





## INDEX

<b>Introducció i objectius.....</b>	<b>1</b>
<b>PRIMERA PART: MARC CONCEPTUAL .....</b>	<b>7</b>
<b>Capítol 1 Revisió Conceptual .....</b>	<b>9</b>
1.1 Consideracions prèvies .....	10
1.1.1 El mot empenedor i l'evolució del seu ús social.....	10
1.1.2 Reptes en l'estudi de l'entrepreneurship .....	11
1.1.3 Revisió històrica de les contribucions al camp de l'entrepreneurship.....	17
1.2 Economia .....	20
1.2.1 Introducció.....	20
1.2.2 L'entrepreneurship en les teories econòmiques.....	22
1.3 Psicologia .....	41
1.3.1 Introducció.....	41
1.3.2 L'estudi de l'empenedor a partir dels seus trets.....	42
1.4 Els estudis sociològics i històrics .....	47
1.5 Management .....	53
1.5.1 Introducció.....	53
1.5.2 Classificació de les principals contribucions.....	55
1.6 L'entrepreneurship i l'aprenentatge.....	76
1.6.1 Aprenentatge basat en l'experiència.....	78
1.6.2 Processos cognitius.....	82
1.6.3 L'aprenentatge contextual .....	86
1.6.4 L'aprenentatge a partir de les narratives i la retòrica .....	88
<b>Capítol 2. Entrepreneurship i aprenentatge en la teoria econòmica .....</b>	<b>91</b>
2.1 L'aprenentatge i l'empenedor en la teoria econòmica .....	91
2.1.1 L'entrepreneurship com una situació d'ignorància .....	92
2.1.2 L'entrepreneurship com un procés dinàmic .....	93
2.1.3 Les decisions no racionals de l'empenedor.....	94
2.1.4 L'empenedor com un agent visionari.....	95
2.1.5 Els beneficis de l'entrepreneurship .....	96
2.1.6 L'entrepreneurship i l'aprenentatge.....	97
2.2 L'argumentació com a base de l'aprenentatge empenedor .....	98
2.2.1 Característiques de l'aprenentatge dels empenedors.....	98
2.2.2 La retòrica com a font de les valoracions.....	101
2.2.3 La narrativa i la retòrica en l'economia i el management .....	103
<b>SEGONA PART: ESTUDI EMPÍRIC .....</b>	<b>107</b>
<b>Capítol 3. Metodologia .....</b>	<b>109</b>
3.1 Introducció.....	109
3.2 Les qüestions de recerca .....	109
3.3 L'opció metodològica.....	110
3.4 La generació de teoria.....	112
3.4.1 La inducció clàssica.....	112
3.4.2 La generalització estadística.....	113
3.4.3 La generalització conceptual .....	114
3.5 Els mètodes de recerca .....	114
3.5.1 L'obtenció de dades.....	115
3.5.2 Els criteris de selecció .....	116

---

3.5.3 L'anàlisi de les dades.....	117
<b>Capítol 4. Interpretació dels resultats empírics i generació de prototips teòrics ..</b>	<b>119</b>
4.1 Presentació dels casos d'estudi.....	120
4.2 Interpretació de les experiències dels emprenedors. Tipologies d'emprenedors	134
4.2.1. Les experiències de l'etapa prèvia a la constitució de l'empresa. Tipologies d'emprenedors .....	134
4.2.2 Les experiències de l'etapa posterior a la constitució de l'empresa. Tipologia d'emprenedors .....	147
4.2.3 Anàlisi dels casos segons les tipologies observades.....	157
4.3 Anàlisi dels elements retòrics .....	159
4.3.1 En el procés anterior a la creació de la societat.....	159
4.3.2 En el procés posterior a la creació de la societat .....	167
4.3.3 Valoració dels resultats dels elements retòrics .....	178
4.4 Anàlisi de les narratives.....	180
4.4.1 La gran narrativa.....	181
4.4.2 Les micro-històries .....	181
4.5 Valoració dels resultats obtinguts.....	194
<b>Capítol 5. Conclusions i implicacions .....</b>	<b>197</b>
5.1 Conclusions .....	197
5.2 Implicacions teòriques.....	199
5.3 Implicacions pràctiques .....	205
5.4 Recerques futures .....	206
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>209</b>

---





## Introducció i objectius

Els resultats d'aquesta tesi identifiquen i descriuen 4 tipologies d'emprenedor, 2 en la fase prèvia a la constitució de la societat i 2 en la posterior. Una de les tipologies de la fase prèvia descriu l'emprenedor vocacional, que té la voluntat de crear una empresa però no sap a quina activitat es dedicarà. Entre les de la fase posterior hi trobem l'emprenedor aventurer, que centra la seva vivència en les experiències enriquidores que li proporciona la creació de l'empresa. Aquestes dues tipologies són les que millor expliquen la meua experiència, si comparem l'elaboració d'una tesi amb la creació d'una empresa. Vaig començar el doctorat desconeixent el tema sobre el que tractaria la tesi, i he viscut la seva elaboració com una aventura intel·lectual. Així, els meus objectius de recerca eren molt generals i es referien més a les qualitats de la investigació que no pas als temes específics: en primer lloc la tesi s'havia de basar en fets empírics. En segon lloc, havia de contribuir, en la mesura que fos possible a enriquir el marc teòric. En tercer lloc, els resultats que raonablement obtindria havien de tenir un valor pràctic.

Al començament vaig considerar i descartar diversos temes i de la mateixa manera que els emprenedors vocacionals vaig decidir-me per un tema proper i molt obert que em permetés començar, tot i ser conscient que posteriorment l'hauria de concretar. Així vaig triar l'estudi de l'aprenentatge emprenedor, ja que havia treballat en el tema de l'aprenentatge organitzatiu en petites i mitjanes empreses en el projecte TSER "Small Business Training and Competitiveness: Building Case Studies in Different European Cultural Contexts" Contract n: SOE2 – CT98 – 2046, dirigit pel Dr. Alfons Sauquet, en el que s'analitzaren els processos d'aprenentatge en pimes en diferents contextos europeus. En el mateix hi participaren a més d'un equip d'ESADE, altres de la WUW (Wirtschafts Universität Wien), de la NHH de Bergen i de la Università L. Bocconi de Milano. Personalment em sentia atret per aquests temes i, a més a més, tots els grups de treball de l'estudi van destacar la influència dels emprenedors en els principals processos d'aprenentatge que es donaven en les pimes. D'altres raons que em van fer prendre aquella decisió eren de caràcter personal i metodològic. D'una banda el fet que el Dr. Bonet s'avingués a dirigir-me la tesi, fet que ha contribuït a què aquesta esdevingués una aventura intel·lectual, i d'un altra banda l'enfocament qualitatiu que representava un repte per a mi ja que la meua preparació i experiència era més en el camp dels nombres que no pas el de les lletres.

El primer pas fou iniciar l'estudi de l'activitat emprenedora des del punt de vista de la teoria econòmica, revisant la manera com les diverses escoles justifiquen i expliquen el

treball dels emprenedors. El fet que la Dra. Bieto volgués codirigir la tesi, aportant la seva experiència en el camp de l'entrepreneurship, m'ha permès, entre d'altres coses, una millor comprensió del tema i un major rigor en la meua exposició. L'aprofundiment en l'estudi dels emprenedors em va permetre constatar que la rigidesa de la teoria econòmica, especialment en la seva assumptió de la racionalitat dels agents i el tractament objectiu de la informació. Fins i tot els models basats en la racionalitat limitada, que obren noves perspectives, em semblava que deixaven escapar aspectes fonamentals del fenomen emprenedor. La preocupació per aquest distanciament entre la teoria econòmica i el fet emprenedor ha estat present en tot el desenvolupament de la tesi i una de les qüestions a les que ha intentat donar resposta. Tanmateix les dificultats amb les que es trobava la teoria econòmica em feu considerar els punts de vista d'altres disciplines com la psicologia, la sociologia, la història o el management.

Feta aquesta primera aproximació al marc conceptual de l'entrepreneurship vaig entrar a revisar críticament les aproximacions a l'aprenentatge emprenedor. Moltes de les qüestions que sorgien en la revisió bibliogràfica m'indicaven les similituds entre l'activitat emprenedora i els processos d'aprenentatge, així com el paper determinant que hi podien jugar la persuasió, la retòrica i les narracions en explicar aquells fenòmens que la teoria tractava amb dificultats. Aquesta relació em va portar a estudiar el fenomen tenint en compte uns agents persuasius que utilitzen la retòrica, les narratives i els arguments raonables tant per a persuadir i aconseguir els seus objectius com per a persuadir-se i prendre decisions. La retòrica, l'argumentació i la persuasió, que consideren a més a més de les demostracions lògiques, els arguments raonables, d'ethos i pathos, les comparacions, les metàfores, les narracions...m'oferien un fonament teòric per a encabir aquelles qüestions que havia trobat en falta en la teoria econòmica i una base per a l'estudi empíric, ja que són presents en tota l'activitat del management i molt especialment en l'activitat emprenedora. Les dades empíriques que havia obtingut m'acabaren de persuadir d'orientar l'estudi en aquesta direcció.

Era, i sóc, conscient que l'argumentació raonable i especialment la retòrica encara pateixen cert rebuig en el món acadèmic i que això suposava un risc per a la tesi, tot i que en els darrers anys diversos autors han contribuït a desenvolupar-les (Toulmin, 2001), a estudiar com els economistes les utilitzen (McCloskey, 1984) i a destacar la seva importància en el camp del management (Bonet i Sauquet, 2001). Tot i les dificultats, creia que aquest enfocament era una bona opció, ja que el camp de la retòrica dels emprenedors ha estat molt poc estudiat i la visió dels emprenedors com a agents persuasius, que anava dibuixant la tesi, resultava innovadora. D'aquesta manera el tema de recerca se situava en la línia de la retòrica del management.



Bonet et al (2010, propera publicació) defensa la retòrica del management amb arguments basats en la naturalesa del treball directiu i en el desenvolupament d'algunes teories del management. Des d'un punt de vista del treball directiu, Mintzberg (1973) exposa els resultats següents: quan va preguntar als managers que fan, li van respondre que organitzar, fer plans, controlar i coordinar. Quan els va seguir (shadowing) va observar que dedicaven una part important del seu temps parlant amb altres agents econòmics. Ara sabem moltes coses més sobre que fan "amb paraules". El filòsof John Austin (1964) va posar de manifest que a més de rebre i transmetre informació, fem moltes coses amb el llenguatge, com discutir, raonar, negociar i pactar, i totes elles involucren persuasió i retòrica. Els emprenedors persuadeixen per canviar les idees dels interlocutors o per induir els col·laboradors a emprendre unes activitats determinades. El desenvolupament d'algunes teories del management han portat a destacar que una feina important dels managers és crear significats i donar significats a les coses, tal com destaca per exemple Karl Weick (1995). Les oportunitats no són coses que estan a fora esperant ser descobertes, sinó que són creades pels managers a través de donar un significat a les situacions i els objectes. La retòrica moderna es concentra en les maneres de crear significat, en les accions simbòliques i en la creació d'identitats personals, socials i corporatives.

En aquest marc conceptual, s'anava concretant el tronc de la tesi. L'estudi de les activitats que desenvolupen els emprenedors per decidir-se a crear una empresa, crear-la i consolidar-la, destacant les funcions que la persuasió retòrica té en elles. La importància d'aquest estudi rau en que permet conèixer el mon dels emprenedors amb les seves motivacions, actituds, finalitats, formes de treballar i de crear empreses i en la capacitat d'aquest enfocament per a contribuir al marc teòric.

La tesi s'estructura en dues parts, una on s'exposa el marc conceptual i un altra on es mostra l'estudi empíric. En el primer capítol es realitza una revisió bibliogràfica centrada en l'estudi emprenedor, estructurada per disciplines (economia, psicologia, sociologia i historia i finalment management) i un apartat propi per a l'aprenentatge emprenedor. Tots els apartats que fan referència a cadascuna de les disciplines, llevat del management, s'estructuren indicant les principals contribucions d'un autor o escola. En el cas del camp del management les contribucions s'estructuren seguint una classificació inspirada en la sintaxi. La revisió bibliogràfica no pretén ser exhaustiva amb la incorporació de totes les teories que han tractat el tema de l'entrepreneurship, tot i que recull de manera breu, un bon nombre de propostes de disciplines ben diverses. El criteri que he seguit ha estat el d'incloure: 1) o bé aquelles teories que han estat centrals i han ajudat a definir un concepte d'entrepreneurship a partir d'una aproximació de la

teoria econòmica 2) o bé aquelles que han tractat les qüestions de l'aprenentatge o el coneixement en l'entrepreneurship en relació a l'economia i el management o 3) aquelles que han realitzat un planteig en el que estaven destacant algunes de les mancances de la teoria i per tant ajudant a definir els problemes que calia resoldre.

El capítol 2 estudia per una banda les qüestions de l'entrepreneurship que han tractat els economistes i que el relacionen amb l'aprenentatge i per l'altra les relacions entre l'activitat emprenedora i l'aprenentatge, especialment el fonamentat en la retòrica i les narratives. Així veiem que en les propostes realitzades per diversos economistes, com Schumpeter, Knight, Kirzner o Boettke es destaquen característiques de l'activitat emprenedora que també són pròpies d'un procés d'aprenentatge. Aquesta anàlisi permet identificar les principals qüestions a les que els resultats de l'anàlisi de dades empíriques pot contribuir.

En el capítol 3, i primer de la part empírica de la tesi, es mostren les qüestions metodològiques. L'objecte d'estudi de la tesi és l'anàlisi de les activitats dels emprenedors, especialment l'ús que fan de la retòrica, els arguments i les narracions. Els mètodes per a l'obtenció de dades són les entrevistes en profunditat, triangulades amb observacions directes i amb l'examen de documents. Les entrevistes són analitzades seguint els mètodes de codificació, introduïts per la *Grounded Theory*, amb l'objecte d'identificar uns tipus característics d'emprenedor. També han servit per a analitzar els arguments, elements retòrics i narratives que empren els emprenedors. Vaig estimar oportú realitzar l'anàlisi a partir de casos, ja que em facilitava estudiar el tema amb tota la seva complexitat. La selecció de casos es fa ver seguint els criteris del conceptual sampling. En primer lloc havien de presentar similituds entre ells, com per exemple que tots els emprenedors havien estudiat a ESADE i havien creat una empresa, i diferències, com les referents al procés de creació o el sector d'activitat. També es van triar tenint en compte la facilitat d'accés a la informació, de manera que em permetés estudiar a fons el tema.

En el capítol 4 s'ofereix una breu descripció i narració dels fets de cadascun dels 3 casos i l'anàlisi dels resultats obtinguts. Un primer estudi es realitza a partir del mètode de comparacions constants, amb el que he obtingut diverses tipologies d'emprenedors a partir del significat que atorguen a les seves accions i narracions. Cal destacar que a diferència d'altres estudis, aquí es distingeixen les tipologies entre la fase prèvia i la posterior a la constitució de la societat, degut a la gran diferència amb la que viuen les experiències d'ambdues fases. En la primera fase s'observen els emprenedors vocacionals, aquells que volen ser emprenedors tot i que no saben a quina activitat es dedicarà la seva empresa i els oportunistes, que exploten el que creuen que és una bona idea empresarial. En la segona s'identifiquen els aventurers, que destaquen en la seva

vivència la font d'experiències que els proporciona el desenvolupament de l'empresa i els creadors, que prioritzen les fites assolides. Un segon estudi, analitza els elements retòrics utilitzats pels emprenedors. Els resultats mostren la importància dels arguments per exemples i d'ethos, així com l'ús dels arguments lògics per a descartar opcions més que no pas per a emprendre accions. Finalment una tercera aproximació analitza les narratives. En primer lloc la "macro-història" en la que contenen, en els casos observats de manera èpica, la història de la seva empresa. En segon lloc les diverses "micro-històries" o fets i situacions que han anat succeint en el transcurs del temps i que els hi serveixen per a reflectir i transmetre els seus valors.

En el capítol 5 s'indiquen les conclusions de la tesi, posant l'èmfasi en les contribucions al marc teòric i les orientacions pràctiques per als emprenedors. Les conclusions destaquen el valor econòmic dels arguments i el caràcter persuasiu de l'activitat emprenedora. Els arguments que utilitzen els emprenedors són, a més a més d'elements essencials per a prendre decisions, accions que creen o transformen els mercats, modificant els valors, significats i comportaments dels seus participants, alterant d'aquesta manera tant l'oferta com la demanda i l'equilibri del mercat. Esdevenen així part fonamental d'un procés d'aprenentatge i sense-making, tant individual com social, que amplia i modifica el coneixement mutu dels participants del mercat. És així com els emprenedors, amb els seus arguments i significats innovadors, contribueixen al desenvolupament econòmic. Aquesta visió de l'activitat emprenedora contribueix a donar resposta a aquelles qüestions que la teoria econòmica havia deixat mal resoltes referents a la racionalitat dels agents econòmics i el tractament de la informació, i a l'hora és capaç de d'explicar diversos fets atribuïts als emprenedors, com la innovació, la presa de decisions o els desplaçaments dels equilibris de mercat. Els resultats també destaquen la necessitat d'establir el concepte de nivells de persuasió dels mercats, com a indicadors del seu bon funcionament i del desenvolupament de l'activitat emprenedora, el valor de les tipologies d'emprenedors obtingudes o la capacitat de les propostes realitzades per a atansar teoria i pràctica.

Les conclusions indiquen un conjunt d'implicacions pràctiques destinades a millorar l'acció emprenedora. La majoria van encaminades a què els emprenedors prenguin consciència de la importància de la retòrica, l'argumentació i les narratives i obtinguin una bona formació per a utilitzar-les adequadament, ja que la tesi constata la manca de consciència que els emprenedors tenen de fer-ne un ús constant en la seva activitat diària, tant per a prendre decisions com per a persuadir aquells que els envolten: treballadors, clients, proveïdors,... i així assolir els seus objectius. La tesi també destaca algunes dificultats amb les que es poden trobar els emprenedors, segons la seva tipologia, així com les diferents maneres d'ajudar-los.

L'emprenedor persuasiu.  
Retòrica i narratives en l'entrepreneurship

---

Finalment la tesi indica possibles recerques futures, tant des del punt de vista teòric, destacant la capacitat de les propostes realitzades de contribuir a millorar algunes teories existents, com l'aprofundiment de la comprensió de determinats comportaments, gràcies a nous estudis empírics. Es deixa així una porta oberta a noves investigacions emprenedores.

## **PRIMERA PART: MARC CONCEPTUAL**

L'emprenedor persuasiu.  
Retòrica i narratives en l'entrepreneurship

---

## Capítol 1 Revisió Conceptual

La revisió bibliogràfica o conceptual examina els temes que aborda la tesis com són la comprensió del fenomen emprenedor i el seu rol en la teoria econòmica i els enfocaments del management, especialment les propostes sobre l'aprenentatge emprenedor. Tenint en compte les dificultats de la teoria econòmica per donar una resposta a determinades qüestions, la manca d'una teoria econòmica de l'entrepreneurship i el caràcter eclèctic dels estudis de management, la revisió analitza breument les principals propostes realitzades des d'altres àrees d'estudi, com la psicologia, la sociologia o la història, que han contribuït a la seva comprensió i fins i tot han suposat en determinats moments una nova manera d'entendre l'entrepreneurship que ha quedat recollida en els plantejaments econòmics i del management. Amb aquesta base s'estudien les principals propostes sobre l'aprenentatge emprenedor.

L'exposició s'inicia amb un apartat de consideracions prèvies per a situar el lector en el tema i exposar-li les preocupacions principals dels acadèmics. Així s'exposen l'origen i l'evolució de l'ús social del mot emprenedor, els principals problemes teòrics i conceptuals que afronta el camp de l'entrepreneurship i una visió històrica del conjunt de contribucions teòriques que en els apartats següents s'exposen dividits per disciplines.

La presentació de la revisió s'estructura per disciplines: economia, psicologia, sociologia/història i management. Finalment s'afegeix un apartat per a l'aprenentatge emprenedor. Hom pot trobar a faltar les contribucions realitzades des d'altres disciplines de les ciències socials, però tot i l'amplitud de les visions que s'exposen, la revisió no pretén ser exhaustiva. Tal com ja s'ha indicat en la introducció, els criteris de selecció de les teories que s'exposen en aquest capítol ha estat el d'incloure: 1) aquelles teories que han estat centrals i han ajudat a definir un concepte d'entrepreneurship a partir d'una aproximació de la teoria econòmica 2) aquelles que han tractat les qüestions de l'aprenentatge o el coneixement en l'entrepreneurship en relació a l'economia i el management i 3) aquelles que han realitzat un planteig en el que estaven destacant algunes de les mancances de la teoria econòmica i per tant ajudant a definir els problemes que calia resoldre. Cal tenir en compte que en alguns casos algunes propostes, especialment en el cas de les que s'emmarquen en l'apartat del management, i que són fruit d'un cert eclecticisme, podrien haver estat incloses amb alguna de les disciplines exposades anteriorment.

## 1.1 Consideracions prèvies

### 1.1.1 El mot emprenedor i l'evolució del seu ús social

El nom emprenedor té el seu origen etimològic en el verb llatí *prendere* i un significat comú (prendre o aconseguir) en les llengües romàniques (Coromines, 1980-2001). Aquest origen i significat comú no ha impedit que el concepte hagi evolucionat en el temps, afectant tant l'ús que se'n ha fet en la vida quotidiana com el concepte que els acadèmics han tingut del mateix i el rol que ha jugat en la teoria. La utilització del nom emprendre fou utilitzat inicialment amb dos significats, per una banda per a indicar un acord o conveni i per l'altra per a referir-se a una activitat que requeria iniciativa. Els comentaris de Coromines (1980-2001) indicant la utilització del concepte emprendre com substitutiu d'iniciar o convenir en documents del segle XII del Consolat de mar recolzen aquesta idea. També Formaini (2001) considera que el terme fou emprat en el seu origen per referir-se a una persona activa i amb iniciativa. Aquest concepte casava bé amb als mestres constructors responsables de planificar i supervisar la construcció d'edificis públics i religiosos en la França del segle XII a qui s'anomenava entrepreneurs (Rima, 2001) i amb els qui es convenia una activitat que reclamava una bona dosi d'iniciativa. La utilització del nom fou evolucionant i es començà a utilitzar per referir-se a altres activitats que també requerien acords, iniciativa i un cert risc. Així al voltant del segle XV es començà a utilitzar el nom per a denotar les persones que assumien riscos en guerres i viatges i a partir del segle XVI s'introduí en el món econòmic per a designar als grans comerciants que assumien riscos en les seves empreses (Formaini, 2001).

Un fet remarcable és la introducció del mot emprenedor en el vocabulari dels economistes a partir de les primeres dècades del segle XVIII. Hebert i Link (1988) indiquen que es pot trobar una referència escrita al Diccionari Universal de Comerç Savary publicat el 1723 i existeix un acord general en que fou Cantillon (1730-1734) el primer en utilitzar-lo en el seu sistema econòmic. Ambdós fets semblen indicar que el mot ja era corrent en l'àmbit econòmic i comercial de la França posterior a l'esclat de la bombolla del Mississipi i ens suggereix que la consolidació del mot i el seu concepte modern anà estretament relacionat amb el sistema de Law. A partir d'aquest moment el concepte d'emprenedor queda molt lligat al món econòmic i especialment relacionat amb el risc, la innovació o la creació d'una nova organització. Cal destacar que durant uns anys el mot va tenir, especialment entre aquells que defensaven posicions polítiques



de rel marxista o en determinats entorns culturals, una connotació pejorativa. L'establiment i extensió de la conscripció a partir de la Revolució francesa va provocar que es deixés d'utilitzar en referència als militars i el seu ús en l'àmbit de la construcció i l'arquitectura també va anar desapareixent amb el temps, de manera que avui en dia en molts països s'utilitza exclusivament en el món empresarial i econòmic. En el món acadèmic existeixen diferents concepcions i definicions que posen èmfasi en diferents aspectes, alguns fins i tot s'allunyen d'aquest comportament arriscat i innovador més corrent en el llenguatge quotidià.

