



Cuadernos de Administración

ISSN: 0120-4645

cuadernosadm@correounalvalle.edu.co

Universidad del Valle

Colombia

Osorio Tinoco, Fabián F.; Gálvez Albarracín, Edgar J.; Murillo Vargas, Guillermo

La estrategia y el emprendedor: diversas perspectivas para el análisis

Cuadernos de Administración, núm. 43, enero-junio, 2010, pp. 65-80

Universidad del Valle

Cali, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225017552005>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en [redalyc.org](http://redalyc.org)

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

**Fabián F. Osorio Tinoco**  
**fosorio@javerianacali.edu.co**  
Calle 18 # 118-250  
Cali - Colombia.

Magíster en Administración de Empresas, Universidad del Valle Cali - Colombia. Profesor en el Área de Emprendimiento de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana, Cali - Colombia

**Edgar J. Gálvez Albarracín**  
**edjugalv@univalle.edu.co**  
Calle 4B # 36-00. Of. 3016  
Cali - Colombia.

Estudiante de Doctorado en Economía y Gestión de Empresas, Universidad Politécnica, Cartagena - España. Profesor Universidad del Valle. Coordinador del Grupo de Emprendimiento de la Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali - Colombia.

**Guillermo Murillo Vargas**  
**guillermo.murillo@correounivalle.edu.co**  
Calle 4B # 36-00. Of. 3009  
Cali - Colombia.

Estudiante de Doctorado en Administración, Universidad EAFIT, Medellín - Colombia, con apoyo de HEC Montreal-Canadá.

Magíster en Ciencias de la Organización. Administrador de Empresas. Profesor e investigador, Universidad del Valle, Cali - Colombia.

**Artículo Tipo 3: de revisión**  
Según Clasificación Colciencias

**Fecha de recepción:**  
enero 18 2010

**Fecha de corrección:**  
mayo 10 2010

**Fecha de aprobación:**  
mayo 18 2010

## La estrategia y el emprendedor: diversas perspectivas para el análisis<sup>1</sup>

**Strategy and the entrepreneur: various viewpoints for analysis**

### Resumen

Las investigaciones en el campo del emprendimiento provienen de disciplinas diversas, y en este sentido la estrategia y el emprendedor constituyen dos conceptos de obligada revisión. En el presente artículo los autores ofrecen desde la mirada de la estrategia un contexto para el análisis del actor conocido como emprendedor. En la primera parte del documento se aborda la configuración y construcción del campo de dominio de la estrategia. En la segunda parte se desarrolla el concepto del emprendedor desde la mirada del individuo, el proceso, la organización y el entorno (Gartner, 1985) y en la tercera parte se trata desde diferentes perspectivas, la relación entre la estrategia y el emprendedor, tales perspectivas comprenden: la estrategia como formulación y la puesta en acción, la estrategia como proyección de sus dirigentes y la estrategia como enfoque del entorno.

**Palabras clave:** estrategia, emprendedor, emprendimiento.

- .....
1. El presente documento es producto de la revisión bibliográfica, de aproximadamente 72 artículos publicados en los principales Journals sobre estrategia y sobre algunos libros considerados clásicos en este campo de estudio.

## Strategy and the entrepreneur: various viewpoints for analysis

**La estrategia y el emprendedor: diversas perspectivas para el análisis**

### Abstract

Research in the field of entrepreneurship comes from diverse disciplines, and in this regard the Strategy and the Entrepreneur are two concepts requiring inspection. In this paper the authors offer from the perspective of the Strategy a context for the analysis of the actor known as an entrepreneur. The first part of the document discusses the configuration and construction of the field of the strategy domain. The second part develops the concept of the entrepreneur, from the perspective of the individual, the process, the organization and environment (Gartner, 1985), and the third part deals, from different perspectives, with the relationship between strategy and entrepreneurship, such perspectives include: strategy as a plan and its putting into action, strategy as a projection of its leadership and strategy as an approach to environment.

**Keywords:** strategy, entrepreneur, entrepreneurship.

## La estrategia y el emprendedor: diversas perspectivas para el análisis

### 1. Introducción

**E**l propósito fundamental de este artículo es ofrecer desde la óptica de la estrategia, un contexto general para el análisis de un fenómeno que se encuentra en proceso de sistematización: el del *entrepreneurship* (emprendimiento) y en especial el del rol y el comportamiento de su actor central “el emprendedor” a través de una amplia revisión bibliográfica.

Las investigaciones en el campo del emprendimiento provienen de disciplinas diversas, sus resultados son amplios, variados y antagónicos en ocasiones; es entonces pertinente intentar avanzar en dicha discusión, y en este sentido la estrategia y el emprendedor constituyen dos conceptos de obligada revisión, dada la cantidad de relaciones que existe entre ambos, con su consideración conjunta se busca aportar en la construcción de la explicación del fenómeno del *entrepreneurship*<sup>2</sup>.

Este artículo presenta los aspectos señalados y procura entender el comportamiento del actor generador de nuevas organizaciones (emprendedor) desde el lente del campo de la estrategia.

En la primera parte del documento, se aborda la configuración y construcción del campo de dominio de la estrategia, en la segunda parte se desarrolla el concepto del emprendedor, desde la mirada del individuo, el proceso, la organización y el entorno (Gartner, 1985) y en la tercera parte se trata desde diferentes perspectivas la relación entre la estrategia y el emprendedor, tales perspectivas comprenden: formulación y la puesta en acción, la estrategia como proyección de sus dirigentes y el entorno social.

### 2. Marco conceptual

#### Configuración y construcción del campo de dominio de la estrategia

Dentro del campo de dominio de la estrategia, existen tantas perspectivas como autores, posiciones teóricas y/o empíricas. Las diferentes posturas teóricas e ideológicas que componen esta primera mirada sobre el objeto de estudio, están estrechamente articuladas a la manera como ha transcurrido el debate sobre la estrategia y sus aplicaciones tanto en la academia como en las organizaciones, así como al estudio de los diferentes paradigmas que la constituyen, a su importancia en los estudios e investigaciones en las Escuelas de Administración, al papel que cumple en el ejercicio de la gerencia, a las importantes críticas a los paradigmas, a los estudios de casos y sus implicaciones para la enseñanza, al rol de la estrategia en la interpretación de los cambios sociales y cómo hacerles frente en un contexto donde los procesos de transformación sectorial y organizacional están a la orden del día.

