

## CAPÍTULO 49

---

### *CREACIÓN EMPRESARIAL: SOBRE LOS EMPRESARIOS*

---

**Alvaro Cuervo García**  
Universidad Complutense de Madrid  
acuervo@ccee.ucm.es

#### **1. LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL**

La creación de riqueza y el dinamismo de un país se sustenta sobre la competitividad de sus empresas, y ésta depende básicamente de las capacidades de sus empresarios y directivos. En el pasado, la ventaja competitiva de las empresas se basaba en la disponibilidad de capital, tecnología o inputs básicos. Ahora, que casi todo se puede obtener en el mercado, las empresas se diferencian por los conocimientos, en su mayoría tácitos, reflejados en sus sistemas de información, y de resolución de problemas (rutinas organizativas); por los activos intangibles acumulados: marcas, reputación, saber-hacer y por las capacidades de sus directivos y empresarios, para crear y desarrollar los conocimientos y los activos intangibles. La prosperidad de los pueblos está unida al espíritu de empresa, a la vitalidad emprendedora.

Es, pues, la figura del empresario no sólo la explicación de los niveles de riqueza de una sociedad, sino también de la dinámica de cambio de la misma. En el momento actual, el aumento de la competencia en los mercados, con su apertura (consecuencia de la reducción de barreras de entrada), las privatizaciones y liberalizaciones de sectores y mercados, y los rápidos cambios tecnológicos, así como la existencia de nuevas generaciones con talento y excelente formación (capital humano) han hecho posible tanto el surgir de nuevos empresarios, como la consecución de una visión favorable y la aceptación social a su labor al superar la visión de buscadores de renta, de simples negociantes de posiciones en los mercados que, en el pasado, habían caracterizado al empresario.

En la literatura económica se ha estudiado la dirección de empresas y, con ello, el papel de los directivos. Pero, paradójicamente, el empresario apenas ha sido tenido en cuenta. La causa de este olvido y de la escasa consideración que se ha dado a su trabajo, tiene su origen en la teoría económica dominante.

La economía clásica no distinguió entre capitalista y empresario (Smith; Ricardo, Mill); el marginalismo hace abstracción de lo que ocurre dentro de las

### A. Cuervo García

empresas para centrarse en el equilibrio de los mercados. Este planteamiento no explica nada sobre lo que pasa dentro de la empresa, sino que se refiere a una situación de equilibrio (con una tecnología y precios dados) en la que, curiosamente, “nadie compite”. El agente central de la empresa -el empresario- es irrelevante, pasivo, y su función es elegir, dada una tecnología y unos precios de los factores, la combinación que maximice el beneficio. En las teorías del equilibrio neoclásico, con agentes maximizadores, con información completa y todas las oportunidades reconocidas, el empresario lo es o bien por preferencias o bien, por características personales.

Durante mucho tiempo la figura del empresario se entremezcló, por lo tanto, con la del capitalista o con la del organizador del proceso productivo. Así ocurre con Marshall (Principios de Economía, 1890) para quien la dirección es un factor productivo más, aparte de los clásicos: tierra, trabajo y capital. Para él, la generación de beneficios extraordinarios dependerá de la existencia de capacidades organizativas excepcionales, pero no, empresariales. En esta línea, quienes hablan del empresario organizador, el que se enfrenta a las ineficiencias, las holguras organizativas (Leibenstein, 1979), hablan de una de las funciones de la dirección. Es más, en el pensamiento de Veblen, Keynes y Galbraith aparecen como desestabilizadores de la economía -especuladores-, en el fondo parásitos del proceso productivo. Esta visión se acentúa en los trabajos de Marx y en la economía radical, para la que el empresario-capitalista es un acumulador de ganancias a expensas de los creadores de riqueza: los trabajadores (*The Robber Barons, The Tycoons*).

Por su parte, Keynes no tiene una visión positiva del empresario. Habla de “el imprevisible comportamiento empresarial, *“animal spirits”*”, motivado, más que por la ganancia, por una cierta pasión por el juego y la satisfacción de “hacer cosas”. Plantea la reflexión sobre el empresario profesional frente al especulador; cumpliendo una función social el primero y siendo fuente de inestabilidad para el sistema el segundo. Keynes presenta igualmente una idea negativa, quizás reflejo de sus propias vivencias, del comportamiento de los agentes en los mercados (en especial en el bursátil): “Espero ver al Estado, que está en situación de poder, calcular la eficiencia marginal de los bienes de capital a largo plazo sobre la base de la conveniencia social general y asumir una responsabilidad cada vez mayor en la organización directa de las inversiones” (Keynes, 1981: 333).

En los años sesenta se agudiza la crítica a la empresa y a la función empresarial, con el estudio de las clases sociales y el planteamiento económico marxiano, los trabajos de Baran y Sweezy (1972) y demás economistas radicales o marxistas, van a cuestionar no sólo la función del empresario sino la de la propia empresa privada y, además, implican valoraciones apriorísticas sobre el comportamiento de los agentes privados.

La opinión negativa sobre el comportamiento empresarial privado y la sobrevaloración de lo público, sólo será revisada varias décadas después, cuando se entienda que los agentes de lo público (políticos, altos funcionarios) buscan también maximizar su función de utilidad, que no siempre corresponde con el

interés general; y cuando se constata el fracaso del modelo alternativo, el planificador, se pasa a la acción de empresario.

En esos años no son objeto de análisis los trabajos más próximos a la empresa, trabajos como los de Clark (1899), Schumpeter, (1936), Knight (1947), Kirzner (1979).

Clark (1899) presenta el beneficio puro como resultado conjunto de dos circunstancias: el cambio dinámico y la fricción económica, es decir una mejora en los métodos de producción, una innovación. Los empresarios merecen los beneficios por su labor de superar obstáculos, introducir mejoras en las técnicas de producción, hacer inventos y la asunción de riesgos.

Schumpeter (1936), destaca el papel clave de la innovación y del empresario como causa del crecimiento económico, donde sólo en una economía estática se puede prescindir del mismo. El equilibrio es lo que menos interesa, dado que el empresario es el factor de desequilibrio y de progreso técnico. Además, diferencia con claridad dos realidades muy relevantes para la Economía de la Empresa: Por una parte, la separación de las funciones de capitalista y empresario (que el desarrollo de la sociedad anónima y el mercado de capitales han hecho posible). Por otra parte, tenemos la relevancia de la dirección (el empresario corporativo) como un elemento clave para explicar el desarrollo de la empresa. Aquí nos estamos refiriendo a la consideración del empresario como motor del cambio, con liderazgo en la formulación de “nuevas combinaciones”, en la puesta en práctica de la innovación, siendo ésta (y no el descubrimiento) lo que le identifica.

Knight (1947) introduce un planteamiento distinto donde, si bien la renta residual está unida a quien asume el riesgo -no asegurable- de acertar o no en sus previsiones, acepta que la función empresarial va asociada a un número reducido de capitalistas activos que desempeñan tal función. Schumpeter (1936) al distinguir entre la función del capitalista y la de empresario presupone implícitamente que éste no tiene problemas de fondos. Para Knight (1947), el beneficio surge ante el empresario por la diferencia entre ingresos ex-post y ex-ante, más que por asumir el riesgo e, implícitamente, presenta su acción como pasiva.

Finalmente, la escuela austríaca ve en la libertad de entrada de posibles compradores y vendedores, el elemento dinamizador del proceso del descubrimiento, “la incesante tormenta de destrucción creativa”. Los empresarios “son líderes en el camino que conduce al progreso material, los primeros en comprender la diferencia que existe entre lo que se ha hecho y lo que se podría hacer, adivinan lo que los consumidores quisieran tener y se toman en serio el intento de proporcionárselo (Mises, 1986).

El surgir de los empresarios para el análisis económico neoclásico, considerando en una primera aproximación que las oportunidades empresariales están a disposición de todos los individuos, es una cuestión de características personales, independiente de la situación en la cual se encuentran. El planteamiento neoclásico ve al empresario como un agente individual, pasivo, optimizador de una decisión, con un objetivo explícito, preferencias ordenadas y un conjunto de medios alternativos para alcanzarlo.

A. Cuervo García

Por el contrario, en el modelo schumpeteriano el empresario busca oportunidades para obtener beneficios explotando situaciones que incitan al cambio: lo que Schumpeter (1936) denomina una “nueva combinación”, que le permita obtener un poder de monopolio temporal. Él es quien ejerce el liderazgo del proceso de cambio en la sociedad, creando el futuro económico.

Para los teóricos de la escuela austríaca se presenta el mercado como un movimiento hacia el equilibrio, donde las personas poseen diferente información que conduce a tomar decisiones de comprar o vender recursos. Como las personas no pueden reconocer todas las oportunidades empresariales, la distribución de la información acerca de dichas oportunidades determina quién va a ser empresario. Ese movimiento hacia el equilibrio es fruto de la actividad empresarial. La “alerta” empresarial (Kirzner, 1979) es una capacidad que se ejerce ante la presencia de oportunidades de beneficios, es el centro del proceso de descubrimiento, no es un problema de información, es algo más complejo, es una capacidad humana difícil de enseñar, que trasciende del simple problema de optimización.

