

Emprendimiento social y ecosistema del emprendimiento

Social entrepreneurship entrepreneurship and ecosystem

Pedro José Mosquera Agualimpia*

* Investigador independiente en el área de la Educación Física, Recreación y Deportes. Quibdó, Chocó, Colombia.
e-mail: pedr1193@hotmail.com DOI: <http://dx.doi.org/10.18636/refaedu.v23i1.673>
Recibido: Enero 17, 2016 Aprobado: Febrero 15, 2016 Editor Asociado: Denis Alberto Castro Rodriguez

Resumen

En medio de los grandes retos sociales que enfrenta Colombia como la desigualdad, la falta de empleo y el desplazamiento, existen propuestas vinculadas con el emprendimiento social que buscan transformar problemáticas puntuales. Es por esto que en las siguientes líneas se tendrá un análisis del emprendimiento social, sus características, tipos de emprendedores, casos exitosos en Colombia y se llegará al tema de ecosistema del emprendimiento, partiendo de diversos conceptos y su aplicación en Colombia.

Palabras clave: *Ecosistema del emprendimiento, Emprendedor, Emprendimiento, Emprendimiento social, Lucro.*

Abstrat

Amid the great social challenges facing Colombia as inequality, lack of employment and displacement, there are proposals related to social entrepreneurship that seek to transform specific problems. That is why in the following lines an analysis of social entrepreneurship, characteristics, types of entrepreneurs, successful cases in Colombia and will come to the subject of entrepreneurship ecosystem, based on different concepts and their application in Colombia.

Keywords: *Ecosystem of entrepreneurship, Entrepreneurship, Entrepreneurship, Non-profit organizations, Social entrepreneurship.*

Introducción

El término emprendimiento social se adopta fuertemente en el siglo XXI, para designar formas de organización novedosas que resuelven problemas sociales.

Ante la incapacidad gubernamental y la falta de recursos del tercer sector para resolver problemas sociales específicos de cada comunidad, surge el emprendimiento social como la esperanza de un modelo de empresa más humano y sustentable.

La empresa social al combinar rentabilidad y misión social, ofrece la posibilidad de resolver problemas sociales y no perecer ante un capitalismo rapaz que no permite la sobrevivencia a largo plazo de los que sólo se concentran en el bien común. El estudio de caso muestra que el emprendimiento social puede ser una alternativa para superar los rezagos y la exclusión que se tienen en la actualidad, pues el hecho de unirse y organizarse con la finalidad de construir una economía solidaria, les ha permitido a los pequeños productores acceder a niveles de mercado que antes les estaban negados por los altos costos que implica el modelo económico.

Sin duda, el rol del emprendedor es fundamental, así como el de las instituciones que respaldan sus acciones. Aunque no hay un modelo único a seguir en el emprendimiento o un “the best way”, los estudios de caso muestran lo importante que es analizar lo que este tipo de procesos pueden lograr en materia de desarrollo.

Definición de emprendimiento social

Es importante separar dos elementos en la definición de emprendedor, en particular, cuando su apellido es social. El primero, es el emprendedor como persona, que tiene todas las características del que busca la oportunidad, se inspira, derrocha amor por lo que hace, y el segundo, se relaciona con el proceso y la oportunidad de emprendimiento que el emprendedor es capaz de visualizar y accionar. El espacio común donde convergen el emprendedor y el emprendimiento es el territorio poblado por la comunidad que colabora desde el impulso del emprendedor para definir, darle valor social y de uso al proceso, en relación a transformar conocimientos en tangibles e intangibles (producto o servicios de la cultura) (Figueroa, 2013). Para Nuñez (2010) “el emprendimiento social es la construcción, evaluación y persecución de oportunidades para el cambio social transformativo llevado a cabo por individuos visionarios, apasionadamente dedicados”. Esta definición permite resaltar otros aspectos claves del emprendimiento social.

Guzmán (2008) define emprendimiento social como “una actividad innovadora, de creación, de valor social, que ocurre al interior y a través de los sectores sin ánimo de lucro, de negocios y gubernamental” (p. 2). Esto permite comprender que el emprendimiento social no está aislado del emprendimiento comercial, sino que coexisten.

El emprendimiento social puede ser definido como la habilidad de reconocer oportunidades para crear valor social.