### **1.1.2 Reptes en l'estudi de l'entrepreneurship**

L'estudi de l'entrepreneurship ha experimentat en els darrers anys un creixent interès fruit de l'impuls que han rebut els principals camps d'estudi sobre els que es fonamenta. En les darreres dècades s'han revitalitzat les contribucions al camp de l'entrepreneurship. A partir de l'article de Birch (1979) destacant la importància de la creació d'empreses en la creació de llocs de treball, tant els governs com el món acadèmic han augmentat el seu interès per comprendre el fenomen. La ràpida evolució tecnològica i els beneficis d'incorporar els nous coneixements als mercats amb la innovació de productes i serveis, així com la necessitat d'explorar noves formes d'organització, també han contribuït darrerament a fomentar la seva investigació. De manera similar l'estudi de l'aprenentatge en les organitzacions ha rebut un important impuls en els darrers anys, amb un gran nombre de contribucions acadèmiques, journals i congressos dedicats al tema. El gir que experimentaren els estudis sobre entrepreneurship a partir de finals dels 1980's interessant-se en els aspectes cognitius i considerant l'entrepreneurship com un procés han atansat tots dos camps d'estudi. Tot i aquest interès en la comprensió de l'aprenentatge emprenedor i els esforços en el desenvolupament d'un marc teòric que fonamenti els resultats obtinguts, la comunitat científica considera que aquest encara no existeix, esdevenint un dels principals problemes del camp d'estudi. Entre les principals causes d'aquesta situació cal destacar la manca d'un marc de referència en l'estudi del propi entrepreneurship.

La recerca en el camp de l'entrepreneurship presenta un conjunt de reptes o qüestions no del tot resoltes, que un bon grup d'acadèmics consideren importants per al seu desenvolupament. Articles com els de Low i Macmillan (1988), Shane i Venkataraman (2000) o Davidsson et al (2001) indiquen alguns dels principals desafiaments amb els que es troben els investigadors d'aquest camp i que en gran part perduren en el temps. Low i Macmillan (1988) destaquen 6 elements clau que cal tractar si es vol progressar en el desenvolupament d'un programa de recerca en l'àrea de l'entrepreneurship. a) el

propòsit de la recerca; b) la perspectiva teòrica; c) l'objecte d'estudi; d) el nivell d'anàlisi; e) el marc temporal i f) la metodologia. Davidsson et al (2001) exposen les conclusions a les que varen arribar 19 acadèmics sobre l'evolució que havia tingut el camp de l'entrepreneurship en base a la proposta de Low i Macmillan (1988). Shane i Venkataraman (2000) destaquen la manca d'una definició, la delimitació del camp d'estudi o l'establiment d'un marc conceptual que permeti interpretar fenòmens empírics. Altres autors destaquen la necessitat d'incorporar les contribucions de diverses disciplines (Curran i Blackburn, 2001) o de trobar un fonament en la teoria econòmica. En conjunt les principals preocupacions que han demostrat tenir la majoria d'acadèmics per al desenvolupament d'una teoria de l'entrepreneurship són:

### **1.1.2.1 Problemes conceptuals**

1) La manca d'una definició àmpliament acceptada per la comunitat científica (Cunningham i Lischeron, 1991) o un model sobre allò que l'emprenedor fa o és (Churchill i Lewis, 1986).

Un bon nombre d'acadèmics consideren fonamental disposar d'una definició que sigui acceptada pel gruix de la comunitat científica i conseqüentment dediquen esforços en realitzar propostes de definicions. Shane i Venkataraman (2000) consideren que la manca d'aquesta definició és probablement el principal problema per a establir un marc conceptual que permeti avançar en la recerca del camp.

Altres autors com Bygrave i Hofer (1991) consideren que els acadèmics han de realitzar l'esforç de definir el concepte per a avançar en les seves recerques empíriques tot i que admeten, com Hornaday (1992), que "there will never be a final solution to the problem of describing entrepreneurship". Així Hornaday (1992) critica aquells qui, com Michael Porter, "[rely] on entrepreneurs in all nations to get things going throughout,[...] but never stops to define them". En aquest mateix sentit Gartner (1990), tot i admetre la seva incapacitat de trobar una definició comuna, encoratja la recerca futura conclouent que els investigadors "must continue to spend time making "explicit what we are talking about when we talk about entrepreneurship".

Un altre grup d'investigadors critiquen la desproporció i la improductivitat del temps dedicat a aquesta definició (Low, 2001), tenint en compte que aquest acord és impossible (Mitton, 1989). Veciana (1999) jutja essencialistes els autors que miren de definir el concepte i destaca les crítiques que Hempel (1966) o Popper (1981) realitzen a aquest plantejament.

Low i Macmillan (1988) consideren que el principal problema és que cada definició tant sols tracta un aspecte i no la fotografia sencera, ja que l'entrepreneurship es troba “intertwined with a complex set of contiguous and overlapping constructs such as management of change, innovation, technological and environmental turbulence, new product development, small business management, individualism and industry evolution.”. Nombrosos acadèmics han comparat la recerca d'una definició amb la falla de l'elefant i els cecs o amb la rondalla sobre la cacera del Heffalump, on tothom reclama saber com és tot i que ningú no l'ha vist mai (Kilby, 1971).

2) La necessitat d'una delimitació del camp d'estudi i una especificació dels temes a investigar, que ajudi a legitimar els estudis sobre l'entrepreneurship (Busenitz et al, 2003).

Un dels principals problemes dels estudis sobre emprenedors és la gran varietat de temes que inclou, sense que aparentment hi hagi un nexce comú a tots ells. Un exemple d'aquesta situació és la gran varietat de temes tractats en les conferències de Babson sobre entrepreneurship que inclouen les característiques dels emprenedors, el capital risc, les petites i mitjanes empreses, les empreses de noves tecnologies, les franquícies, l'autoocupació, la creació d'empreses de dones i minories ètniques, les xarxes, les incubadores o el corporate entrepreneurship, entre d'altres.

A més a més, Davidsson et al (2001) pensen que els límits del camp són més difuminats que una dècada endarrere i que es corre el risc que l'interès pels diferents contextos organitzacionals en els que es produeix el fenomen faci augmentar aquesta manca de delimitació. També destaquen que: “One realistic way to deal with this is to accept that the basis for community in entrepreneurship is a shared interest in a set of loosely interrelated empirical phenomena such as emergence of new enterprise and new organizations, innovation, venture capital, small business, and family firms.” Admeten però, que acceptar aquesta situació suposa una rendició a considerar l'entrepreneurship com un “potpourri” (Low, 2001). Aquest comentari resulta bastant generalitzat entre els investigadors que desaproven la manca d'un criteri que estableixi quines investigacions corresponen a aquest camp. Shane i Venkataraman (2000) lamenten que l'“entrepreneurship has become a broad label under which a hodgepodge of research is housed” i Harrison i Leitch (1996) critiquen que el camp d'estudi és “a multidisciplinary jigsaw”.

Alguns autors, com Shane i Venkataraman (2000) o Gartner (2001) van més enllà i consideren que el camp de l'entrepreneurship no tant sols hauria de delimitar el seu

camp d'estudi, sinó que s'hauria de diferenciar de la resta de camps, com per exemple l'estratègia. Aquesta diferenciació hauria de permetre interpretar fenòmens empírics no explicats per altres aproximacions. Busenitz et al (2003) han intentat avançar en aquesta direcció i després d'estudiar prop d'un centenar d'articles indiquen que tant sols aquells que fan referència a les oportunitats són específics del camp de l'entrepreneurship. Altres autors com Zahra i Dess (2001) discrepen d'aquestes propostes i no veuen els beneficis de realitzar aquesta divisió que empobriria la recerca futura.

Així i tot cal dir que les qüestions de la definició o l'establiment d'uns límits diferenciats de la resta de contribucions són problemes comuns en els diversos camps del management.

### **1.1.2.2 Problemes teòrics**

1) La manca d'una fonamentació teòrica (Bygrave i Hofer, 1991) i d'un marc conceptual que permeti predir fenòmens empírics (Shane i Venkataraman, 2000).

El conjunt de les mancances que s'han indicat fins ara provoca que els acadèmics considerin que no existeix una fonamentació teòrica sòlida per al conjunt que delimiti clarament quins són els límits del camp d'estudi, estableixi una definició i permeti integrar contribucions realitzades des de diverses disciplines.

Aquesta mancança provoca que constantment es produeixin propostes d'establir un marc conceptual per al camp d'estudi. Wiseman i Skilton (1999) opinen que el camp encara es troba en un estat de creació de teoria. Aldrich i Baker (1997) consideren que els passos realitzats vers la construcció d'un paradigma en aquest camp han estat escassos en els darrers anys i que aquest fet comporta menys rigor metodològic que en altres camps del management. No tots els acadèmics són de la mateixa opinió. Aldrich i Martinez (2001) destaquen els passos positius realitzats vers el desenvolupament d'una teoria de l'entrepreneurship.

Gartner (2001) proposa una concepció estreta del fenomen, ja que considera que no es pot desenvolupar una teoria que agrupi tots els temes tractats avui en dia en el camp de l'entrepreneurship. D'aquesta manera les diferents qüestions exposades anteriorment serien tractades de manera separada. Davidsson et al (2001) però, es pregunten per l'eficàcia d'aquesta divisió. Aquestes discrepàncies són una mostra de com en aquest

camp certs autors consideren la resolució d'aquestes qüestions com imprescindibles per a progressar en el coneixement, mentre d'altres les consideren innecessàries o fins i tot impossibles.

Una de les principals dificultats per a establir una teoria de l'entrepreneurship és la gran quantitat de contribucions realitzades des d'aproximacions i disciplines diferents, com l'economia, la psicologia, la sociologia o l'antropologia fent pràcticament impossible l'elaboració d'una proposta que les integri. A més a més la influència que han exercit Kirzner (1973), Gartner (1988) o McClelland (1961) en els acadèmics ha portat a la majoria dels estudiosos a entendre l'entrepreneurship com el descobriment i explotació d'oportunitats (Shane i Venkataraman, 2000), la creació d'organitzacions (Shaver i Scott, 1991) o l'emprenedor com un individu amb trets i característiques especials, limitant la possibilitat d'incorporar contribucions realitzades des d'altres perspectives.

2) La necessitat d'elaborar una teoria que incorpori les principals contribucions realitzades des de diversos camps d'estudi.

Davidsson et al (2001) destaquen que: "There seems to be growing consensus among influential scholars in the field that entrepreneurship research must become more theory driven, taking advantage of progress made in other disciplines and fields." Acadèmics com Dana (1997) admeten que cap disciplina per si sola pot proveir una comprensió adequada de tots els aspectes de l'entrepreneurship. Low i MacMillan (1988) defensen que cal continuar investigant el camp des de l'economia, la sociologia, les finances, la història, la psicologia o l'antropologia. Curran i Blackburn (2001) destaquen com l'antropologia, l'economia, la psicologia, la sociologia, la geografia, la política i la història han contribuït al camp d'estudi.

La dificultat d'oferir un fonament teòric per part de l'economia, tal com s'indica més endavant, també ha contribuït a què els investigadors busquin fonaments en altres disciplines. Fins i tot economistes com els membres de la Research Center in Entrepreneurial History de Harvard, com Aitken (1963) o Cole (1959) tractaren de comprendre l'entrepreneurship allunyats de les rigideses de la teoria econòmica. (Hornaday, 1992). Es realitzen actualment diverses propostes que no tenen en compte la teoria econòmica per a comprendre l'entrepreneurship, com l'estudi de Tornikoski (1999) basat exclusivament en les contribucions de la psicologia i la sociologia.

Tot i els esforços i avenços de la comunitat acadèmica, especialment des dels estudis de management, en incorporar a la teoria de l'entrepreneurship les aportacions realitzades des de diverses disciplines no s'ha desenvolupat una teoria que integri diferents perspectives d'una manera satisfactòria. D'aquesta manera molts dels estudis sobre entrepreneurship acaben esdevenint propostes eclèctiques que recullen algunes de les principals contribucions. Veciana (1999) realitza un intent d'incorporar les perspectives de diverses disciplines al considerar que l'entrepreneurship ha esdevingut un "programa de recerca científic" desenvolupat a partir de les contribucions de l'economia, la sociologia, la psicologia o el management. Així i tot, admet que existeixen diferents paradigmes o aproximacions teòriques en aquest camp i no ofereix una proposta que lligui les diverses contribucions. Les causes cal buscar-les en les profundes diferències existents en els plantejaments de les diverses disciplines.

**3)** La manca d'una teoria econòmica de l'entrepreneurship (Veciana, 1999) que expliqui el seu comportament i el seu rol en el desenvolupament econòmic (Short i Dunn, 2002).

Les principals escoles de pensament econòmic han utilitzat l'emprenedor en les seves teories. Així des de que Cantillon introduí el 1732 el terme per a explicar el seu sistema econòmic diversos autors l'han tingut en compte en els seus plantejaments. La teoria econòmica però, ha estat sempre més interessada en explicar altres fenòmens, com el sistema econòmic, l'equilibri de mercat, els beneficis empresarials,... que no pas en oferir una teoria econòmica de l'entrepreneurship. Blaug (1996) es fa ressò de les queixes dels acadèmics en aquest sentit i Baumol (1968) destaca el paper central de l'emprenedor en l'economia i lamenta la poca atenció que els economistes li han dedicat. En una de les cites més repetides pels estudiosos de l'entrepreneurship, Baumol (1968) indica que l'estudi de l'economia sense tenir en compte l'entrepreneurship és com l'estudi de Shakespeare en la que "the Prince of Denmark has been expunged from the discussion of Hamlet". Aquesta situació no ha estat redreçada per l'actual reconeixement de la transcendència social i econòmica del fenomen, amb la creixent implicació tant de les administracions públiques, com de la comunitat científica i del món empresarial en el seu estudi i foment. Tot plegat fa que un bon grup d'acadèmics considerin que encara no existeix una teoria econòmica de l'entrepreneurship (Veciana, 1999).

Casson (1982) assenyala la visió de l'economia neoclàssica d'agents racionals amb informació completa com el principal obstacle per al desenvolupament d'aquesta teoria. Així i tot, l'interès per part dels economistes en les teories basades en la informació incompleta i els agents de racionalitat afitada a partir de la segona meitat del segle XX

tampoc ha aconseguit, tret d'algunes excepcions, atreure l'atenció dels economistes i establir uns fonaments comuns per a aquesta teoria. Una bona mostra d'aquesta mancança és que ni l'economia de la informació (Stiglitz, 2001) ni el neoinstitucionalisme (Williamson, 1975), dues de les principals escoles que parteixen d'aquestes teories, han parat gaire atenció al fenomen de l'entrepreneurship, centrant molt més la seva atenció en els mercats o el desenvolupament d'una teoria de l'empresa. Entre les més importants, tant sols l'escola austríaca ha situat l'emprenedor en el centre de la seva atenció, a la que Casson (1982) també critica pel seu excessiu subjectivisme.

La creativitat i l'actuació fora de les rutines habituals de l'emprenedor és el principal problema amb el que es troba la teoria econòmica per a desenvolupar una teoria de l'emprenedor. D'aquí la importància de les teories de l'economia del comportament, ja que els seus models de comportament no són tant idealitzats com els del model neoclàssic. A més a més faciliten la incorporació a la teoria de qüestions estudiades per la psicologia i la sociologia.

Les teories basades en el comportament han estudiat o tingut en compte temes com la imperfecció de la informació (Kirzner, 1997), la racionalitat afitada (Minniti i Bygrave, 2001), l'heurística (Shaver i Scott, 1991), la percepció (Tat Keh et al, 2002), els biaixos (Simon i Houghton, 2002), les motivacions i intencions (Bird, 1992), el plantejament de problemes (Buttner i Gryskiewicz, 1993), les teories de decisió (Ivanova i Gibcus, 2003), les networks (Johannisson i Monsted, 1997), així com qüestions relacionades amb l'aprenentatge com el coneixement tàcit (Adaman i Devine, 2002), l'experiència (Deakins i Freel, 1998), l'enactment (Daft i Weick, 1984) o les narratives (Rae, 2000). Cal dir però, que la gran dispersió de temes tractats i les diferents aproximacions que poden ser considerades dins l'economia del comportament, així com la enorme desigualtat en el volum d'estudis empírics i desenvolupament conceptual sobre aquests temes en el camp de l'entrepreneurship no ha facilitat el desenvolupament d'un marc teòric que inclogui les principals contribucions.

### **1.1.3 Revisió històrica de les contribucions al camp de l'entrepreneurship**

De manera molt esquemàtica podem dir que l'estudi de l'entrepreneurship s'inicià amb l'interès dels economistes a partir de Cantillon. A l'interès inicial de l'economia s'hi afegiren les concepcions històriques i sociològiques a partir del darrer terç del segle XIX. Després de la segona guerra mundial les propostes fetes des del camp de la

psicologia tingueren un ampli ressò, menys sort trobaren les realitzades des de l'antropologia i en les darreres dècades els estudis de management, gestió i organització han pres la incitava en aquesta recerca.

L'economia ha estat el fonament dels estudis d'entrepreneurship tot i que nombrosos acadèmics s'han queixat habitualment del poc interès mostrat en l'estudi de l'entrepreneurship (Blaug, 1996). Les seves preocupacions han estat principalment la comprensió d'alguns fenòmens com el benefici empresarial, l'equilibri de mercat o els cicles econòmics, arraconant o fins i tot ignorant l'entrepreneurship. Així mateix la necessitat d'elaborar una teoria ha comportat la introducció de determinades rigideses que han contribuït a què els acadèmics estenguessin la seva mirada cap a d'altres disciplines com la psicologia, la sociologia, l'antropologia o la història.

Així i tot cal destacar les aportacions de Cantillon (1732) qui fou el primer en utilitzar aquest mot en una proposta de model econòmic i que el definí com l'agent que assumia risc. La seva influència fou remarcable en les escoles francesa i alemanya de tot el període clàssic, que feren importants avenços en relacionar el risc, que associaven a l'entrepreneurship, amb els beneficis i el treball. La revolució marginalista suposà un canvi important en tota l'economia, establint els fonaments del model neoclàssic. És precisament l'intent d'elaborar una model dinàmic allò que portà Schumpeter (1934), partint dels models d'equilibri de Walras i de Clark, a considerar l'emprenedor com l'agent que innova i desfà l'equilibri en l'economia. Knight (1921) amb una preocupació similar centrà la seva atenció precisament en la incertesa que assumeix l'emprenedor.

Les crítiques a les premisses dels models d'equilibri, com la racionalitat dels agents o la disposició d'informació completa foren el fonament dels avenços a partir de la segona meitat del segle XX. Entre aquests cal destacar als economistes austríacs (Hayek, von Mises, Kirzner o Boettke) que consideren l'emprenedor com l'agent que lidera el procés de mercat fent tendir l'economia cap al seu punt d'equilibri o les propostes evolucionistes, també anomenades neo-schumpeterianes, basades en treballs com els de Nelson i Winter (1982). També cal destacar el treball d'alguns economistes que tracten d'incorporar les qüestions de la informació als seus models sense allunyar-se excessivament del model neoclàssic com Baumol (1968), Alchian (1950) o Casson (1982).



En el camp de la sociologia i la història cal destacar inicialment les aportacions de l'escola històrica alemanya amb contribucions com les de Schmoller, Sombart o Simmel i els seus estudis del comportament emprenedor de determinats grups socials o Weber i els seus models ideals d'emprenedors. La seva influència ha estat notable en la teoria econòmica, especialment en les contribucions provinents de l'institucionalisme com les de Veblen, Commons (1934) o Williamson (1975) o els estudis històrics d'economia (Schumpeter, 1934). Aquesta influència ha arribat també al camp de l'entrepreneurship on cal tenir en compte les aportacions fetes des del Research Center in Entrepreneurial History de Harvard, amb autors com Cole o Chandler, combinant una visió històrica de l'economia més propera al management. En les darreres dècades les contribucions de rel sociològica han estat diverses, ja que els estudis de management les han tingut força en compte. Els estudis s'han basat fonamentalment en la comprensió de l'entorn dels emprenedors i en veure l'entrepreneurship com un procés imbuït en un context social. Destaquen contribucions com l'ecologia de la població (Hannan i Freeman, 1977;1989), la teoria de la marginalitat social (Stanworth i Curran, 1973), les teories de rols (Shapiro i Sokol, 1982) o la de les networks (Johannisson, 1986).

Després de la segona guerra mundial, psicòlegs com McClelland (1961) tractaren de determinar les característiques o trets fonamentals dels emprenedors que els diferenciaven dels no emprenedors. Alguns d'aquests trets com la necessitat d'assoliment, la situació interna de control o la tolerància a l'ambigüïtat foren considerats de manera força generalitzada com a propis d'aquests, tot i que diversos estudis en proposaren molts més. Aquestes aproximacions proporcionaren interessants descripcions però no s'aconseguí trobar un conjunt de trets o característiques clarament diferenciades d'altres grups socials com els managers. Els enfocaments actuals han suposat un interès per les teories cognitivistes i les teories de l'aprenentatge que han proporcionat noves i interessants visions.

Durant els anys 1980's les crítiques a l'aproximació de trets personals anaren augmentant. Gartner (1988) escrigué un decisiu article demanant un canvi d'enfocament en el camp, i centrant-se més en el comportament dels individus i el procés que realitzen, que no pas en els seus trets personals. Això el portà a definir l'entrepreneurship com la creació d'organitzacions. Aquest canvi feu que el management prengués la iniciativa en l'estudi de l'entrepreneurship. El estudis de management recorren d'una manera eclèctica a les contribucions fetes des d'altres camps d'estudi com l'economia, la psicologia, la sociologia o la història, fet que els hi permeten plantejar innovadores exposicions. Així des d'aquest camp s'han realitzat noves propostes interessant-se pels grups emprenedors, el corporate entrepreneurship,

les oportunitats, l'estratègia o l'aprenentatge organitzatiu. També cal destacar els estudis sobre l'impacte de l'entrepreneurship en la societat, especialment en referència al creixement econòmic i l'ocupació. Altres estudis s'han interessat pels models d'èxit i fracàs en la creació d'empreses (Planellas, 1994). És precisament en aquest entorn que es desenvolupa l'interès dels acadèmics per la comprensió de l'aprenentatge emprenedor. Inicialment incorporant els models d'aprenentatge i aprenentatge organitzacional al procés emprenedor, fonamentats en els models de Kolb (1984), Argyris i Schön (1978), Kahneman i Tversky (1979) o Lave i Wenger (1991). Posteriorment el camp ha anat evolucionant, sent capaç d'enriquir els estudis sobre aprenentatge organitzacional, amb contribucions com les de Johansson (1986) o Gibb (1997).

## **1.2 Economia**

### **1.2.1 Introducció**

Si bé l'estudi de les principals contribucions de la teoria econòmica al fenomen de l'entrepreneurship és una qüestió treballada i s'han publicat nombrosos llibres i articles sobre aquest tema, entre els que cal destacar les publicacions de Schumpeter (1954), Hoselitz (1960), Hébert i Link (1988) o de més recents com les de Formaini (2001), les referències de la teoria econòmica a l'aprenentatge emprenedor són escasses. Això no treu que la visió que molts economistes tenen o han tingut sobre l'entrepreneurship reculli molts elements que de fet fan referència a aquest aprenentatge.

És per aquest motiu que aquest apartat recull les principals concepcions i contribucions que han realitzat els economistes sobre l'entrepreneurship, fent esment especial d'aquelles propostes que fan referència a qüestions que ens poden ajudar a comprendre l'aprenentatge emprenedor. També cal comentar que tot i que posteriorment treballarà amb les principals concepcions exposades durant el segle XX, crec que és convenient comprendre d'on provenen aquestes propostes i quins són els problemes que els economistes tenien plantejats i pretenien resoldre amb els seus models. És per això que queden recollides les visions que han tingut sobre l'entrepreneurship alguns dels principals economistes de segles anteriors.

L'estudi de les contribucions del camp de l'economia al fenomen emprenedor presenta diverses dificultats. En primer lloc els estudiosos de l'entrepreneurship s'han queixat

habitualment del poc interès mostrat pels economistes en el seu estudi i en situar-lo en les seves teories (Blaug, 1996). La preocupació de gran part dels economistes per comprendre les relacions dels sistemes econòmics els ha portat a deixar en un segon terme un agent creatiu que provoca canvis constants en aquest sistema i que resulta difícil de modelitzar. Això no vol dir que aquests economistes no siguin conscients de la importància dels emprenedors per a l'economia. En el supòsit de ser preguntats per aquesta qüestió respondrien afirmativament. Ara bé, l'adopció d'algunes premisses com la racionalitat dels agents econòmics o la simetria informativa dels mercats, en alguns temps considerats necessaris per a elaborar els models econòmics, han dificultat enormement que l'emprenedor pugui jugar un paper determinant en la teoria econòmica. Tot i la manca d'una clara atenció envers aquest tema per part del corrent central de la teoria econòmica, cal reconèixer que el treball de Cantillon i els fisiòcrates, l'anàlisi dels beneficis de von Thünen, el subjectivisme de Menger, la preocupació de Knight per la incertesa, l'interès de Schumpeter en comprendre l'efecte de les noves combinacions de factors en el desenvolupament econòmic, l'atenció de l'escola austríaca a la interdependència dels mercats i l'asimetria informativa o els models evolucionistes de Nelson i Winter entre d'altres han influït en la nostra comprensió del fenomen, han augmentat l'interès dels economistes en el seu estudi i permeten relacionar i fonamentar els resultats obtinguts en aquest camp amb destacades teories i escoles econòmiques.