En el texto “The Field of Strategy: In Search of a Walking Stick” de Hafsi y Howard (2005), los autores se plantean las enormes dificultades al tratar de estructurar la estrategia como objeto de estudio, las diferentes conceptualizaciones que existen sobre la definición del campo mismo, hasta el punto de encontrar que se llegan a identificar estrategias para cada área funcional de la empresa, al igual que resaltan la importancia de la estrategia para la toma de decisiones organizacionales. Los autores señalan claramente la importancia de la histórica discusión que se ha sostenido sobre la investigación, la enseñanza y la práctica de la estrategia, al igual que sobre su naturaleza y los inicios mismos de ésta.

En tal sentido, es importante señalar que Hafsi y Howard (2005), logran identificar lo que se considera un aporte significativo para

---

**2.** El *entrepreneurship* como fenómeno se ha abordado, desde diferentes unidades de análisis, entre ellas el acto creador (el proceso) y el actor central (el emprendedor). Este artículo se centrará en el emprendedor y su comportamiento, sin que se pretenda con ello afirmar que el objeto único o principal de estudio del *entrepreneurship* sea dicho actor.

recomponer los escenarios en los que se mueve el estudio de la estrategia, y son las dos grandes “rutas” para abordar las diferentes perspectivas de análisis y planteamientos teóricos. Por un lado, identifican una corriente de pensamiento más integrada a la perspectiva holística, que tiene sus orígenes en la misma teoría organizacional, que identifica a la organización como un todo, como un cuerpo social articulado y que plantea como hipótesis básica la identificación de un sistema compuesto por diversos elementos que confluyen entre sí y por el cual se puede observar e interpretar el mundo.

La otra perspectiva, un poco más compleja y diversa, se instala en el enfoque analítico inspirado en parte por Simón (1945) y Thompson (1967), quienes lograron desarrollar grandes aportes y colocar el tema en el orden del día y como eje central del debate académico en su momento. Es justo en este contexto, en el cual aparece *Strategic Management Journal* y la fundación de *Strategic Management Society*. La idea con estos desarrollos fue promover el pensamiento estratégico y analítico de la estrategia, al tiempo que pretender buscar y construir una integración más fuerte a través de los componentes mismos de la estrategia, hacia la búsqueda de su esencia y multiplicidad de formas.

Un elemento importante que se deriva de todos los estudios por esta corriente de pensamiento, es la diferenciación que surge entre la estrategia y otros componentes de la gestión, en la cual la primera posibilita construir la ventaja competitiva de las empresas y establece las relaciones con su entorno.

En otro texto, que va a marcar el campo de estudio en los dos últimos lustros, aparecen autores de la talla intelectual de Henry Mintzberg, Ahlstrand, Bruce y Joseph Lampel (1998), en “Strategy Safari”, libro que plantea a partir de una exhaustiva revisión bibliográfica y con el estilo de los escritos de Mintzberg, “la metáfora del elefante y los ciegos”, en la que introduce de manera muy estructurada las distintas escuelas en la que según ellos se podrían caracterizar los diferentes estudios sobre la estrategia y la manera como puede ser estudiada, se señalan sus aportes y limitaciones en cada una de las escuelas de pensamiento.

Las diferentes escuelas son: la de diseño que ve la estrategia como un proceso de concep-

ción; de planificación que la ve como un proceso formal; de posicionamiento que observa la estrategia como un proceso analítico; empresarial que ve la estrategia como un proceso visionario; cognitiva que la percibe como un proceso mental; de aprendizaje que ve la estrategia como un proceso emergente, de poder que toma la estrategia como un proceso de negociación; cultural que la aprecia como un proceso colectivo; ambiental que ve la estrategia como un proceso reactivo, y la de configuración que identifica la estrategia como un proceso de transformación.

Los autores consideran que la planificación formal por si sola y de manera poco articulada y descontextualizada, no es la mejor manera para que los administradores desarrollen las estrategias empresariales, se requieren cifras, hechos, datos que permitan hacer previsiones y articular el quehacer administrativo con la esfera de la dinámica social y económica. Pero esto, de todas maneras resulta insuficiente, porque los administradores requieren comprender la organización, hacer uso de los elementos intuitivos, ir más allá de lo concreto, de lo empírico y de lo evidente. Como lo plantea Mintzberg, lo que hace un alfarero con la arcilla, le da forma, la adecua, la integra a los demás componentes de la vida social.

De otro lado, resulta importante tener en cuenta que las estrategias no siempre son desarrolladas de manera deliberada, obedecen a un contexto particular, con características propias y con la idea de hacerle frente a un mercado que pone de presente sus inclinaciones en innovación y desarrollo.

Uno de los pioneros y autores clásicos en el tema de la estrategia, es Andrews Kenneth (1987), con el libro “*The Concept of Corporate Strategy*”, donde plantea en primer lugar, que la estrategia es un significativo referente para la toma de decisiones de la empresa, en el marco de unos objetivos, de unos propósitos y unas metas y que deben estar inscritas dentro de los parámetros asociados con los inversionistas, los consumidores, los empleados y la comunidad en general. Las estrategias deben ser cambiantes porque el mundo es cambiante. El autor plantea los diferentes tipos de estrategias y los diversos modelos de análisis e incorpora sus ventajas y dificultades en el análisis e implementación de las diversas estrategias con sus múltiples prácticas, técnicas y procesos. Si se tienen

en cuenta los planteamientos de Andrews (1987), se observa su dirección, en lo que posteriormente se identificará como la misión corporativa y comienza por definir el campo de acción de la estrategia y la configuración del accionar de los dirigentes y sus relaciones con el contexto social y organizacional.

Más recientemente, en el texto de Prahalad y Hamel (1994) titulado *Strategy as a field of study: Why Search for a New paradigm?* Estos autores, que hoy ya son considerados clásicos en el tema de la estrategia, plantean como ésta puede ser objeto de estudio y por qué se hace necesario un nuevo paradigma. Señalan que desde comienzos de los años 90 diferentes modelos administrativos han hecho su aparición para enfrentar los nuevos retos frente a los clientes, las regulaciones y en general, los nuevos cambios en la sociedad. Modelos como la Reingeniería, el control total de calidad, el trabajo en equipo y el empoderamiento, son ejemplos muy marcados de estas tendencias. Señalan como ejemplo los planteamientos de Mintzberg (1994), sobre el cambio que se da entre los tradicionales procesos de planeación y las nuevas tendencias del desarrollo estratégico.

Los autores plantean los cambios que se presentarán en el nuevo milenio en términos de los desarrollos estratégicos y lo complejo de los nuevos contextos en los que se mostrarán grandes procesos de transformación “inevitables en la industria”, entre ellos se exhiben cambios como: la desregularización, modificaciones en las estructuras, nuevas fusiones y adquisiciones, menor nivel de protecciónismo, variación en las expectativas de los consumidores y nuevos desarrollos en los contextos competitivos, entre otros. Todos estos aspectos generan a su vez transformaciones que implican repensar aspectos claves como la lógica dominante en los negocios, transformación de la industria y sus intereses, el foco central de la estrategia, los procesos organizacionales y analíticos de la estrategia de la empresa y en general de sus componentes organizacionales.