Para entender el emprendimiento se puede visualizar como una estructura, donde el emprendimiento es percibido como un proceso, más que como un evento y la búsqueda de una oportunidad es central, donde la oportunidad es un estado futuro deseable que requiere la introducción de nuevos bienes y servicios, materias primas y métodos de organización a través de la creación de alianzas (Marijek, 2004).

La creación de valor social sostenible es la característica clave que diferencia el emprendimiento social de las obras de beneficencia o las actuaciones caritativas de individuos bien intencionados. Los emprendedores sociales “actúan como agentes de cambio en el sector social, innovando y actuando de acuerdo con el deseo de crear un valor social sostenible” (Guzmán, 2008).

Según Guzmán (2008) “el emprendimiento social es fuertemente influido por el deseo del cambio social y de sostenibilidad de la organización y los servicios sociales que presta”.

1. Características de un emprendedor social. Los emprendedores sociales son importantes por la misma razón que otros empresarios lo son, porque genera nuevos modelos para organizar la actividad humana, que se considera que rompen con los modelos tradicionales. La diferencia entre emprendedores sociales y convencionales o comerciales es que los primeros evalúan y persiguen oportunidades para un cambio social y los segundos para un negocio rentable; es decir, los emprendedores convencionales se enfocan en crear valor financiero, mientras que los emprendedores

sociales se enfocan en crear valor social (Roberts, 2005).

La organización Chivas Regal, a través del programa internacional The Venture, definen las 10 características principales de los emprendedores sociales (<http://www.chivas.com/es-co/the-venture>):

Son inconformistas. De acuerdo con el reporte (Redifining) Success in a Changing World, presentado por Chivas Regal, esta es una de sus principales cualidades. Se trata de personas que muchas veces vienen de comunidades en situaciones de pobreza o desigualdad y que están hartas de ello. Se quejan y están dispuestas a actuar. Este inconformismo es común entre los jóvenes pertenecientes a la generación millennial.

Retan el estatus quo. Los emprendedores sociales son verdaderos revolucionarios. Saben que las cosas pueden mejorar, pero que no deben esperar a que alguien más resuelva los problemas.

Son ingeniosos. Generalmente los emprendedores sociales operan por medio de *startups* que cuentan con recursos limitados. Tienen poco dinero y escasez de personal para arrancar y mantener sus proyectos, por lo que deben desarrollar la creatividad necesaria para hacer más con menos.

Tienen visión de negocios. La clave de una empresa es generar dinero y esto no es excepción en las empresas sociales. Por eso, estos emprendedores saben crear modelos que además de impulsar a la sociedad y contribuir al medio ambiente son rentables para sus fundadores e inversionistas.

Tienen un verdadero propósito. Tanto su modelo como sus estrategias y objetivos están enfocados en mejorar la calidad de vida de las personas o en disminuir o resolver problemas como el calentamiento global y la baja escolaridad de una comunidad.

Están motivados y tienen una energía especial. Ser emprendedor no es fácil; menos aun cuando el objetivo es tan ambicioso como cambiar el *estatus quo* o la situación de una localidad (o hasta del mundo). Por eso, las *startups* y empresas con enfoque social o medioambiental deben tener liderazgos sólidos, capaces de motivar e inspirar al equipo y a los posibles clientes e inversionistas.

Buscan la escalabilidad. Si bien un negocio puede iniciar para atender las necesidades de un mercado local, las empresas sociales exitosas son aquellas que desarrollan modelos que pueden replicarse en otros lugares con condiciones distintas.

Son optimistas. Si bien el emprendimiento social muchas veces parte de la frustración y el inconformismo de algunos miembros de la sociedad, también lo es del optimismo basado en la creencia de que el mercado puede generar cambios positivos. Es por eso que un emprendedor social ve el “vaso medio lleno”; sabe que con esfuerzo y creatividad pueden solucionarse los problemas.

Toman riesgos. Los emprendedores siempre deben estar dispuestos a asumir riesgos (económicos, personales, entre otros) para lanzar y mantener su proyecto. Esta cualidad probablemente esté más arraigada entre los emprendedores sociales, quienes saben que los retos son mayores, pero que tienen la consciencia

de que con esfuerzo, dedicación y pasión todo se puede lograr.