Un altre dels problemes d'aquesta revisió és que resulta complicat establir les principals contribucions a l'estudi de l'entrepreneurship en l'economia, ja que:

- No hi ha un acord en la seva definició, i fins i tot en alguns casos els estudiosos tenen conceptes completament diferents. Per exemple, Cantillon (1730-1734) considerà l'emprenedor com un individu que arriscava, mentre Schumpeter (1934) afirmà que aquests no assumien cap mena de risc.
- Les modernes distincions entre emprenedor, propietari, gestor o capitalista no sempre s'han utilitzat. Alguns economistes del període clàssic es refereixen a tots ells amb el nom de capitalista, fet que dificulta esbrinar les seves contribucions al camp d'estudi.
- L'ús i el significat del nom han canviat en el transcurs de la història.
- Existeixen diferències de conceptes segons l'idioma utilitzat. El terme entrepreneur ha estat traduït per undertaker, adventurer, imprenditore, emprenedor, emprendedor, unternehmer,...no sempre amb el mateix significat que el mot original francès. Mill, que introduí el terme en el vocabulari dels

economistes anglesos, es lamentava que no hi hagués cap equivalent adient en anglès (Schumpeter, 1954).

Tot plegat fa que en nombrosos casos els economistes difereixin sobre les contribucions d'Adam Smith quan es referia a l'undertaker (atribuint-li moltes de les característiques dels emprenedors) o quan Walras es refereix a un emprenedor al qui defineix com un individu creatiu però que es comporta de manera quasi automàtica en el seu model. Tenint en compte aquestes premisses, per tal de comprendre les principals contribucions de la teoria econòmica a l'entrepreneurship, tenint especial cura d'aquelles qüestions relacionades amb l'aprenentatge emprenedor, analitzaré quin significat li donen i quin paper juga en les seves teories.

## **1.2.2 L'entrepreneurship en les teories econòmiques**

### **1.2.2.1 Conceptualitzacions inicials**

Tal com hem indicat existeixen nombroses concepcions de l'emprenedor i per tant, tot i que els estudiosos no haguessin introduït el terme en les seves contribucions podem trobar moltes figures estudiades amb aquestes característiques. No entrarem a aprofundir en aquestes aportacions però cal destacar que en la Grècia antiga, l'Imperi romà o la Xina contemporània a aquests, ja trobem documents fent principalment referència als comerciants o mercaders, destacant característiques i comportaments que avui en dia atribuïm als emprenedors. En la baixa edat mitjana europea també podem trobar documents que se centren en el rol de l'empresari. Autors com Sant Bernardino de Siena en destaquen les seves habilitats (Rothbard, 2000) i en temps del seu deixeble, Sant Antoni de Florència, els escriptors escolàstics ja distingien clarament entre la *indústria* de l'empresari i la *labor* de l'obrer (Schumpeter, 1954).

### **1.2.2.2 Cantillon i els fisiòcrates. L'emprenedor en el sistema econòmic**

Hi ha un acord generalitzat en assenyalar que el primer en emprar la paraula entrepreneur destacant la seva importància per a explicar el sistema econòmic fou Cantillon en el seu *Essai sur la nature du commerce en général* (1730-1734). Cantillon, seguint les contribucions "economètriques" de Petty, tractà de comprendre el sistema econòmic en el seu conjunt a partir d'una anàlisi matemàtica. Cal recordar que la seva

anàlisi de la circulació de la renda fou explicitada per Quesnay en el Tableau economique. Aquesta anàlisi el portà a identificar i definir els actors d'aquest sistema entre els que hi inclogué els emprenedors, per als qui prengué de referència els agricultors. La seva definició es fonamenta en el fet que els emprenedors compren medis de producció a preus certs i venen els seus productes a preus incerts. En la proposició de Cantillon ja trobem dues de les principals qüestions en les que juga un paper determinant l'emprenedor. La primera és com l'emprenedor ha de fer front a una situació mancat del coneixement dels mercats provocant-li un risc que ha d'assumir. La segona és el seu paper determinant en el desenvolupament econòmic.

Schumpeter (1954) considera que l'encert de Cantillon en la definició de la funció empresarial i en destacar la seva importància per al sistema econòmic, d'un tarannà clarament escolàstic, ha estat una de les principals causes de l'interès que sempre han tingut els economistes francesos per l'emprenedor. Alguns d'ells realitzaren noves definicions i tractaren de destacar-ne les seves funcions, tenint sempre com a base les aportacions de Cantillon. Segons Formaini (2001) Quesnay destaca el fet que "the entrepreneur bears uncertainty, organizes and supervises production, introduces new methods and new products, and searches for new markets. In order to do this properly, he must gain free access to a wide variety of markets, and he must be able to rely on the government to provide for him the utmost freedom of action in his undertakings". Turgot afegí a la incertesa del mercat que havia destacat Cantillon el risc del capital de l'emprenedor. (Formaini, 2001). També els fisiòcrates s'adonaren de la importància dels emprenedors com a innovadors, tal com destaca Baudeau (Grebel et al, 2003).

Observem en les definicions dels fisiòcrates algunes de les principals línies de recerca futures. Per una banda la definició de Quesnay suposa un intent de detallar el conjunt d'activitats que comporta l'entrepreneurship facilitant la identificació del conjunt de coneixements i habilitats que requereix per a realitzar la seva tasca. Turgot comença a distingir entre els diferents tipus de risc que comporta aquesta activitat, tot i que no arriba a fer el pas de aïllar aquells que són propis dels emprenedors.

### **1.2.2.3 El període clàssic. La recerca d'una teoria econòmica**

El període clàssic inclou les principals contribucions realitzades des de finals del segle XVIII fins els voltants de 1870. Aquest període queda marcat per les aportacions de dues corrents econòmiques. Per una banda les escoles continentals, fonamentalment la francesa i l'alemanya, amb autors com Say o von Mangoldt, influïdes per les

aportacions prèvies de Cantillon i els fisiòcrates. Per l'altra l'escola britànica influïda per Smith i Ricardo i una escola marxista que, tot i basar-se en Ricardo, també tracta alguna de les qüestions plantejades per les escoles continentals.

Els economistes d'aquest període comencen a disposar d'una disciplina a la que Adam Smith havia ajudat a assentar i en la que són tractats, tal com indicava Senior, els temes referents a la naturalesa, la producció i la distribució de la riquesa (Schumpeter, 1954). La recerca d'una teoria capaç de relacionar les principals qüestions econòmiques centra els esforços dels economistes. La gran influència de l'escola britànica i el marxisme es deguda en gran part a les seves contribucions a aquesta tasca. Dos grans camps d'estudi portaren els economistes a estudiar l'emprenedor que ja havia deixat plantejats Cantillon. Per una banda el seu rol en el desenvolupament econòmic que ajudava a comprendre les seves funcions. Per l'altra un conjunt d'estudis s'interessaren pels beneficis, tractant d'esbrinar quins corresponien a la funció emprenedora. L'interès pels beneficis suposà un replantejament de la qüestió del risc, que d'aquesta manera quedava relacionada amb les teories sobre la distribució de la renda.

### **El rol de l'emprenedor en el sistema econòmic**

Ja hem indicat anteriorment les dificultats que suposava una anàlisi del rol de l'emprenedor degut a la no distinció de rols d'alguns economistes, entre els que cal destacar els ricardians i els marxistes.

L'esforç realitzat pels economistes britànics i marxistes en l'elaboració de les seves teories els portà a una simplificació que ignorà formalment l'emprenedor. Cal tenir també en compte que la situació social en la que les persones utilitzaven el seu propi capital, contractant treball i arrendant terra d'altres no ajudava gaire als acadèmics a precisar distincions entre ells. Marx distingia entre els capitalistes i els treballadors, els ricardians tenien en compte els terratinents a demés dels anteriors (Schumpeter, 1954). Distincions més precises tenint en compte el seu rol com emprenedors, gestors, capitalistes o propietaris foren ignorades per aquests economistes. Més aviat tendien a simplificar, ja que aquesta simplificació els ajudava a la comprensió del seu model. La construcció de les seves teories se centrà en el capital, especialment per als ricardians i els marxistes i això els portà a què la funció emprenedora quedés substituïda pel capitalista o el propi capital. Schumpeter (1950) posà de manifest que per als principals economistes anglesos de l'època, així com per a Marx, la teoria empresarial es desenvolupava sola amb la única ajuda d'una adequada oferta de capital.

El conjunt de l'escola britànica es acusada de no parar prou atenció a l'emprenedor. Fins i tot alguns autors com A. Smith que parlaren de "undertakers", seguint el Diccionari universal de comerç Postlethwayt (1751), que incloïa una part substancial de l'obra de Cantillon (Rima, 2001) han estat acusats de no comprendre o fer un mal ús del concepte (Rothbard, 2001). Així i tot, en el Regne Unit, Read i Ramsay estudiaren el rol de l'empresari, tot i que el ricardisme imperant, pràcticament l'ignorava (Schumpeter, 1954). J.S.Mill incorporà el terme entrepreneur al vocabulari dels economistes britànics, fent èmfasi en l'aspecte arriscat de la seva activitat, i li atribuï les funcions de superintendència, control i direcció (Schumpeter, 1954). Jeremy Bentham defensà la necessitat d'interessos i préstecs en el seu *Defense of Usury (1781)*, amb l'argument que eren necessaris per al procés innovador que els emprenedors creaven (Formaini, 2001).

A França els economistes, seguiren la tradició de Cantillon i els fisiòcrates. Say distingí el capitalista de l'emprenedor de qui destacà la seva capacitat de lideratge. Schumpeter (1954) li reconeix el gran mèrit d'haver estat el primer en explicitar que la seva funció consistia en combinar els factors de producció en un organisme productiu, però li retreu el no haver percebut que aquesta funció es torna distintiva en l'organització d'una nova empresa. Resulta també interessant l'enfocament de Saint-Simon, qui veia l'emprenedor com un científic capaç d'innovar i utilitzar noves tecnologies per a incrementar la productivitat de l'economia (Schumpeter, 1954).

A Alemanya Von Mangoldt conceptualitza l'emprenedor com algú amb l'habilitat d'utilitzar els medis de producció més barats, assignar-los eficientment i anticipar les demandes dels consumidors (Mosselmans, 2000). Von Thünen distingeix entre el rol del manager i el de l'emprenedor i considera aquest darrer com un innovador i un prenedor de risc. (Formaini, 2001). Riedl afegeix al concepte proposat per Cantillon, el fet que assumeixen risc disminuint el risc dels altres (Formaini, 2001).

### **L'estudi dels beneficis**

El capítol "Theories of Profit; Change and Risk in relation to Profit" de Knight (1921) és molt complet pels interessats en aquest tema i base d'aquesta exposició. La preocupació dels economistes d'aquest període per comprendre el fenomen capitalista els porta a una anàlisi més detallada de la distribució de les rendes i els beneficis. Aquest estudi ha estat molt profitós ja que al tractar d'establir quin benefici correspon al capital i quin a l'emprenedor defineixen la funció emprenedora. Mentre els ricardians i els marxistes consideren els beneficis com a interessos del capital, l'escola francesa es decanta majoritàriament per considerar el benefici com una forma de salari i una part

important de l'escola alemanya jutja el benefici com a forma única d'ingrés, diferenciada dels interessos o els salaris (Knight, 1921). Cada visió suposà una concepció diferent del fet empenedor i una aportació per a la seva comprensió. Els escolàstics ja havien relacionat els beneficis amb el risc i per tant la qüestió de a qui corresponien els beneficis era també la qüestió de qui assumia el risc (el capital, el treball o l'empenedor).

Els economistes de formació britànica relacionen l'ingrés del gestor del negoci amb la propietat del capital, utilitzant el terme "profit" en aquest sentit (Knight, 1921). Aquest enfocament no resulta gaire productiu, ja que no aprofundeix en la distinció entre la funció del capital i l'empenedora, limitant-la, tal com s'ha indicat en l'apartat anterior, a una funció gestora. És cert que autors com Smith o posteriorment Marx, Malthus o McCulloch consideren que els beneficis incorporen normalment una remuneració pel treball realitzat en la supervisió i cura del negoci (Knight, 1921 i Schumpeter, 1954) però és una apreciació poc rellevant en les seves teories. Les contribucions marxistes admetent el salari de l'empenedor en la mesura que és una remuneració del treball com a gestor organitzatiu, però criticant la seva participació en els beneficis. J.S. Mill és l'economista britànic de l'època que més aprofundeix en el tema considerant els beneficis composts de tres elements: l'interès del capital, el salari de l'empenedor i un pagament pel risc, però ho fa, segons Knight (1921), una mica a palpentes, de manera que no atribueix noves funcions a l'empenedor.

L'economia de tradició francesa, fonamentalment a partir de Say, diferencia el benefici dels interessos i defineix el primer com una forma de salari que correspon a l'empeneur. D'aquesta manera Say destaca la funció empresarial (entesa com l'organització dels factors de producció) per damunt del capital, considerant-la l'autèntica creadora de benefici. Resulta interessant l'observació de Knight (1921) sobre el canvi que Say inclou en la quarta edició del seu "Traité". En la seva definició de benefici afegeix una recompensa pel risc assumit i que fins aleshores havia associat al capital com els economistes britànics que associaven el risc amb la possibilitat de pèrdua del capital. Courcelle-Seneuil afirma que el benefici no és un salari sinó que prové de l'assumpció de risc atansant-se d'aquesta manera a l'escola alemanya, però això no el porta a diferenciar gaire el seu empenedor del de Say, afirmant que el seu benefici depèn de la seva intel·ligència.

Una part important de l'escola alemanya, especialment Hufeland, Riedl, von Thünen o von Mangoldt consideren el benefici com una forma única d'ingrés. Von Thünen defineix els guanys de l'empenedor com aquells que resten un cop s'han pagat els



interessos pel capital, els salaris de la gestió i les primes d'assegurances contra els riscos calculables de pèrdues (Blaug, 1996). Tal com Knight (1921) indica: "This residuum consisted of two parts: (1) payment for certain risks, especially changes in values and the chance of failure of the whole enterprise, which cannot be insured against, and (2) the extra productivity of the manager's labour due to the fact that he is working for himself." D'aquesta manera l'emprenedor és a més d'un gestor, aquell qui assumeix el risc sobre l'empresa que ningú més vol assumir. Von Mangoldt també considera que el benefici de l'emprenedor prové del risc, i més específicament del risc que el mercat consumeixi els seus productes (Mosselmans, 2000). Von Mangoldt defensa una idea que ha estat repetida per diversos autors, tot i que expressada de diversa manera, com és el fet que en determinades circumstàncies l'emprenedor obté uns beneficis provinents d'una posició que esdevé temporalment monopolística (Mosselmans, 2000). Von Mangoldt també té en compte el temps en l'equació del risc, mostrant com aquest s'incrementa amb l'allargament del procés productiu (Formaini, 2001), destacant d'aquesta manera el risc com la característica distintiva de la funció empresarial.

La contribució de Von Thünen és rellevant per a l'estudi posterior de l'aprenentatge dels emprenedors. La seva distinció, que més endavant reprendrà Knight (1921) entre el risc asseguable i aquell que no es pot assegurar, ens mostra la distinció entre aquelles situacions sobre les que es té un coneixement estadístic (desconeixem que succeirà en aquell cas concret però tenim un coneixement sobre el que ha succeït en el passat en un nombre elevat de situacions), d'aquelles situacions que no es poden assegurar perquè resulta impossible obtenir cap coneixement a priori sobre la qüestió. Totes aquestes distincions resulten rellevants perquè permeten distingir quina és la tasca pròpiament emprenedora de les altres funcions que es realitzen en el procés econòmic. La introducció del factor temporal per part de Von Mangoldt també serà important posteriorment per a les qüestions relacionades amb l'aprenentatge dels emprenedors.

#### **1.2.2.4 El model neoclàssic. Els fonaments dels estudis posteriors**

En aquest apartat destaquem les aportacions dels economistes de l'escola austríaca, Walras i Clark realitzades en el darrer terç del segle XIX i les primeres dècades del segle XX. La importància de tots ells no la trobem en les seves contribucions al fenomen de l'entrepreneurship, sinó en la seva capacitat per canviar la perspectiva i l'interès dels economistes. Tancaren un període i obriren les principals discussions per al posterior, canviant la manera de concebre la funció de l'emprenedor en el model econòmic. Aquest canvi de perspectiva és de gran importància per a l'anàlisi de l'aprenentatge dels emprenedors. Entre aquests cal destacar la teoria subjectivista del

valor realitzada pels economistes austríacs i la diferenciació entre una anàlisi estàtica i una d'evolutiva.

### **L'escola austríaca**

L'escola austríaca reemplaçà la teoria clàssica basada en el cost de producció per la teoria subjectivista del valor, centrada en les decisions de l'individu. Aquest important avenç per al pensament econòmic no suposa però, un progrés en la comprensió de la funció emprenedora i repeteixen en gran part les contribucions fetes anteriorment, especialment dels economistes alemanys del període clàssic com Von Mangoldt.

Menger distingeix entre el capitalista i l'emprenedor i relaciona la funció emprenedora amb la incertesa i la coordinació intertemporal dels factors de producció (Hebert i Link, 1988). En concret Menger (1994) defineix la seva activitat com:

“Entrepreneurial activity includes: (a) obtaining information about the economic situation; (b) economic calculation – all the various computations that must be made if a production process is to be efficient; (c) the act of will by which goods of higher order are assigned to a particular production process; and finally (d) supervision of the execution of the production plan so that it may be carried through as economically as possible”

Wieser, influït per l'escola històrica alemanya, parla dels entrepreneurs com “bold technical innovators, organizers with a keen knowledge of human nature, farsighted bankers, reckless speculators, the world-conquering directors of the trust” (Wieser, 1927) i com propietaris legals de l'empresa. També considerarà l'estat d'alerta enfront de les oportunitats com una de les majors característiques dels emprenedors, que ha estat fonamental per al desenvolupament de les teories de l'entrepreneurship de la segona meitat del segle XX.

La seva contribució més important fou, especialment en el cas de Menger, l'establiment d'una sòlida base teòrica a partir de la subjectivitat de les accions humanes que ha estat durant el segle XX una de les principals contribucions al camp de l'entrepreneurship.

### **Walras i Clark**

Walras fou un extraordinari economista i matemàtic que ha estat àmpliament criticat per la seva manca d'atenció a l'emprenedor. Hebert i Link, (1988) destaquen la seva negativa contribució i Casson (1982) critica els economistes neoclàssics massa centrats

en l'equilibri i la seva poca consideració envers l'emprenedor, influïts per les contribucions de Walras.

Walras centrà la seva tasca investigadora en l'elaboració d'un sistema general d'equilibri econòmic. En ell, l'emprenedor és l'agent necessari per a establir aquest equilibri, i per tant formalment es troba en el centre de la seva teoria substituint la mà invisible d'Adam Smith o el capital de Marx i Ricardo. Així i tot, la seva conceptualització de l'individu com un ser que pren decisions racionals i el seu interès en el desenvolupament d'una explicació matemàtica l'inhibiren d'estudiar l'emprenedor, ja que les seves accions eren automàtiques i era perfectament prescindible en la teoria.

Walras explica la funció de l'emprenedor de la següent manera:

"...Under free competition, if the selling price of a product exceeds the cost of the productive services for certain firms and a *profit* results, entrepreneurs will flow towards this branch of production or expand their output, so that the quantity of the product [on the market] will increase, price will fall, and the difference between price and cost will be reduced; and, if [on the contrary], the cost of the productive services exceeds the selling price for certain firms, so that a *loss* results, entrepreneurs will leave this branch of production or curtail their output, so that the quantity of the product [on the market] will decrease, its price will rise and the difference between price and cost will again be reduced....[I]n a state of equilibrium in production, entrepreneurs make neither profit nor loss..." (224-5)  
(Gunning 2000)

Walras conceptualitza l'emprenedor com un dels principals factors de producció i el distingeix del capitalista. També defensa que l'ordenació de la producció és una activitat fonamentalment gestora i no emprenedora i per tant ha de ser remunerada amb salaris i no amb beneficis (Formaini, 2001).

Així i tot, la contribució de Walras, com la dels primers austríacs, és més important pel canvi que suposà en l'enfocament econòmic, que no pas per la seva anàlisi de la funció emprenedora. Fins aleshores la majoria d'economistes s'havien centrat en la comprensió del sistema econòmic. L'equilibri econòmic de Walras suposa gairebé un punt i final en aquesta visió de l'economia. A partir de Walras l'interès per la relació entre els

beneficis i la funció emprenedora s'estancarà i en canvi s'accentuaran les qüestions relacionades amb l'equilibri del mercat i el paper de l'emprenedor en el desenvolupament econòmic.

Afegim en aquest apartat les aportacions de Clark qui introduí el concepte d'estat estacionari i equilibri estàtic per referir-se a una situació similar al model d'equilibri de Walras. Clark situa l'emprenedor fora d'aquesta situació d'equilibri estàtic, considerant-lo un element dinàmic que coordina els factors de producció per a satisfer les necessitats dels consumidors. D'aquesta manera contribuï a destacar el rol de l'emprenedor com a agent de canvi dels estats d'equilibri, idea que fou recollida i desenvolupada posteriorment per Schumpeter.

D'aquests economistes cal destacar el fet que l'equilibri walrasià suposa un coneixement més per a l'emprenedor, com és el de conèixer les necessitats de la demanda, que són cobertes perfectament per l'oferta. També cal destacar la importància que adquirirà l'estudi evolutiu de l'equilibri a partir dels treballs d'aquests dos economistes i que farà que els economistes es comencin a interessar per qüestions cada cop més relacionades amb l'aprenentatge dels emprenedors.

### **1.2.2.5 La primera meitat del segle XX. Síntesi i desenvolupament de les teories neoclàssiques**

En aquest apartat es destaquen les aportacions dels economistes que aprofundiren en el canvi d'enfocament que havien propiciat els anteriors i especialment en la seva capacitat de realitzar una síntesi de les seves aportacions.

#### **Knight**

Knight estudia l'emprenedor a partir d'una anàlisi dels beneficis, recuperant d'aquesta manera les aportacions dels economistes alemanys del segle XIX com von Mangoldt o von Thünen. Knight (1921) partint d'una crítica a les aportacions de Clark i el seu equilibri estàtic, considera que els beneficis no es poden produir en un estat estacionari i que algun tipus de canvi és necessari per a l'obtenció de beneficis. Ara bé, aquests canvis han de ser prèviament ignorats, ja que sinó els agents econòmics els realitzarien immediatament impossibilitant els beneficis. Això el porta a distingir clarament entre la incertesa i el risc considerant la primera com la provinent de la ignorància o del fet de trobar-se davant de fets nous o bé únics, posant com a principal exemple el judici sobre

com seran les situacions futures, mentre el segon respon a situacions conegudes, ja sigui a partir del càlcul estadístic o bé l'experiència i en les que resulta possible una assegurança. D'aquesta manera Knight (1921) considera que allò que defineix la tasca de l'emprenedor i justifica els seus beneficis és la incertesa i no pas el risc, que pot ser assumit per altres agents. Knight (1921) ho expressa dient:

“ the only “risk” which leads to [entrepreneurial] profit is a unique uncertainty resulting from an exercise of ultimate responsibility which in its very nature cannot be insured nor capitalized nor salaried” (Knight, 1921)

De l'afirmació de Knight es desprèn que l'emprenedor va perdent la seva condició a mesura que aconsegueix tirar endavant la seva activitat i va guanyant clients, ja que la incertesa es torna un risc probable. Knight (1921) considera que els emprenedors segueixen un procés de prova i error que els permet avançar en el seu coneixement i abandonar la situació d'ignorància inicial en el que es troben. També afirma que en un món en el que existeix la incertesa – cal recordar que per a Knight aquesta prové de la ignorància – l'execució de les accions es converteix en una qüestió secundària, ja que el problema principal esdevé la decisió de què fer i com fer-ho.