## 2.1. El *entrepreneurship* y el emprendedor

Diversas miradas se le han dado a fin de explicar y sistematizar o modelar el fenómeno del *entrepreneurship*, que gracias a ser un campo de estudio en construcción, ha recibido un variado aporte interdisciplinar, desde la economía que

reconoce por primera vez a un actor central, el emprendedor, que pasa por las ciencias humanas y las ciencias de la gestión, centrándose cada una en diferentes aspectos.

Las ciencias económicas tienen una visión funcional (el quehacer), las ciencias humanas se centran en el sujeto (quién y por qué) y las ciencias de la gestión, en el proceso (el cómo). Los trabajos de investigación sobre el *entrepreneurship* se han multiplicado durante los últimos años y su construcción se ha abordado desde diferentes enfoques: el actor principal (emprendedor), el entorno, el acto generador (creación de nuevas organizaciones) y la problemática de la pequeña empresa (Verstraete, 2005).

Desde su origen en el idioma francés, el término *entreprendre* evolucionó al idioma inglés en *entrepreneurship* y al tratar de ser traducido al español, se ha presentado una proliferación de términos tales como, *emprendimiento, emprendurismo, empresarismo, espíritu emprendedor y espíritu empresarial*, entre otros; lo anterior, evidencia en primera instancia un proceso de construcción, pero indica que la discusión no se debe centrar en aspectos puramente etimológicos, sino más bien en la búsqueda y definición de su objeto de estudio. Es aquí donde se sugiere que la comunidad académica debe buscar el acuerdo y definir la unidad de análisis del fenómeno del *entrepreneurship*.

Se procede ahora a abordar al actor central del fenómeno referido: el emprendedor, para ello es necesario revisar los aportes teóricos que se han realizado al respecto:

Dentro del pensamiento económico clásico se encuentra a Richard Cantillon (1680-1734), economista francés, quien fue el primero en utilizar el término *Entrepreneur* a fin de identificar a un individuo particularmente distinto al productor de la economía de mercado que recibe salarios o rentas fijas, llamado “*contratado*”. Esta nueva clase de productor de la economía, es aquel que emprende activamente y con iniciativa, que asume riesgos, con un nivel de incertidumbre y que percibe ganancias no fijas e inciertas. Esta concepción asocia al emprendedor, el manejo de recursos y el riesgo. En este sentido Jacques Turgot (1727-1781) de la misma escuela, plantea que los riesgos que afronta el emprendedor, son asumidos y respaldados en la proporción de capital empleado.

En este mismo periodo del pensamiento económico, Jean Baptiste Say (1767-1832) hace un gran aporte, cuando plantea que el emprendedor es un trabajador superior y pone de manifiesto una diferencia radical entre el capitalista y el emprendedor, atribuyéndole al segundo la capacidad de la superintendencia y la administración, dada la posibilidad que tiene de reunir y combinar los medios de producción para construir un ente productivo.

Al seguir la misma línea del pensamiento económico y dentro de los neoclásicos, se destaca Frank Knight (1885-1972), quien considera que el emprendedor es el único factor productivo y establece que:

El productor asume la responsabilidad de pronosticar las necesidades del consumidor... y al mismo tiempo una gran parte de la dirección y la regulación técnica están todavía concentrados también en una clase limitada de productores y nos encontramos con un nuevo funcionario económico, el empresario (Knight, 1947).

Este autor pone nuevamente en el escenario al emprendedor como una persona con gran influencia en la economía. La base del planteamiento de este autor está en el manejo de la incertidumbre; el emprendedor es el actor encargado de transformar una situación de incertidumbre en una de riesgo, esto es, que el emprendedor es capaz de modificar situaciones inciertas en posibilidades de ocurrencias medibles y objetivas.

Joseph Schumpeter (1912), hace su gran aporte al concepto de emprendedor en términos del papel que este asume en los procesos de inversión e innovación, al hacer una diferenciación clara del administrador, “*La verdadera función de un emprendedor es de tomar iniciativas, de crear*” (Liouville, 2002). En este sentido, un emprendedor es aquel que es capaz de actuar sobre la motivación de otros para la puesta en práctica de nuevas combinaciones. Las actividades pueden estar dadas en la producción y puesta en aplicación de nuevos productos, en la introducción de nuevos métodos de producción, en la introducción de novedosas formas de organización de la industria, en la conquista de nuevos mercados y/o en el acceso a otras fuentes de aprovisionamiento. Esto permite establecer que el emprendedor no necesariamente debe ser creador de una nueva empresa, y el que la crea, no

necesariamente garantiza que sea emprendedor durante toda la vida del proyecto empresarial.

Por otra parte, se encuentran también investigaciones y contribuciones en el estudio del *entrepreneurship* que se enfocan en la personalidad del emprendedor y las características de su comportamiento, las cuales concuerdan en indentificar al emprendedor como un tomador de riesgos (Say, 1852; Knight, 1921 y Kirby, 2004.), un individuo con un alto nivel de orientación al logro (McClelland, 1961; Kirby, 2004; Timmons y Spinelli, 2007), con competencia para el trabajo en equipo (Sarasvathy, 2001) y con niveles elevados de cambio y actividad, es decir, con un desarrollo de la creatividad más allá de lo convencional, para ser flexible y capaz de adaptarse. (Stenberg, 1999. Kirby, 2004. Gibb, 2005), (Cuadro 1).

Por último y a fin de ordenar la diversidad de visiones sobre el fenómeno, se debe mencionar la mirada que se le ha dado desde las ciencias de la gestión, en este sentido, los estudios se han desplazado a través del análisis de las funciones y los procesos de la estrategia y la gestión. El proceso empresarial, es tal vez la unidad de análisis que se distingue claramente en esta mirada, entendiéndolo como el conjunto de eventos interrelacionados que se dan en los individuos emprendedores y en el entorno, y que da origen al desarrollo de nuevas organizaciones.

Es así como la creación de empresas se reconoce como un aspecto de carácter dinámico (Bygrave y Hofer, 1991) y digno de análisis, en la búsqueda de respuestas a las preguntas del nacimiento, crecimiento, fracaso y transformación de las organizaciones.