Han tenido pues, que pasar años para que se volviera al estudio del empresario, del directivo como figura clave en la creación, desarrollo y búsqueda de una ventaja competitiva sostenible en la empresa, para la creación y desarrollo de empresas competitivas. Hoy en día, las capacidades empresariales y directivas se presentan como determinantes del ritmo de desarrollo de un país. Diferentes ritmos de crecimiento entre países o, entre periodos de un país, vienen determinados por la oferta y calidad de las capacidades empresariales, en suma, de sus empresarios.

No obstante, en determinados espacios y momentos, el marco geográfico es relevante. Así Marshall (1890), refiriéndose a Sheffield y la bondad de su acero, decía que “en algunas regiones determinadas las habilidades están en el aire”, por ello éstas sólo se recogen si existe capacidad empresarial. Hoy día cualquier cosa se puede producir en cualquier parte, pero de hecho no ocurre así. Determinadas actividades se concentran en determinados espacios con base a “la historia marca” o la reexplicación del concepto de Marshall (1890) de los “distritos industriales” como consecuencia de las economías externas a la industria (economías de aglomeración) y las internas, de escala y alcance.

La Comunidad Valenciana pudiera vivir un especial momento de creación empresarial al surgir redes externas *-networks-* que amplían el potencial de los nuevos proyectos. Por otro lado, el predominio de las industrias inteligentes, creadas por el hombre, han roto con los modelos clásicos de factores de localización y las empresas pueden ser ubicadas en cualquier lugar. Sin duda, lo relevante es quién toma la decisión, así como los factores socio-culturales 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.

El desarrollo empresarial viene explicado por una triple concordancia entre: las variables sociales de legitimación de la actividad, el sistema de estímulos económicos y las instituciones, que facilitan tanto el correcto funcionamiento de los mercados como la defensa de los derechos de propiedad.

## 2. EMPRESARIOS Y DIRECTIVOS

La esencia de la empresa moderna es la especialización de funciones. Los hombres de empresa -"the businessmen"-, que dirigen la actividad económica son, en sentido estricto, los directivos y los empresarios, siendo considerados estos últimos en una doble versión: el empresario individual propietario y el "empresario corporativo" que, sin participación significativa en el capital, controla la empresa. Entre ambos -empresarios y directivos- asumen funciones unidas a los mecanismos del mercado, aunque dentro de la empresa sigan existiendo mercados. Es decir, la mano visible del empresario sustituye a lo que Adam Smith denominó "la mano invisible de los mecanismos del mercado" (Chandler, 1977).

En la empresa existen, pues, dos grupos de agentes económicos básicos con papeles claramente diferenciados: empresarios y directivos; aunque la misma persona ejerce, en muchas ocasiones, ambas funciones.

El empresario busca oportunidades para obtener beneficios explotando situaciones que incitan al cambio; lo que Schumpeter llama "una nueva combinación", que le permita 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 actividad empresarial, dice Baumol (1993), supone el uso de imaginación, audacia, genialidad, liderazgo, persistencia y determinación en el logro de riqueza, poder y posición, aunque no necesariamente en ese orden. Para Kirzner (1979) la función del empresario es captar oportunidades de beneficio en situaciones de información imperfecta o asimétrica. El empresario opera en situaciones de desequilibrio, con un comportamiento adaptativo. Por ello Kirzner (1979) 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 empresario no es sólo el emprendedor individual que detecta o crea oportunidades de negocio, como se vive en la actualidad con Internet (*start-ups*), sino también el "empresario corporativo", dado que éste no se limita a gestionar con eficiencia los activos de la empresa y coordinar y controlar la actividad de ésta, sino que, en el momento actual, tiene que anticipar, articular y gestionar el cambio que exige una reevaluación continua de la cartera de negocios de la empresa, de lo que la empresa hace, así como también, de los procesos internos de gestión de cómo lo hace, es decir, reinventar la empresa día a día o crear nuevas empresas (*spin-offs*).

No es fácil definir al empresario, dado que se puede destacar tanto al individuo que crea una nueva empresa, desarrolla un nuevo negocio, "una nueva oportunidad empresarial"; como centrar la atención sobre su hacer, es decir, el proceso de descubrir, evaluar y explotar oportunidades de negocios. Las dos preguntas relevantes en su estudio son: ¿Por qué?, ¿cuándo? y ¿cómo surgen las oportunidades para la creación de bienes y servicios, en suma, de proyectos empresariales? y, en segundo lugar, ¿por qué unos individuos y, no otros, descubren y explotan esas oportunidades?. Hablamos de los emprendedores,

### A. Cuervo García

personas que identifican y crean oportunidades de negocio, que innovan, que desarrollan nuevas combinaciones de recursos haciendo frente a la incertidumbre (Amit et al, 1993). Como análisis complementario estaría el estudio de los diferentes modos utilizados para explotar las oportunidades empresariales (Shane y Venkataraman, 2000: 218).

La actividad empresarial se describe en términos de innovación, creatividad, toma de riesgos, orientación al crecimiento. Se destacan, en su hacer, cuatro dimensiones: innovación, proactividad, aceptación del riesgo y búsqueda del crecimiento.

Las nuevas empresas hacen tres cosas muy bien: identifican oportunidades, dan forma y desarrollan estas oportunidades, y crean estructuras de negocios para transformar estas oportunidades en nuevos negocios con éxito. Las grandes empresas se vuelven hacia el espíritu empresarial porque tratan de lograr innovación, crecimiento y creación de riqueza (Hammel, 1999). Ante un cambio tecnológico exógeno, las empresas instaladas son desplazadas por las nuevas entrantes, empresas que fueron capaces de explotar innovaciones del cambio precedente. En este contexto, existen oportunidades para los nuevos entrantes, incluso cuando las empresas instaladas tienen capacidades financieras y/o capacidades tecnológicas (Arend, 1999: 33). La presión empresarial puede ser un poderoso antídoto para las grandes empresas estancadas, sin innovación, con inercia, que actúan en sectores maduros.

Por su parte, la función de los directivos en la empresa se centra en: 1) coordinación de los factores productivos en el logro de la eficiencia; 2) formalizar los contratos incompletos con los individuos y grupos participantes en la empresa, incluido el sistema de incentivos; 3) captar oportunidades de beneficios con los negocios actuales de la empresa como consecuencia de situaciones de información imperfecta y asimétrica, y hacer posible el proceso de creación y desarrollo de recursos y capacidades en la empresa. Simplificando, se puede considerar que los empresarios son los agentes del cambio empresarial con la función de crear recursos, mientras que los directivos están a cargo del proceso de asignación de recursos.

#### **2.1. El Empresario Individual (*entrepreneur*)**

Los neoclásicos rechazan el papel del descubrimiento en el proceso económico, focalizan el mismo en la asignación óptima. Los neoclásicos utilizan términos como racionalidad, eficiencia, optimización, por ello rechazan las consideraciones de términos como irracionalidad, ineficiencia, suboptimización. En su crítica a Harvey Leibenstein y su teoría de la ineficiencia -X- (Leibenstein 1966), Stigler (1976:215) mantiene que la economía esta siempre en la frontera de la producción. En el planteamiento neoclásico no existe papel para el empresario, simplemente no hace nada.

Para Demsetz (1983) el descubrimiento empresarial es la característica indiscutible que separa la acción empresarial del comportamiento maximizador.

*Creación empresarial: sobre los empresarios*

El descubrimiento trasciende de un problema de optimización a uno nuevo. Su consideración del descubrimiento con coste cero (o próximo a cero) abren la idea del descubrimiento como fuente de progreso, pero lo denomina “suerte”, algo que ocurre de forma inexplicable (Demsetz, 1983:277). En el lenguaje neoclásico: “*alertness*” se reduce a una de inversión bajo incertidumbre, una forma de busca, de *research*.

Stigler, Klein y Demsetz, erradican la acción empresarial de la teoría económica o reconocen la misma como una particular forma del capital humano. Para el modelo neoclásico el empresario es estéril, no hace nada, no crea nada, no innova, sólo reacciona.

A la alerta empresarial, no le es aplicable la noción de coste, Kirzner recuerda que no concibe a un individuo sin capacidad de alerta tomando decisiones para adquirirla. El descubrimiento empresarial no es el resultado de una elección como no lo es un terremoto. *Alertness* es la predisposición para visualizar oportunidades, capacidad de trascender, la forma común de pensar. No se invierte en desarrollar esas capacidades sino en información. El planteamiento neoclásico critica a Kirzner al presentar al empresario visualizando oportunidades que están esperando para ser descubiertas. Schumpeter enfatiza el aspecto de creatividad, que tiene más que ver con lo interior, que con lo externo, el descubrimiento incluye inspiradas o visionarias características de creatividad.

Dentro de un sistema económico, ciertos individuos tienen menor coste de información que otros, a los cuales les agrada especular acerca de escenarios futuros y sobre qué ocurriría si los productos no disponibles lo fueran, les incita la especulación, la curiosidad. Las personas especializadas en estos juicios de decisión, su menor coste de información o bien la heurística decisional les da una ventaja en esta clase de actividad, son empresarios dentro del sistema y sus decisiones son determinantes de la evolución del sistema.

Schumpeter (1994: 974), introduce al empresario en el análisis económico, como figura distinta a la de capitalista, directivo e inventor, aunque puedan coincidir en la misma persona física las distintas funciones. Schumpeter proporciona las explicaciones más relevantes sobre el empresario quien, con una innovación o “nueva combinación”, obtiene unos beneficios de monopolio temporal y provoca un proceso que conduce a un nuevo equilibrio de mercado. Esto último se produce por la respuesta imitativa del resto de las empresas y la desaparición de los beneficios extraordinarios.