2. Ejemplos de emprendimiento social en Colombia. “Los emprendedores sociales no se conforman con dar un pescado o enseñar a pescar. Ellos no descansarán hasta que hayan revolucionado la industria pesquera”. Esta es la frase célebre de Bill Drayton, fundador y presidente de Ashoka (Dinero, 2014), una organización que conecta las ideas de emprendedores sociales con las empresas, las universidades y el sector público para darles soporte económico, principalmente. Algunos de los emprendimientos sociales más sobresalientes son:

Fundación Juan Felipe Gómez Escobar. Emprendedor: Catalina Escobar. Su proyecto consiste en romper con los ciclos de pobreza en la ciudad de Cartagena, a través del modelo llamado 360 grados por medio del empoderamiento de madres adolescentes en situación de extrema pobreza. Ha logrado reducir la mortalidad infantil (85%) y que las mujeres salgan de la informalidad y puedan hacer parte de negocios productivos.

Fundación Organismo, Centro de Diseño y Capacitación en Hábitats Sostenibles. Emprendedor: Ana María Gutiérrez. Su objetivo es un abordaje comunitario enfocado en la creación de acciones concretas para el desarrollo de comunidades sustentables, por medio de capacitaciones en técnicas de bioconstrucción y tecnologías alternativas y basadas en el reconocimiento y rescate de los recursos y saberes locales.

Abcdespañol. Emprendedor: Javier

González. Su emprendimiento es la creación, diseño y aplicación de herramientas de aprendizaje para niños, jóvenes y adultos, basadas en el juego como agente catalizador y potenciador de procesos cognitivos. Sus juegos educativos innovadores promueven el aprendizaje amable, rápido y eficaz, incidiendo en la reducción del analfabetismo, los bajos rendimientos académicos, la deserción escolar y la repitencia en los primeros grados de la educación básica. El *abcdespañol* y el ABC de la Matemática se han aplicado en 10 países, alfabetizando a más de un millón de niños, jóvenes y adultos.

Fundación Tierra Viva. Emprendedor: José Raúl Moreno. Busca promover y difundir el uso de la tierra cruda como material, buscando la preservación, la innovación y el desarrollo de la Arquitectura de Tierra. Ya se han construido casas para particulares, comunidades (104 viviendas VIS), conjuntos residenciales etc. Estas tecnologías tienen baja huella ecológica, mejoran la calidad de vida de los beneficiarios y generan una excelente dinámica económica local.

Fundación Buena Nota. Emprendedor: Juan David Aristizábal. Acompaña la creación de proyectos sociales liderados por jóvenes en distintas regiones del país. Con un grupo de voluntarios calificados, Juan David busca apoyar a los emprendedores sociales haciendo que mejoren sus proyectos a través de asesorías en mejoramiento de modelos de negocio, mercadeo y estrategias de comunicación.

Organización para la Educación y Protección Ambiental (OEPA).

Emprendedor: Luis Alberto Camargo. Tienen como fin reconectar a niños y jóvenes con la tierra para que actúen de manera ambientalmente responsable brindando alternativas para relacionarse con la tierra y sus habitantes. Les da herramientas para construir una base de comunidades sostenibles y pacíficas. La organización genera diferentes tipos de experiencias físicas, emocionales e intelectuales que permiten a estudiantes reconectarse con la tierra, entender su papel en los sistemas naturales y fomentar la acción.

Fundación Escuela Nueva Volvamos a la Gente. Emprendedor: Vicky Colbert. Transformar el modelo pedagógico convencional y la manera de aprender, de uno centrado en un docente cuyo rol es la transmisión de información, a un aprendizaje participativo, personalizado y colaborativo, centrado en el estudiante. Colbert lo logró mediante la concepción y el co-diseño de Escuela Nueva, un modelo pedagógico que ha demostrado resultados de mejoramiento de la cobertura, calidad, equidad y convivencia pacífica en Colombia y América Latina, y que ha logrado impactar efectivamente la política pública.