De acuerdo a los estudios de Gregoire, Déry y Béchard (2001), el campo del *entrepreneurship*, converge hacia la dimensión estratégica, por una parte, cuando se afirma que no es el dirigente, necesariamente el que influencia la construcción de las ventajas competitivas de largo plazo (Hannah y Freeman, 1977), sino que son las poblaciones de organizaciones y las presiones generadas por la inercia organizacional, las que propician los cambios; y por otra, la perspectiva basada en los recursos que propone que las ventajas competitivas de largo plazo no son el resultado del entorno y los recursos que en él puedan conseguirse, sino el producto de implementar estrategias de creación de valor inimitables, durables e insustituibles, (Collis y Montgomery, 1995), (Cuadro 1).

**Cuadro 1. Algunos aportes al fenómeno del emprendimiento**

Autor	Aporte pensamiento económico
Richard Cantillon (1680-1734)	El primero en utilizar el término <i>Entrepreneur</i> a fin de diferenciar a un individuo distinto al productor de la economía que recibe salarios y rentas, llamado contratado.
Jacques Turgot (1727-1781)	El riesgo asumido por el emprendedor, es respaldado en la proporción del capital empleado.
Jean Baptiste Say (1767-1781)	El emprendedor es un trabajador “superior”, tiene la capacidad de la superintendencia y la administración. Tomador de riesgo.
Frank Knight (1885-1972)	El empresario asume la responsabilidad de pronosticar las necesidades del consumidor y al mismo tiempo una gran parte de la dirección y la regulación técnica. Tomador de riesgo.
Joseph Schumpeter (1928)	Es la persona con la idea de negocio, el innovador, el que pone las ideas en un plano real.
Autores	Aporte pensamiento de las ciencias humanas
David McClelland (1961) David Kirby (2004) Timmons y Spinelli (2007)	El emprendedor es un individuo con alto nivel de orientación al logro.
Sarasvathy (2001)	El emprendedor tiene una competencia especial para el trabajo en equipo.
Stenberg (1999) David Kirby(2004) A. Gibb (2005)	El emprendedor desarrolla una creatividad mas allá de lo convencional y logra ser flexible y capaz de adaptarse.
Autores	Aporte pensamiento de las ciencias de la gestión
Bygrave y Hofer (1991)	La creación de empresas es un proceso de carácter dinámico, desde el nacimiento, crecimiento, fracaso y transformación.
Gregoire, Dery y Bechard (2001)	El estudio del emprendimiento converge hacia la dimensión estratégica.
Hannah y Freeman (1977)	No es el emprendedor necesariamente el que influencia la construcción de las ventajas competitivas de largo plazo.
Collins y Montgomery (1995)	La creación de valor inimitable, durable e insustituible genera las ventajas competitivas de largo plazo y no son el resultado del entorno y los recursos que dentro de éste puedan conseguirse.

Fuente: elaboración propia.

### 3. Perspectivas para el análisis de la relación entre la estrategia y el emprendedor

En esta parte del artículo, se identifica y describe la forma en que desde el punto de vista de sus autores, la estrategia y emprendedor se relacionan, para ello se ponen en consideración tres perspectivas: la formulación de las estrategias y su puesta en acción, la estrategia como proyección de sus dirigentes y el entorno (Gráfica 1).

#### 3.1 Perspectiva de la formulación de las estrategias y su puesta en acción

En el libro “The Concept of Corporate Strategy” Kenneth Andrews (1987), separa claramente dos componentes en relación con la estrategia, por un lado, aborda la formulación en los capítulos 3, 4 y 5, y en los capítulos 6 y 7 su implementación, separación que a pesar de ser un poco “ficticia” en la medida que los dos componentes difícilmente tienen sentido al estar desligados.

En su obra, Kenneth Andrews (1987), identifica las características ambientales alrededor de la organización y precisa la importancia que tienen los dife-

Gráfica 1. La estrategia y el emprendedor



Fuente: elaboración propia.

rentes factores del entorno en la construcción de las estrategias, al mismo tiempo el rango de acción de las alternativas estratégicas, para lo cual es muy importante reconocer la verdadera capacidad de la organización para hacerle frente a las situaciones macro ambientales, lo que implica conocer y reconocer los determinantes de una estrategia económicamente aceptable al tener en cuenta los diferentes niveles de riesgo (Cuadro 2).

Dentro de lo que el autor denomina “la naturaleza del medio ambiente” aparecen los componentes económico, tecnológico, social, industrial, entre otros, donde la estrategia en formulación debe tener en cuenta cada una de las variables en mención para poder realizar con suficiente criterio la identificación de las oportunidades y riesgos en la formulación. Andrews muestra la necesidad de preguntarse qué es lo esencial desde lo económico, lo técnico y lo estructural en la industria en la que participa la empresa y sobre las demandas y cambios futuros que se evidencian en lo económico y lo tecnológico y sobre cuáles son los

elementos comunes tanto en la industria en donde está la empresa como en las diversas industrias.

Otro aspecto muy importante que señala el autor es la relación existente entre estrategias corporativas y valores personales, donde existen tres elementos a tener en cuenta: la divergencia entre las apreciaciones del ejecutivo y la selección de la estrategia; el conflicto entre los valores del personal administrativo y las estrategias de carácter económico; la diferencia en la motivación de los administradores y la de la fuerza de trabajo respecto a los componentes organizacionales de la estrategia. Todos estos aspectos articulados a los diferentes valores, a su modificación y a la conciencia que se tenga de éstos.

Desde el punto de vista de la responsabilidad social corporativa y los valores éticos que deben tenerse presentes en la formulación de la estrategia, es importante reconocer los siguientes aspectos: la conducta ética de los actores sociales en la empresa está asociada

Cuadro 2. La estrategia entre la formulación y puesta en acción

Autor	Referencias	Aporte
Andrews Kenneth (1987)	The Implementation of Strategy: From Commitment to results, The Concept of Corporate Strategy, Dow Jones-Irwin, Chapters 6 and 7, p. 81-112.	* Identifica las características ambientales de la organización, el rango de acción de las alternativas estratégicas y la idea central en la formulación de las estrategias. * Destaca el hecho de preguntarse por lo esencial desde lo económico, lo técnico y lo estructural en la industria donde participa la empresa. * Señala la relación que existe entre estrategias corporativas y valores personales; divergencia entre las apreciaciones del ejecutivo y la selección de la estrategia; el conflicto del personal administrativo con las estrategias de carácter económico; la diferencia en la motivación de los administradores y la fuerza de trabajo en relación con los componentes organizacionales de la estrategia.
Greenwood, R and CR Hinings (1988)	Organizational Design Types, Tracks and the Dynamics of Strategics Change.	Las organizaciones operan con estructuras que les dan sentido, significado y coherencia a las creencias, valores e ideas. La relación temporal entre una organización y uno o varios arquetipos define un sendero para la organización.