El empresario innova cuando (Schumpeter, 1950:181): 1) Introduce un nuevo bien o uno con distinta calidad del ya existente. 2) Introduce un nuevo método de producción. 3) Abre un nuevo mercado. 4) Conquista una nueva fuente de aprovisionamiento de materias primas o de bienes semiterminados. 5) Crea una nueva organización de una industria, como ocurre cuando se obtiene una posición de monopolio o se rompe una ya existente.

El empresario debe continuar tras la primera innovación con otras sucesivas, para seguir generando un flujo continuo de beneficios que son el motor de la economía. El empresario, en suma, actuando “fuera del campo de la práctica existente”, destruye el equilibrio y lleva a cabo un proceso de destrucción creadora,

### A. Cuervo García

esencia del desarrollo económico. El empresario innovador, provoca un monopolio temporal, la imperfección en los mecanismos de mercado es esencial para permitir que la innovación sea compensada, quizás ello explique la falta de una teoría sobre la función empresarial.

Para Schumpeter, el imitador no es un auténtico empresario y el agente innovador dejará de serlo si no lleva efectivamente a la práctica “nuevas combinaciones”. En el presente, la distinción entre inventor e innovador, innovadores e imitadores, es forzada ya que gran parte de la innovación es un proceso continuo, que contribuye al desarrollo de un nuevo producto o proceso. Por ello, la imitación no es una mera reproducción de lo existente, sino un proceso que incluye elementos creativos y de innovación. No existe, pues, una línea de demarcación clara entre imitación e innovación, cuando esta última, en la mayoría de los casos, se desarrolla de forma incremental.

Para Schumpeter, pues, el empresario no es el tomador de riesgos, función propia del capitalista, aunque asume parte del riesgo como profesional. Discrepa, por tanto, de Knight (1947), quien define al empresario como aquél que deberá estimar el futuro y afrontar la incertidumbre que se derive de él. En efecto, la imposibilidad de asignar probabilidades a los posibles escenarios futuros obliga, al empresario de Knight (1947), a asumir la incertidumbre que los resultados llevan aparejados, destacando por su capacidad de obtener información, su temple para desafiar riesgos y, además, por su perseverancia al perseguir objetivos. Finalmente, debemos tener en cuenta que puede crear, dirigir y renovar las empresas (Santos, 1997).

En resumen, las cuatro funciones asignadas convencionalmente al empresario son:

- a) Reducir ineficiencias cuando las empresas no minimizan costes.
- b) Captar oportunidades de beneficio en el mercado por situaciones de información imperfecta.
- c) Estimar, mejor crear, el futuro en un marco de incertidumbre.
- d) Innovar.

Sólo las dos últimas corresponden a la figura del empresario, mientras que las primeras pertenecen al ámbito de los directivos.

La figura del empresario schumpeteriano es la de ser 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 contra, 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. Por ello, en los precios normales de los productos se encuentra la remuneración del empresario por su función, bien por la innovación que puede generar beneficios extraordinarios para la empresa que, posiblemente, se traducirán en mayor salario para el empresario (si éste no se identifica con el propietario de la empresa), bien si sus destrezas directivas son superiores a las normales, lo cual le permitirá obtener cuasi-rentas.

La función del empresario se centra tanto en la destrucción de viejos patrones como en encontrar nuevas formas de hacer negocios. La legitimación y el



conocimiento parcial de dónde está la obsolescencia guían la acción del empresario.

El proceso empresarial, el cambio para crear un nuevo negocio y/o entorno, es llevado, la mayoría de las veces, a través de pequeños y numerosos cambios, salvo los escasos grandes cambios revolucionarios. El éxito es visto como un nuevo “patrón” o modelo más adaptativo que el que reemplaza. El cambio, la existencia de “lags” -retrasos- para “nuevas combinaciones” es consecuencia de (Etzioni, 1987):

- El coste de adaptación que incluye: los costes de información, búsqueda de datos, interpretación, inferencia y análisis.
- La dificultad para encontrar e introducir un nuevo patrón. La tarea del empresario requiere modificar el consenso de uno o más colectivos que soporten el patrón existente con base en las estructuras actuales de poder.
- La oposición al cambio se debe a que las ganancias no se distribuyen igualitariamente; los más beneficiados por la vieja forma de hacer las cosas son, a menudo, los que están en el poder y, además son capaces, aunque sean una minoría, para sostener los patrones antiguos contra la menos poderosa mayoría que quiere el cambio, llegando a utilizarse el poder político para mantener las posiciones y bloquear el ya citado cambio (Etzioni, 1985).

## 2.2. El empresario “corporativo” (*enterpriser*)

La empresa dirigida por el propietario sobrevivió mucho mejor en la teoría que en la vida real, en especial en las grandes empresas. Las empresas modernas responden al modelo clásico de separación de funciones, en concreto las de propiedad y control, donde el control se define como la capacidad para determinar los objetivos de la empresa, la toma de decisiones sobre su estrategia, a pesar de la resistencia del resto de los agentes.

Dentro del grupo de control, se suele diferenciar la figura propia del empresario corporativo, bajo los nombres de Presidente Ejecutivo, Presidente Director General (PDG), CEO y/o Consejero Delegado, del resto de los directivos. Como “empresario corporativo” se deben integrar los miembros del Consejo de administración, accionistas de referencia (núcleo duro) que juegan un papel activo en el control de la empresa y participan en la configuración de sus “*core competences*”.

En las grandes empresas han reemplazado al empresario individual por la dirección, los “*top-team*” son reconocibles por sus funciones más que por la personalidad de sus miembros, además de su reflejo de la ascensión de la organización al corazón de los negocios. No obstante, asistimos a la reconsideración de la relevancia de la función del empresario individual al deseo de la dirección de las grandes empresas de crear una atmósfera empresarial dentro de la empresa “*intrapreneurship*”.

El alto directivo es el empresario corporativo, es una figura diferenciada del modelo del empresario individual Schumpeteriano pero no lejana, debido a que en

*A. Cuervo García*

el presente las grandes empresas, en sus diseños organizativos, tratan de imitar las virtudes de las pequeñas fragmentándose en pequeñas unidades con autonomía para desarrollar sus negocios y, por otro lado, desarrollar las mismas funciones que el empresario individual.

La función del empresario corporativo se centra en: 1) lograr la eficiencia en el uso de los recursos para conseguir los mejores resultados; 2) reconfigurar de modo continuo la cartera de negocios de la empresa buscando nuevas oportunidades. Por ello, la alta dirección necesita disponer de los conocimientos y habilidades de: los hombres de la empresa - Capital Humano -, de los suministros de tecnologías e inputs para competir en los mercados. La alta dirección está sometida al control de los mercados de capitales, de trabajo (directivos, especialistas), de suministradores de inputs básicos y clientes.

Dichos mercados son susceptibles de segmentarse en función de determinados recursos básicos o claves, que condicionan el desarrollo de las empresas (Prahalad, 1994: 45). Sin duda, las prioridades claves en los directivos han evolucionado desde una preocupación centrada en el mercado de capitales, con gran valoración del corto plazo, a un mayor peso de los mercados de “capital humano” y tecnologías y del desarrollo de redes (proveedores-clientes), pues el desarrollo de la empresa va a depender de éstos últimos.

La alta dirección ya no se limita a gestionar con eficiencia los activos de la empresa, coordinar y controlar la actividad de la misma. En el momento actual tiene que anticipar, articular y gestionar el cambio. Este proceso 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. (Prahalad, 1994; Prahalad y Doz, 1995). Los altos directivos encarnan el papel del empresario en la gran empresa, en lo tocante a que tienen que llevar a cabo el cambio del proceso de creación de riqueza de la empresa. Esto implica: 1) configurar los activos y recursos de la empresa, creando rutinas que hagan posible la innovación; 2) crear las competencias básicas de la empresa necesarias para el éxito y 3) diseñar la estructura organizativa y los procesos administrativos que permitan a la empresa aprender de forma continua. La lógica de creación de valor se convierte en un nexo intelectual entre la cartera de negocios y la dirección.

Las notas que definen a un empresario serían:

- a) Un activo específico de la empresa con su saber y capacidades dinámicas (Teece y Pisano, 1994), que es, la habilidad para dirigir estratégicamente la adaptación, integración y reconfiguración de las habilidades internas y externas de la organización, recursos y competencias funcionales hacia el cambio del entorno; donde el tiempo es crítico, el sendero de la innovación se acelera y la naturaleza de la futura competencia y mercado son difíciles de determinar. Esta capacidad significa que el empresario visualizaría una representación y evolución del entorno y también de la configuración interna de la empresa que es relevante para las exigencias del entorno externo. (Cohendet et al, 2000, 107).
- b) Un creador, un “visionario” de un proyecto de empresa. El empresario tiene que desarrollar y difundir una específica “visión” del contexto de la empresa

y del futuro. De acuerdo con esta visión posicionará la empresa en su entorno, definiendo su estrategia y su estructura interna. Ello significa que puede influir en el contexto competitivo. La innovación le permite seleccionar, al menos parcialmente, la forma de trabajar y de endogeneizar la innovación y parte del entorno externo.