La contribució de Knight resulta interessant per a l'aprenentatge dels emprenedors perquè aprofundeix en la visió de von Mangoldt o von Thünen, destacant que l'emprenedor enfronta situacions sobre les que resulta impossible tenir un coneixement previ. Croce (1893) realitza una distinció entre la ciència, entesa com el coneixement d'allò que és universal i la història, com un art o un coneixement de les coses particulars. L'emprenedor de Knight tracta exclusivament amb un coneixement d'allò que és particular. Aquelles qüestions que pot afrontar amb un coneixement universal o general deixen de ser les seves pròpies.

Una segona qüestió important és l'interès de Knight (1921) per la incertesa intersubjectiva, es a dir aquella que es produeix perquè no es pot saber com es comportaran els altres individus. (Gunning, 1997). D'aquesta manera facilita les relacions entre les seves propostes i les posteriors concepcions de l'aprenentatge i el coneixement, basades en certes visions del cognitivisme o del constructivisme social.

### **Davenport**

Les aportacions de Davenport suposen una síntesi de les contribucions de Clark i Menger. Davenport aprofundeix en les propostes de Cantillon de considerar el risc dels emprenedors degut al seu desconeixement sobre el preu al que poden vendre els seus productes i al preu al que l'hauran de comprar en el futur. També considera que els emprenedors són la força motriu dels mercats i els fan tendir cap a l'equilibri (Formaini, 2000). Resulten interessants els comentaris que (Gunning,2000) realitza sobre Davenport:

“Davenport recognized that entrepreneurship is present in every normal human action in a money-using economy and he made entrepreneurship inseparable from the appraisal of factors of production. By this means, he made his definition of the entrepreneur coincident with the use of knowledge in the market economy, thereby building on Menger’s idea that knowledge is a necessary part of economic interaction.”

### **Schumpeter**

Schumpeter suposa la síntesi de les contribucions de l'escola històrica alemanya amb les de Walras, Menger, Clark i fins i tot Marx. La seva visió de l'emprenedor com un “heroi”, la preocupació per estudiar els processos dinàmics que es produeixen en economia i la seva fascinació per el sistema d'equilibri de Walras el portaren a elaborar la seva pròpia teoria econòmica.

Tot i que normalment és considerat com un dels majors introductors de l'emprenedor en la teoria econòmica, el seu interès principal i inicial fou el desenvolupament d'una teoria de l'evolució dels cicles econòmics en la que la competència tecnològica esdevé el seu principal motor. Cal reconèixer però, que Schumpeter (1934) considera l'emprenedor com un element central del procés econòmic. L'emprenedor és algú motivat pel “dream and the will to found a private kingdom”, el “will to conquer: the impulse to fight, to prove oneself superior to others”, “drive to overcome obstacles” i la “joy of creating”.

Schumpeter, distingeix entre el capitalista, aquell qui assumeix el risc econòmic i financer, i l'emprenedor, aquell qui combina els medis de producció per a produir nous productes i serveis, tal com havia indicat anteriorment Say. Però l'economista del segle

XX fou capaç d'anar un pas endavant. Va considerar que el rol de l'emprenedor combinant els medis de producció era l'element essencial en la creació d'una nova organització. Aquesta postura el porta a assegurar que l'emprenedor no assumeix cap risc tret del de perdre la seva reputació, diferint de la major part de literatura sobre el tema i focalitzant-se, tal com ho havien fet anteriorment von Thünen, Saint-Simon o Weber en la seva capacitat d'innovació. Aquesta innovació es fa palesa en la introducció de nous productes, processos, l'explotació de nous mercats, nous proveïdors o noves maneres d'organitzar-se.

Tal com hem indicat anteriorment, el principal interès de Schumpeter és establir una teoria del desenvolupament econòmic. D'acord amb la teoria neoclàssica derivada de les aportacions de Walras, l'emprenedor reacciona als compradors, incrementant la seva producció si obté beneficis i disminuint-la quan incorre en pèrdues. La innovació de l'emprenedor, segons Schumpeter (1934) li permet establir un nou equilibri econòmic destruint l'anterior, tot obtenint beneficis. Posteriorment, els competidors copien l'emprenedor i d'aquesta manera restableixen l'equilibri de mercat. Aquest procés és anomenat per Schumpeter la "destrucció creativa", seguint les idees de l'escola històrica alemanya i és una de les més importants contribucions a aquest camp. Schumpeter ressaltà que la innovació de l'emprenedor era l'element central que portava a una economia més eficient i robusta i permetia d'aquesta manera un major benestar. Tal com es pot observar, Schumpeter difereix amb Clark, ja que considera que l'emprenedor és l'agent que origina el desequilibri en l'economia.

Tot i que les qüestions referents al coneixement i l'aprenentatge no són la principal preocupació de Schumpeter (1934), si que hi ha implícites algunes concepcions sobre els mateixos que han estat fonament per a economistes posteriors. En primer lloc cal destacar el paper de la innovació i per tant el de l'heurística. En segon lloc, els competidors de l'emprenedor tracten de copiar-lo i per tant l'existència d'un procés d'aprenentatge a partir del que avui en dia anomenaríem benchmarking. En tercer lloc la visió del procés de creació destructiva com un procés d'aprenentatge social, on les tecnologies més productives desplacen a les menys productives.

#### **1.2.2.6 La segona meitat del segle XX. Les propostes s'allunyen del model neoclàssic**

En la segona meitat del segle XX, tot i continuar l'interès per comprendre l'evolució econòmica, els economistes es comencen a preocupar d'una manera més incisiva per les

qüestions que fan referència a la manca d'informació completa amb la que els agents han de prendre les seves decisions. Les qüestions que fan referència al coneixement i l'aprenentatge dels emprenedors són estudiades d'una manera més explícita.

### **La nova escola austríaca**

Parlem aquí de la nova escola austríaca per a referir-nos als economistes del segle XX com Hayek, von Mises o Kirzner que centren les seves investigacions en el rol dels individus, el seu coneixement i decisions. Es consideren hereus dels economistes austríacs del segle XIX com Menger o Wieser i continuadors de la seva obra, mal interpretada al seu parer pel corrent principal. Són molt crítics amb les aproximacions basades en agents racionals que proposen models d'equilibri de mercat. Les qüestions relacionades amb el coneixement dels mercats, la informació i l'aprenentatge són molt presents en tota la seva obra i l'emprenedor és un dels elements centrals de les seves teories. Així doncs cal tenir-la molt present a l'hora d'estudiar l'aprenentatge dels emprenedors.

Els principals autors d'aquesta escola han destacat el paper de l'emprenedor en l'economia. A diferència dels economistes britànics de l'època clàssica, els austríacs han considerat l'emprenedor com l'actor principal del procés econòmic. Von Mises (1949) afirma que "The driving force of the market process is provided neither by the consumers nor by the owners of the means of productions – land, capital goods, and labor – but by the promoting and speculating entrepreneurs." Von Mises (1949) defineix l'emprenedor com "[the] acting man in regard to the changes occurring in the data of the market" i l'entrepreneurship com l'acció humana "seen from the aspect of the uncertainty inherent in every action". Aparentment aquesta concepció de l'emprenedor no difereix gaire de la realitzada per Knight (1921) que també destaca la incertesa amb la que aquest ha de treballar. Von Mises (1980) però, defensa una teoria basada en la comprensió de l'acció humana en la que destaca el paper de la incertesa i el transcurs del temps. Els fonaments d'aquesta proposta inclouen un nombrós grup de teories de diverses disciplines com la del valor de Menger, que posa l'èmfasi en la subjectivitat de les valoracions humanes o la praxeologia d'Espinas (1890), centrada en l'estudi de les accions. Des del punt de vista de l'aprenentatge dels emprenedors cal destacar dues qüestions. La primera i més important és que amb la seva contribució obre pas en el camp de l'economia a la fenomenologia, la psicologia social, les aproximacions social constructivistes o les de Schutz, alumne de Von Mises. La segona és que la seva preocupació per la incertesa i el transcurs del temps realcen la importància de l'aprenentatge dels emprenedors, qüestió tractada posteriorment per altres membres de l'escola austríaca com Hayek o Boettke.



Kirzner (1973) és l'autor d'aquesta escola més citat en referència a l'entrepreneurship gràcies a la seva teoria del descobriment emprenedor. Recupera la idea de Wieser sobre l'estat d'alerta dels emprenedors enfront les oportunitats del mercat i critica, seguint Hayek, els models que es troben en tot moment en equilibri de mercat com el neoclàssic (Kirzner, 1997). Per a Kirzner els mercats no es troben en equilibri, ja que els productors desconeixen totes les necessitats dels consumidors i per tant sempre es produeixen desajustaments entre l'oferta i la demanda. Aquesta situació permet que existeixin oportunitats en els mercats. El seu emprenedor es converteix en un arbitratgista, en un agent en estat d'alerta, es a dir amb l'habilitat i la voluntat que li permeten descobrir i explotar les oportunitats que altres no perceben (Kirzner, 1973). D'aquesta manera satisfà més bé les necessitats del mercat i el fa tendir cap a l'equilibri. Resulta interessant assenyalar com Kirzner (1997) considera que el seu emprenedor no descobreix aquestes oportunitats perquè li manqui certa informació que pot obtenir amb una recerca sistemàtica o bé perquè tingui sort i descobreixi l'oportunitat per casualitat, sinó pel fet d'estar alerta. D'aquí que també destaquí el fet de la sorpresa que li produeix aquesta descoberta. Aquestes contribucions reforcen la importància de l'emprenedor com un descobridor d'oportunitats gràcies a la informació i al coneixement. Tot plegat feu proposar a Kirzner la teoria de l'estat d'alerta i les oportunitats (Kirzner, 1973).

Aquest plantejament ha portat moltes crítiques al model de Kirzner (1973) des de diferents perspectives. En primer lloc per una manca d'atenció a la qüestió de la incertesa que ell mateix va intentar solucionar posteriorment (Kirzner, 1982; 1985) amb un model que inclogués diversos períodes. Vaughn (1992) critica amb gran precisió els models kirznerians i considera que els seus plantejaments no són prou convincents per a tractar amb les implicacions del pas del temps i la incertesa de les accions humanes. La constatació que Kirzner no es pren seriosament la qüestió del transcurs del temps es demostra en el fet que suposant que l'emprenedor identifiqués correctament una oportunitat de negoci, transcorreria un temps fins que no pogués explotar-la i per tant ja hauria canviat. D'aquesta manera, tant sols es pot saber que ha detectat correctament una oportunitat ex post.

El seu emprenedor, capaç de descobrir les oportunitats del mercat, es troba més proper a les propostes cognitivistes que destaquen les habilitats de percepció dels emprenedors i l'allunya del emprenedor proposat per Von Mises més preocupat en comprendre una acció humana que ha de tractar amb la incertesa. De fet els estudis realitzats per diversos autors com Shane i Venkataraman (2000) o Busenitz (1996) en el camp del

management que es basen en el model de Kirzner destaquen el paper de la cognició dels emprenedors. Aquesta visió és sens dubte un dels motius pels que el model de Kirzner (1973) arrossega alguns problemes, especialment pel que fa a la creativitat dels emprenedors. Ell mateix, conscient de les crítiques rebudes, va intentar solucionar en propostes posteriors. Es curiós observar com la proposta inicial té més fortuna a l'hora de ser citada pels diferents acadèmics que no pas la versió millorada. El fet d'haver proposat l'emprenedor com un arbitratgista del mercat l'ha convertit en un referent.

Una de les principals contribucions per part dels economistes de l'escola austríaca a l'aprenentatge dels emprenedors és la importància de la informació en tots els seus models. Aquest interès per la informació prové de les dues grans discussions, una de caire polític i un altra de metodològica i teòrica, en les que es veieren immersos els membres de la nova escola austríaca. Aquests debats augmentaren les seves contribucions a l'economia en general i al camp de l'entrepreneurship en particular. Els principals autors d'aquesta escola defensaven la propietat privada i el mercat lliure en les seves discussions amb els economistes socialistes com Lange. En concret Hayek (1945) argumentava que la dispersió de la informació i el coneixement en la societat permetien als emprenedors prendre millors decisions que un organisme central planificador. Per altra banda, l'escola socialista, amb Lange al capdavant, defensava la planificació central i considerava l'emprenedor innecessari per a les seves teories. Aquesta concepció també resulta de gran importància per a l'aprenentatge dels emprenedors. Boettke (2002) considera que el plantejament de Hayek sobre la informació dels mercats, suposa que el coneixement utilitzat en l'economia de mercat és contextual i que no existeix fora d'aquest context, afirmació que lliga amb les teories social constructivistes de l'aprenentatge. Ioannides (2000) també destaca la importància del coneixement tàcit en els plantejaments de Hayek.

Els membres de la nova escola austríaca, no tant sols argumentaren contra els models socialistes, també criticaren les aproximacions neoclàssiques, institucionalistes i historicistes. Tot i això, autors com Boettke o Lavoie realitzen propostes en les que inclouen certes visions institucionalistes, admetent que els individus són ser socials que comparteixen significats. Aquesta visió també resulta interessant per a l'estudi de l'aprenentatge dels emprenedors, ja que permet aprofundir en una visió social constructivista de l'aprenentatge. Boettke (1999) indica que les crítiques als models en equilibri són fruit de la pobra explicació que ofereixen de l'evolució del mercat. Resulta interessant la proposta de Boettke i Coyne (2004) quan substitueixen el concepte d'equilibri per la institucionalització dels processos, de manera que aquests redueixen la incertesa que caracteritza l'activitat emprenedora. Lavoie (1992) defensa que la

comprensió de l'entrepreneurship necessita d'una teoria de la influència cultural. Boettke i Storr (2000) defensen que la comprensió de l'entrepreneurship ha de tenir en compte el context cultural en el que aquest es desenvolupa ja que afecta les percepcions sobre les oportunitats de mercat. Resulta interessant la proposta de Boettke (2004) a partir de la concepció de von Mises (1980) de l'entrepreneurship. Boettke (2004) se centra en el fet que totes les accions són emprenedores, ja que totes es realitzen amb un component d'incertesa elevat. D'aquesta manera estableix diferents tipologies d'emprenedors: 1) els productius, com les noves empreses o la innovació tecnològica, 2) els improductius com els cercadors de rendes o els corruptes i 3) els evasius, aquells que realitzen despeses per a no ser detectats. Boettke afirma que l'entrepreneurship és omnipresent, allò que canvia és que no en tots els països es dedica a l'activitat productiva. Aquesta visió de l'entrepreneurship afavoreix un canvi de perspectiva respecte aquelles visions de l'emprenedor com un heroi.

Els membres de l'escola austríaca seguint Menger emfatitzaren el subjectivisme de les decisions dels actors del mercat. Aquest punt de partida els portà a un interès per la utilització i descobriment del coneixement, la importància de les institucions en la modelització dels resultats econòmics i l'entrepreneurship (Boettke, 1989). Un dels principals focus d'atenció per part d'aquesta escola és el rol de la informació i el coneixement per a la comprensió del procés econòmic. Hayek destacà el rol del coneixement i el seu creixement en el transcurs del procés de mercat, on els actors adquireixen una millor informació sobre els plans dels altres actors en un procés que equilibra els mercats. (Hayek, 1948 a Kirzner, 1997)<sup>1</sup>. Kirzner (1984) subratllà la importància d'aquesta visió "We are no longer dealing with the narrow problem of coping with scarcity, but with the much more subtle problem of overcoming the gaps in knowledge that exist throughout society and of transcending the little scarcity problems that confront each one of us."

Una de les principals característiques d'aquesta escola és el seu interès en la dinàmica econòmica més que no pas en l'equilibri estàtic. Kirzner (1973) defineix l'equilibri de mercat com un ideal que mai pot ser assolit i veu els emprenedors com agents que porten l'economia fins a ell. Kirzner (1973) també compara l'emprenedor amb un arbitratgista, que identifica oportunitats entre la situació actual i l'equilibri de mercat. Les seves accions permeten al mercat tendir cap a l'equilibri. Lachmann (1986) veu el mercat en constant moviment en un procés en el que ningú pot afirmar si les forces que tendeixen cap a l'equilibri són més fortes que les que tendeixen a la dispersió.

---

<sup>1</sup> En la bibliografia d'aquesta tesi trobem la referència a Hayek (1945).

Un altra qüestió important és la visió de l'emprenedor com a coordinador dels mercats. Aquest procés de coordinació va estretament lligat al procés d'aprenentatge dels emprenedors. Von Hayek destacà la dispersió del coneixement en la societat i veié el mercat com l'instrument social capaç de permetre un aprenentatge mutu a través del que s'aconsegueix la coordinació. Gunning (1997) remarca que von Mises fou el primer en reconèixer les implicacions metodològiques del fet que la interdependència del mercat fos conseqüència de l'entrepreneurship. Els economistes austríacs expliquen els cicles econòmics a partir dels errors produïts pels participants del mercat. Aquests errors s'expliquen per les errades en la planificació i la coordinació (O'Driscoll i Rizzo, 1985). Resulta interessant la visió de Fu-lai Yu (2001) considerant aquests errors com construccions socials.

### **L'emprenedor d'Alchian i la discussió marginalista.**

En els anys 1940's es produeix una discussió sobre el mode marginalista de maximització dels beneficis. Els crítics destaquen que els emprenedors no es comporten seguint aquest model o que els costos de la informació per a realitzar els càlculs necessaris són massa difícils d'obtenir. Els defensors destaquen que tot i que no es pugui observar aquest comportament no deixa de ser cert que es comportin d'aquesta manera. Alchian (1950) exposa una solució intermèdia. Considera que si bé els emprenedors individualment no es comporten seguint el model de maximització, el conjunt de la indústria si que ho fa, de manera que elimina aquells que no actuen de manera eficient, produint-se un procés de selecció natural. La contribució d'Alchian (1950) es considerada com un dels fonaments de les teories evolucionistes.

La seva contribució resulta interessant en tant que indica un model d'aprenentatge dels emprenedors. Per una banda es produeix un aprenentatge en el conjunt de la indústria, ja que aquelles pràctiques menys eficients són substituïdes per les dels aquells emprenedors que sobreviuen. Alchian també considera l'aprenentatge individual dels emprenedors davant el procés de selecció, indicant dues possibles alternatives, la imitació i la prova i error (Alchian, 1950). En aquesta proposta l'emprenedor és l'interessat en controlar que l'empresa s'adapti al seu entorn i incorpori noves rutines, ja que es el "residual claimant" (Alchian i Demsetz, 1972), es a dir aquell a qui corresponen els beneficis. L'emprenedor és doncs un agent que s'adapta a l'entorn, beneficiant el capital, ja que coincideixen els seus interessos.

### **L'escola evolucionista o neo-Schumpeteriana**

La teoria evolucionista suposa un important esforç d'integració entre la teoria econòmica amb la teoria de l'organització considerant el seu objecte l'evolució del procés econòmic, fixant-se en el comportament i aprenentatge de les empreses, de les institucions i la tecnologia en tot aquest procés. La proposta de Nelson i Winter (1982) és probablement la més coneguda d'aquestes teories. Aquests acadèmics afirmen que Schumpeter i Simon són els economistes que més han influït en la seva proposta, així que consideren aquestes propostes com una visió neoschumpeteriana.

Nelson i Winter (1982) se centren més en el paper de les organitzacions que no pas en el dels emprenedors, però la seva proposta aporta una nova visió a la comprensió del fenomen si es considera aquestes organitzacions com emprenedores. Nelson i Winter (1982) afirmen que les organitzacions es comporten seguint unes pautes de decisió, que anomenen rutines, que s'estableixen a partir de la solució a un problema. Aquestes rutines es troben jerarquitzades en tres categories, aquelles que comporten petites modificacions, les que impliquen canvis intratemporals i aquelles que suposen una modificació de l'organització. Aquestes rutines faciliten les decisions en l'organització i la memòria organitzacional.

Nelson i Winter (1982), seguint el model de Simon (1957), consideren que les persones tenen una racionalitat afïtada i per tant no poden maximitzar els seus beneficis sinó que es comporten de manera satisfactòria, es a dir prenen les decisions que els hi permeten assolir un determinat nivell de satisfacció. Aquesta perspectiva els permet afirmar que les organitzacions segueixen unes determinades rutines mentre els hi semblen satisfactòries. L'evolucionisme, per tant, fuig de les propostes optimitzadores i proposa un procés en el que l'aprenentatge és fonamental i el passat influeix en el present (path-dependent). Així i tot, els canvis que es produeixen en l'entorn o dintre de la pròpia organització propicien o fins i tot forcen que l'organització hagi de canviar les pròpies rutines per tal d'adaptar-se i sobreviure. Aquestes rutines poden ser completament noves, es a dir innovadores, o bé, adaptacions, anomenades imitadores.

### **Leibenstein**

Els treballs de Leibenstein sobre l'entrepreneurship són un bon exemple de l'evolució de l'intent per part dels economistes de la segona meitat del segle XX, que introdueixen nous supòsits que els allunyen de la teoria neoclàssica. Leibenstein (1968) proposa un model de X-eficiència per a comprendre la incapacitat del mercat per a optimitzar els recursos disponibles. El punt de partença de Leibenstein (1968) és la constatació que es

produeixen ineficiències en la utilització dels recursos per part de les organitzacions, deguts als problemes d'agència que provoquen els contractes incomplets, fet que acaba provocant tensions entre els treballadors i els gestors. Aquestes ineficiències es traslladen als mercats.

L'emprenedor és doncs, per a Leibenstein (1968), un “gap filler” omplint els forats del mercat, identificant les necessitats dels consumidors i oferint-los-hi els productes o serveis que desitgen i un “input- completer” que combina diversos inputs, tot organitzant, liderant i motivant els membres de l'organització. Aquesta activitat permet als emprenedors connectar els mercats. Leibenstein (1968) considera que hi ha dos tipus d'entrepreneurship. El primer, que anomena “routine entrepreneurship”, es du a terme coordinant les activitats d'aquelles organitzacions que actuen en un mercat establert. El segon, descrit com a “new-entrepreneurship”, suposa “the activities necessary to create or carry on an enterprise where not all the markets are well established or clearly defined and/or in which the relevant parts of the production function are not completely known” (Leibenstein, 1968).

### **La teoria de l'empresa i el neoinstitucionalisme**

Per a la teoria de l'empresa (Coase, 1937) l'estructura dels costos de transacció determina el tipus d'organització i la seva integració vertical amb altres organitzacions de l'entorn en funció de l'especificitat dels seus actius, la possibilitat de reduir l'oportunitisme a través dels contractes o la freqüència de les transaccions (Williamson, 1981). Des d'aquest punt de vista el principal objectiu de l'emprenedor és l'establiment d'una organització tenint en compte els costos de transacció del mercat i la coordinació dels recursos interns que no es gestionen d'acord amb les normes del mercat. D'aquesta manera l'emprenedor en la teoria de l'empresa de Coase és fonamentalment un manager. Les qüestions d'asimetria informativa són fonamentals per a aquest model així com l'acceptació per part de Williamson d'un agent de racionalitat afitada.

### **Baumol**

Baumol (1968) tracta d'estudiar l'emprenedor sense marxar de l'ortodòxia neoclàssica, tot i que critica l'escassa atenció que hi ha mostrat amb una frase que ha fet fortuna en el camp de l'entrepreneurship: “The theoretical firm is entrepreneurless – the Prince of Denmark has been expunged from the discussion of Hamlet”. Baumol s'interessa per la dinàmica econòmica i proposa la teoria dels mercats disputats, que permetin la entrada lliure dels competidors, estimulants la competència, la innovació i l'entrepreneurship (Baumol et al, 1983). Per a aconseguir aquests objectius resulta clau el paper que juguen

les institucions. Així Baumol (1990) estudia els emprenedors de diferents èpoques i llocs (com l'imperi romà, l'imperi xinès o l'Anglaterra de finals de l'edat mitjana) i arriba a la conclusió que es poden trobar un nombre similar d'emprenedors en totes elles. El fet diferenciador cal trobar-lo en les institucions i estructures socials, que són les que aconseguen que aquests emprenedors siguin productius i beneficiïn el creixement econòmic.

## **Casson**

Casson (1982) és un exemple més de l'intent per part dels economistes d'oferir una teoria de l'entrepreneurship i de l'empresa intentant no apartar-se excessivament de l'ortodòxia. Així, després de criticar la manca d'una teoria econòmica de l'entrepreneurship, provocada per la rigidesa del model d'equilibri neoclàssic, en el que totes les decisions són automàtiques i l'excessiu subjectivisme i atomisme del corrent austríac, que no permet realitzar cap predicció, efectua una proposta basada en l'asimetria informativa i els costos de transacció.