Fuente: elaboración propia.

a la estrategia y es producto de los valores con lo que se guíe la organización; en la formulación de la estrategia es importante tener presente tanto la responsabilidad social como los componentes éticos de los negocios; en este sentido, es pertinente incorporar en esta definición diferentes niveles de análisis, entre ellos se encuentran, el mundo como un todo: el concepto de nación, la comunidad local, la industria, la compañía misma como unidad de análisis.

De otro lado, es necesario integrar en la formulación estratégica, los diferentes niveles de control y las implicaciones sobre el quehacer ético en las diferentes corporaciones, la selección de las estrategias alternativas que van a ayudar en la intervención y en la acción social de la empresa y en la propia determinación de la estrategia.

En relación con todo lo señalado respecto a la estrategia, puede decirse que el emprendedor es un tomador de riesgos en condiciones

de incertidumbre (Cantillon, 1775), esto es, un individuo que piensa que puede controlar su futuro en cierta medida, el emprendedor debe enfrentar y balancear varias fuerzas para el desarrollo de sus actividades, fuerzas del entorno como la oportunidad y, de acuerdo a Gnyawali y Fogel (1994) los aspectos críticos en el proceso empresarial, como por ejemplo: políticas de gobierno, las condiciones socioeconómicas, las habilidades empresariales y comerciales, la existencia o no de soporte financiero y no financiero, los recursos externos como la tecnología e información, los recursos naturales, el capital, la fuerza interna de su equipo y demás que puedan llegar a ser fuente de ventajas competitivas, de acuerdo al enfoque basado en los recursos.

En el momento que percibe la oportunidad, el emprendedor empieza a configurar una visión de lo que podría ser su empresa, delimita su campo de acción a través de la misión, codifica todos los aspectos de “la naturaleza del medio ambiente”, los alinea con sus valores

personales y los de sus colaboradores, todo esto generalmente por medio de un plan de empresa, el cual hace balance de las diferentes fuerzas, de manera que la acción de emprender tenga menos riesgos. Es así como el emprendedor en su rol de estratega se pregunta ¿en dónde estamos y a dónde vamos así como estamos encaminados?.

En la planeación de sus actividades y para alcanzar los diferentes objetivos propuestos, el emprendedor debe tener en cuenta aspectos que están directamente relacionados con estrategia, entre ellos: la posición que asumirá frente a demandas que realiza la sociedad en asuntos de desarrollo sostenible, lo cual puede estar asociado a la posible distorsión que podría presentarse entre sus propios valores, propósitos y/o intereses y los de sus colaboradores, y decisiones que podría tomar por las características o circunstancias del mercado.

De igual manera, en esta etapa debe definir los roles que deben asumir los miembros de su equipo empresarial, así como los controles que establecerá a diferente nivel.

En el proceso de implementación de sus estrategias, el emprendedor deberá incorporar de una manera más o menos formal, los estándares que le permitan hacer la evaluación y medición de los avances de las mismas, en la búsqueda de integrar componentes de motivación para sus personal y estructurar niveles de compensación que posibiliten el pago de incentivos según su rol y desempeño.

### 3.2. Perspectiva de la estrategia como proyección de sus dirigentes

Numerosos autores a través de sus investigaciones han tratado de demostrar que la elección de la estrategia depende en buena medida del conocimiento, las habilidades y actitudes del dirigente y que el éxito en su implementación depende del agente que lo lleva a cabo.

En el caso del texto “The Implementation of Strategy: From Commitment to results, The Concept of Corporate Strategy” (Kenneth, 1987), plantea que la política de negocios es esencialmente el estudio del conocimiento, habilidades y actitudes del gerente general. El gerente puede ser definido como un líder en información, eficiencia y planeación.

Hambrick y Mason (1984) en “Upper Echelons: the organizations as a Reflection of its Top Managers”; Academy of Management Review, hacen referencia a aspectos y a la complejidad de la decisión que deben tomar los gerentes cuando se habla de decisiones estratégicas. Del mismo modo, March y Simon (1958) manifiestan que la toma de decisiones con base cognitiva involucra conocimientos o suposiciones sobre eventos futuros, conocimiento de alternativas y de las consecuencias asociado con las alternativas (Cuadro 3).

La conducta humana está caracterizada por una mezcla de estilos neuróticos. Algunas particularidades de los estilos de los *Top Management* pueden estar asociados a las estrategias, estructuras y culturas organizacionales. Esto lo establecen De Vries, Ket y Danny (1985), para mostrar cómo de alguna forma los comportamientos humanos se reflejan en la gestión estratégica de las organizaciones y no de manera exclusiva, por el entorno y las estructuras formales y sociales que rodean a las empresas.

Por su parte, Dutton, Jane y Susan Jackson (1.987), examinan las conexiones de alta calidad, efectos positivos y la manera de contribuir a las emociones individuales y de organización fuerte. Su investigación se centra en cómo las cuestiones estratégicas se interpretan y se administran en las organizaciones, así como las cuestiones de identidad y cambio organizacional. La supervivencia organizacional depende de las decisiones que se tomen para responder al medioambiente externo. La acción organizacional está determinada por la conducta intencional de los individuos en las organizaciones, en particular en el nivel más alto de la toma de decisiones.

Es entonces importante señalar que como toda acción humana, crear una nueva empresa o emprender cualquier proceso, se encuentra “encajada en la historia global del sujeto que la realiza” (Bourdieu, 1987), ya se hablará de la importancia y obligada relación con el entorno, pero en principio es importante entender que la familia del emprendedor es la unidad básica social en la que adopta diversos valores y maneras de interpretar el entorno, es el medio donde adquiere costumbres, hábitos primarios, que normalmente son los más duraderos y no necesariamente conscientes (Bourdieu, 1980b).

Cuadro 3. La estrategia como proyección de los dirigentes

Autor	Referencias	Aporte
Andrews Kenneth (1987)	The Implementation of Strategy: from Commitment to results, The Concept of Corporate Strategy, Dow Jones-Irwin, Chapters 6, 7, p. 81-112.	La política de negocios es esencialmente el estudio del conocimiento, habilidades y actitudes del gerente general. El gerente puede ser definido como un líder en información, eficiencia y planeación.
Hambrick D.C. and P.A. Mason (1984)	“Upper Echelons: The organizations as a Reflection of its Top Managers”; Academy of Management Review	Define la complejidad de la decisión que deben tomar los gerentes cuando se habla de decisiones estratégicas.
March y Simon (1958)	Citado en Hambrick D.C. and P.A. Mason (1984).	La toma de decisiones con base cognitiva involucra conocimiento o suposiciones sobre eventos futuros, conocimiento de alternativas y de las consecuencias asociadas a dichas alternativas.
De Vries, Ket and Danny Miller (1985)	“Neurotic Styles and Organizational Dysfunctionning.”	* La conducta humana está caracterizada por una mezcla de estilos neuróticos. * Algunas características de los estilos de los <i>Top Management</i> pueden estar asociadas a las estrategias, estructuras y culturas organizacionales.
Dutton, Jane and Susan Jackson (1987)	Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action. Academy of Management Review.	Examinan las conexiones de alta calidad, efectos positivos y la manera de contribuir a las emociones individuales y de organización fuerte. Investigación centrada en cómo las cuestiones estratégicas se interpretan y se administran en las organizaciones, así como los asuntos de identidad y cambio organizacional. La supervivencia organizacional depende de las decisiones que se tomen para responder al medioambiente externo. La acción organizacional está determinada por la conducta intencional de los individuos en las organizaciones, particularmente, en el nivel más alto de la toma de decisiones.
Noel, A. (1989) Strategic Management Journal, 10, pp. 33-49.	Strategic cores and magnificent obsessions: Discovering strategy formation through daily activities of CEOs'.	Trabaja la obsesión, la compulsión y las estrategias en los gerentes.