- c) Un organizador. La visión o la concepción del negocio, que es el input primario del empresario afecta la organización de la empresa misma. En esta perspectiva como procesador de conocimiento, el papel del empresario y el papel del directivo tienden a solaparse en la definición del “*core competences*” de la empresa, en la dirección del proceso de conocimiento; o bien cuando el entorno es cambiante el proceso de distribución de recursos no puede ser separado del de creación. Por ello, el papel del empresario y del directivo converge en caso de turbulencia (Witt, 1998).

### 3. LOS DIRECTIVOS

El directivo, por contra, tiene como función básica supervisar 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 (Leibenstein, 1979) debido a que sino que están lejos de su frontera de producción. Por ello, la labor del directivo es gestionar con eficiencia el proceso empresarial. Unido a esta función, se puede considerar la de aprovechar situaciones de información imperfecta o asimétrica (Kirzner, 1979) en el mercado donde actúa la empresa.

Además, se debe destacar, como función de los directivos, su papel institucional de liderazgo del proceso de innovación. El empresario inicia o motiva el proceso de cambio en la empresa, “una nueva combinación”, una innovación; no obstante, la implantación de ésta es labor de los directivos. Finalmente, la labor fundamental de un directivo en el presente, es la capacidad de comunicar, construir una reputación y un clima de confianza que transforme un sistema conflictivo (individuos con objetivos en conflictos) en un sistema de cooperación donde los agentes actúan racionalmente en nombre de un objetivo común. La función de los directivos es convencer e influir para crear un clima de confianza para que los empleados no sigan conductas oportunistas logrando un mayor grado de eficiencia, dado que las empresas incurren en costes de agencia menores evitando conductas oportunistas.

Selznick (1957), destaca que para que los propietarios de los recursos individuales se animen a cooperar, en el largo plazo, se les debe garantizar que no serán explotados. Se puede ver la empresa, en el marco de la teoría de juegos, como un juego repetido entre directivos y trabajadores, que conduce a culturas cooperativas y liderazgos capaces de emitir señales creíbles para cooperar, para crear un clima de confianza que induce a cada parte a esforzarse debido a la mutua seguridad de que ninguna parte explotará las posiciones vulnerables de las otras.

*A. Cuervo García*

El directivo debe crear un clima de confianza en base a señales creíbles de auto-limitación en la búsqueda de conductas oportunistas a cambio de la cooperación en el largo plazo.

La función del directivo viene explicada por la superación de la ineficiencia X de Leibenstein (1987). Desde la teoría económica convencional no se considera esta situación pues se supone que la presión competitiva lleva a las empresas a eliminar este tipo de ineficiencia. Las que no son capaces de motivar y controlar a sus trabajadores a un nivel estándar serán menos competitivas y acabarán siendo barridas del mercado. No obstante, la realidad nos presenta, al menos en el corto plazo, a individuos que actúan en situaciones sub-óptimas, y posiblemente, motivadas de forma inadecuada, lo cual abre la posibilidad de la dirección para aumentar capacidades y habilidades para la actividad empresarial. Para Leibenstein (1987) las funciones del empresario son básicamente las funciones de los directivos: encontrar y desarrollar oportunidades en los mercados; y superar las imperfecciones en los mercados; dirigir y coordinar el proceso de producción.

Así Leibenstein (1987) destaca que las empresas operan en mercados imperfectos, con presión para minimizar los costes, productos diferenciados y economías de escala, lo cual limita la competencia. Precios y costes permanecen dentro de unos límites como “áreas inactivas” ante la pérdida del equilibrio. La teoría de la eficiencia-X explica la infrautilización de recursos en la empresa. La ineficiencia no asignativa surge en la actividad interna de la empresa y se vincula a: a) La utilización excesiva de trabajo y capital. b) Las secuencias temporales de los procesos y grado de cooperación de los trabajadores. c) Flujos de información y eficacia de los acuerdos y contratos.

La teoría de la eficiencia-X se fundamenta sobre una serie de postulados, a saber:

1. El individuo es la base de la decisión. En la empresa se toman decisiones individuales.
2. Los contratos son incompletos y se asume una cierta discrecionalidad con relación a la naturaleza y cantidad del esfuerzo.
3. Dentro de ciertos límites existe inactividad, no se producen cambios en las conductas individuales aunque estuvieran asociados con una mayor utilidad.
4. En general los individuos no se comportan como maximizadores, el comportamiento depende de un equilibrio entre presiones internas (interés, realización y deseo de aceptación, frente a la elusión de responsabilidad) y externas, que se manifiesta en la cultura general, en pautas de comportamiento, convenciones sociales y éticas. Si la presión externa es fuerte, las decisiones se acercan a la lógica maximizadora, pero no es norma general. Ello explica que con la misma cantidad de mano de obra podemos esperar diferentes cantidades de esfuerzo y, por lo tanto, diferentes outputs, luego para unos inputs dados existen una variedad de outputs posibles.

La empresa posee -según esta teoría- un cierto grado de desorganización, no opera en la frontera de producción. Es posible que una empresa en equilibrio no esté en un óptimo paretiano, por lo que se pueden lograr mejoras en la empresa sin que se produzca ningún empeoramiento. Conforme al planteamiento de la

*Creación empresarial: sobre los empresarios*

eficiencia-X, el directivo con capacidades medias puede entrar en una industria y esperar el éxito, dado que las empresas no actúan con costes mínimos y es posible que una nueva comience su actividad con gente sin habilidades especiales pero con suficiente motivación para competir efectivamente. Este enfoque sugiere la importancia de la motivación y de las capacidades para la determinación del nivel de la actividad económica general.

El planteamiento actual de la alta dirección pudiera verse diferenciado en tres niveles: En un primer nivel, la valoración de los activos y recursos de la empresa, así como el conjunto de los negocios de la misma, ¿cuál es el límite de la empresa?, ¿cuáles son las formas de su desarrollo?. En segundo lugar, analizar el motor de la ventaja competitiva, la lógica de la creación de valor en la empresa, el análisis de su posición en los mercados, los recursos y capacidades, la obtención de la ventaja competitiva. Finalmente, el control interno, la claridad estructural, los procesos administrativos.

Los directivos de las grandes empresas han desplazado a los empresarios, son reconocidos por sus funciones, más que por sus personalidades o rasgos, aunque en algunos casos su carisma o liderazgo sea muy relevante. En el presente, su papel se diferencia poco del de empresario dado que su principal trabajo es el de crear una atmósfera empresarial dentro de la empresa. El papel de la alta dirección ya no se limita a la labor administrativa de controlar y coordinar, ahora tiene que anticipar, articular y gestionar el cambio, reevaluar los procesos de la empresa, la cartera de negocios, así como reinventar la empresa.

El concepto de “*corporate entrepreneurship*”, inicialmente llamado “*intrapreneuring*” (Pinchot, 1985), es esencialmente la actitud y acción del directivo-empresario hacia el interior de la empresa. Los cuatro aspectos que caracterizan la acción del empresario son: 1) toma y aceptación del riesgo, 2) cultura de creatividad e innovación; 3) espíritu de empresa, cada empleado actúa como empresario, ello lleva a incentivar y desarrollar innovaciones, desarrollar un entorno para la creación, perseguir innovaciones o nuevas oportunidades con los negocios actuales; 4) transformar la organización, cambiar los procesos, hacer más con menos; 5) cambiar las reglas del sector (Thornberry, 2001:527).

Los directivos, dada su autonomía y poder de decisión, se encuentran sometidos a los clásicos mecanismos de control: sistema legal y político, marco regulador y sistemas de control interno, basados en el consejo de administración (Jensen 1994) y de control externo basado en los mercados. Ahora bien, ante los problemas que plantea el mercado de capitales que efectúa un control a posteriori de los hechos que han podido afectar a la empresa, se proyecta realizar cambios en la composición del Consejo para superar sus problemas de información, incentivos y sobredimensión, mediante la creación de comités como el de “auditoría y compromisos” y el de “nombramientos y retribuciones” (Cadbury Committe, 1992), que hagan posible el desarrollo de controles internos.

Los accionistas demandan estos controles internos con el fin de evitar las consecuencias no deseadas de la discrecionalidad de los directivos; por ello se quiere reutilizar la capacidad del Consejo, preferentemente en su papel de control directivo, destacando tanto su capacidad de control como su consideración de elemento de legitimización de la empresa ante el entorno (enfoque institucional).

A. Cuervo García

#### **4. DE LO ADMINISTRATIVO A LO EMPRESARIAL: DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA AL DESARROLLO DEL ESPÍRITU EMPRESARIAL (CORPORATE ENTREPRENEURSHIP)**

En el momento actual, los directores tratan de implantar el espíritu empresarial. Se produce una valoración de lo empresarial frente a lo administrativo. Ello se refleja en el deseo de introducir los mercados y la democracia en el interior de la empresa, el deseo de convertir a los miembros de la empresa en empresarios, es decir, individuos proactivos, innovadores, predispuestos a aceptar riesgos, a tomar responsabilidades al saber que su empleo y su desarrollo futuro dentro de la empresa se vincula al mercado.