Casson (1982) intenta d'aquesta manera realitzar una proposta a mig camí d'una racionalitat que considera necessària per a realitzar prediccions i d'una subjectivitat i creativitat pròpia de l'emprenedor, a qui atribueix una motivació especial i una confiança personal en la percepció i visió de com vol que siguin les coses. Aquest nedar entre dues aigües, l'allunya de conceptuar l'emprenedor com un innovador, arbitragista o gestor de la incertesa o el risc i l'acaba considerant com un agent que pren decisions. Casson (1982) afirma que és "someone who specializes in making judgemental decisions about the coordination of scarce resources". També es recolza en les propostes neoinstitucionalistes per a aconseguir el seu objectiu, que inclou el desenvolupament d'una teoria de l'empresa, i destaca la necessitat que té l'emprenedor d'institucionalitzar les seves accions en els mercat.

## **1.3 Psicologia**

### **1.3.1 Introducció**

Les contribucions realitzades des del camp de la psicologia al camp de l'entrepreneurship són de gran importància per a la comprensió del fet emprenedor, ja que aprofundeixen tant en l'estudi de l'individu com del seu comportament, aspectes

molt idealitzats per l'economia i que resulten cabdals per a l'estudi d'un fenomen creatiu, innovador i arriscat. De fet, el desenvolupament de l'economia del comportament, molt influïda pels resultats obtinguts en els estudis de psicologia, és avui en dia una de les principals candidates a desenvolupar una teoria de l'entrepreneurship. Així mateix els estudis de management tenen en compte les principals propostes dels estudis psicològics.

En aquest apartat tant sols es revisen les investigacions que han estudiat els trets dels emprenedors, que han dominat el camp d'estudi durant un període considerable i que, tot i la marginalitat en la que han quedat avui en dia, van suposar en el seu moment un pas endavant per a la comprensió del fenomen. Degut a la seva importància per a l'estudi de l'aprenentatge emprenedor, altres temes que tenen la seva rel en els estudis de psicologia com la racionalitat afitada o les aproximacions cognitivistes o constructivistes de l'entrepreneurship són tractats en altres parts de la tesi. Així doncs cal ser conscients de la mutilació que pateix aquest apartat si es llegeix aïlladament.

### **1.3.2 L'estudi de l'emprenedor a partir dels seus trets**

L'estudi dels trets dels emprenedors parteix de l'objectiu de comprendre perquè certes persones s'arrisquen a crear i organitzar noves empreses mentre d'altres no ho fan i tracta de respondre aquesta pregunta analitzant en els comportaments, motivacions i sobretot trets i característiques personals dels individus.

D'aquesta manera en els anys 1950's els investigadors començaren a buscar trets personals que estiguessin vinculats amb les persones que podien arribar a ser emprenedores. Les principals contribucions al camp arribaren en els anys 60 i 70 i els estudis amb aquest enfocament suposaren una revitalització en la recerca de l'entrepreneurship. Les propostes basades en descobrir les característiques personals que permetien diferenciar els emprenedors dels no emprenedors varen ser liderades per acadèmics com McClelland, Hornaday o Aboud. Aquesta perspectiva considerava les característiques i atribucions psicològiques com l'element primordial per a comprendre l'emprenedor (Low i MacMillan, 1988).

A partir dels anys 1980s nombrosos articles criticaren aquesta aproximació. Així mentre alguns investigadors com MacMillan, Siegel i Subbanarisimha (1985) encara destacaven la importància de les característiques de l'emprenedor per a l'èxit de les empreses, altres com Sandberg i Hofer (1987) consideraven que el sector industrial i l'organització explicaven molt millor les causes d'èxit empresarial que no pas les característiques individuals (Baum et al, 2001). Gartner (1988) fou més dur encara en la



seva desaprovació i qualificà l'aproximació com "inadequate to explain the phenomenon of entrepreneurship" i de ser incapaç de respondre a les preguntes que es plantejaven els acadèmics. Covin i Slevin (1991) estengueren les crítiques a la capacitat de plantejar nous problemes, ja que un cop descoberts els principals trets dels emprenedors, ja no restava cap feina per fer. Les crítiques també feien èmfasi en que els trets analitzats depenien massa del punt de vista de l'investigador i que aquest enfocament no permetia distingir entre l'emprenedor, el propietari i el manager (Gartner, 1988). Aquest judici es basava en el fet que un cop l'organització estava establerta, l'aproximació no era capaç de determinar si l'individu era encara un emprenedor o havia esdevingut un manager, tot i mantenir els mateixos trets personals. La crítica es pot resumir amb que sota aquesta perspectiva s'ha d'admetre que "Once an entrepreneur always an entrepreneur".

Cal dir que Gartner alleugerí posteriorment les seves crítiques a l'aproximació de trets (Gartner et al.,1994), així com Bygrave i Hofer (1991) destacaven la importància de l'aproximació per al camp d'estudi juntament amb l'anàlisi del procés i l'entorn en el que es produïa. També cal dir que McClelland, un dels principals impulsors d'aquesta aproximació, acceptà bona part de les crítiques i reformulà els seus plantejaments.

Amb el temps s'arribaren identificar desenes de trets distintius dels emprenedors que foren recopilats i classificats. Hornaday (1982) elaborà una llista amb les característiques atribuïdes més freqüentment als emprenedors. Timmons (1985) va resumir els trets més comuns identificats amb l'emprenedor en una recerca de més de 50 estudis de recerca. El 1994 va classificar aquestes característiques en sis gran grups: Confiança i determinació, lideratge, recerca d'oportunitats, tolerància al risc, ambigüitat i incertesa, creativitat, autoconfiança i habilitat d'adaptació i motivació per l'excel·lència.

Aquestes classificacions han servit posteriorment a autors com Miner (1996) que identifica quatre tipus bàsics d'emprenedors segons els seus trets de personalitat: Personal achiever, super salesperson, real manager i expert idea generator. Miner (1996) en una aproximació més moderna considera que l'èxit dels emprenedors depèn del context en el que actuen sigui l'idoni per al seu tipus de personalitat. A continuació s'indiquen alguns dels principals trets considerats pels investigadors com a característics dels emprenedors.

### **Necessitat d'assoliment**

Shaver i Scott (1991) indiquen que de totes les característiques psicològiques associades amb l'emprenedor, la necessitat d'assoliment, que ells anomenen motivació per a

l'assoliment, és la que té una història més llarga d'investigacions. Murray (1938) definí la necessitat d'assoliment com "To accomplish something difficult. To master, manipulate, or organize physical objects, human beings, or ideas. To do this as rapidly, and as independently as possible. To overcome obstacles and attain a high standard. To excel one's self. To rival and surpass others. To increase self-regard by the successful exercise of talent". McClelland (1961) influït per l'aproximació de Murray, relaciona un alt grau de necessitat d'assoliment amb l'entrepreneurship. Associa la motivació amb les expectatives i creu que aquesta prové de les expectatives de millorar assoliments previs o de fer les coses millor o més de pressa que altres o un mateix. La confrontació del marc de referència individual amb el seu desig d'assolir és el motor que encén la motivació (Hansemark, 1998).

Nombrosos estudis han determinat una relació positiva entre la necessitat d'assoliment i l'entrepreneurship (McClelland, 1965, Hornaday i Aboud, 1971 o Kets de Vries, 1977), el creixement del negoci (Johnson, 1990) o bé el desenvolupament econòmic (McClelland i Winter, 1969), tot i que també podem trobar estudis que es qüestionen aquesta relació (Frey, 1984; Gilleard, 1989). Johnson (1990) analitza 23 articles que estudien la relació entre la necessitat d'assoliment i l'entrepreneurship i troba que 20 d'ells admeten l'existència d'aquesta relació. Shaver i Scott (1991) conclouen que els estudis de recerca que relacionen aquest tret amb l'entrepreneurship són consistents. En mig de la crítica a l'aproximació per la seva capacitat de distingir els rols, Robinson i altres (1991) indiquen que els emprenedors tenen una major necessitat d'assoliment que els no-emprenedors.

### **Situació de control**

La situació de control ha estat juntament amb la necessitat d'assoliment el principal tret relacionat amb l'entrepreneurship d'acord amb la majoria d'estudis (Johnson, 1990; Venkatapathy, 1984). Rotter (1966) suggerí que ambdós trets estaven fortament relacionats entre ells i que els individus amb una situació de control interna tenien més possibilitats de orientar-se a l'assoliment de fites. La teoria de la situació de control considera que els individus amb una situació de control interna creuen que controlen la seva vida, l'entorn que els envolta i tot allò que els succeeix. Per altra banda els que la tenen externa creuen que la seva vida esta fonamentalment regulada per forces externes, com la sort, la fatalitat o el destí.

Com en el cas de la necessitat d'assoliment els estudis empírics mostren subtils diferències entre els resultats obtinguts. Nombrosos estudis empírics relacionen aquest tret amb els emprenedors. Shapero (1975) o Brockhaus i Horowitz (1986) ho relacionen amb els emprenedors amb èxit. Més controvertits són els estudis que relacionen la

situació de control interna com a tret diferencial dels emprenedors respecte els no emprenedors (Begley i Boyd, 1987) ja que altres com (Brockhaus i Nord, 1979) no hi trobaren cap diferència.

Gilad (1982), en un intent de relacionar el plantejament dels trets psicològics a la teoria econòmica, considera la situació de control interna com el principal determinant de l'estat d'alerta per a descobrir oportunitats plantejat per Kirzner (1973), tot i que autors com Shane i Venkataraman (2000) consideren que el plantejament dels trets no és compatible amb les contribucions de l'escola austríaca.

### **L'assumpció de risc**

L'assumpció de risc ha estat un altre dels trets més estudiats com a característic dels emprenedors (McClelland, 1961; Kilby, 1971; Brockhaus, 1980) i fins i tot alguns l'han considerat com el pròpiament definitori dels emprenedors (Cunningham i Lischeron, 1991). Koh (1996) defineix la propensió a assumir risc com aquella orientació encaminada a prendre determinacions en contextos incerts.

Les investigacions han tractat de determinar si aquesta era la característica definidora dels emprenedors sense un resultat conclouent. Així mentre autors com Stewart i Roth (2001) consideren que és el tret diferencial respecte els managers, Brockhaus (1980) considera que no hi ha diferències significatives entre els emprenedors i els no emprenedors. Sexton i Bowman (1986) indiquen que els emprenedors tenen una propensió al risc més elevada, ja que actuen en entorns menys estructurats, tot i que McClelland (1962) i Kets de Vries (1977) havien assenyalat que aquests eren moderadament arriscats ja que la necessitat d'assoliment els feia rebutjar accions massa arriscades.

També trobem altres estudis que han relacionat la propensió al risc amb altres factors. Així Schwer i Yucelt (1984) l'han relacionat amb l'experiència prèvia, l'edat, la formació i el tipus de negoci. També és habitual relacionar l'assumpció de risc amb la tolerància a l'error.

### **Tolerància a l'ambigüitat**

La tolerància de l'ambigüitat ha estat definida com "the tendency to perceive ambiguous situations as desirable" (Budner, 1962). Koh (1996) la contempla com la manera en com una persona percep una situació ambigua, organitza la informació disponible per a aproximar-s'hi i es disposa a sobreposar la situació per tal d'actuar correctament.

Diversos estudis han destacat aquesta característica en els emprenedors. Gupta i Govindarajan (1984) creuen que es troba relacionada positivament amb l'èxit de les organitzacions de creixement i que aquesta característica té una major influència en aquesta estratègia que no pas en l'orientada al benefici. Dollinger (1984) exposa que els emprenedors amb una gran tolerància a l'ambigüitat i complexitat integrativa actuen millor en les qüestions financeres. Carland et al (1989) consideren que els emprenedors més innovadors responen a un nivell més elevat de tolerància a l'ambigüitat, Entrialgo et al (2000) que aquesta característica és la que millor prediu l'èxit dels emprenedors, per sobre de la situació de control i la necessitat d'assoliment.

Com en altres casos també existeixen estudis que posen en dubte la capacitat de relacionar d'una manera clara els trets de les persones amb el fet que esdevinguin emprenedors. Dollinger (1983) va observar diferents graus de tolerància a l'ambigüitat en grups d'emprenedors.

### **Creativitat i innovació**

La creativitat i la innovació també han estat trets destacats pels acadèmics, gràcies a la influència de Schumpeter (1934), qui l'havia definit com una de les principals característiques dels emprenedors. Investigadors com Wilken (1979) han centrat els seus estudis en la creativitat com a característica emprenedora.

Així com en els altres trets característics, els estudiosos han investigat la seva especificitat per als emprenedors. Swayne i Tucker (1973) consideraren que aquests eren més innovadors que els managers a l'hora de buscar maneres d'expandir els seus negocis o començar-ne de nous.

### **Altres**

La llista de trets de personalitat relacionats amb l'entrepreneurship és llarga, tot i que el gruix de la comunitat acadèmica no els consideri específics dels emprenedors. Entre aquests podem destacar, la creació de grups, l'egoisme, la confiança o sobreconfiança, el dinamisme, el lideratge, la flexibilitat, rapidesa en la presa de decisions, perseverança, optimisme, integritat,...

## 1.4 Els estudis sociològics i històrics

Els estudis sociològics sobre l'entrepreneurship s'iniciaren gràcies a la sozialpolitik i l'escola històrica alemanya. D'aquesta manera s'inclou en aquest apartat tant les contribucions de la sociologia com dels estudis històrics. Les contribucions d'autors com Simmel (1950) que estudiaren en la segona meitat del segle XIX el comportament emprenedor d'algunes societats, l'interès de Weber (1969) en els valors que guien al desenvolupament de les estructures del capitalisme o Sombart (1982) han estat el fonament dels estudis posteriors, juntament amb la tasca d'economistes com Schumpeter (1934) o Veblen (1904) que tractaren aquestes qüestions tenint en compte l'economia i la sociologia a la vegada.

Després de la segona guerra mundial, en el context d'un interès creixent pel fenomen i tenint en compte les limitacions de la teoria econòmica en oferir una millor comprensió del mateix, les contribucions realitzades des d'una perspectiva sociològica han tingut una importància creixent. La proposta de Granovetter (1985) considerant l'activitat econòmica en l'estructura social ha estat una de les més influents i ha servit de fonament a propostes com l'ecologia de l'empresa (Hannan i Freeman, 1977) o la teoria de les xarxes (Johanisson, 1988). A continuació s'indiquen les principals aportacions sociològiques al camp de l'entrepreneurship.<sup>2</sup>

### L'escola històrica alemanya i la sozialpolitik

L'escola històrica alemanya i la sozialpolitik s'interessaren, ja des de la segona meitat del segle XIX, en l'estudi dels emprenedors i el seu rol en el desenvolupament del sistema capitalista. Majoritàriament consideraren que el comportament d'aquests responia als valors i estructures socials en les que actuaven.

Weber (1969) considera que els valors del protestantisme, com l'ascetisme, la predestinació calvinista i la vocació són el principal motiu per a comprendre el desenvolupament del capitalisme i del paper social i econòmic dels emprenedors. Les propostes de Weber han estat estudiades i s'han realitzat aproximacions seguint els seus plantejaments per autors com Singh (1985) o Shane (1996). També s'han realitzat

---

<sup>2</sup> Veciana (1999) ofereix una detallada descripció de les principals contribucions des del camp de la sociologia.

estudis que lliguen l'entrepreneurship amb els valors religiosos com per exemple Kotkin (1993) o Berger (1991).

Simmel (1950) s'interessa pel comportament emprenedor en les societats de caçadors-recol·lectors i molt especialment pel rol emprenedor dels "estrangers" en determinades societats. Diversos estudis han investigat el paper dels jueus a occident, els hugonots a França, els xinesos al Sud-est asiàtic,... Sombart (1982), influït per Simmel (1950) critica l'estudi de Weber i considera que foren els jueus els qui protagonitzaren l'eclosió del capitalisme en l'era moderna. Les propostes de Simmel han tingut una gran influència en un gran nombre d'estudis, especialment en els que més endavant assenyalarem en la teoria de la marginació.

### **La teoria de les xarxes (Network theory)**

La teoria de les xarxes (o networks ) ha estat considerada com la principal teoria que connecta els negocis amb el seu entorn (Curran i Blackburn, 1994). D'aquesta manera ha tingut una gran acceptació per part dels acadèmics en el camp de l'entrepreneurship.

Les networks han estat enteses com un conjunt de nodes i les relacions que els connecten (Fombrum, 1982); com un conjunt de "patterned relationships between individuals, groups, and organizations" (Dubini i Aldrich, 1991); o com un fenomen cultural, on conjunts de significats, normes i expectatives es relacionen amb comportaments de diversa categoria (Curran et al.,1993). S'ha destacat la importància de les xarxes en la transmissió de la informació, la influència i l'afecte (Hutt et al, 1988), els valors, les actituds i els comportaments induïts culturalment (Szarka, 1990), la confiança (Carney, 1998) o la tecnologia (Sweeney, 1987), així com el seu caràcter evolutiu (Graber, 1993) ja que es construeixen i reconstrueixen constantment en les interaccions.

Veciana (1999) creu que cal tenir en compte 5 dimensions per analitzar les xarxes: (1) Mida, (2) densitat, (3) accessibilitat, (4) heterogeneïtat i (5) centralitat dels nodes. Gibb (2000) indica que en el llibre publicat per la Comissió del Regne Unit sobre 'Public Policy and British business' (IPPR, 1997) la noció de networks esta segmentada entre: proveïdors, xarxes socials, xarxes funcionals (relacionades amb l'obtenció de consell, assistència i recursos), clústers, consorcis definits en termes de cooperació i xarxes informals definides com relacions de multi-companyerisme. Birley (1985) categoritza dos tipus de networks, les formals i les informals. Littunen (2000) inclou en les primeres els bancs, els comptables, els advocats, els financers, les associacions

comercials i els “venture capitalist”, mentre les informals contenen les relacions personals, amistats, família i contactes professionals. Steier (2000) classifica les aproximacions a les networks en aquelles centrades en l'estudi de les pròpies xarxes i les que analitzen les empreses i com aquestes creen i gestionen aquestes xarxes.

En el camp de l'entrepreneurship, la teoria de les networks es basa en la idea que la funció emprenedora es desenvolupa en una xarxa (network) de relacions socials. Aldrich i Zimmer (1986) entenen el procés emprenedor com imbuït en una xarxa canviant de relacions socials que faciliten i limiten els lligams entre els emprenedors, els recursos i les oportunitats (Low i MacMillan, 1988). Diversos autors, com Burt (1992), han destacat la importància de l'estructura de les xarxes dels emprenedors per determinar les seves possibilitats. Granovetter (1985) i Locke (1995) han demostrat que els processos de creació de valor i innovació estan estretament impregnats de les xarxes socials i econòmiques (Spicer i altres, 2000). Birley (1985) realça la importància de les xarxes informals en el procés de creació d'una organització i l'èxit en la seva supervivència. Sexton i Bowman-Upton (1991) suggereixen que és una millor estratègia per als emprenedors establir xarxes amb poques relacions però molt fortes que no pas moltes de febles. Johanninson (1998) indica que l'emprenedor ha de ser explícit en les seves xarxes personals per tal de ser reconegut i adquirir els recursos necessaris. La xarxa de tots els vincles directes i indirectes li dona accés a diferents segments de l'entorn. La teoria de les xarxes posen l'èmfasi en les relacions de confiança més que no pas en l'oportunisme destacat per la teoria dels costos de transacció.

### **Population ecology theory**

El 1977 Hannan and Freeman publicaren l'article “The population ecology of organizations” que ha servit de fonament per a nombrosos estudis posteriors emmarcats en el que es coneix com la teoria de la population ecology. Veciana (1999) indica com a principals característiques d'aquesta escola les següents:

- 1) Les formes d'organitzacions existents en un temps determinat no tenen capacitat d'adaptar-se als canvis de l'entorn degut a la seva inèrcia inicial.
- 2) Els canvi en l'entorn produeixen noves formes d'organitzacions i per tant noves empreses.
- 3) Els canvis en les poblacions d'organitzacions són essencialment deguts als processos demogràfics de creació (naixements) i abandons (morts) d'organitzacions.

D'aquesta manera les condicions de l'entorn determinen (1) el rati de creació d'organitzacions, (2) el rati de mortalitat, (3) el rati de canvi organitzacional. (Veciana, 1999)

Carroll and Delacroix (1982) indiquen que el naixement d'organitzacions s'explica millor per variables macro com canvis demogràfics o tecnològics, mentre que la supervivència de les empreses queda millor explicada per variables micro com l'estratègia. (Low and MacMillan, 1988). Un altra de les preocupacions de l'ecologia poblacional és el nombre d'organitzacions que conviuen en un mercat. Hannan i Carroll (1992) consideren que aquest nombre ve determinat per la competència, la legitimitació, la densitat i la capacitat de càrrega. Tushman and Anderson (1986) estudiaren les variables tecnològiques i observaren que en els sectors industrials hi ha períodes de avenç tecnològic i d'altres de technological breakthrough, entès com "major technological innovations represent technical advance so significant that no increase in scale, efficiency or design can make older technologies competitive with the new technology". Distingiren dos tipus d'avenços tecnològics; competence-enhancing i competence-destroying. La primera es basa sobre la tecnologia prèvia (per exemple una màquina d'escriure elèctrica), mentre que la segona és una tecnologia completament nova i per tant el know-how previ resulta irrellevant. Tushman i Anderson (1986) indicaren que les discontinuïtats tecnològiques de "competence-destroying" afavorien l'entrada de noves organitzacions en la indústria.

### **L'institucionalisme i el neoinstitucionalisme**

L'institucionalisme suposa la principal aproximació de l'enfocament de la sociologia al camp econòmic i considera que el procés econòmic ve determinat per unes institucions pròpies de cada època i societat. North (1990) considera que les institucions "are the rules of the game in a society or, more formally, are the humanly devised constraints that shape human interaction".

Tot i la seva importància en el camp de l'economia, les seves contribucions a la comprensió del fenomen de l'entrepreneurship han tardat en ser acceptades. Baumol (1968), destacava que les aportacions havien estat escasses i Veciana (1999) que encara existia un reduït nombre de treballs empírics. Aquesta situació ha variat en els darrers anys i cada cop trobem més estudis basats en aquesta teoria centrats fonamentalment en l'estudi dels entorns que poden legitimar, afavorir o limitar el desenvolupament



emprenedor. Una bona mostra d'aquest enfocament són estudis com els d'Urbano (2005).

Una part de les dificultats per a fer-se un lloc en el camp de l'entrepreneurship pot ser conseqüència de les crítiques que es produïren en els EUA als monopolistes i al sistema capitalista que permetia l'aparició de rendistes i financers i de les que participà Veblen (1904), tot i que ell els distingí dels emprenedors que treballen dia a dia en el seu negoci. Tampoc els treballs de Commons (1934), Coase (1937) o Williamson (1975) incidint en els costos de transacció han aconseguit augmentar l'interès per l'entrepreneurship, ja que se centren més en la qüestió de per què existeixen les organitzacions que no pas de com aquestes arriben a existir.

La qüestió de la legitimitat de l'entrepreneurship en la societat i les institucions que el poden afavorir o limitar ha estat la qüestió més estudiada pels acadèmics que han adoptat aquesta teoria. (Aldrich i Fiol, 1994). Les reformes dels antics estats comunistes han estat darrerament estudiades per diversos autors com per exemple Spicer et al (2000). En els darrers anys, alguns membres de l'escola austríaca com Boettke o Lavoie han admès la importància de les institucions per a comprendre l'entrepreneurship. Boettke i Coyne (2004) consideren que l'entrepreneurship es dona a tot arreu (veure en l'apartat economia 1.2.2.6, nova escola austríaca) i per tant argumenta que no s'haurien de dedicar recursos a fomentar o entrenar els emprenedors sinó a desenvolupar el context institucional que permeti que els emprenedors es dediquin a les activitats productives.

### **La teoria de la marginació**

Un conjunt d'acadèmics han estudiat la relació entre l'entrepreneurship i la pertinència a una comunitat ètnica minoritària o bé nouvinguda a un territori, seguint els estudis realitzats per Simmel (1950) en aquest tema. S'ha considerat que el fet de partir d'una situació desavantajosa o bé marginal dintre d'una societat és un dels factors decisius que impulsen als individus d'aquestes comunitats a iniciar una activitat emprenedora. Aquesta situació es pot produir tant per motius religiosos, com ètnics, migratoris o bé situacions personals.