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, la educación, los amigos y el mundo laboral, contribuyen a que se adquieran o desarrolleen competencias, conocimientos y otra serie de habilidades que estructuran y preparan al individuo en diferentes facetas, lo cual se puede conjugar y favorecer que el individuo se lance a la creación de una nueva organización, porque se habrá conformado

“una forma de pensar, razonar y actuar que se basa en la obsesión por la oportunidad... requiriéndose una voluntad para tomar riesgos calculados, para cambiar las probabilidades a su favor, balanceando el riesgo con las recompensas” (Timmons, 1999).

Es importante señalar en este punto que así como la acción organizacional está determinada por la conducta intencional de los individuos, el accionar del emprendedor no es ajeno a tal situación, pues como lo establecen Stevenson, Salzman, Roberts y Bhider, en su libro *The Entrepreneurial Venture*, “Es el estilo administrativo el que engloba la búsqueda y el aprovechamiento de la oportunidad sin preocuparse de los recursos que se controlan en la actualidad...”. En este sentido, la forma de pensar y el comportamiento del emprendedor se reflejan en la formulación e implementación de la estrategia de la organización que está en proceso de creación y eso no es el resultado exclusivo del entorno y de las estructuras formales y sociales que rodean a la empresa.

A esta altura de la reflexión, se debe señalar que de acuerdo a la forma en que los emprendedores asumen sus emprendimientos y en relación al valor creado en ellos, se les podrían clasificar en cuatro tipos, los mismos que se derivan de los tipos de empresarios definidos por Bruyat y Julien (2001): 1. Emprendedor de imitación, cuando hay una evolución en su saber pero no crea mucho valor; 2. Emprendedor de reproducción cuando cambia poco y crea todavía menos valor con una gestión tradicional, y unos cambios de rumbo que dependerán más de las exigencias del entorno; 3. Emprendedor de valorización, cuando tiene una estrategia más activa y realiza cambios cada vez más importantes en la estrategia del negocio; y 4. Emprendedor de aventura cuando crea valor inimitable, asume riesgos, lo que frecuentemente le conduce a grandes éxitos y contraprestaciones.

### 3.3. Perspectiva del entorno

Diversos investigadores han tratado de resaltar la importancia de los factores medioambientales para la conformación de las estrategias y el quehacer gerencial, en el caso de Thompson (1967), que en su texto “Rationality in Organizations”, señala que la racionalidad técnica tiene que ser evaluada a partir de dos criterios: lo instrumental y lo económico. (Cuadro 4).

Lo instrumental cuando es desarrollado tecnológicamente bien, logra obtener resultados, mientras que lo económico está asociado con alcanzar los resultados con los menores recursos posibles. El autor plantea que pueden ser comparables dos rutas para llegar a lo mismo, pero en términos prácticos la

evaluación económica está asociada con el conocimiento humano en el momento de la evaluación.

Es claro que la tecnología es una variable importante para entender las acciones complejas de las organizaciones y éstas varían según el caso de aplicación. Dentro de la racionalidad organizacional, la racionalidad técnica funciona como un sistema de causas y efectos en los cuales se pretende alcanzar los resultados. Es muy propio que cuando una organización pasa de concebir la tecnología desde un punto de vista “abstracto”, al llevarla a la implementación, los problemas y su naturaleza cambian y se pueden ver en plena acción los procesos de solución para adecuar las tecnologías a los intereses organizacionales.

Thompson (1967), manifiesta que las tecnologías constituyen el corazón del negocio, pero siempre será una representación incompleta de lo que la organización puede y debe hacer para alcanzar los resultados. El autor sugiere que dentro de la racionalidad organizacional se pueden encontrar tres tipos de actividades. Unas son las actividades de entradas, otras las tecnológicas y las últimas son las de salida. Por un lado, es necesario considerar estas actividades relacionadas entre sí, pero por otro, hay que entender que estas son interdependientes con el denominado sistema social o entorno.

En el texto de DiMaggio y Powell (1983), denominado “Isomorfismo institucional y racionalidad colectiva en el campo organizacional”, los autores señalan que las causas de la burocracia y la nacionalización en las organizaciones han cambiado desde los planteamientos de Weber sobre la vida ascética y el logro. Las organizaciones son cada vez más homogéneas y su forma de burocratización se vuelve una forma común. Según los autores, el cambio organizacional es menos orientado por la competencia y la necesidad de eficiencia. Las organizaciones están en proceso de cambio debido a las regulaciones del Estado y por las profesiones, las cuales hacen a las organizaciones más parecidas entre sí. En este sentido, identifican tres tipos de isomorfismo institucional: 1. El coercitivo, que se da por la influencia de la política y los problemas de legitimidad. 2. El isomorfismo mimético, que está asociado con las respuestas estándar a las incertidumbres, y 3. El isomorfismo normativo, asociado con la profesionalización (Cuadro 4).