Ello implica:

- 1) Que los individuos tengan un sentido de propiedad en lo que ellos hacen. Esto se logra con unidades organizativas pequeñas, mas que grandes. Pequeñas unidades descentralizadas y definiendo los estándares de resultados y los flujos de información para su soporte y control, que haga posible el desarrollo de la actividad empresarial, en suma internalizando la acción empresarial al interior de la empresa.
- 2) Alinear las iniciativas de los individuos con la empresa, prever que el desarrollo del espíritu empresarial no genere caos. Lo cual exige auto-disciplina en cada individuo, mas que controles impuestos desde arriba, crear y apalancar el conocimiento desde los individuos expertos a una organización que aprende.
- 3) Eeflejar el respeto de la Dirección por los individuos, por su capacidad de crear, designando un sistema de incentivos que la promuevan, una cultura abierta desde abajo y tolerante con el fracaso.

Las empresas tradicionales se organizaban alrededor de productos o mercados. Se discutía sobre la organización jerárquica y sus niveles, sobre la estructura divisional y los grados de autonomía de la Oficina Central. En el presente, se habla de: redes integradas (“*integrated network*”), de aprendizaje organizativo, de mecanismos de gobierno y de internacionalización y crecimiento. La eficiencia se obtiene a través de la especialización mas que de la centralización (no sólo para obtener economías de escala, sino para desarrollar capacidades dentro de cada unidad). Las estructuras se vuelven más multidimensionales y transitorias, se diluyen las claridades de los papeles y la estabilidad de la autoridad (Halal, 1998). Con ello queremos hacer posible tanto la eficiencia empresarial y la creación de valor, como la legitimidad social de la empresa.

El nuevo contrato social, dentro de la empresa, sustituye al viejo intercambio de seguridad por lealtad de los trabajadores, tiende a trasladar a estos la toma de responsabilidad con su *performance*. Por todo ello se observa la gran necesidad del proceso de aprendizaje ante el cambio constante. Ello exige iniciativa, creatividad, habilidades. La empresa tiene la responsabilidad de hacer posible el desarrollo de la formación, construir una organización flexible capaz de explotar el conocimiento idiosincrásico y habilidades únicas de cada individuo (Ghoshal y Bartlett, 1997).

*Creaci3n empresarial: sobre los empresarios*

La estrategia de creaci3n empresarial, es la integraci3n de lo empresarial (comportamiento para la búsqueda de oportunidades) y la estrategia (búsqueda de ventajas competitivas) para desarrollar y tomar decisiones que supongan la creaci3n de riqueza.

Ello implica el desarrollo de redes externas (*external networks*), recursos y aprendizaje organizativo, innovaci3n e internacionalizaci3n. Las redes externas, proveen a la empresa de informaci3n, recursos, mercados, tecnologías, redes que implican relaciones con clientes, proveedores y competidores con lo que se extienden los límites geográficos, políticos y culturales. Todo esto permite a la empresa competir en mercados sin tener recursos para ello, acceso a recursos, conocimientos para su desarrollo.

Por su parte, la empresa debe plantearse el desarrollo de un conjunto de recursos heterogéneos e idiosincrásicos (recursos incluye capacidades). El Conocimiento es un recurso intangible específico generado a través del aprendizaje organizativo (Hitt, Ireland y Lee, 2000), para desarrollar procesos que generen y diseminen el conocimiento para la innovaci3n.

Los cambios más relevantes de los últimos años han sido llevados a cabo por los nuevos entrantes, no por las grandes empresas instaladas en el sector. Véase el ejemplo del Silicon Valey, e-commerce, biotecnología. Las innovaciones radicales son el coraz3n de la acci3n empresarial. Una empresa instalada es capaz de ampliar sus capacidades tecnol3gicas, aprender de cambios incrementales, incluso radicales, en su modelo tecnol3gico, usar tecnologías adquiridas que amplíen las suyas, pero difícilmente sobrevive a una ruptura tecnol3gica. La inercia, las rutinas le imposibilitan tanto el ver el cambio como el superar el mismo (Christensen, 2000). Es como si se exigiera para sobrevivir el desaparecer o el renacer de las cenizas. El problema es la dificultad de actuar empresarialmente en organizaciones burocratizadas. La direcci3n de la empresa en el siglo XXI debe hacer compatible en las grandes organizaciones el espíritu y la visi3n empresarial y generar incentivos para la innovaci3n y la creatividad. En suma, convertir a los miembros de la empresa en empresarios.

Es por ello que la empresa necesita desarrollar el espíritu empresarial -*entrepreneurship*-, necesita, simultáneamente del comportamiento empresarial y del estratégico, de la búsqueda de nuevas oportunidades, proactividad, creatividad, toma de riesgos (Hitt et al., 2001: 488). La primera se refiere a la búsqueda de creatividad, experimentaci3n, novedad, liderazgo en el cambio tecnol3gico del producto y de los procesos. Proactivo se refiere a mirar hacia delante, buscar la ventaja del "*first mover*", esfuerzos para configurar el entorno para introducir nuevos productos y procesos antes que la competencia; tomador de riesgo se vincula al apalancamiento de deuda, alto porcentaje de inversiones con incertidumbre, entrar en mercados desconocidos. Autonomía se vincula a las relaciones con individuos o equipos intentando establecer nuevos negocios, conceptos, ideas o visiones (Lyon, et al, 2000: 1056).

*Entrepreneurship* se focaliza en crear riqueza por medio de la innovaci3n, proactividad y comportamiento de tomador de riesgo. (Ireland, Hitt, Camp y Sexton, 2001: 51). Por su parte, el proceso de direcci3n estratégica, implica

A. Cuervo García

compromiso, decisiones y acciones orientadas hacia la creación de riqueza. Todo ello en un contexto de aprendizaje de cómo desarrollar, nutrir y explotar las ventajas competitivas críticas. Estas ventajas son el producto de su propia posición dentro del sector, de la explotación efectiva de los recursos y capacidades específicos idiosincrásicos de la empresa, capacidades y “*core competences*”; y la participación exitosa en redes únicas o cooperativas con otras empresas (Ireland, Hitt Camp y Sexton, 2001: 53).

La actividad empresarial incluye actos de creación, renovación o innovación que ocurren dentro o fuera de las organizaciones (Kuratko, Ireland Hornsby, 2001: 600). Ello es especialmente importante en empresas que se enfrentan a rápidos cambios sectoriales, de las estructuras del mercado, de las necesidades de los clientes, tecnologías o de los valores de la sociedad.

De lo expuesto podemos concluir que:

La competitividad de las empresas es la que determina la riqueza y el dinamismo de una comunidad y está determinada por las capacidades empresariales y directivas; de tal modo que diferentes ritmos de crecimiento entre países o entre períodos de un país vienen determinados por la oferta y calidad de sus empresarios y directivos.

La figura del empresario apenas ha sido estudiada, hasta fechas recientes por la literatura económica. En el presente, su función es determinante del desarrollo de proyectos empresariales. Podemos ver dos tipologías de empresarios: el empresario individual y el empresario corporativo. La figura del empresario individual se identifica con el modelo schumpeteriano del empresario innovador, motor de la Economía, que, al actuar fuera del campo de la práctica existente, lleva a cabo una innovación un proceso de destrucción creadora, esencia del desarrollo económico.

La esencia de la empresa moderna está en la especialización de funciones. Por ello, junto al empresario innovador individual, ha surgido el empresario “corporativo” o profesional que asume, igualmente, las funciones de liderar el proceso de cambio mediante la innovación. Este empresario suele ocuparse de la dirección, desarrollando una doble función. Primero, se ocupa de implantar y desarrollar la innovación empresarial al reconfigurar los activos y recursos de la empresa y, segundo, dado que la empresa no opera en la frontera de producción, mejora la organización y motivación en los procesos productivos.

El desarrollo de un país se vincula a la existencia de empresarios y a su dedicación al desarrollo de actividades productivas. La existencia de empresarios que se dediquen a este tipo de actividades, en una sociedad y en un momento dados, no depende de variables psicosociales y, menos, de características étnicas; sino básicamente económicas: los estímulos e incentivos de la sociedad en que se desarrollan. Por ello, si predominan los “mercados politizados”, las capacidades empresariales se dedican a “buscar rentas” y surge el modelo de empresario “buscador de rentas”. El predominio de este tipo de empresario puede hacer que se descuide su función innovadora y ello, por consiguiente, afectar al desarrollo de un espacio geográfico.



*Creación empresarial: sobre los empresarios*

El grado de desarrollo empresarial se vincula también con el funcionamiento de las Instituciones, con la efectiva protección de los derechos de propiedad, unido a la disminución de interferencias administrativas lo que hace posible una mayor inversión en capital físico y humano y un uso de estos factores más eficientemente.

La función de los directivos se centra en la coordinación de los factores productivos, en el logro de eficiencia, en la implantación de la innovación y, lo que es más relevante, su liderazgo y capacidad de comunicación para construir una reputación y un clima de confianza que transforme un sistema conflictivo en un sistema cooperativo.

Se constata una convergencia del papel del empresario y del directivo, por una mayor preocupación por lo empresarial frente a lo administrativo. Se busca la integración de lo empresarial -comportamiento para la búsqueda de oportunidades- con la Estrategia de Dirección-búsqueda de ventaja competitiva- para hacer posible la creación de riqueza en la empresa. Se pretende llevar el espíritu empresarial al interior de la empresa: innovación-creatividad, proactividad-autonomía, toma de riesgos y búsqueda del crecimiento. Se está llevando el mercado al interior de la empresa, se pretende convertir a los miembros de la empresa en empresarios.