3. Emprendimiento social y estado.

Para que los emprendimientos socio-productivos logren valor económico y valor social de manera significativa en cuanto a su impacto y su escala, es fundamental la existencia de un entorno favorable que los considere con sus posibilidades y sus dificultades. Este entorno debe ser construido por una diversidad de actores, pero la presencia del Estado es determinante (Korin, 2013). El Estado no ha permanecido indiferente

ante los procesos de emprendimiento social y ha pasado a convertirse en agente coadyuvador de estos. La desinstitucionalización de procesos, ha generado políticas y programas de emprendimiento que facilitan el proceso de desarrollo (Wallace *et al.*, 1999). La conveniencia del emprendimiento social para el Estado, deriva de que este provee liderazgo y recursos a sus comunidades, aportan modelos organizacionales innovativos y permite al sector público enfocar su energía y atención en otros rubros para los cuales las iniciativas privadas no están habilitadas, tales como regulación ambiental y planeación urbana (Korosec y Bernan, 2006).

Sin embargo, para la mayoría de los emprendimientos sociales existen fuerzas que frenan su efectividad para resolver problemas sociales a gran escala como la legitimidad organizacional, el isomorfismo institucional, la presión moral, la presión política y la presión estructural. La legitimidad organizacional es una percepción generalizada de que las acciones de una entidad son socialmente deseables, por lo tanto, la legitimidad es el medio por el cual las organizaciones obtienen y mantienen recursos.

El emprendimiento social es la más reciente forma de organización, y como tal, aún está buscando la legitimidad dentro del sector no lucrativo, el cual gana legitimidad en un contexto donde los gobiernos no han avanzado en resolver las fallas de mercado. Aunque el sector no lucrativo, por definición, no ha sido conducido por la rentabilidad monetaria, el emprendimiento social representa una innovación fundamental en él al buscar el equilibrio entre la misión social y la

rentabilidad para autosostenerse.

4. Definición eco-sistema del emprendimiento. El eco-sistema del emprendimiento es “el estudio, análisis y explicación de las diferentes relaciones complejas entre instituciones y personas emprendedoras con sus entornos académicos, sociales, políticos y económicos” (Restrepo, 2013).

Para entender el concepto se debe referir a la definición de Eco-emprendimiento (eco-sistema de emprendimiento) como «el estudio, análisis y explicación de las diferentes relaciones complejas entre instituciones y personas emprendedoras con sus entornos académicos, sociales, políticos y económicos» (Arraud, 2011). Las universidades contribuyen a la formación de los emprendedores con la enseñanza de los conocimientos que se requieren para ello. Su programa de formación, la definición e identificación de la idea y la oportunidad, con el apoyo de programas como el CANVAS de Osterwalder ¿aquí debe haber una ref? y los planes de negocios, dan un sello de garantía para la iniciación de los negocios.

Se debe tener presente la sostenibilidad de la acción emprendedora. Por lo tanto, estos dos conceptos son claves, el de ecosistema y el de sostenibilidad, para que todos los sistemas de innovación y emprendimiento funcionen como debe ser. Por ello, es necesario ser líderes en el desarrollo de nuevos emprendimientos, el diseño de herramientas y soluciones que lleven a la creación de empresas sostenibles, con una definición clara de los ecosistemas que deben apoyar nuestra acción.

El ecosistema de emprendimiento está conformado por diferentes agentes como los centros de investigación, instituciones educativas, parques tecnológicos, oficinas de transparencia tecnológica, incubadoras, unidades de emprendimiento, grandes empresas, redes formales e informales, políticas, leyes y gobierno, entre otros (Colciencias).

5. Fases del eco-sistema del emprendimiento. El eco-sistema de emprendimiento, ofrece a los emprendedores condiciones apropiadas para el desarrollo de sus negocios. Este nuevo modelo está conformado por unidades de emprendimiento de las instituciones de educación superior y por una robusta institucionalidad pública y privada que acompaña a los emprendedores en todo el proceso de sensibilización en emprendimiento, estructuración de su plan de negocios, constitución de la empresa, acceso a recursos de financiación y acceso a mercados. Se proponen las siguientes fases: una de preincubación, otra de incubación y la última de aceleración» (Mejía, 2013).

En la primera fase de *preincubación*, básicamente el grupo de interés son las universidades. En esta etapa lo que se está preincubando no es una empresa constituida sino una idea de negocio. Es en esta fase donde se espera también que el emprendedor inicie un proceso que culmine con la creación de la empresa.