La teoria de la marginació ha estat desenvolupada a partir de les contribucions d'investigadors com Brozen (1954). Young (1971) proposa la teoria dels "reactive groups", mentre Hagen (1971) la qualifica de "status withdrawal". Posteriorment s'han realitzat estudis empírics corroborant la teoria. Min (1984) ha investigat els immigrants

coreans, Evans i Leighton (1989) els desocupats dels EUA, Bögenhold et al (1990) en els països de l'OCDE. També han sorgit estudis que han posat qüestionat aquesta teoria. Així Clark i Drinkwater (2000) creuen que degut als problemes amb els idiomes els immigrants tenen menys probabilitats d'esdevenir emprenedors. Low i MacMillan (1988) suggereixen que els exemples actuals de clústers tecnològics i empreses d'alta tecnologia ofereixen resultats contradictoris sobre els rerefons desavantajosos dels emprenedors i consideren que no es poden fer generalitzacions al respecte, tot i l'existència d'aquests casos. La seva conclusió però, es circumscriu a les empreses altament tecnificades.

### **L'estudi del context**

Un bon nombre de contribucions han considerat el context social de l'entrepreneurship com el principal focus d'atenció sociològic. D'aquesta manera s'han produït un gran nombre de classificacions i consideracions de les que en destaquem algunes com a mostra. Un conjunt d'estudis s'ha interessat per classificar diferents contextos socials en els que es poden produir oportunitats emprenedores. Per exemple Reynolds (1991) en destaca quatre; (1) networks socials, (2) moment del cicle de vida, (3) identificació ètnica i (4) "population ecology". Altres estudis s'han interessat per la relació entre la demografia i les característiques econòmiques i estructurals de diferents regions i l'entrepreneurship, com per exemple els ratis de creació de noves empreses (Zapalska and Edwards, 2001). Un altre grup de teories estudien com les condicions demogràfiques i el rerefons cultural afecten les probabilitats que una persona esdevingui emprenedor i reeixi en la seva tasca. Per exemple la recerca de Bianchi (1993) indica que aquestes característiques inclouen: (1) iniciar una activitat a partir del negoci dels pares; (2) ser expulsat d'un lloc de treball; (3) ser un immigrant o bé un fill d'immigrants; (4) haver estat empleat en una empresa de més de 100 treballadors; (5) ser el primogènit i (6) obtenir un graduat en la universitat.

### **El Research Center in Entrepreneurial History**

El Research Center in Entrepreneurial History fou fundat per en Cole en la Universitat de Harvard. Les aportacions dels economistes d'aquest centre com Cole o Gay. Aquest centre estigué molt influït per la visió de Schumpeter i per les aportacions de les escoles històriques del segle XIX. Des del centre es recolzaren investigacions que incloïen casos de creació d'empreses, biografies d'emprenedors, investigacions sobre les diferències entre els emprenedors de diferents sectors, estudis longitudinals de les funcions emprenedores i estudis conceptuals. Cole (1959) considera l'emprenedor com la figura central de tota la història de l'economia i el defineix com:

“the purposeful activity (including an integrated sequence of decisions) of an individual or group associated individuals, undertaken to initiate, maintain, or aggrandize a profit-oriented business unit for the production or distribution of economic goods and services with pecuniary or other advantage the goal or measure of success, in interaction with (or within the conditions established by) the internal situation of the unit itself or with the economic, political, and social circumstances (institutions and practices) of a period which allows an appreciable measure of freedom”

Les seves contribucions resulten interessants, ja que atansen la teoria econòmica als camps de la sociologia i la història, motiu pel que l'hem inclòs en aquest apartat. Suposaren en el seu moment una nova font d'ampliació del coneixement de l'entrepreneurship més centrat en les experiències personals que no pas en l'abstracció teòrica que havia predominat fins aleshores.

## **1.5 Management**

### **1.5.1 Introducció**

L'any 1979 Birch publicà un estudi destacant la importància de la creació de noves petites i mitjanes empreses per a l'economia i especialment per a la creació d'ocupació. A rel de la seva publicació es va produir un interès pel fenomen de l'entrepreneurship que ha perdurat fins els nostres dies, tant en el món acadèmic com el polític. Aquest interès modificà el centre d'atenció dels acadèmics, que es començaren a preocupar fonamentalment per investigar la capacitat d'aquestes noves empreses en crear ocupació, generar creixement econòmic i determinar els factors que les consolidaven i permetien créixer. Juntament amb aquest interès creixent per l'entrepreneurship també cal destacar el canvi de perspectiva que suposà l'article de Gartner (1988) centrant el seu estudi sobre el procés i criticant l'aproximació dels trets. Poc a poc es varen anar consolidant plantejaments com els de Bygrave i Hoffer (1991) en els que tot i realitzar una aproximació procedural admetien la importància de les contribucions centrades en l'individu i tenien en compte els elements contextuais.

D'aquesta manera, i paral·lelament al seu desenvolupament com a camp d'estudi, va anar prenent importància la visió d'un management que – a més de preocupar-se pel

procés, l'individu, el context i l'impacte social i econòmic de l'entrepreneurship – ha tractat d'assimilar, normalment d'una manera força eclèctica, aquelles qüestions estudiades per la psicologia, l'economia, la sociologia o altres disciplines. Si bé per una banda aquest component eclèctic enriqueix la comprensió del fenomen, ja que permet una visió més integrada de les diverses disciplines, per l'altra comporta els problemes que hem assenyalat en la introducció del marc conceptual, com són la manca d'una definició comuna de l'entrepreneurship i sobretot la manca d'una delimitació del camp d'estudi, que ha facilitat que s'hi hagin inclòs tant qüestions referents a la creació d'empreses i la innovació com a les pimes, el venture capital, les successions o les noves tecnologies, entre d'altres.

Prova d'aquest caràcter eclèctic és la gran diversitat de classificacions que s'han produït en les revisions bibliogràfiques o l'estudi sobre l'entrepreneurship. En la següent mostra podem observar com les diferents propostes evidencien una barreja de la influència de més d'alguna de les següents perspectives o teories: dels trets, dels processos, la teoria econòmica, la psicologia o la sociologia.

- Carsund et al (1985) classifiquen el camp en quatre gran arenes; (1) la psicològica, (2) la personal/ demogràfica, (3) l'organitzacional i (4) l'entorn.
- Gartner (1988) diferencia entre les aproximacions que tenen com a base els trets d'aquelles que es fonamenten en el comportament, i considera que cal estudiar aquestes darreres tenint en compte quatre àrees principals (Gartner, 1985): (1) les característiques de l'individu que inicia l'activitat, (2) l'organització que crea, (3) l'entorn en que es desenvolupa l'acció i (4) el procés de la creació de l'organització.
- Stevenson i Jarillo (1990) distingeixen les principals contribucions a l'entrepreneurship en tres grans categories: (1) què passa quan l'emprenedor actua, (2) per què actua i (3) com actua.
- Thornton (1999) tenint en compte les contribucions de Casson (1982) divideix el camp en teories de demanda i d'oferta, i se centra en els aspectes sociològics d'ambdues. En el costat de la demanda hi ha totes aquelles contribucions que es preocupen per les oportunitats mentre en el de l'oferta s'hi troben les que estudien els individus.
- Mazzarol et al (1999) classifiquen el camp tenint en compte (1) les característiques personals o trets de l'emprenedor i (2) la influència del context social, cultural, polític i econòmic.

## 1.5.2 Classificació de les principals contribucions

En aquest apartat dedicat al management he optat per una classificació diferent de la dels apartats anteriors (economia, psicologia, sociologia i història). Fins ara s'han exposat els enfocaments teòrics dels principals autors i escoles de pensament com si cadascuna d'elles fos una proposta coherent. En aquest apartat em focalitzo en quins han estat els conceptes i els centres d'atenció dels acadèmics que els han permès desenvolupar la comprensió de la gestió i l'entrepreneurship. El plantejament s'exposa d'aquesta manera perquè permet encabir les diferents aportacions i concepcions de l'entrepreneurship, facilitar la comprensió del caràcter d'acció que suposa emprendre i remarcar el component eclèctic dels estudis de management. L'exposició pretén fer un cop d'ull als principals temes que planteja el management i aquells que poden estar relacionats amb els temes d'aprenentatge més que no pas aprofundir en ells.

Realitzar la recerca bibliogràfica d'aquesta manera suposa fugir del plantejament fet fins ara d'anar resseguint les contribucions realitzades pels principals autors i escoles de pensament i implica assumir un cert risc, com la possibilitat que quedin desdibuixades les propostes que els diversos autors han realitzat, ja que no és la manera com les han presentat. Les referències bibliogràfiques i les cites indiquen el camí a seguir per a aquells interessats en alguna de les propostes indicades. També es pot discutir en algun moment si alguna de les referències que s'inclouen en aquest apartat podrien anar en algun dels anteriors (economia, psicologia o sociologia i història). El criteri ha estat incloure en l'apartat dels estudis de management aquelles propostes més preocupades per comprendre la gestió que pel desenvolupament de la teoria (econòmica, sociològica,...). Una altra dificultat es troba en la repetició d'alguns conceptes en les diferents classificacions. Així per exemple la secció de "l'acció" i la de "receptor de l'acció" sovint fan referència a un mateix tema. D'aquesta manera si en l'acció s'estudia el descobriment i explotació d'oportunitats, en la secció següent s'observen les oportunitats. He intentat centrar-me en l'acció (és a dir en el descobriment i explotació) en un cas i en determinar les característiques dels conceptes en el segon.

Per tal de seguir un ordre en aquesta exposició, que s'adapta a la concepció de l'entrepreneurship com acció, m'he fonamentat en els diferents elements de la sintaxi: el subjecte, el verb, l'objecte directe, indirecte i els complements circumstancials, es a dir qui fa, què fa, què produeix, en quines circumstàncies i a qui i com afecta. Aquesta exposició resulta innovadora i enriquidora, ja que inclou de manera explícita més referències que les propostes que hem mencionat anteriorment. D'aquesta manera l'apartat queda dividit en les següents seccions:

- a) L'actor. En aquesta secció s'estudien els diferents conceptes d'emprenedor que han tingut els acadèmics, fonamentalment l'individu, el grup i l'organització.
- b) L'acció. La secció recull allò que entenen els estudis per emprendre i les accions i comportaments que comporta, independentment de l'actor que realitza l'acció. Els conceptes són molt variats i van des de accions estratègiques a la creació d'una organització.
- c) Receptor de l'acció. Aquesta secció inclou aquells sobre els qui recau l'acció immediata de l'actor. Les accions estudiades en la secció b) es realitzen sobre algun ens, bé sigui una organització, una oportunitat o un producte o servei que innoven, entre d'altres. Aquí s'observen les seves característiques.
- d) L'impacte econòmic i social de les accions emprenedores. En aquesta secció s'hi recullen els efectes de l'entrepreneurship sobre la societat i l'economia com l'ocupació o el creixement econòmic.
- e) El context. Fa referència als aspectes de l'entorn, tant social com econòmic en el que es desenvolupa l'acció de l'emprenedor, com poden ser els clústers o el rol dels poders públics.

### **1.5.2.1 L'actor**

Si bé inicialment es va considerar l'individu com el principal agent emprenedor, poc a poc es va anar estenent aquesta concepció als grups i fins i tot a les mateixes organitzacions. D'aquesta manera s'han anat incorporant a l'entrepreneurship noves qüestions psicològiques, sociològiques i organitzatives, referents a les relacions entre individus. La introducció de l'organització com a actor emprenedor també ha suposat un canvi en la concepció de l'acció emprenedora, incorporant qüestions més relacionades amb l'estratègia o els canvis organitzacionals.

#### **Individu**

La majoria d'estudis continuen estimant l'individu com el subjecte principal de la gestió emprenedora. En la majoria de casos s'han considerat les qüestions estudiades des del camp de la psicologia (veure apartat 1.3), com els trets que els identifiquen i els diferencien dels managers o de la resta de la població, però també s'han estudiat les diferències que hi pot haver entre individus per qüestió de sexe (entre homes i dones), edat, motivacions, nacionalitat (poblacions més o menys propenses a esdevenir emprenedores) o èpoques històriques, entre d'altres. A tall d'exemple indicarem algunes

de les qüestions que aquest tipus d'estudis realitzen. Buttner (2001), per exemple, destaca les principals diferències i similituds obtingudes per diversos estudis en els estils de lideratge i comportament dels emprenedors en funció del sexe. Zapalska (1997) considera que des de la perspectiva dels trets no existeixen diferències significatives entre la predisposició psicològica d'homes i dones emprenedors. Buttner i Gryskiewicz (1993) no obtenen diferències significatives entre els estils de solucionar problemes d'homes i dones, tot i que admeten la necessitat de confirmar aquestes dades en recerques futures. En canvi Brener et al (1991) creuen que les diferències en la valoració del treball expliquen la major inclinació dels homes a iniciar noves empreses. Estudis similars els podem trobar quan analitzem altres característiques individuals.

També cal destacar la literatura referent a les tipologies d'emprenedors, caracteritzant-los en funció de diversos paràmetres com els seus trets o característiques psicològiques, el seu posicionament estratègic, la seva orientació envers el creixement de l'empresa, les seves aspiracions laborals o les seves intencions i motivacions. En aquest sentit diversos autors han proposat diverses tipologies d'emprenedors. Així Smith(1967) distingeix entre l'artesà i l'oportunista, Lafuente i Salas (1989) diferencien entre els artesans, els orientats al risc, els orientats a la família i els gestors, Miner (1996) entre l'assolidor personal, el supervenedor, el manager i el generador d'idees o Westhead i Wright (1998) entre els novells, aquells que creen la primera empresa, serials, els que en creen una darrera d'un altra i portfolio, aquells que en creen més d'una a la vegada.

## **Grup**

Els grups o equips no han estat gaire estudiats en el camp de l'entrepreneurship (Ucbasaran et al, 2001), tot i que acadèmics com Schumpeter (1949) ja en destaquessin la seva importància i que el terme "entrepreneurial team" ja fos utilitzat en el Center in Entrepreneurship History at Harvard (Cole, 1959). Hamilton i Harper (1994) consideren que, en part, aquesta situació ve provocada pel tractament poc adient dels grups per part de la teoria econòmica. Consideren que els economistes realitzen alguna d'aquestes assumpcions: que poden ser ignorats, ja que el seu impacte en el fenomen és negligible; que els grups tenen un efecte considerable i per tant, solament fan referència a les situacions en els que hi són absents; o bé fan una abstracció i simplificació amb la intenció que les qüestions de grup o socials siguin tractades amb posterioritat (Musgrave, 1981).

Els estudis mostren el gran nombre d'empreses fundades per grups, que varia en funció del país i sobretot del sector (Cooper i Bruno, 1977). La presència de grups és

especialment important en les start-ups dels nous sectors i en els management buy-in i buy-out (Robbie i Wright, 1996) o els sectors d'alta tecnologia (Gartner, 1985). Una part important de la recerca s'ha centrat en mostrar la seva capacitat de creixement i d'assolir l'èxit. Baron i Markman (2000) fan referència a una enquesta realitzada per Inc. Magazine en la que un 57% de les 500 empreses de gran creixement entrevistades havien estat creades com a mínim per dos fundadors. En un estudi realitzat per Mangelsdorf (1992) sobre empreses de ràpid creixement aquesta proporció era de prop del 60%.

Diverses investigacions afirmen que les empreses establertes per grups tenen una probabilitat més gran de sobreviure (Bird, 1989), de tenir un creixement més ràpid i un rati més elevat de supervivència (Storey et al, 1989), de tenir més longevitat i ser més profitoses (Timmons, 1990) i de tenir més vendes, beneficis i una major capitalització (Kamm et al, 1990). Els estudis comparatius d'empreses supervivents consideren que els grups obtenen en la majoria de casos millors resultats que els individus com a emprenedors (Cooper i Gimeno, 1992; Lechler, 2001). Alguns estudis però contradiuen en part alguns d'aquests resultats. Cooper et al (1994) indiquen que si bé aquestes organitzacions tenen un major creixement no necessàriament tenen major ratis de supervivència.

La majoria d'investigadors destaquen els avantatges de les organitzacions iniciades per grups. Baron i Markman (2000) consideren que les interaccions entre els membres dels grups discutint cara a cara faciliten que desenvolupin unes majors habilitats socials claus per al seu èxit empresarial, Ucbasaran et al (2001) que disposen de més habilitats, competències i networks. Tot i això també hi ha acadèmics que remarquen les dificultats de les empreses fundades per grups (Doutriaux, 1992), especialment els conflictes que sorgeixen entre els seus membres (Hambrick et al, 1996). Birley i Stockley (2000) repassen la literatura sobre aquest tema. La recerca sobre grups emprenedors ha fet especial referència a la cognició social (Shepard i Krueger, 2002), la interacció social entre els membres de l'equip (Lechter, 2001), les networks (Cooper et al, 1994) o les habilitats i capacitats dels grups (Deakins i Freel, 1998; Chandler et al, 2005).

### **L'organització**

En els darrers anys els investigadors han parat atenció a les activitats emprenedores de les organitzacions ja existents (Sharma i Chrisman, 1999). Aquesta idea semblava contradictòria per a molts acadèmics (Stevenson i Jarillo, 1990), tot i que un altre grup consideraven que aquestes accions eren possibles, havien de ser encoratjades (Kuratko



et al, 2001; Burgelman, 1984) i estudiades. Els estudis sobre aquestes organitzacions, que no fa gaire encara es trobaven en una fase molt inicial (Sharma i Chrisman, 1999), han experimentat un important creixement en els darrers anys, amb un nombre creixent d'estudis tant conceptuals com empírics sobre el tema, com els de Bieto (2008) o Kuratko et al (2001).

El conjunt d'estudis que tenen en compte l'organització com a actor principal han rebut diversos noms, entre les que cal destacar les interessades en corporate entrepreneurship (Burgelman, 1983), intrapreneurship (Pinchot, 1985), entrepreneurial organizations (Jelinek i Litterer, 1995), corporate venturing (Biggadike, 1979), internal corporate entrepreneurship (Jones i Butler, 1992), internal entrepreneurship (Vesper, 1984), strategic o corporate renewal (Guth i Ginsberg, 1990), venture management (Cook, 1970) i fins i tot en el management of innovation (Van de Ven, 1988). Greene et al (1999) creuen que el gran nombre de conceptes utilitzats que destaquen aspectes lleugerament diferents redueix el potencial per a avançar en la seva recerca.

El nexa comú és que l'actor és l'organització, tot i que després difereixin en l'acció que duu a terme. Així Burgelman (1983) defineix el corporate entrepreneurship com "the process whereby the firms engage in diversification through internal development. Such diversification requires new resource combinations to extend the firm's activities in areas unrelated, or marginally related, to its current domain of competence", mentre Jones i Butler (1992) creuen que és "the process by which firms notice opportunities and act to creatively organise transactions between factors of production so as to create surplus value". És més, la literatura sobre corporate entrepreneurship ha acabat assumint com a accions pròpies de l'organització, tant aquelles que realitzen els individus o grups, com la creació d'una nova organització o la recerca i explotació d'oportunitats (Jones i Butler, 1992), com aquelles que fan referència als canvis dintre l'organització com l'estratègia (Barringer i Bluedorn, 1999; Covin i Slevin, 1991), l'aprenentatge organitzatiu (McGrath, 1995), el creixement organitzatiu (Zahra, 1991), el canvi organitzacional (Bartlett and Ghoshal, 1996) o la cultura organitzacional (Chung i Gibbons, 1997).

Una part de la literatura s'ha centrat en identificar les diferents tipologies d'organitzacions emprenedores. Bieto (2008) destaca les emprenedores externes, que busquen aliances o acords amb centres d'informació, les internes, que desenvolupen les capacitats internes per a buscar noves oportunitats, les internes i externes, que utilitzen tant les capacitats internes com les aliances externes i les seguidores, que no serien emprenedores i imitarien a les anteriors.

També cal tenir en compte en aquest apartat aquelles teories que han estudiat l'entrepreneurship des d'un nivell més macro i han considerat les organitzacions com a actors de les seves propostes, com la teoria de la population ecology (Hannan i Freeman, 1977), les teories neoinstitucionalistes (Williamson, 1981) o la teoria de l'evolució econòmica (Nelson i Winter, 1982).

### **1.5.2.2 L'acció**

Tal com s'ha dit en iniciar aquesta secció, els estudis de management s'han preocupat per comprendre el procés que realitzen els emprenedors, investigant les decisions i accions que aquests prenen. Cal tenir en compte que aquelles accions que els acadèmics consideren com emprenedores acostumen a definir el propi concepte d'entrepreneurship i per tant resulten especialment interessants. Ja hem assenyalat que els conceptes d'emprenedor són molt diversos, així com ho són les accions considerades emprenedores. Gartner (1985) exposa els comportaments emprenedors que autors com Cole (1965), Kilby (1971), Schumpeter (1934) o Vesper (1980) destaquen: com la identificació d'una oportunitat de negoci, la combinació de recursos, la producció i comercialització de productes i serveis, la creació d'una organització o l'adequació a les demandes de governs i mercats. Hornaday (1992) considera que l'entrepreneurship implica la creació d'una organització, la innovació i la recerca de beneficis. Altres autors han centrat la seva atenció en el descobriment i explotació d'oportunitats, la presa de decisions (emprenedores), especialment les estratègiques o l'aprenentatge.

### **La creació d'organitzacions**

Les crítiques de Gartner (1988) a les aproximacions centrades en els trets de l'individu i la seva defensa de focalitzar l'estudi de l'entrepreneurship en el procés, considerant aquest com la creació d'una nova organització han provocat un augment dels estudis amb plantejaments similars. D'aquesta manera va prendre importància la concepció de l'entrepreneurship com la creació d'una organització (Low i Macmillan, 1988; Bygrave i Hofer, 1991), esdevenint font d'atenció per part de diverses perspectives com d'ecològica (Aldrich, 1990) o el corporate venturing (Guth i Ginsberg, 1990).

Katz i Gartner (1988) anomenen organitzacions emergents a aquelles que sorgeixen d'aquest procés emprenedor, entès com un procés organitzacional, que per a Gartner et al (1992) suposa "an "enacted" phenomenon (Weick, 1979), a particular form of

socially constructed reality (Berger & Lukman, 1967)” (Gartner et al, 1992). Johannisson (1998) indica que aquest procés s’inicia “with an entrepreneurial mind that conceptually envisions a new business reality and then starts to concretely enact it on the market”. Reynolds (1997) destaca un conjunt de comportaments específics de les organitzacions emergents, com són la planificació, l’obtenció de recursos o el networking, Katz i Gartner (1988) les seves principals característiques: la intencionalitat, els seus límits, els recursos i l’intercanvi i Honig (2001) la importància de l’aprenentatge en la creació d’organitzacions emergents: “It is during early formulation and emergence that the business opportunity is located, resources are accumulated, products conceptualized, markets identified, and the fundamental building blocks of the organization formed. This learning process allows the nascent entrepreneur and intrapreneur to integrate environmental, organizational, and individual processes...” (Honig, 2001)

L’anàlisi del procés a partir de la creació d’organitzacions té molts punts de contacte amb les investigacions sobre el comportament i l’aprenentatge organitzacional. Diversos estudis que han partit d’aquest enfocament han tractat de descobrir aquelles qüestions que diferencien el comportament típicament organitzacional de l’específic de la creació d’organitzacions (Aldrich, 1999). Gartner et al (1992) consideren que aquesta diferència es troba fonamentalment en que la creació de noves organitzacions, es fonamenta en la necessitat d’explotar una nova oportunitat de negoci.

### **La nova entrada**

Alguns autors, han considerat com emprenedora l’acció de realitzar una nova entrada en un mercat.

“The essential act of entrepreneurship is new entry. New entry can be accomplished by entering new or established markets with new or existing goods and services. New entry is the act of launching a new venture, either by a start-up firm, through an existing firm, or via “internal corporate venturing” (Burgelman, 1983). New entry is thus the central idea underlying the concept of entrepreneurship.” (Lumpkin i Dess, 1996)

Aquesta proposta permet per una banda una concepció més ampla de l’entrepreneurship, ja que no es limita a la creació d’una organització i per l’altra lliga l’acció amb el mercat, ja que comporta entrar-hi a competir. La literatura sobre “noves entrades” ha anat lligada amb els estudis sobre creixement econòmic (Carree i Thurik, 2003) i el

comportament dels actors del mercat i la seva evolució, relacionant-la amb les propostes de Nelson i Winter (1982) o Sandberg i Hofer (1987) en aquelles qüestions més relacionades amb l'estratègia o l'orientació emprenedora.