La función empresarial aparece como un proceso de descubrimiento en el curso del cual se crean las correspondientes rentas o beneficios. El problema central no es tanto el descubrimiento de oportunidades de beneficio, sino el hacerse con él una vez que ha sido percibido. La función del empresario, de su liderazgo económico, consiste en ser capaz de romper con los modos de actuación establecidos al uso. Lo que necesita no es tanto una capacidad de visión superior cuanto una voluntad o determinación superior. Shumpeter es bien explícito al insistir en que es la innovación y no el descubrimiento, lo que identifica al empresario y en lo que esencialmente consiste su contribución al proceso económico. Lo que inspira la actividad del empresario con éxito no es el ver lo que otros no ven, sino el poseer la voluntad, la determinación y las cualidades de liderazgo necesarias para hacerse con aquello que todos ven pero con lo que nadie se hace (Kirzner 1995, 113).

Lo que requiere el proceso dinámico del descubrimiento competitivo, no es tanto la presencia de un número elevado de compradores y vendedores, sino permitir completa libertad de entrada a posibles compradores y vendedores, ya se trate de productores, propietarios de factores o consumidores. La libertad de entrada a recién llegados destruye así cualquier situación de privilegio de que pudieran disfrutar quienes ya se encuentran en el mercado, impidiéndoles dormirse en los laureles o relajar su alerta empresarial. Y es esta misma presión dinámica de la competencia la que genera la incesante serie de descubrimientos, lo que Schumpeter llamaba la incesante tormenta de destrucción creativa.

La decisión empresarial adopta la forma de percibir discrepancias en la estructura de precios del mercado; esto es, el empresario cree que puede comprar o desarrollar un producto a un precio menor que aquel al que conseguirá venderlo. La acción del descubrimiento y aprovechamiento de tales oportunidades es la actividad empresarial, es decir, lo que Mises denomina "la especulación en pos

*A. Cuervo García*

del lucro” constituye la fuerza motriz del mercado, son líderes en el camino que conduce al progreso material, los primeros en comprender la diferencia que existe entre lo que se ha hecho y lo que se podría hacer. Adivinan lo que los consumidores quisieran tener y se toman en serio el intento de proporcionárselo”.

La combinación entre amenaza de entrada y su efectiva realización genera un flujo incesante de descubrimiento en el mercado. El bloqueo no sólo impide la innovación empresarial por parte de nuevos competidores potenciales, sino que además elimina la presión de la competencia sobre los ya establecidos, debilitando, paulatinamente, su fibra empresarial.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACEMOGLU, D.; JOHNSON, S.; ROBINSON, J.A. (2000).- "The Colonial Origins of Comparative Development: An Empirical Investigation," NBER Working Paper 7771. Cambridge, MA: NBER.
- AMIT, R.; GLOSTEN, L.; MULLER, E. (1993): "Challenges to theory development in entrepreneurship research." *Journal of Management Studies*. Vol. 10, pp. 815-834.
- AREND, L. (1999): Patterns of Democracy. Yale University Press. New Haven (Conn.)
- BARAN, P.A.; SWEEZY, P.M. (1972).- El Capital Monopolista (1966). Siglo XXI. Buenos Aires.
- BARCELAY, M. (1986).- The Politicized Market Economy. U.C. Press. Los Angeles
- BAUMOL, W.J. (1993).- Entrepreneurship, Management and the Structure of Payoffs. The MIT Press. Cambridge Mass
- BESLEY, T. (1995).- "Property Rights and Investment Incentives: Theory and
- CADBURY COMMITTEE (1992).- Report on Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. Gee and Co. Cummins. London.
- CHANDLER, A. (1977).- The Visible Hand. Harvard University Press. Cambridge Mass
- CHRISTENSEN, C.M. (2000): The Innovator's Dilema. Harper Business. Nueva York.
- CLARK, J.P. (1899).- The Distribution of Wealth. MacMillan. Nueva York.
- COHENDET, P.; LLERENA, P.; MARENCO, LUIGI. .- (2000).- Is There a Pilot in the Evolutionary Firm?. Editado por Nicolai Foss and Volker Mahnke. Competence, Governance and Entrepreneurship. Oxford University Press. Nueva York.
- DEMIRGUC-KUNT, A.; MAKSIMOVIC, V. (1998).- "Law, finance, and firm growth. *Journal of Finance*", Vol. 53:6 (December), pp. 2107-2137.
- DEMSETZ, H. (1983).- The Neglect of the Entrepreneur, in Joshua Ronen, ed. Entrepreneurship. Lexington: Lexington Press.
- ETZIONI, A. (1985).- "The Political Economy of Imperfect Competition". *Journal of Public Policy* . Vol. 2. pp. 133-150.
- ETZIONI, A. (1987).- "Entrepreneurship, Adaptation and Legitimation". *Journal of Economic Behavior and Organization*. Vol.8, pp. 175-189.
- Evidence from Ghana". *Journal of Political Economy*. Vol. 103, pp.903-937.
- GHOSHAL, S.; BARTLETT, C.A. (1997).- The Individualized Corporation: Great Companies are defining by Purpose, Process and People. William Heinemann. Londres.

A. Cuervo García

- HALAL, W.E. (1998).- The New Management. Brising Democracy and Markets Inside Organization. Berretl-Koehler Publish. San Francisco.
- HAMMEL, D.J. (1999): "Re-establishing the rent-gap: An alternative view of capitalised land rent". *Urban Studies*. Vol. 36:8, pp. 1283-1293.
- HITT, A. M.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, E. R. (2001). Strategic Management: Competitiveness and Globalization (4 th Ed.). South-Western College Publishing. Cincinnati.
- HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; & LEE, H.U. (2000).- "Technological learning, knowledge management, firm growth and performance: an introductory essay". *Journal of Engineering and Technology Management*. Vol. 17:3-4, pp.231-246.
- IRELAND, R.; KURATO, D.F.; HORNSBY, J.S. (2001).- "External and Internal Environmental Strategic Triggers of Corporate Entrepreneurship and Entrepreneurial Behavior." Paper presented during the 21st Annual International Strategic Management Society Conference.
- IRELAND, R.D., HITT, M.A.; CAMP, S.M. ; SEXTON, D.L. (2001).- "Integrating Entrepreneurship and Strategic Management Action to Create Firm Wealth." *Academy of Management Executive*. Vol. 15: 1 (February), pp. 49-63.
- JENSEN, M.C. (1994).- "The Modern Industrial Revolution, Exit and the Failure of Internal Control Systems". *Journal of Applied Corporate Finance*. Vol 6. nº4. Invierno, pp. 4-23.
- KIRZNER, I. (1979).- "Competencia y Función Empresarial". Unión Editorial. Madrid.
- KIRZNER, I. (1979): Perception, Oportunity, and Profit: Studies in the Theory of Entrepreneurship. University of Chicago Press. Chicago.
- KLEIN, P. (1996).- "Economic Calculation and the Limits of Organization". *The Review of Austrian Economics*. Vol. 9:2, pp. 3-28.
- KNIGHT, F. (1947).- "Riesgo, Incertidumbre y Beneficio". Aguilar. Madrid. Original Risk, Uncertainty and Profit (1921).
- LA PORTA, R.; LOPEZ DE SILANES, F.; SHLEIFER A.; VISHNY, R.W. (1999).- "The Quality of Government". *Journal of Law, Economics and Organization*. Vol. 15, pp. 222-279.
- LA PORTA, R.; LÓPEZ DE SILANES, F.; SHLEIFER A.; VISHNY, R.W. (1999).- "Legal determinants of external finance". *Journal of Finance*. Vol. 52, pp. 1113-1155.
- LA PORTA, R.; LÓPEZ DE SILANES, F.; SHLEIFER A.; VISHNY, R.W. (1999).- "Investor Proteccion: Origins, Consequences, Reform. NBER Working Paper Cambridge, Mass.
- LEIBENSTEIN, H. (1966).- "Allocative Efficiency vs. X-Efficiency". *American Economic Review*, vol. (junio), pp. 13-22.
- LEIBENSTEIN, H. (1979).- "The General X Efficiency Paradigm and the Role of the Entrepreneur" En Rizzio, M.J. *Time Uncertainty and Disequilibrium*, pp. 127-139.