En la fase de *incubación* aparecen los fondos de capital que llegan a inyectar recursos a las empresas para acelerar su crecimiento. Aquí las empresas llegan constituidas de 0 a 24 meses para que tengan un apoyo no financiero, sin

embargo, los temas de financiación, mercados y *networking* son fases transversales a todo el ecosistema, que se busca entrelazar los emprendedores con los compradores.

La etapa de *aceleración* se realiza con apoyo de las instituciones en donde ya se pone en marcha la empresa a un mayor nivel de crecimiento.

6. Aplicación del ecosistema en Colombia. Según el informe especial La articulación nacional, publicado en 2014 en la Revista Dinero, a partir de 2009, con la aprobación y puesta en marcha de la Política Nacional de Emprendimiento, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) viene liderando el sistema de Redes Regionales de Emprendimiento en los 32 departamentos del país. En este tiempo, el Ministerio ha logrado identificar que el ecosistema nacional cuenta con más de 670 instituciones, entre públicas y privadas, que adelantan acciones a favor del emprendimiento. Se encuentran ahí desde gobernaciones, alcaldías, cámaras de comercio, instituciones de educación superior, direcciones regionales del Sena y gremios, hasta cajas de compensación, incubadoras y organizaciones de jóvenes. Según Restrepo (2013), en Colombia hay varios eco-sistemas exitosos. Por ejemplo en Medellín, Parque E es un ecosistema emprendedor exitoso, al igual que en la Universidad Tecnológica de Bolívar que tiene el modelo *Open innovation*, para la formación de emprendedores, ha desarrollado y hecho sostenible su modelo de “Ecosistema Emprendedor” a escala local, regional, nacional e internacional. Hoy en día existen relaciones, a través de

su Unidad de Emprendimiento, con el Sistema de Emprendimiento del SENA para participar en proyectos del Fondo Emprender. También existe articulación con ANDI Bolívar para el programa ANDI del Futuro, así como la articulación del programa de emprendimiento joven de ACOPI Bolívar.

En el Valle del Cauca, ValleE (RRE de Valle del Cauca), Ruta N (RRE de Antioquia), SAvanza Atlántico (RRE Atlántico), Cemprende (RRE Bolívar), Concurso de Planes de Negocio Innovadores (RRE Meta), Expo Camello (RRE Risaralda), Banco Unidos (RRE Huila) y Semprende (RRE Magdalena). Incluso, algunos de ellos ya miran hacia el exterior. Ruta N, que lidera el ecosistema de Medellín, está buscando aliados en otros ecosistemas y ya tiene lista una alianza con el de Barcelona y está por definirse la vinculación con el de San Francisco.

Los eco-sistemas de emprendimiento universitario son dinamizadores en la creación de empresas sostenibles e innovadoras en la región. Allí se encuentra el futuro de la universidad que fomenta el espíritu emprendedor, e incluso el futuro del sistema económico y social en su entorno de influencia de negocios. Estas acciones permiten disminuir la incertidumbre que rodea la creación de empresas en países en vía de desarrollo como Colombia.

Es entonces indispensable destacar el rol que distintos actores juegan en la construcción de estos eco-sistemas de emprendimiento sostenible, en el entendido que la innovación empresarial pasa necesariamente por esfuerzos articuladores. De igual manera, es indispensable

reconocer que el rol de las universidades debe avanzar de su tradicional papel en “torres de marfil” en las que se ve la creación del conocimiento, pero se contribuye menos a la verdadera innovación, que consiste en traducir el conocimiento a darle valor agregado a las empresas y al sector real.

Conclusiones

El emprendimiento social hace referencia a un tipo de empresa en la que su razón social es en primer lugar satisfacer necesidades de la sociedad donde se desenvuelven. Si bien no es una típica empresa privada del sector capitalista, su lógica no encaja ni en el paradigma de las empresas públicas del sector estatal ni el de las organizaciones no gubernamentales.

Los emprendimientos sociales son organizaciones que aplican estrategias de mercado para alcanzar un objetivo social. El movimiento del emprendimiento social incluye tanto a organizaciones sin ánimo de lucro que utilizan modelos de negocio para alcanzar su misión como a organizaciones con ánimo de lucro cuyo propósito principal es de carácter social. Su objetivo -cumplir con objetivos que son al mismo tiempo sociales/ medioambientales y financieros- es a menudo descrito como el «triple resultado»: lograr al mismo tiempo desempeñarse en la dimensión social, ambiental y del beneficio económico.