### **El descobriment i explotació d'oportunitats**

Molts acadèmics, fonamentalment aquells que han seguit la concepció de Kirzner (1973) de l'entrepreneurship, han considerat que l'acció que el defineix és el descobriment i explotació d'oportunitats. Sarasvathy et al (2002) consideren que els estudis basats en les oportunitats emprenedores intenten estudiar els processos o mecanismes que permeten la transformació de nova informació en nous productes, serveis, empreses o mercats.

Tal com s'indica en aquest mateix apartat (veure el punt 1.5.2.3) alguns acadèmics consideren que el procés s'inicia amb el descobriment d'una oportunitat existent en el mercat, mentre d'altres creuen que els emprenedors creuen o van donant sentit internament a una oportunitat. Per als primers, els emprenedors han de tenir unes certes habilitats especials, com per exemple trobar-se en estat d'alerta (Kirzner, 1973), que els permetin identificar les oportunitats, ja existents en el mercat. Ardichvili et al (2003) també tenen en compte els trets personals, les xarxes socials i el coneixement previ com a antecedents de l'estat d'alerta. Per als segons, aquest procés s'inicia donant sentit (Weick, 1979) a les percepcions i intuïcions dels emprenedors (Gartner i Shaver, 2002). Krueger (2000) proposa un model basat en les intencions per a comprendre els models mentals que faciliten aquest procés de donar sentit a les oportunitats.

Un cop els emprenedors han descobert, identificat o donat sentit a les oportunitats aleshores cal que sàpiguen i vulguin explotar-les. Shane i Venkataraman (2000) consideren que aquesta decisió depèn de la relació entre la natura de l'individu i de l'oportunitat. Aquestes oportunitats es poden explotar individualment o bé ser venudes en el mercat.

### **El canvi organitzacional**

Alguns autors, especialment en el camp de l'intrapreneurship o el corporate entrepreneurship, consideren que les iniciatives per part de les organitzacions de realitzar canvis interns com la redefinició del concepte de negoci, la reorganització o la introducció d'un ampli sistema de canvis orientats a la innovació (Ucbasaran et al,

2001) són també una forma d'entrepreneurship. Guth i Ginsberg (1990) anomenen aquest procés corporate renewal.

Covin i Slevin (1991) consideren que el corporate entrepreneurship implica l'adopció d'unes postures emprenedores "extending the firm's domain of competence and corresponding opportunity set through internally generated new resource combinations" (Burgelman, 1984). Aquestes impliquen prendre riscos, innovar, i ser proactives i decidides en la recerca de noves oportunitats.

Burgelman (1991) o Leonard-Barton (1992) destaquen la importància de la renovació organitzacional ja que evita que es produeixi un canvi impactant i que les capacitats esdevinguin rígideses organitzatives. Zahra et al (1999) consideren la renovació organitzacional com un procés d'aprenentatge, que requereix l'oblit (unlearning) i la creació de nou coneixement.

### **La presa de decisions**

Diversos autors han proposat diferents models per a comprendre els processos que realitzen els emprenedors per a prendre decisions. En aquests models els aspectes relacionats amb l'heurística i el sense-making tenen una especial importància.

Ivanova i Gibcus (2003) revisen les principals contribucions en el camp de la presa de decisions i proposen un model de presa de decisions en l'entrepreneurship, basat en l'actitud envers el risc i una anàlisi cost-benefici esperada de l'acció, tenint en compte diferents factors com el grau de capital humà, el creixement del negoci, la concentració espacial, les condicions econòmiques i l'atractiu del mercat. Busenitz i Barney (1997) fan referència la incertesa amb la que els emprenedors han de prendre les seves decisions, ja que no disposen de dades històriques, d'experiències prèvies o de dades sobre el comportament dels mercats. Destaquen la importància de l'heurística i els marcs de referència (Tversky i Kahneman, 1974) en aquestes decisions. Sarasvathy (2001) proposa un model per a comprendre la creació de noves organitzacions a partir dels conceptes de causació i realització. Els processos de causació prenen un determinat efecte com a donat i se centren en seleccionar tots els efectes que poden crear aquest efecte. Els processos de realització prenen un conjunt de mitjans com a donats i tracten de seleccionar els efectes que es poden obtenir amb aquests mitjans. Sarasvathy (2001) considera que aquests darrers tenen una gran importància en els processos de creació de noves organitzacions.

## **L'estratègia**

A més a més dels models de presa de decisions emprenedores cal destacar aquells autors que han considerat aquestes decisions com estratègiques i per tant s'han aproximat al tema des d'aquesta perspectiva. Existeix una gran relació entre l'entrepreneurship i la gestió estratègica o strategic management. Mintzberg (1990) classifica les aportacions a la gestió estratègica en 10 principals escoles, identificant una d'elles com l'entrepreneurial school. Per a Mintzberg (1990) aquesta escola concep la gestió estratègica com “the personal, flexible construct of one individual”. Covin i Slevin (1991) descriuen l'entrepreneurship com “a dimension of strategic posture represented by a firm's risk-taking propensity, tendency to act in competitively aggressive, proactive manners, and reliance on frequent and extensive product innovation.”. També cal tenir en compte aquells autors, especialment preocupats per buscar una definició i uns límits al concepte d'entrepreneurship, com Shane i Venkataraman (2000), que critiquen aquesta relació amb l'estratègia, ja que la consideren un dels principals esculls per a què l'entrepreneurship esdevingui un camp diferenciat que pugui aportar nous coneixements a l'economia i el management.

Sandberg (1992) indica les contribucions potencials del camp de l'estratègia per a una teoria de l'entrepreneurship. Hitt et al (2002) exposen les contribucions d'un entrepreneurship basat en l'estratègia. Planellas (1994) repassa les principals contribucions que han tractat de mesurar la incidència de l'estratègia en l'èxit de la creació de noves empreses. Vesper (1980) identifica 14 estratègies per a l'entrepreneurship: “new product or service, parallel competition, franchise entry, geographical transfer, supply shortage, taping unutilized resources, customer contract, becoming a second source, joint ventures, licensing, market relinquishment, sell off of division, favored purchasing by government and governmental rule changes.” (Gartner, 1985).

Dintre de les aproximacions estratègiques cal destacar aquelles que s'han basat en l'aproximació de resource based. Els estudis basats en aquesta perspectiva tenen com a punt de referència a autors com Penrose (1959) o Wernerfelt (1984). La majoria d'estudis se centren en la dificultat d'obtenir els recursos, en la necessitat de disposar d'una combinació de recursos difícils d'imitar que permetin obtenir un avantatge competitiva. Resulta força important l'elecció dels recursos, ja que aquests acabaran determinant la mida i la capacitat de creixement de l'empresa. Acadèmics com Brush et al (2001) defensen la necessitat de comprendre l'entrepreneurship des d'aquest punt de vista, destacant la importància i el repte que suposa adquirir uns recursos inicials quan

no es disposa d'ells. Lechner i Schmidt (2002) utilitzen aquest posicionament per a explicar les estratègies emprenedores dels equips de futbol. Cooper et al (1991) combinen aquesta teoria amb la teoria de l'ecologia, per tal d'estudiar el rati de supervivència i creixement de les empreses. Jones (2001) la té en compte per explicar el desenvolupament de la indústria del cinema als EUA, complementant-la amb una visió institucionalista. Jones (2001) també realitza una aproximació tenint en compte la coevolució per tal d'explicar l'intent de les noves empreses d'establir barreres d'entrada al sector.

Chrisman (1999) considera, després d'analitzar la influència d'elements exògens i tenint en compte el model d'intencionalitat dels emprenedors de Krueger i Carsrud (1993), que la teoria del resource based és una bona eina per a comprendre perquè s'inicien noves empreses i com aquestes reïxen en el seu intent. Brush et al (2001) realitzen l'estudi de casos basant-se en aquest model a partir de l'anàlisi dels "resource development pathway" i "resource pyramid value creation". Conclouen que la construcció una base de recursos identificant, especificant, combinant i transformant els recursos personals en organitzacionals és la tasca que defineix els emprenedors. Nombrosos estudis basats en la teoria del resource based han destacat la importància del capital humà i el seu procés de desenvolupament en l'entrepreneurship (Mosakowski, 1993; Greene et al, 2001).

Un altra relació important la trobem amb la literatura sobre orientació emprenedora. Lumpkin i Dess (1996 b) consideren que la diferenciació entre entrepreneurship i orientació emprenedora és similar a la realitzada en la literatura sobre gestió estratègica entre el contingut i el procés. Consideren que existeixen 5 dimensions que caracteritzen el procés emprenedor: l'autonomia, la innovació, l'assumpció de risc, la proactivitat i l'agressivitat competitiva.

Les relacions d'aquesta perspectiva amb d'altres indica la flexibilitat i el prestigi que té entre els acadèmics. Així podem trobar relacions amb les teories de l'aprenentatge. Buckley i Carter (1999) han tingut en compte la importància del coneixement a partir de considerar-lo com el principal recurs estratègic de les empreses. També amb el canvi organitzacional. Hamel i Prahalad (1989) creuen que cal un "Strategic intent" per tal de produir un canvi en l'organització que la porti a desenvolupar unes competències emprenedores. Sarasvathy (2002) té en compte aquesta perspectiva per a explicar alguna fase del procés.

### **La innovació**

Un bon grup d'acadèmics han considerat l'entrepreneurship com un procés d'innovació. Schumpeter (1934) ha exercit una gran influència sobre aquests, identificant l'entrepreneurship amb la innovació, el procés de destrucció creadora i el motor del desenvolupament econòmic. Schumpeter (1934) considera que la innovació es manifesta en la introducció de nous productes o processos en l'economia, l'explotació de nous mercats, de nous proveïdors o bé en noves maneres d'organitzar-se.

Drucker (1985) indica: "Innovation is the specific instrument of entrepreneurship. It is the act that endows resources with a new capacity to create wealth. Innovation, indeed, creates a resource." Més endavant assenyala: " "Innovation, then, is an economic or social rather than a technical term. It can be defined the way J.B. Say defined entrepreneurship, as changing the yield of resources. Or, as a modern economist would tend to do, it can be defined in demand terms rather than in supply terms, that is, as changing the value and satisfaction obtained from resources by the consumer." Aquesta perspectiva és interessant ja que lliga la visió dels economistes sobre la innovació amb aquells acadèmics que consideren les oportunitats com una creença dels emprenedors i un esforç d'aquests per a introduir-la en el mercat o la societat.

### **La recerca dels beneficis**

Alguns autors han considerat la recerca de beneficis com una activitat distintiva dels emprenedors. Aquesta posició ve influïda per la preocupació dels economistes en determinar el benefici propi de l'emprenedor. Cole (1959), per exemple, considera l'entrepreneurship com "...the purposeful activity (including an integrated sequence of decisions) of an individual or group associated individuals, undertaken to initiate, maintain, or aggrandize a profit-oriented business unit for the production or distribution of economic goods and services...". Altres com Hornaday (1992) consideren que les concepcions centrades en la creació d'organitzacions o en la innovació són tant poc concretes que "every successful social, political, military, artistic and economic activity can be labeled "entrepreneurial". És per aquest motiu que proposa juntament amb aquestes concepcions la de l'orientació als beneficis dels emprenedors. Aquesta visió entra però, en contradicció amb el concepte d'emprenedor social.

### **L'aprenentatge**

Aquest apartat es desenvolupa amb més profunditat en l'apartat 1.6



### **1.5.2.3 El receptor de l'acció**

En aquest apartat es té en compte en que es tradueixen els objectius dels emprenedors quan es disposen a iniciar la seva activitat. Les organitzacions creades pels emprenedors han estat el principal centre d'atenció per part dels acadèmics, tot i que, tal com hem vist en el punt 1.5.2.2, la gran varietat de concepcions del camp d'estudi, també trobem altres conceptes com els nous productes i serveis, els mercats o una organització renovada. La diferència entre les qüestions tractades en aquest apartat i l'anterior (l'acte) són sovint molt febles, tot i que s'han respectat.

#### **L'organització**

Tal com s'ha indicat anteriorment, alguns autors consideren la creació d'una organització (Gartner, 1988) o el canvi organitzacional com el principal objectiu de l'entrepreneurship. Aquestes aproximacions situen l'acció immediata dels emprenedors en l'organització, des de diferents vessants: l'organització creada, la nova organització en els mercats o l'organització transformada. Aquest plantejament porta els acadèmics a buscar diferències entre les organitzacions ja establertes i les emergents o de nova creació (Gartner et al, 1992). Katz i Gartner (1988) consideren que existeixen 4 propietats de les organitzacions emergents, totes elles imprescindibles: 1) la intencionalitat o la recerca de la informació necessària per a assolir els objectius, 2) els recursos necessaris per a portar a terme l'activitat, 3) l'establiment de límits entre l'organització i el seu entorn i 4) l'intercanvi entre els diferents individus de l'organització o d'aquesta amb el seu entorn. Un altre grup d'acadèmics han centrat la seva atenció en els tipus d'organitzacions (noves tecnologies, de manufactures, serveis,...) creades pels emprenedors. Sota les teories neoinstitucionalistes, la teoria dels costs de transacció o les teories de l'ecologia poblacional, les accions dels emprenedors van encaminades a la creació d'unes organitzacions i a la determinació de les estructures més adients per a sobreviure en un entorn que condiona o fins i tot determina el nombre d'organitzacions possibles d'aquell mercat. També cal tenir en compte aquelles aproximacions, especialment relacionades amb l'intrapreneurship que assimilen el procés d'entrepreneurship amb el canvi organitzacional i que per tant consideren que els esforços dels intrapreneurs se centren en la pròpia organització.

#### **Les oportunitats**

Els acadèmics que han considerat com a principal acció de l'emprenedor les oportunitats han rebut una considerable influència d'autors de l'escola austríaca com Kirzner (1973). Venkataraman (1997) les defineix com "An entrepreneurial

opportunity, therefore, consists of a set of ideas, beliefs and actions that enable the creation of future goods and services in the absence of current markets for them”.

Diversos autors han identificat diferents tipus d'oportunitats en funció de diversos criteris. Drucker (1985) classifica les oportunitats per a la innovació en 7 tipus. 4 provenen de dintre la pròpia organització o sector. Allò que no es esperat, la incongruència, la necessitat del procés i els canvis en l'estructura de la indústria o el mercat. Els altres tres provenen de l'exterior. La demografia, canvis en la percepció o la moda, el nou coneixement, tant científic com no. Sarasvathy et al (2002) nombren les oportunitats de tres maneres diferents en funció de si es considera el mercat com un procés d'assignació, de descobriment o bé de creació. En el primer cas tant la demanda com l'oferta són conegudes, en el segon tant sols una de les dues i en el tercer cap de les dues. Shane i Venkataraman (2000) consideren que la naturalesa de les oportunitats varia en funció de les dimensions que afecten el valor esperat de les mateixes. Aquests autors destaquen els diversos estudis que mostren les dimensions que faciliten que els emprenedors explotin les oportunitats descobertes, com per exemple, una forta demanda esperada (Schmookler, 1966), alts marges en el sector (Dunne et al, 1988), el cicle de vida tecnològic es troba en una fase inicial (Utterback, 1994), la densitat de competència no és ni excessivament elevada ni baixa (Hannan i Freeman, 1984) o el cost del capital és baix (Shane, 1996). Eckhardt i Shane (2003) per la seva banda conceben les oportunitats en funció de tres categories: de la situació de canvi, de la font de l'oportunitat i de l'iniciador del canvi.

Un altra qüestió interessant, especialment des del punt de vista de l'aprenentatge, és la naturalesa de les oportunitats en funció de si aquestes existeixen i esperen ser descobertes o són els emprenedors els qui els hi donen sentit. Shane (2002) considera que sota la perspectiva austríaca “entrepreneurial opportunities exist at all times, across all locations, because the world is fundamentally inefficient. People make errors in decision making, creating a world that is full of opportunities for entrepreneurial action. Enterprising actors buy low and sell high to equilibrate markets.” D'aquesta manera les oportunitats s'han de descobrir, ja que existeixen en el món i la percepció, el coneixement previ (Shane, 2000), i la capacitat d'estar alerta (Kaish i Gilad, 1991; Busenitz, 1996) juguen un paper determinant en la capacitat de poder descobrir les oportunitats. En canvi Gartner i Shaver (2003) estudien les oportunitats tenint en compte les teories de l'atribució (Heider, 1958) i la identificació d'aspectes estratègics (Dutton i Jackson, 1987). Consideren que les oportunitats són conseqüència de donar sentit a les situacions en les que es troben els emprenedors, a partir de les seves percepcions i dels seus esquemes cognitius. Krueger (2000) també es partidari d'aquest

pensament quan expressa: “We do not find opportunities; we construct them. Opportunities are thus very much in the eye of the beholder.” Cal tenir en compte que en nombrosos casos existeix una certa ambigüïtat al considerar les oportunitats com una cosa subjectiva i al mateix temps que aquestes existeixen independentment de que siguin pensades per algú i cal que siguin identificades. (Busenitz et al, 2003)

### **Nous productes i serveis**

La innovació comporta la introducció en el mercat de nous productes i serveis. La principal característica distintiva és precisament la novetat i la posició temporalment monopolística fins que sorgeixen imitadors. La preocupació dels autors s'ha centrat en diversos temes com les característiques tecnològiques dels nous productes, els processos de producció, la seva capacitat per a adaptar-se als mercats o els seus cicles de vida. Block i MacMillan (1985) destaquen que els projectes de corporate venturing, que comporten el desenvolupament de nous productes, tenen les següents característiques: suposen una nova activitat, presenten un major risc, més incertesa, s'inicien internament i es gestionen de manera independent en algun moment de la seva vida. Pel que fa als cicles de vida, Glazer (1991) considera que aquest s'ha escurçat per als productes d'alta tecnologia, tant per la innovació tecnològica com per la resposta a la informació del mercat. Bayus (1998), en canvi, considera que allò que ha augmentat és el rati d'introducció de nous productes per damunt del rati de desaparició.

### **Els mercats**

Algunes propostes, especialment influïdes per la perspectiva econòmica, consideren que és el mercat qui rep l'acció immediata dels emprenedors, ja que el transformen i modifiquen. En aquest apartat cal tenir en compte les contribucions relacionades amb l'escola austríaca o la schumpeteriana.

#### **1.5.2.4 L'impacte social i econòmic de l'entrepreneurship**

Les accions que realitzen els emprenedors afecten principalment al seu entorn més immediat com són les organitzacions que creen i les persones que en formen part o s'hi relacionen. Així i tot, el seu impacte, especialment si els valorem com un col·lectiu, incideix en el conjunt de la societat i la seva estructura econòmica. Diversos estudis destaquen aquesta influència, com el seu impacte en la creació d'ocupació, el creixement econòmic (Birch, 1979), els ratis d'èxit, supervivència i creixement de les noves organitzacions, la incorporació de la dona al món empresarial o la innovació. La

comprensió d'aquesta influència en la societat ajuda a identificar i valorar els seus aspectes positius i aquells punts en els que es vol incidir per part dels poder públics o de la societat.

### **La creació d'ocupació**

La creació d'ocupació gràcies a l'entrepreneurship ha estat un dels principals centres d'atenció per part dels acadèmics i poders públics des de que Birch (1979) mostrà que la majoria de creixement econòmic i creació d'ocupació provenia de la creació de noves petites i mitjanes empreses. Aquest interès queda reflectit tant en els nombrosos estudis acadèmics que ho investiguen com en les publicacions institucionals que, com per exemple "L'employment Outlook de l'OCDE" (2000), destaquen la importància de l'entrepreneurship en la creació d'ocupació.

Acs et al (1999) reuneixen diversos articles sobre les connexions entre l'entrepreneurship i la macroeconomia, en els que queda palès la capacitat de creació de llocs de treball per part dels emprenedors, tot i que les empreses joves també tenen els ratis més alts de pèrdua de llocs de treball. En aquest llibre es recullen estudis com els que Davidson et al (1999) realitzaren a Suècia o Klomp i Thurik (1999) als Països Baixos, en els que arriben a conclusions similars destacant que les pimes són, quan s'observa l'economia en el seu conjunt, més actives i millors creadores d'ocupació que no pas les grans corporacions. Audretsch i Thurik (1999) varen mostrar que un augment en el rati d'entrepreneurship (entès com el percentatge de propietaris de negocis sobre la població activa) va suposar una disminució dels nivells d'atur durant el període 1984-1994 en els països de l'OCDE. Owualah (1999) indica que existeix una correlació positiva entre la formació de noves empreses i disminució de l'atur, tot i que acadèmics com Gallagher et al. (1991) consideren que aquest efecte és limitat en el temps.

Un altre grup d'estudis destaquen l'autoocupació com un dels elements que afavoreixen la creació d'ocupació, especialment en els moments de crisi econòmica (Davidson et al, 1999). Alguns autors però, posen en dubte que obrir un petit negoci per a tenir autoocupació, sense oferir cap altre lloc de treball pugui ser considerat un comportament emprenedor (Hornaday, 1992).

Tot i el reconeixement general de la importància de l'entrepreneurship amb la creació d'ocupació, alguns autors com Brown et al (1990) es mostren crítics amb els plantejaments habituals en el camp. Storey (1991) i Fritsch (1996) consideren que la relació entre creació de noves empreses i creixement econòmic o creació d'ocupació és

ambigua, tot i que d'altres autors com Audretsch i Fritsch (2002) creuen que aquesta ambigüitat pot provenir del lapse de temps en que la creació de noves empreses comença a tenir efectes sobre l'ocupació a nivell macroeconòmic (Baptista et al, 2007)

### **El creixement econòmic**

Un altre aspecte molt relacionat i estudiat amb l'entrepreneurship és el del creixement econòmic. Tot i que la idea d'una correlació positiva entre el creixement i l'entrepreneurship es troba molt estesa actualment entre la comunitat acadèmica, Hansemark (1998) considera que cal ser més crítics sobre aquesta concepció. En la literatura trobem que aquest creixement ve produït principalment per: 1) la creació de noves empreses 2) perquè aquestes noves empreses són d'alt creixement que genera un increment del creixement econòmic o 3) perquè el corporate entrepreneurship les incentiva a reorganitzar-se d'una manera més productiva o a cercar nous productes i mercats.

Els principals estudis sobre la relació entre l'entrepreneurship i el creixement econòmic han estat realitzats per diverses escoles i economistes, ja esmentats en l'apartat d'economia, principalment a partir Schumpeter (1934), interessat pels cicles econòmics i els models econòmics dinàmics, tenint en compte el component humà i per tant anant més enllà de considerar l'estalvi i el capital com la font del futur creixement. Kirzner (1984) i en general l'escola austríaca també ha defensat aquest rol, considerant-lo una de les principals diferències entre el creixement econòmic de les democràcies occidentals enfront dels models d'economies planificades. No és estrany doncs que tant en el període de la guerra freda com en el context actual autors com Hayek o Henderson i Robertson (2000) considerin que cal promoure una cultura emprenedora per tal de poder mantenir en el futur el creixement econòmic.

### **L'èxit en la creació d'organitzacions i el seu creixement**

Una de les principals preocupacions per part dels món acadèmic i públic és no tant sols el foment de la creació de noves organitzacions sinó l'anàlisi dels factors que determinen la seva consolidació i el seu èxit. Tenint en compte que els ratis de supervivència de les empreses de nova creació és molt baix, aquest tema ha esdevingut de molta importància ja que es dediquen nombrosos recursos a promoure la creació de noves empreses (Sarasvathy, 2000). Aquesta línia de recerca ha tractat de determinar els factors que influeixen en que les creacions d'organitzacions siguin exitoses. Autors com Planellas (1994) estudien la incidència de les característiques de l'empresari, l'estructura de la indústria i l'estratègia empresarial en aquest èxit. Roure i Keeley

(1990) , Brüderl, Preisendörfer i Ziegler (1992) o Cooper, Gimeno-Gascon i Woo (1994) han estudiat l'impacte de diversos factors sobre l'èxit empresarial.

Els estudis sobre els factors que determinen l'èxit en la creació d'organitzacions sovint s'ha relacionat amb l'anàlisi dels factors que determinen el creixement de les empreses. Kirchoff (1991) indica que aquest creixement és més probable que es produeixi en sectors innovadors més que no pas en els que ja són madurs.

### **La incorporació de la dona al món empresarial a través de l'entrepreneurship**

Alguns dels estudis s'han centrat en l'estudi de la incorporació de la dona al món empresarial, analitzant el seu impacte i la seva evolució, molt especialment en la creació de noves empreses. Tot i que encara existeixen en la majoria d'estats nombroses diferències, amb un major nombre d'empreses iniciades per homes, Teal i Carroll (1999) destaquen que "the rate of growth in number of businesses owned by women in the United States increased at a rate of 8.4% from 1979 to 1990, which may be compared to the 4.5% growth rate for businesses owned by men." (Teal i Carroll, 1999).