En relación con esta temática debe señalarse que se entiende como medio emprendedor el entorno en el cual el emprendedor debe realizar sus diferentes actividades. En su abordaje inicial, se referencieron

Cuadro 4. La estrategia una mirada desde el contexto social

Autor	Referencias	Aporte
Thompson, J.D (1967), McGraw-Hill, chapters 1, 2 and 3; p. 1-38.	Strategies for Studying Organizations, «Rationality in Organizations», «Domains in Organization Action», Organization in Action.	La racionalidad técnica tiene que ser evaluada a partir de lo instrumental y lo económico. La racionalidad técnica funciona como un sistema de causas y efectos en los que se pretenden alcanzar los resultados. Las tecnologías son una representación incompleta de lo que la organización puede y debe hacer para alcanzar los resultados. Sugiere la existencia de tres tipos de actividades dentro de la racionalidad organizacional: actividades de entrada, tecnológicas y de salida, interdependientes con el sistema social o entorno.
Bourgeois, L. (1980) Academy of Management Review, Vol. 5, No 7, 1980, p. 25-39.	Strategy and Environment: A Conceptual Integration.	Existe una relación entre el concepto, la aplicación de la estrategia y la relación con el medio ambiente. Clasificación de trabajos en los temas normativo y descriptivo. Identifica tres perspectivas en investigación sobre el medio ambiente organizacional: alusivas al objeto, a los atributos y a las percepciones.
DiMaggio, P.J. & W. Powell, American Sociological Review, 1983, Vol. 48, p. 147-160.	The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields.	El campo organizacional es menos orientado por la competencia y la necesidad de eficiencia. Las organizaciones cambian por la regulación del Estado y las profesiones sociales y económicas. Surgimiento del Isomorfismo Organizacional en tres formas: Coercitivo, Mimético y Normativo.

Fuente: elaboración propia.

aspectos puramente económicos, y se consideró la acción empresarial como efecto de un conjunto particular de condiciones económicas, más que como producto de la actividad de un agente promotor de su ocurrencia. A partir del pensamiento Shumpeteriano, se toma conciencia del impacto que puede tener sobre el entorno la estrategia que asume el emprendedor (y especialmente según involucre la tecnología) según realice alguna o algunas de las siguientes actividades: 1) producción y puesta en marcha de nuevos productos y/o la modificación de sus atributos, 2) introducción de nuevos métodos de producción, 3) introducción de nuevas formas de organización de las empresas, 4) conquista de nuevos mercados y 5) acceso a nuevas fuentes de aprovisionamiento. Es aquí donde se realza la función del emprendedor, puesto que según Shumpeter, se constituye en agente promotor del desarrollo del entorno económico. En este mismo sentido es

Kirzner (1986), quien le atribuye la competencia de permanecer alerta a los cambios y condiciones del mercado, anticipándolas de la mejor manera posible.

Se puede decir entonces que la relación del emprendedor con su entorno es de doble vía, por una parte, es agente promotor de desarrollo para él (no solamente económico, sino también social), y por otra, puede ser “víctima” o “victimario” del mismo.

La primera porque el desarrollo exitoso de su proceso empresarial, puede verse afectado por la inexistencia de condiciones favorables en el entorno, tales como políticas y programas de apoyo financiero o no financiero, ya sea de naturaleza gubernamental o privado o porque las condiciones socioeconómicas de la región sean adversas (Jacobs, 1983).

La otra forma de relación con el entorno es la del emprendedor “victimario”, en el sentido de que este aproveche las oportunidades que el mercado le ofrece, pero no retribuye suficientemente a sus colaboradores y en general, a la comunidad donde desarrolla sus actividades empresariales.

A continuación se presenta en el Cuadro 5, las perspectivas de la estrategia y las dimensiones del emprendedor (niveles micro, meso y macro), que constituyen desde la orientación teórica de los autores, un importante aporte en la mirada de objetos de estudio tan significativos como lo son la estrategia y el emprendedor.

**Cuadro 5. Perspectivas de la estrategia y las dimensiones del emprendedor**

El Emprendedor y sus dimensiones	Perspectiva de la estrategia como formulación y puesta en acción	Perspectiva de la estrategia como proyección de sus dirigentes	Perspectiva del entorno
Nivel micro El actor mismo	<p>Se enfrenta a la divergencia entre sus propias apreciaciones y la selección de la estrategia.</p> <p>Se enfrenta a los valores y motivación de su equipo emprendedor con las estrategias de carácter económico y los componentes organizacionales de la misma.</p> <p>Su actuación ética está asociada a la estrategia y es producto de los valores con los que se guía la organización.</p>	<p>La estrategia del emprendedor depende en buena medida de su conocimiento, habilidades y actitudes, las cuales surgen de su historia global.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Emprendedor de imitación.</li> <li>* Emprendedor de reproducción.</li> <li>* Emprendedor de valorización.</li> <li>* Emprendedor de aventura.</li> </ul>	El emprendedor se constituye en agente promotor del desarrollo del entorno económico, anticipándose a los cambios y condiciones del mercado.
Nivel meso El actor generador	Ubica el emprendimiento en donde se evidencia la demanda y cambios futuros en lo económico y tecnológico.	<p>La acción organizacional está determinada por la conducta intencional del emprendedor.</p> <p>La identidad y el cambio organizacional se interpretan y administran en las cuestiones estratégicas.</p>	El emprendedor introduce a su entorno nuevas formas de organización, nuevos productos, nuevas formas de hacer las cosas, y conquista nuevos mercados.
Nivel macro El actor y su entorno	Tiene en cuenta los componentes del medio para formular la estrategia y poder identificar las oportunidades y riesgos.	No es de manera exclusiva el entorno y las estructuras formales y sociales que rodean la empresa las que reflejan la gestión estratégica del emprendedor, sino también su comportamiento.	<p>El emprendedor “victimario” aprovecha las oportunidades que el medio ofrece, sin retribuir suficientemente a sus colaboradores y en general a la comunidad donde desarrolla su actividad.</p> <p>El emprendedor “víctima” surge por la inexistencia de condiciones favorables en el entorno.</p>

Fuente: elaboración propia.

## 4. Conclusiones

Del anterior análisis se puede interpretar que el emprendedor es definitivamente un agente promotor de desarrollo, logrado a través del diseño de estrategias que le permitan anticiparse a los cambios y condiciones del mercado; sin embargo, la formulación y puesta en acción de tales estrategias dependen de la capacidad que tenga este actor para enfrentarse a las divergencias de sus propias apreciaciones y su decisión en la selección de las mismas. Dado lo anterior, debe enfrentarse a su actuación ética y a sus valores, a la motivación de su equipo, a su conocimiento, habilidades y actitudes, y a todo aquello que surge de su historia global. De aquí que pueda hablarse de diferentes tipos de emprendedores (imitación, reproducción, valorización y aventura).

El emprendedor debe pensar estratégicamente de manera que ubique su emprendimiento en donde se evidencie la demanda y los cambios futuros, por lo que debe tener en cuenta los componentes del medio que le permitan identificar las oportunidades y los riesgos. De igual manera, la acción organizacional y la gestión estratégica, también estarán determinadas por la conducta intencional del emprendedor, ya sea con el aprovechamiento de las oportunidades, con la retribución suficiente a sus colaboradores y en general a la comunidad o bien, al ser capaz de identificar la inexistencia de condiciones favorables para su emprendimiento.

El fenómeno del *entrepreneurship*, es un campo de conocimiento en construcción y es válida entonces la mirada interdisciplinaria que de manera rigurosa contribuya a su sistematización.