Los emprendimientos sociales se diferencian de los emprendimientos comerciales en que su objetivo social o medioambiental siempre se encuentra en el centro de sus operaciones.

Es importante un eco-sistema de emprendimiento universitario, porque es un dinamizador en la creación de tejido empresarial sostenible e innovador en las regiones donde opera. En la gestión de estos ecosistemas radica, no sólo el futuro de la universidad empresarial y su camino hacia la diversificación de sus fuentes de financiación, sino el futuro del sistema económico y social.

En el caso colombiano, las condiciones están dadas como nunca para ser exitosos en este proceso, sí y solo sí entendemos que un eco-sistema sin trabajo armónico y articulado es insostenible y muy poco efectivo. Actuar en contrario, inevitablemente llevará a un desgaste de recursos destinados al emprendimiento, a multiplicar innecesariamente actuaciones similares orientadas al emprendimiento y a no lograr el verdadero resultado, que es un sector productivo dinámico y competitivo.

Literatura citada

- Arraud L. 2011. *Ecosistemas de emprendimiento*. (Acceso mayo de 2016). URL disponible en: <http://www.eluniversal.com.co/columna/ecosistemas-de-emprendimiento>
- Austin J, Stevenson H, Wei-Skillern J. 2006. *Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?* Entrepreneurship: Theory and Practice. pp. 1-22. DOI: [10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x)
- Colciencias (sf). *Cartilla: El ecosistema del emprendimiento tecnológico y la relación entre sus agentes*. Bogotá: Colciencias, BID, MIF Fomin. (Acceso 6 de mayo de 2016). URL disponible en: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36738668>
- Figueroa C, González H, Robledo A. 2013. *Perfil y características los emprendedores sociales culturales en red para el diseño e implementación de políticas de apoyo*. (Acceso 6 de mayo de 2016). URL disponible en: https://docs.google.com/document/d/1_mv02H00aFVEaceQOCHcrePj0yVP6yx18RKg61RIZ0/edit?pref=2&pli=1
- Guzmán A, Trujillo MA. 2008. *Emprendimiento social*. *Estud Gerenc.* 24 (109): 105-25. (Acceso

- 8 de mayo de 2016). URL disponible en: <http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudiosgerenciales/article/view/278>
- Harding R. 2004. Social Enterprise: The New Economic Engine. *Estudios Gerenciales Icesi*.
- Korin M. 2013. *Empresas y emprendimientos productivo de inclusión social. Algunos aspectos estratégicos*. (Acceso 6 de mayo de 2016). Publicaciones CAF (Corporación Andina de Fomento). URL disponible en: http://publicaciones.caf.com/media/34095/empresas_y_emprendimientos_sociproductivos.pdf
- Mejía ST. 2013. Ecosistema de emprendimiento. *El Colombiano*. (Acceso mayo 10 de 2016). URL disponible en: http://www.elcolombiano.com/historico/ecosistema_de_emprendimiento-IEec_239573
- Núñez G. 2010. *Emprendimiento social: integrando a los excluidos en el ámbito rural*. (Acceso 8 de Mayo de 2016). *RCS. XVI(4)*: 579-90. URL disponible en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000400002&lng=es&tlng=es
- Reis T. 2001. Unleashing new resources and entrepreneurship. *Estudios Gerenciales Icesi*.
- Restrepo JM. 2013. *Ecosistema del emprendimiento en Colombia*. (Acceso marzo 8 de 2016). URL disponible en: <http://mprende.co/opini%C3%B3n-y-foros/ecosistema-del-emprendimiento-en-colombia>
- Revista Dinero. 2014. *Siete ideas colombianas de emprendimiento social*. (Acceso 6 de mayo de 2016). URL disponible en: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/ashoka-emprendimiento-social-colombia/202785>
- Simón V, Revuelto L, Medina A. 2012. La influencia de la formación, la experiencia y la motivación para emprender en la supervivencia de las empresas de nueva creación. *Rev Est Gerenc. 28*: 237-62.
- van der Veen M, Wakkee I. 2004. Understanding the Entrepreneurial Process. In: Watkins D (ed.). *Annual Review of Progress in Entrepreneurship (ARPENT)*; pp. 114-52.