*Creación empresarial: sobre los empresarios*

- LEIBENSTEIN, H. (1979).- “X-Efficiency: From Concept to Theory”, Challenge. Sep-Oct. pp. 13-22.
- LEIBENSTEIN, H. (1987).- “Entrepreneurship, Entrepreneurial Training, and X Efficiency Theory”. *Journal of Economic Behavior and Organization*. Vol. 8. pp. 191-205.
- LYON, D.W.; LUMPKIN, G.T.; DESS, G.G. (2000).- “Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process”. *Journal of Management*. Vol. 26:5, pp. 1055-1085.
- MARSHALL, A. (1890), A. (1890): Principles of economics. MacMillan, Guadarrama.
- MAZINGO, C. (1999).- Effects of Property Rights on Economic Activity: Lessons from the Stolypin Land Reform,” Unpublished Paper, Department of Economics, MIT.
- MISES, L. Von.- La acción Humana. Tratado de Economía. 4ª Edición. Unión Editorial. Madrid.
- MORAN, P.; GHOSHAL, S. (1999).- “Markets, Firms, and the Process of Economic Development”. *Academy of Management Review*. Vol. 24, pp. 390-412.
- O’KEAN, J.M. (1993).- “Función Empresarial y Gestión Pública”. Instituto Universitario Ortega y Gasset. Papeles de Trabajo 0393, p.3.
- PINCHOT, I. G. (1985). Intrapreneuring. Harper & Row Publishers. Nueva York.
- POSNER, R. (1975).- “The Social Costs of Monopoly and Regulation”. *Journal of Political Economy*. Vol. 83 (Agosto), pp. 807-827.
- PRAHALAD, C.K. (1994).- “Corporate Governance or Corporate Value Added?. Rethinking the Primacy of Shareholder Value”. *Journal of Applied Corporate Finance*. Vol 6;4 (Invierno), pp. 40-50.
- PRAHALAD, C.K.; DOZ, Y. (1995).- “El Presidente Ejecutivo. ¿Una Mano Visible en la Creación de Riqueza?”. Euroforum. Madrid. Sept. 16.
- SANTOS REDONDO, M. (1988).- “El Empresario como Factor de Producción en el Pensamiento Económico de Frank H. Knight”. *Información Comercial Española*. Vol. 656. pp. 115-124.
- SANTOS REDONDO, M. (1997): Los economistas y la empresa. Empresa y empresario en la historia del pensamiento económico. Alianza. Madrid.
- SCHUMPETER, J.A. (1936) “The Theory of Economic Development”. Cambridge Press.
- SCHUMPETER, J.A. (1950).- “Capitalismo, Socialismo y Democracia”. Ariel. Barcelona.
- SCHUMPETER, J.A. (1994).- “Historia del Análisis Económico”. Ariel. Barcelona
- SELZNICK, P. (1957).- Leadership in Administration: A Sociological Interpretation. Harper and Row. Berkeley.
- SHACKLE, G. (1982).- *Imagination and the Nature of Choice*. Edinburgh: Edinburgh University Press.

A. Cuervo García

- SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. (2000): "The promise of Entrepreneurship as a Field of Research". *Academy of Management Research*. Vol. 25:1, pp. 217-226.
- SHAYER K.G. SCOTT, L.R (1991).- "Person, Process, Choice: The Psychology of New Creation". *Entrepreneurship: Theory o Practice*. 16, 2 pp 23-45
- STEVENSON, H.; JARILLO, J. (1990).- "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management" . *Strategic Management Journal*, 11,pp 17-27 .
- STIGLER, G.J. (1976).- "The Existence of X-Efficiency". *American Economic Review*. Vol. (March), pp. 213-216.
- TEECE, D.; PISANO, G. (1994) .- "The Dynamic Capabilities of Firm: An Introduction". *Industrial and Corporate Change*. Vol.3:3, pp. 537-556.
- THORNBERRY, N. (2001).- "Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron?". *European Management Journal*. Vol. 19:5, pp. 526-533.
- WITT, U. (1998).- "Imagination and Leadership- the Neglected Dimension of an Evolutionary Theory of the Firm". *Journal of Economic Behavior and Organization*. Vol. 35, pp.161-178.

UNIVERSITAT DE VALENCIA  
(Departament de Direcció d'Empreses)

Congreso Internacional y V Seminario MOTIVA

**EL EMPRENDEDOR INNOVADOR Y  
LA CREACIÓN DE EMPRESAS DE I+D+I**

---

**CREACIÓN EMPRESARIAL:  
LOS EMPRESARIOS**

ALVARO CUERVO  
Universidad Complutense

**1. LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL**

---

- La creación de riqueza y el dinamismo de un país se sustenta sobre la competitividad de las empresas.
- La competitividad de las empresas viene determinada por:
  - a) los activos intangibles acumulados: marcas, reputación, saber hacer;
  - b) por los conocimientos, en su mayoría tácitos, reflejados en sus sistemas de información y de resolución de problemas-rutinas organizativas-
  - c) por las capacidades empresariales y directivas clave de la competitividad empresarial (entrepreneurship)
- El futuro esta unido a la, iniciativa empresarial, espíritu emprendedor, visión empresarial, en suma la función empresarial "Entrepreneurship"

A. Cuervo García

## 2. LA FUNCIÓN EMPRESARIAL: UNA SELECCIÓN DE DEFINICIONES

*Knight* – 1921. Habilidad en la gestión de la incertidumbre  
*Schumpeter* – 1934- Creación, innovación-ruptura del equilibrio- ,  
*Kizner* - 1973- Habilidad para percibir oportunidades en el mercado.  
*Drucker* –1985- Acto de innovación que implica recursos existentes en una nueva forma de producir riqueza  
*Stevenson, Roberts y Grousbeck* –1989- Un proceso de desarrollo de oportunidades de negocio con independencia de las recursos que se controlen  
*Rumelt* –1987- Creación de un nuevo negocio,  
*Gartner* – 1988- La creación de nuevas organizaciones-empresas- , el proceso por el cual surgen nuevas organizaciones ,  
*Casson* – 1992- Toma de decisiones “juiciosas” sobre la coordinación de recursos  
*Venkataraman* – 1997- Busca comprender como surgen las oportunidades que llevan a la existencia de futuros bienes y servicios, como se crean y explotan, por quien y con que consecuencias  
*Morris* – 1998 Es el proceso a través del cual individuos y equipos crear valor, con nuevos conjuntos de inputs, de recursos y explotan las oportunidades en el mercado  
*Sharma, Chrisman* – 1999 - Encierra actos de creación de organizaciones, innovación dentro y fuera de las organizaciones

## 3. LOS HOMBRES DE EMPRESA: CAPITALISTAS, EMPRESARIOS, DIRECTIVOS Y EMPLEADOS

	CAPITALISTA	EMPRESARIO	DIRECTIVO
CARACTERIZADO POR	<p>Propietario capital-accionista</p> <p>Accionista de control Accionista pasivo</p> <p>No relación laboral</p>	<p>Descubre y crea oportunidades</p> <p>Un creador, un visionario, inicia y motiva el proceso de cambio</p> <p>Autoempleado</p>	<p>Administra y gestiona recursos</p> <p>Un administrador</p> <p>Empleado</p>
COMPORTAMIENTO	<p>Aversión al riesgo</p> <p>Evalúa alternativas</p> <p>Elección de activos de riesgo</p>	<p>Acepta el riesgo</p> <p>Intuición, alerta, heurística</p> <p>Liderazgo y ruptura modos de actuación</p> <p>Identifica oportunidades de negocio</p>	<p>Aversión al riesgo</p> <p>Conceptualización decisor “racional”</p> <p>Crear y mantener ventaja competitiva</p> <p>Crear confianza para la cooperación</p> <p>Control interno y supervisión del proceso administrativo</p>



#### **4. CARACTERÍSTICAS DEL EMPRESARIO**

---

Liderazgo económico

Innovación y creatividad

Proactividad. Romper con los modelos de actuación establecidos

Toma de riesgo

Orientación al crecimiento

No tanto visión superior como voluntad y determinación superior

La acción empresarial no es solo el descubrimiento sino también la explotación de oportunidades

No exige la creación de nuevas organizaciones sino de nueva actividad económica. No puede considerarse unida solo a las start-up, a las nuevas empresas sino también a las organizaciones existentes que añaden nuevos negocios y desarrollan una “visión” empresarial.

#### **4.1. TIPOLOGÍA DEL EMPRESARIO**

---

	PURO EMPRESARIO	EMPRESA CAPITALISTA
EMPR. INDIVIDUAL	Arbitraje	Pyme
EMPR. CORPORATIVO	Directivo	Accionista de referencia

A. Cuervo García

## 4.2. EL EMPRESARIO, EL GRAN OLVIDADO DEL ANÁLISIS ECONÓMICO

### A) HISTORIA

- No se diferencia entre capitalista y empresario (Smith, Ricardo, Marx)
- Se identifica con la función organizativa -gestión-. (J.S. Mill, Walras, Marshall)
- Se presenta la diferenciación de la función del empresario versus del capitalista (Cantillon, Say, Mandgolt)
- La justificación de la función del empresario (Clark, Knight, Schumpeter, Kirzner)
- Los problemas para justificar al empresario en los modelos económicos dominantes:
  - \* Especulador (Veblen, Keynes, Galbraigth), acumulador de ganancias a expensas de los creadores de riqueza: los trabajadores, (Marx y la economía radical), The Robber Barons, the Tycoons
  - \* Recursos humanos (Klein), conocimiento e información (Steigler)
  - \* Creatividad (Shumpeter), alerta (Kirzner) e imaginación (Shackler)