La estrategia y el *entrepreneurship* son disciplinas con ámbitos de trabajo distintos, pero que se complementan muy bien cuando se quiere entender y describir el pensamiento y el accionar del *entrepreneur* o emprendedor (actor central en el proceso de creación y desarrollo de nuevas organizaciones), al punto que puede hablarse del pensamiento estratégico del emprendedor.

Conforme a lo anterior, una de las competencias que se debería estimular en los individuos es su capacidad de pensar de manera estratégica, tarea en la cual los desarrollos teóricos y prácticos alcanzados en esta área del conocimiento van a actuar de manera trascendental.

Estudiar al emprendedor desde las diferentes perspectivas de la estrategia, abre nuevas posibilidades tanto para el análisis como para la estructuración de la formación y de la práctica del sujeto emprendedor. Cada perspectiva que se integre, agrega nuevos elementos y evidencia el carácter complejo de un fenómeno que cada vez genera más inquietudes intelectuales y pragmáticas en el ejercicio del agente emprendedor.

La relación entre estrategia y entrepreneurship, evidencia nuevas posibilidades de investigación empírica que puede complementar los desarrollos teóricos. Se abren entonces nuevos rumbos de investigación en el campo del emprendimiento y el desarrollo de las competencias estratégicas de los actores sociales llamados emprendedores.

## Referencias

- Andrews, K. (1987). The Concept of Corporate Strategy, Dow Jones-Irwin, Chapter 1: "Chief Executive Officer, President or General Manager: Roles and Responsibilities", pp. 1-11.
- Bourdieu, P. (1980b). *Les sens pratiques*, Paris, Minuit.
- Bourdieu, P. (1987). *Cosas dichas*. Buenos Aires, Gedisa, 1988.
- Bourgeois, L. J. (1980). Strategy and environment: A conceptual integration. *Academy of Management Review*, 5: 25-39.
- Bray, C. y Julien, P. A. (2001). Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16(2), 165-180.
- Bygrave, W.D. y Hofer, C. W. (1991). Theorizing about entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*.
- Cantillon, R. (1775). The Circulation and Exchange of Goods and Merchandise, in H. Higgs (ed.) *Essai sur la Nature du Commerce en Général*, Ch. 3. London: Macmillan, 1931.
- Collis, D.J. y Montgomery, C. A. (1995). Competing on resources. *Harvard Business Review* 73(4): 118-128.
- De Vries, Ket y Miller, D. (1985). *Neurotic Styles and Organizational Dysfunctioning*, The Neurotic Organization, Jossey-Bass Publishers, Chapter 1, pp. 15-45.

- Dimaggio, P.J. y Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, Vol. 48, p. 147-160.
- Dutton, J. y Jackson, S. (1987). Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action, *Academy of Management Review*, p. 76-90.
- Gartner, W. A. (1985). Conceptual framework for describing the phenomena of venture creation. *Academy of Management Review*, 10 (4), 696-706.
- Gibb, A. A. (2005). Towards the Entrepreneurial University Entrepreneurship Education as a lever for change, *NCGE Policy paper series*, n. 15.
- Gnyawali, D. R. y Fogel, D. S. (1994). Environments for Entrepreneurship Development Key Dimensions and Research Implications. *Entrepreneurship Theory and Practise*: 43-62
- Greenwood, R. y Hinnings, C. R. (1988). Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change. *Organization Studies*, (3) 293-316.
- Grégoire, D.; Déry, R. y Béchard, J. P. (2001). *Evolving Conversations: A Look at the Convergence in Entrepreneurship Research*. Paper presented at the Babson Kaufman Entrepreneurship Research Conference, Jönköping, Sweden.
- Hafsi, T. y Howard, T. (2005). The Field of Strategy: in Search of a Walking Stick, *European Management Journal*, Vol. 23, No. 5, p. 507-519.
- Hambrick, D.C. y Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers, *Academy of Management Review*, Vol. 9, No.2, pp.193-206.
- Hannan, M.T. y Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology* 82:929 - 64.
- Jacobs, J. (1983). Entrepreneurship Proceedings of the community, en Albert Shapero Economic Development Strategies Conference, pp. 115-135.
- Kirby, D. A. (2004). Entrepreneurship education: can business schools meet the challenge? *Education + Training*, 46(8/9), 510-519.
- Kirzner, I. (1986). "The Austrian School of Economics" *New Palgrave Dictionary of Economics*. New York: Macmillan.
- Knight, F. H. (1947). Freedom and reform: Essays in Economics and social Philosophy, New York: Harper and Brothers; reprints 1982 (edit by J.M. Buchanan), Indianapolis: Liberty Press.
- Knight, F. H. (1921). Enterprise and profit. In risk, uncertainly and profit. Chicago, University of Chicago, 264-290.
- Liouville, J. (2002). La Fonction d'Entrepreneur. Schumpeter Revisité. Academie de l'Entreprenariat, Les actes du 2e congrès, Bourdeux.
- March y Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- McClelland, D. (1961). *The achieving Society* Princeton: Van Nostrand.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. y Lampel J. (1998). *Strategy Safari: The Complete Guide through the Wilds of Strategic Management*. Financial Times/ Prentice Hall, Pearson Education. London.
- Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1994). Strategy as a Field of Study: Why Search of a New Paradigm, *Strategic Management Review*, Vol. 15, 1994, p. 5-16.
- Sarasvathy, D. S. (2001). What makes entrepreneur entrepreneurial, *Harvard Business Review*, 2-9.
- Say, J. B. (1852). Première Partie. *Traité d'économie politique*(pp.90-124) Paris: Guillaumin et Cie.
- Schumpeter, J. (1912). Théorie de l'évolution économique. Paris:dalloz. (original en alemán, 1935).
- Schumpeter, J. (1928). The Instability of Capitalism in *The Economic Journal*.
- Simon, H. A. (1945). *Administrative Behavior*. New York: Free Press.
- Sternberg, R. (1999). Inteligence as Developing Expertise. *Contemporary Educational Psychology*.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Timmons, J. A. (1999). *New venture creation: Entrepreneurship for 21st century* (5th ed.). Homewood, Illinois: Irwin- McGraw-Hill.
- Timmons, J. A. y Spinelli, S. (2007). *New Venture Creation*. Boston: McGraw-Hill.
- Turgot, A. R. J. (1766/1998). Cuadro filosófico de los progresos sucesivos del espíritu humano seguido del plan de dos discursos acerca de la historia universal y de las reflexiones sobre la formación y distribución de las riquezas. México: Fondo de Cultura Económica.
- Verstraete, T. (2005). *Entrepreneurial: connaitre l'entrepreneur,comprendre ses actes*, Paris:Editions L'Harmattan.