan entre sí, en lugar de las empresas aisladas. Por ello, son necesarios estímulos, políticas e incentivos que permitan el desarrollo de estos nuevos modelos organizativos.

(*) Este trabajo ha sido financiado por la Cátedra Bancaja «Jóvenes Emprendedores» - Universidad Complutense de Madrid, en el proyecto ECO2009-13818 del VI Plan Nacional de I+D+i, y el proyecto concedido al Grupo de Investigación Estrategias de Crecimiento Empresarial (940376) por el BSCH-UCM.

BIBLIOGRAFÍA †

- ACS, Z.J. (2006): «How is entrepreneurship good for economic growth?», *Innovations*, invierno, pp. 97-107.
- ACS, Z.J.; SZERB, L. (2007): «Entrepreneurship, economic growth and public policy», *Small Business Economics*, Springer, vol. 28, nº 2, pp. 109-122.
- AMANN, E.; NIXSON, F.I. (1999): «Globalisation and the Brazilian steel industry: 1988-97», *Journal of Development Studies*, vol. 35, pp. 59-88.
- AUDRETSCH, D.B.; THURIK, A.R. (2001): «What's new about the new economy? From the managed to the entrepreneurial economy», *Industrial and Corporate Change*, vol. 10, nº 1, pp. 267-315.
- BAUMOL, W.J. (1990): «Entrepreneurship: Productive, unproductive and destructive», *Journal of Political Economy*, vol. 98, pp. 893-921.
- BAUMOL, W.J. (2002). *The free-market innovation machine*. Princeton University Press, New Jersey.
- BERGEN, C.; BENGTON, L. (2004): «Rethinking outsourcing in manufacturing: A tale of two telecom firms», *European Management Journal*, vol. 22, nº 2, pp. 21-223.
- BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M. (2000). *Economics of Strategy*. Wiley, Nueva York, segunda edición.
- CHRISTENSEN, C.M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fall*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- CUERVO-CAZURRA, A. (2004): «Dificultades en la internacionalización de la empresa», *Universia Business Review*, nº 4, pp. 18-29.
- CUERVO GARCÍA, A.; MONTORO SÁNCHEZ, M.; ROMERO MARTÍNEZ, A.M. (2008): «Clusters and Innovation», en: Ribeiro Soriano, S.; Roig Dobon, D., *Entrepreneurship and Business. A Regional Perspective*. Springer, Berlín, pp. 187-210.
- DAS, P. (2004): «Economic liberalisation and R&D and innovation responses of Indian public and private sector industries», *International Journal of Management & Decision Making*, vol. 5, pp. 76-92.
- DEWARD, R.D.; DUTTON, J.E. (1986): «The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis», *Management Science*, 32, nº 11, pp. 1422-1433.
- DOZ, Y.L.; SANTOS, J.; WILLIAMSON, P.J. (2001). *From global to metanational: How companies win in the knowledge economy*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- GONZÁLEZ PERNÍA, J.L.; PEÑA LEGAZKUE, I. (2007): «Determinantes de la capacidad de innovación de los negocios emprendedores en España», *Economía Industrial*, nº 363, pp. 129-147.
- GUILLÉN, M. (2004): *El auge de la empresa multinacional española*. Marcial Pons. Madrid.
- HESHAMATI, A. (2003): «Productivity growth, efficiency and outsourcing in manufacturing and service industries», *Journal of Economic Surveys*, vol. 17, nº 1, pp. 79-112.
- HITT, A.M.; IRELAND, R.D.; CAMP, S.M.; SECTON, D.L. (2001): «Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation», *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 479-491.
- KIRZNER, I.M. (1973): *Competencia y Empresarialidad*. Unión Editorial, Madrid, segunda edición.
- LARRAZA KINTANA, M.; CONTIN PILART, I.; BAYONA SÁEZ C. (2007): «Actividad emprendedora, innovación y desarrollo económico», *Economía Industrial*, nº 363, pp. 119-128.
- LEVY, D. (2005): «Offshoring in the new global political economy», *Journal of Management Studies*, vol. 42, pp. 689-693.
- MATHEWS, J.; ZANDER, I. (2004): «The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalisation», *Journal of International Business Studies*, pp. 387-403.

MENKVELD, B.; THURIK, R. (1999): «Firm size and efficiency in innovation: reply», *Small Business Economics*, vol. 12, nº 1, pp. 97-101.

ROMERO MARTÍNEZ, A.M.; MONTORO SÁNCHEZ, M.A. (2008): «How clusters can encourage entrepreneurship and venture creation. Reasons and advantages», *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 4, nº 3, pp. 315-321.

SALAS, V.; SÁNCHEZ-ASÍN, J.J. (2008): «Los emprendedores y el crecimiento económico», en *El capital humano y los emprendedores en España*, Fundación Bancaja, pp. 165-208.

SCHUMPETER, J.A. (1934): *The theory of economic development*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

TID, J. (2001): «Innovation management in context: environment, organization and performance», *International Journal of Management Review*, 3, nº 3, pp. 169-183.

ZANDER, I. (2004): «El espíritu emprendedor en el ámbito geográfico. Fundamentos conceptuales e implicaciones para la formación de nuevos clusters», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 20, pp. 9-34.