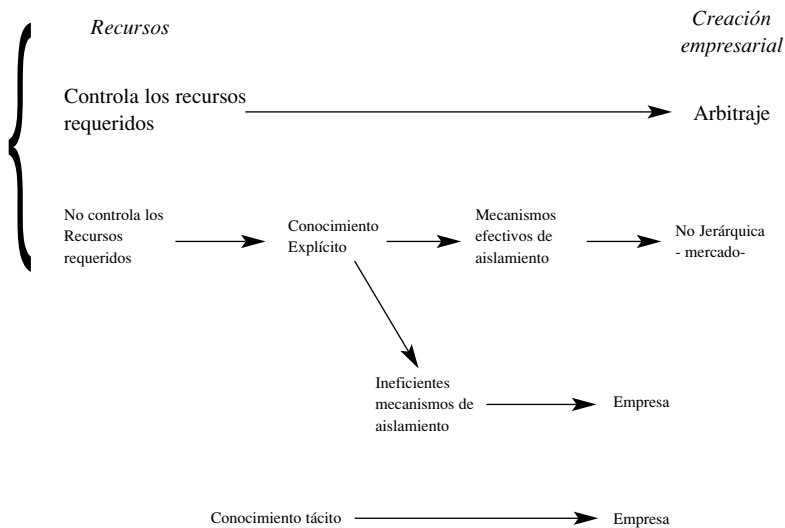
### B) LAS FUNCIONES DEL EMPRESARIO EN EL PENSAMIENTO ECONÓMICO

1. Aporta recursos financieros, es capitalista, no existe la función de empresario (clásicos y neoclásicos)
2. Gestión o supervisión del proceso, organiza y coordina los recursos económicos, liderazgo y buen juicio (Say, Mill, Sombart, Weber, Marshall, Coase)
3. Asume los riesgos ligados a la incertidumbre (Cantillon, Hawley, Knight)
4. Innova, lidera el cambio (Schumpeter, Shackle)
5. Descubre -alerta- y explota las oportunidades de ganancia. Arbitraje, especulación, innovación (Kirzner)

### 4.3.LA JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA DEL EMPRESARIO

- Generar y apropiarse de rentas consecuencia de las imperfecciones en los mercados de productos y/o factores. Consecuencia de cambios en la tecnología, la demanda u otras variables que son descubiertas o creadas por la acción de los individuos.
- Para realizar el potencial generador de rentas debe:
  - \* Poseer el conocimiento (raro) acerca de las oportunidades de mercado.
  - \* Reunir los recursos necesarios para la apropiación de rentas- empresario y/o empresario capitalista -.
  - \* Encontrar la forma de apropiarse al menos de una parte de las rentas generadas

### 5.5. EL EMPRESARIO ANTE LA CREACIÓN EMPRESARIAL (ÁLVAREZ, S.A., BARNEY, J.B.,2002)



A. Cuervo García

#### 5.4. CONOCIMIENTO EMPRESARIAL

*Alerta empresarial", proceso de descubrimiento*

- No es solo un problema de información, de búsqueda, de investigación (inversión en información, Stigler)
- El descubrimiento no es un problema aleatorio, serendipity, suerte, menos un proceso de optimización
- El descubrimiento no es solo visualizar una oportunidad que está esperando (Kirzner) sino también creatividad (Schumpeter) e imaginación (Shackle)
- Conocimiento subjetivo, no científico, privativo, tácito, no articulable, conocimiento, en su mayoría transmisible de forma no consciente a través de complejos procesos sociales.
- Conocimiento idiosincrático adquirido por cada individuo en sus propias circunstancias: ocupación, rutinas de trabajo, relaciones sociales, fuentes de información que crea el "camino" para ver posibilidades de beneficio.
- Los empresarios usan la heurística -simplificación - para tomar decisiones en situaciones complejas con problemas de información.
- Su conocer se construye sobre limitadas experiencias, claves, creencias y/o expectativas sobre el futuro.

#### 6. LA OFERTA DE CAPACIDADES EMPRESARIALES

6.1. LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES. EL EMPRESARIO COMO INDIVIDUO

6.2. LAS VARIABLES DEL ENTORNO COMO DETERMINANTES DE LA OFERTA DE CAPACIDADES EMPRESARIALES

- El entorno familiar y los grupos marginales
  - \* Contratos de familia
  - \* Sistemas de redes o contactos
- El espacio local
  - \* Distrito industrial "cluters"
  - \* Competencia por los recursos. Filiación
- Los valores y la cultura de la sociedad
  - \* Valores y legitimidad de la actividad
- Las instituciones y su funcionamiento. Defensa de los derechos de propiedad
  - \* Protección del inversor
  - \* Sociedades con niveles de confianza
- El modelo de formación y el sistema de ciencia y tecnología
  - \* Mercado de ideas, capital humano y financiero
- El sistema general de incentivos. La acción del estado. Buscadores de renta
  - \* Mercados politizados e intervención pública

## **6.1. LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES O EL EMPRESARIO COMO INDIVIDUO**

- Diferencias entre el individuo emprendedor y el resto de individuos a partir de determinadas características de la personalidad (Veciana,1989, Sexton y Bowan-Upton,1991)
- La necesidad de poder, que se manifiesta tanto en el rechazo de poder de otros, como en el deseo de independencia y en la búsqueda de mayor poder. (Ettinger,1983)
- La necesidad de realización personal
- La necesidad de logro o ambición
- El deseo de mejorar los resultados de su acción y de sentirse responsable de los mismos.  
La propensión a la asunción de riesgos
- El carisma o liderazgo que sin ser raso de la personalidad se ve afectado por la misma (Pfeffer,1977)

- Schumpeter habla de la sicología del empresario motivado por soñar y encontrar un reino privado: conquista. Impulso a luchar más por los frutos del éxito, que por el éxito mismo.
- Las evidencias entre características personales y resultados no son concluyentes: impacto dominante de la experiencia y el aprendizaje. (Chandler y Jansen, 1992)
- Son concluyentes las características del empresario frente a los directivos de grandes empresas en su :
  - \* Yexceso de confianza y sobreestimación de sus capacidades, tendencia a generalizar con base en reducidas experiencias (Busenitz y Barney, 2002)

A. Cuervo García

## **7. LAS EMPRESAS COMO FUENTE DE CREACIÓN EMPRESARIAL (CORPORATE ENTREPRENEURSHIP O ENTREPRENEURSHIP MINDSET)**

---

### **EMPRESA EMPRENDEDORA**

- Cultura de creatividad, incentiva y desarrolla el trabajo con iniciativa y la predisposición a asumir riesgos.
- La empresa como coalición de empresarios, cada empleado actúa como empresario
- Transforma la organización, los procesos, hacer y crear el entorno para la innovación
- Cambia las reglas del sector, reordenando procesos.

### **ACCIÓN ESTRATEGICA VERSUS ACCIÓN EMPRESARIAL**

- Acción estratégica: explotar y desarrollar ventajas competitivas
- Acción empresarial: identificar, buscar y explotar oportunidades empresariales. Integrar nuevos negocios para explotar las oportunidades (adquisición, crecimiento organizativo y alianzas) (nueva empresa, nueva división, spin-off, entre otros)

## **7.1. LAS EMPRESAS COMO FUENTE DE CREACIÓN EMPRESARIAL**

---

- LA EMPRESA. Habilidad para combinar e intercambiar recursos
  - \* Visión empresarial
  - \* Capacidad organizativa (stock de conocimiento acerca de cómo llevar a cabo sus actividades). Estructura formal, identificación cultural, lealtad.
- Adaptación, reconfiguración de las habilidades internas y externas hacia el cambio del entorno
- El empresario corporativo con su visión del entorno y la evolución de la empresa. Organizar la adaptación y hacia el cambio del entorno.
- La organización aprende a través del procesamiento de la información, capaz de generar modelos mentales (conjunto de imágenes internas que un individuo posee sobre el funcionamiento del mundo). El aprendizaje organizativo está inducido por las denominadas rutinas organizativas (Nelson, 1991, Levitt y March, 1991). Dos modelos:
  - \* bucle simple- corrección dentro de las rutinas y
  - \* bucle doble- regeneración de nuevas rutinas, cambios en los modelos mentales

### **MODELOS DE EMPRESAS Y CREACIÓN EMPRESARIAL**

- EMPRESAS BUROCRATIZADAS. Renuentes a desarrollar ideas emprendedoras. Xerox y su centro de investigación Palo Alto (PARC)
  - \* Incapaces de evaluar tecnologías fuera de su core business, temor a canibalizar su negocio principal.
- EMPRESAS INNOVADORAS, creadora, vinculada en su formación a la existencia de cluster, con base en capital riesgo (Modelo Fairchild ).
- LA CREACIÓN ESTÁ UNIDA A EMPRESAS INNOVADORAS en entornos de capital riesgo, no diversificadas, integradas en redes, "cluster". (Gompers y Lerner, 2003)
  - \* Estimular la creación empresarial en una región con pocas empresas emprendedoras
  - \* No es suficiente la existencia de grandes empresas
  - \* No es suficiente la existencia de proveedores y clientes

### **LOS ESTABLECIDOS EN EL NEGOCIO Y LA INNOVACIÓN**

- Incapacidad de las empresas de éxito de invertir en nuevas tecnologías
- La incapacidad ante las rupturas tecnológicas. Inercia, rutinas organizativas (Christensen, 1997)
- Desaparecer para sobrevivir. Difícil la transformación de la empresa. La dificultad de crear unidades independientes.
- Socialización de la innovación. Rutinas en las grandes empresas. Pierde imagen el papel heroico del empresario.
- Socialización de los mercados internos de capitales. La dirección asigna recursos para mantener equilibrio interno entre las divisiones, en proyectos que no requieren nuevo lenguaje, nuevas capacidades.
- La libertad de entrada (Microsoft)

*A. Cuervo García*

**CONCLUSIONES**

---

“EL SACRISTAN”