### **La innovació**

Les idees de l'escola històrica alemanya sobre la creativitat destructiva i l'interès de Schumpeter en el rol dels emprenedors en el desenvolupament econòmic i especialment els cicles econòmics han portat a estudiar l'impacte social de la innovació. Alguns autors, com Reynolds (1999), han estudiat si aquesta creativitat destructiva és causa del creixement econòmic, però el que ens interessa en aquesta secció és l'impacte dels emprenedors en el progrés al oferir nous productes i serveis als mercats, gràcies a les noves tecnologies o combinacions de recursos. Algunes teories fonamentades en Nelson i Winter (1982) han estudiat aquest paper de la innovació en els mercats.

#### **1.5.2.5 El context**

Una de les qüestions tractada amb un interès creixent és l'estudi del context o entorn en el que l'acció dels emprenedors es desenvolupa. Les principals contribucions sobre el tema tenen en compte principalment les aportacions de la sociologia, ja sigui directament o bé a través d'alguna teoria econòmica o del management influïda per aquesta.

## **L'entorn**

Un grup important d'autors defensa la importància de l'entorn en la comprensió del fenomen emprenedor. Teories com les de l'ecologia de la població (Hannan i Freeman, 1977), les institucionalistes o la dels costos de transacció (Coase, 1937) han estat fonament per a diversos autors. D'acord amb Mazzarol et al (1999):

“Within the social environment, the impact of networks (Marett, 1980; Gartner, 1985; Aldrich and Zimmer, 1986; Johannisson, 1988) and the support of sociopolitical elites along with cultural acceptance (Gartner, 1985; Bull and Winter, 1991) are of particular importance. The economic environment studies focus on capital availability (Cross, 1981; Storey, 1982; Gartner, 1985), aggregate economic indicators (Walton, 1977), economic recessions (Gould and Keeble, 1984; Shutt and Whittington, 1987) and unemployment (Pennings, 1982; Gould and Keeble, 1984). The political environment concerns mainly the support of public or semi-public agencies (Gartner, 1985; Young and Francis, 1989; Walker and Greenstreet, 1990).

Infrastructure development encompasses numerous variables such as the education system (Gartner, 1985; Romanelli, 1989; Bull and Winter, 1991), the nature of the local labour market (Pennings, 1982; Gartner, 1985; Mason, 1989), incubator organisations (Gartner, 1985, Young and Francis, 1989), information accessibility (Romanelli, 1989) and availability of premises (Cross, 1981; Storey, 1982; Gould and Keeble, Mason, 1989). Finally, market emergence theory integrates both concepts of niche emergence (Boeker, 1988; Delacroix and Solt, 1988) and technological innovation (Cross, 1981; Gould and Keeble; 1984; Mason, 1989).”

Diversos autors (Porter, 1990 o Gnyawali and Fogel. 1994) consideren que cal dirigir els estudis empírics envers els factors de l'entorn que afecten l'entrepreneurship ja que aquests encara escassegen i el seu estudi es troba molt fragmentat i realitzat d'una manera poc sistemàtica (Kouriloff, 2000).

Un grup d'estudis sobre l'entorn s'han centrat en la relació entre els recursos que aquest ofereix i els emprenedors. Així Pfeffer i Salancik (1978) consideren que la dependència sobre els recursos externs per part dels emprenedors ve donada per la seva incapacitat de produir-los internament. Dess i Beard (1984) veuen l'entorn com un conjunt de

possibles recursos que permeten a l'emprenedor realitzar la seva activitat. Specht (1993) defensa la teoria de la munificència de l'entorn, es a dir la seva capacitat per a oferir de manera abundant els recursos necessaris per a emprendre noves empreses. Ucbasaran et al (2001) consideren aquesta teoria com una proposta que conte elements de les teories de la population ecology i de la dependència dels recursos. Anderson et al (2000) creuen però que encara no hi ha prou evidències que demostrin la relació entre la munificència i la creació de noves empreses i de quina manera influeix en l'entrepreneurship.

Els acadèmics també s'han centrat en identificar els principals elements de l'entorn. Specht (1993), per exemple, destaca 5 factors ambientals: social, econòmic, polític, el desenvolupament d'infraestructures i facilitadors de mercat. Gnyawali i Fogel (1994) agrupen les condicions de l'entorn en 5 dimensions: els procediments i polítiques governamentals, les condicions socioeconòmiques, les habilitats de gestió i empededores, el suport financer i el suport no financer. Reynolds (1991) diferencia entre quatre entorns socials que fan referència a les oportunitats empededores: a) les networks socials, b) l'estadi vital, c) la identificació ètnica i d) l'estadi de l'ecologia poblacional. També destaca la importància dels factors no econòmics per a la consolidació de l'activitat empededora, entre els que cita a la legitimitat de l'entrepreneurship, l'oportunitat de la mobilitat social, la ideologia i la capacitat per a obtenir reconeixement social a partir de l'entrepreneurship.

A partir dels anys 80 un nombre cada cop més gran d'estudis, com el de Van de Ven et al (1984) han tingut en compte les qüestions individuals, organitzacionals i les contextuals o ecològiques d'una manera conjunta per a comprendre l'èxit en la creació de noves empreses. Planellas (1994) destaca un bon grup d'estudis que han optat per aquesta perspectiva, classificant-los en tres grups a) els que tenen en compte les variables internes i externes, b) les centrades en les característiques de l'empresari i el seu entorn, i c) les interessades en el sector industrial i l'estratègia.

Un altra perspectiva a tenir en compte és la realitzada des de la teoria de les networks (Johanisson, 1986) i l'aprenentatge dels empededores. Gibb (1997) destaca les relacions amb l'entorn i especialment amb els stakeholders les que guien els processos d'aprenentatge en les petites empreses. En aquesta línia també destaquen aquells autors que han considerat l'embeddedness de l'emprenedor com Thornton (1999) o Granovetter (1995). També cal destacar les aproximacions que s'han basat en l'enactment de l'entorn per part dels empededores, seguint les propostes de Weick (1977): "Organizations are more active constructing the environment that impinge them than is commonly recognized.[...] The nature of the processes whereby organizations



create the environment that subsequently constrain their actions can be illustrated using banks, physicians, and actors as examples”.

Altres autors, com Shapero i Sokol (1982) han destacat el fet que la creació de noves empreses és fonamentalment el resultat de factors socials i culturals. Busenitz i Lau (1996) desenvolupen un model a partir del treball de Hoefstede sobre valors nacionals i cultura. Kouriloff (2000) relaciona la literatura de les oportunitats amb la de la percepció de les barreres d'entrada als nous mercats, enteses com elements del context que cal tenir en compte.

### **La influència dels poders públics**

L'impacte de l'entrepreneurship en la creació d'ocupació, el creixement econòmic o la innovació ha provocat un interès creixent per part dels poders públics influint el seu comportament. Així una qüestió important en l'anàlisi del context és el paper jugat per les administracions en determinar les regles de joc i en promocionar i facilitar l'aparició de noves empreses i ajudar a establir aquelles que ja han començat. Sarasvathy (2001) indica com l'entrepreneurship incideix en les principals polítiques econòmiques actuals: “One of the most important concerns in macroeconomic policy is the fostering of entrepreneurial activity (both in start-ups and existing corporations) to spur innovation, productivity, and growth in the economy. In free-market capitalism both job creation and increases in real per capita income have been shown to depend on entrepreneurial activity, particularly in the form of new firm formation (Birch, 1987; Shane, 1995)”. Tot i el reconeixement en el món Occidental del paper dels emprenedors en la creació de riquesa i ocupació (Business Week, 1993 a Lumpkin i Dess, 1996b), aquest fet no és universal. Així Manolova i Yan (2002) destaquen que en els estats de l'antic bloc soviètic encara manca una política favorable per part dels governs a l'entrepreneurship.

### **Les incubadores i viviers d'empreses**

Una de les principals eines dels poders públics per a influir en el context de les noves empreses és a partir de les incubadores o viviers d'empreses. Les teories sobre la incubació d'empreses han tingut una gran influència sobre els poders públics, ja que diversos estudis com el de Feiock (1987) indiquen que aquelles administracions locals amb una major dedicació a desenvolupar programes de desenvolupament econòmic aconseguen un major nombre de noves creacions. D'aquesta manera nombroses administracions han fomentat els viviers o incubadores de noves empreses. Deakins i Freel (1998) consideren que encara no existeix un coneixement prou elevat de com es produeix el creixement de les noves organitzacions i que per tant els poders públics no

haurien de fixar-se com a objectiu les empreses de creixement, sinó el mentoring per a fomentar l'aprenentatge dels emprenedors. Els estudis sobre incubadores o viviers empresarials destaquen la seva influència en la decisió dels emprenedors d'iniciar una nova activitat i fins i tot la localització i tipus d'empresa (Birley i Westhead, 1993).

## 1.6 L'entrepreneurship i l'aprenentatge

Finalment i després d'haver vist quines han estat les principals contribucions del management i les diverses disciplines sobre les que es fonamenten els seus estudis, al camp de l'entrepreneurship revisem les principals aportacions a l'aprenentatge emprenedor. La tasca realitzada fins ara ens permetrà una millor comprensió del fenomen. L'estudi de l'aprenentatge en els processos emprenedors és un camp poc desenvolupat i en el que diversos autors com Deakins (1996) consideren que encara no sabem com aprenen els emprenedors, però que es troba en un creixent desenvolupament. Tres factors han influït decisivament en aquest avenç.

En primer lloc la importància que sempre han tingut en aquest camp els problemes relacionats amb l'asimetria informativa i el coneixement dels mercats, impulsat pels economistes austríacs (Hayek i von Mises). Sota aquesta aproximació, el coneixement del que disposen els agents i la seva capacitat per a adquirir-ne i generar-ne de nou esdevé crucial per a comprendre el comportament i l'evolució dels mercats i els emprenedors. En segon lloc, el canvi d'orientació que es produeix a partir dels 1980s en els estudis del camp de l'entrepreneurship, que se centren en temes com el comportament dels individus o els processos en la creació d'organitzacions, ja que els estudis sobre aprenentatge s'adeqüen millor a aquesta visió que no pas la centrada en els trets fonamentals dels individus. En tercer lloc, l'important desenvolupament dels estudis sobre aprenentatge en el camp del management i especialment en el de l'organització. L'impacte d'aquest desenvolupament ha provocat que els estudis en l'entrepreneurship anessin a remolc dels avenços produïts en el camp de l'organització. Així es troben nombroses aproximacions que han tractat d'aplicar les teories de Kolb (1984), Argyris i Schön (1978), Kahneman i Tversky (1979), Senge (1990) o Lave i Wenger (1991) a l'estudi de l'entrepreneurship. Cal destacar que donada la importància dels processos d'aprenentatge en les fases inicials de la creació de les organitzacions, també trobem alguns estudis d'entrepreneurship que han aportat novetats al camp de l'aprenentatge organitzacional com els treballs de Johannisson (1986) o Gibb (1997) sobre networks o els de Nelson i Winter (1982) sobre l'establiment de rutines i la innovació.

Existeixen diverses revisions del camp de l'aprenentatge que ens poden servir de guia per a l'aproximació al tema. Easterby-Smith i Araujo (1999) diferencien entre una visió tècnica de l'aprenentatge centrada en el processament i transmissió de la informació i una visió social que analitza les qüestions, socials, culturals i polítiques. Tsang (1997) distingeix entre les aproximacions descriptives i les normatives o prescriptives. Sauquet et al. (2001) tenen en compte les principals escoles de pensament sobre les que s'han fonamentat les contribucions posteriors destacant el pragmatisme, el cognitivisme i el constructivisme, l'aprenentatge situat i la posició d'Argyris.

Aquesta darrera em sembla una bona aproximació, ja que atansar-nos al camp de l'aprenentatge emprenedor tenint en compte les principals escoles de pensament sobre les que es fonamenta ens facilitarà la tasca de relacionar les seves contribucions amb les que hem indicat en els apartats de les altres disciplines. És per això que en aquest estudi es divideixen les aproximacions a l'aprenentatge dels emprenedors en quatre blocs. 1) l'aprenentatge basat en l'experiència, fonamentat principalment en el pragmatisme i la consideració de l'acció i la reflexió com a part d'un mateix procés d'aprenentatge, 2) els processos cognitius, basats en el cognitivisme i algunes contribucions constructivistes 3) l'aprenentatge situacional bastat a partir del constructivisme i especialment el constructivisme social i finalment 4) les narratives i la retòrica, fonamentats en l'estudi de les narratives i el llenguatge.

D'aquesta classificació cal destacar en primer lloc que tot i que suposen aproximacions diferents comparteixen alguns fonaments, com la necessitat de comprendre els processos que es produeixen en l'interior de les persones. El procés emprenedor és fonamentalment creatiu, innovador, incert... i requereix d'aproximacions que ens permetin endinsar-nos en aquestes qüestions si volem comprendre'l. Així s'observa que manquen algunes teories importants en el camp de l'aprenentatge com poden ser les teories conductistes. La seva contribució a la comprensió del fenomen emprenedor ha estat nul·la ( més enllà de poder considerar l'emprenedor com algú que respon de manera automàtica davant un estímul com pot ser una oportunitat), ja que han considerat el cervell com una caixa negra deixant de banda les qüestions indicades anteriorment.

### **1.6.1 Aprenentatge basat en l'experiència**

Els estudis que consideren que l'aprenentatge emprenedor es basa principalment en l'experiència i l'acció tenen els seus fonaments en els estudis realitzats per pragmatistes com Dewey o Peirce, que destaquen la importància de l'acció i la reflexió sobre la mateixa i les teories del camp de l'organització elaborades per autors com Argyris i Schön (1978) o Kolb (1984). De manera general tots els autors que tracten el tema de l'entrepreneurship admeten la importància de l'experiència prèvia per a comprendre el procés i especialment el seu aprenentatge. Aquesta visió ve corroborada per estudis com els de Choueke i Armstrong (1992), en el que un 95% d'emprenedors indicaren l'experiència com la principal font d'aprenentatge. El que ens interessa en aquest apartat és identificar aquelles contribucions que consideren que els comportaments emprenedors s'adquireixen fonamentalment a través de l'experiència, el descobriment i la prova i rectificació d'errors.

Els models basats en l'experiència són considerats com més adequats per a comprendre el caràcter dinàmic de l'aprenentatge i el comportament dels emprenedors que no pas els cognitius (Rae i Carswell, 2000) o les propostes realitzades per l'escola dels trets o l'estudi del rol emprenedor en el desenvolupament econòmic (Deakins i Freel, 1998). Zahra et al (1999) també destaquen que permet a les empreses respondre més adequadament als canvis de l'entorn actuals. Per altra banda Gibb (1997) destaca que tot i tenir en compte els coneixements, habilitats, valors i actituds que afecten els processos d'aprenentatge no tenen prou en compte el caràcter contextual i interactiu del procés.

L'estudi de l'aprenentatge emprenedor a través de l'experiència s'ha desenvolupat inicialment a partir de l'aplicació de diversos models d'aprenentatge al camp de l'entrepreneurship. Aquests estudis han donat pas posteriorment a l'elaboració de models específics per al camp d'estudi i l'aprofundiment en determinades qüestions. Diversos models d'aprenentatge basat en l'experiència han influït considerablement en l'estudi dels emprenedors, com el model de Mc Gill et al (1992) o bé el de Honey i Mumford (1990), encara que el cercle d'aprenentatge de Kolb (1984) ha estat probablement el més influent. Stumpf (1992) considera que els emprenedors aprenen més ràpidament quan basen el seu aprenentatge en l'experimentació activa i l'experiència concreta. Garavan i O'cinneide (1994) destaquen la necessitat que els emprenedors utilitzin diferents estils d'aprenentatge i Corbett (2005) defensa, basant-se en els estudis de Mainemelis et al (2002), la necessitat que els emprenedors els utilitzin tots en la identificació i explotació d'oportunitats. Ulrich i Cole (1987) consideren que els emprenedors prefereixen l'experimentació activa amb un equilibri entre la tendència

a l'experiència concreta i la conceptualització abstracta. Johannisson et al. (1999) proposen el concepte de "intellectual entrepreneurship" per a referir-se a un emprenedor, que incorpora a les seves característiques les pròpies d'un intel·lectual i per tant capaç de tancar el cercle de Kolb (1984) realitzant un veritable aprenentatge.

Un altra de les teories que ha influït en la visió experiencial de l'aprenentatge dels emprenedors és la teoria de l' "action learning" de Revans (1980), amb diversos estudis com el de Choueke i Armstrong (1998). Revans (1971) té en compte l'aprenentatge a partir del coneixement programat (P) que inclou teories, problemes de solucions conegudes,...i l'aprenentatge qüestionador de la realitat (Q) en el que compta és la reflexió i el qüestionament de problemes sense una solució predeterminada. El fonament d'aquesta teoria és l'aprenentatge a partir de l'acció i la reflexió sobre les accions preses a partir de la solució de problemes organitzacionals (Leitch i Harrison, 1999). Taylor et al (2004) presenten els resultats positius d'un estudi realitzat a la Manchester Metropolitan University Business School adoptant una aproximació d'action learning acompanyada del desenvolupament d'un entorn i unes xarxes que permetin la reflexió dels participants.

Alguns autors, com Cope i Watts (2000), han introduït altres conceptes a aquest estudis com el caràcter tàcit i no rutinari de l'aprenentatge a partir de contribucions d'acadèmics com Burgoyne i Hodgson (1983) o Marsick i Watkins (1990). L'aplicació d'aquests models ha portat a l'aprofundiment en l'estudi de qüestions com la reflexió, l'aprenentatge per prova i error o les corbes d'aprenentatge.

Jack i Anderson (1999) consideren que els "reflective practitioners" són més capaços de portar endavant els seus projectes empresarials ja que tenen la capacitat de comprendre millor tot el procés emprenedor. Murphy (1992) destaca la importància d'unir l'experiència amb els processos de double loop i la reflexió crítica. Sullivan (2000) defensa la necessitat que els emprenedors reflexionin sobre l'aprenentatge dels incidents crítics en els que es veuen implicats, facilitant un "double-loop learning". Cope i Watts (2000) consideren que els emprenedors necessiten desenvolupar els atributs del "reflective practitioner" de Schon (1983) per tal de conceptualitzar els incidents crítics com situacions d'aprenentatge i desenvolupar una reflexió proactiva sobre aprendre a aprendre. Cope (2003) destaca la importància que aquesta reflexió sigui crítica, en el sentit que es qüestionin sobre les normes personals, les assumpcions i les qüestions donades per segures.

Garud i Van de Ven (1992) destaquen la importància de l'aprenentatge per prova i error en aquelles situacions en les que es persegueixen accions que obtinguin resultats positius. Així i tot destaquen que aquest aprenentatge es veu limitat en els casos en els que l'ambigüitat (manca d'objectius clars) és elevada i es disposen de "slack resources" (recursos que encara no es troben compromesos a altres activitats de l'organització), (March i Simon, 1963) com ho demostra el fet d'una major persistència dels emprenedors a perseguir uns certs objectius ambigus tot i obtenir resultats negatius.

Stumpf (1992) estudia la corba d'aprenentatge dels emprenedors i considera que aquests semblen aprendre millor a partir de l'experimentació i l'experiència concreta (Kolb, 1984) i per tant es troben més còmodes en els estadis inicials de la corba d'aprenentatge. Deakins i Freel (1998) tenen en compte el fet que les corbes d'aprenentatge dels emprenedors no acostumen a ser suaus sinó que l'aprenentatge es produeix a partir de "salts" que depenen de l'experiència de l'emprenedor. Slywotzy i Morrison (2000) destaquen el fet que l'aprenentatge en els primers estadis de la corba són molt ràpids i poden portar a millores importants de gestió. MacMillan (1986) considera que l'existència d'una corba d'experiència dels emprenedors "habituals" hauria de ser determinant en el desenvolupament de noves empreses.

Algunes teories basades en l'aprenentatge basat en l'experiència han tingut en compte l'aspecte dinàmic i evolutiu de l'aprenentatge emprenedor. Les contribucions realitzades per Churchill i Lewis (1983) sobre els cicles de vida han estat força influents. Sullivan (2000) considera que l'aprenentatge a través de l'experiència ve marcat per les fases del projecte. Aquestes fases són: la concepció, la supervivència, l'estabilització, l'orientació al creixement, el creixement i la maduresa. Altres, com Costello (1996) consideren que l'aprenentatge és acumulatiu i tenen en compte el seu caràcter "path dependent".

L'aprofundiment en l'estudi d'aquests ha transcorregut paral·lelament a l'anàlisi d'aquells factors o components que han estat considerats fonamentals per a la comprensió del comportament dels emprenedors, com els incidents crítics, els errors o l'entorn en el que es desenvolupa l'acció. Un punt destacat per diversos autors és la importància dels incidents crítics en l'aprenentatge dels emprenedors ja que permeten identificar els factors crítics del procés d'aprenentatge (Deakins i Freel, 1998). Cope (2003) destaca la importància d'aquests "learning events" en els que es produeix la major part de l'aprenentatge dels emprenedors i d'un nivell més alt, sempre que vagin acompanyats d'una reflexió crítica. Cope (2003) considera que l'aprenentatge dels emprenedors segueix el procés de "transformative learning" indicat per Mezirow (1991) que "involves a sequence of learning activities that begins with a disorienting dilemma

and concludes with a changed self-concept that enables a reintegration into one's life context." Cope (2003) conclou, a diferència de Mezirow (1990), que aquestes situacions crítiques no sempre venen imposades des de l'exterior. El rol dels mentors en la identificació i interpretació d'aquests incidents crítics com a successos d'aprenentatge és destacada per autors com Cope i Watts (2000). Politis i Gabrielsson (2009), en canvi se centren en l'estudi de les actituds dels emprenedors enfront dels errors i especialment el tancament d'empreses.

Un grup d'autors ha tingut en compte els factors de l'entorn que influeixen en l'aprenentatge a partir de l'experiència dels emprenedors. Boussouara i Deakins (1999) consideren que aquests haurien d'incloure els clients, els productes a desenvolupar i els diversos stakeholders (Gibb, 1997) L'observació i interpretació de l'entorn ha estat aprofitat per certs estudiosos per a tenir en compte és el rol del "vicarious learning" en l'aprenentatge dels emprenedors (McCarthy, 2000). Altres han tractat de relacionar l'experiència prèvia dels emprenedors amb diversos factors que puguin determinar la seva influència en el procés. Així Reuber i Fischer (1999) destaquen la manca d'una relació directa i consistent entre l'experiència de l'emprenedor i l'èxit de la venture.

Resulta interessant la proposta de Alsos i Kolvereid (1998) estudiant les diferències entre els emprenedors novells, els fundadors en sèrie i els emprenedors en paral·lel. Els seus resultats indicaren que els emprenedors en paral·lel aconsegueixen un major grau d'implementació que els altres. Entre les causes d'aquest fet destaquen la capacitat d'aprendre de diferents experiències al mateix temps i no refiar-se exclusivament de la memòria, la credibilitat, la major facilitat d'accés als recursos sent ja un emprenedor i la capacitat de gestionar millor el temps.

Finalment destacar aquelles propostes que han anat un pas més enllà i han tractat d'elaborar models d'aprenentatge emprenedor basats en l'experiència. Minniti i Bygrave (2001) proposen un model en el que l'aprenentatge emprenedor es basa en l'actualització del coneixement del que disposen els emprenedors acumulat en les seves experiències anteriors. D'aquesta manera introdueixen en el seu model la possibilitat d'incloure tant els errors com els encerts. Enlloc d'adoptar un model de bounded rationality consideren que els emprenedors tenen "myopic foresight". Minniti i Bygrave (2001) consideren la possibilitat que existeixin diversos estats d'equilibri, degut a què el procés d'encerts i errors és imprevisible. Els emprenedors realitzen accions basant-se en les que ja han pres anteriorment o bé realitzen noves accions de manera que pren importància el learning by doing. Politis (2005) exposa un marc en el que identifica els principals components de l'aprenentatge emprenedor: l'experiència de la carrera de

l'emprenedor, el procés de transformació i el coneixement emprenedor associat a l'eficàcia en el reconeixement i actuació sobre les oportunitats.

Un altre conjunt d'estudis han tingut una orientació més normativa, destacant diferents eines que poden ajudar a millorar l'aprenentatge dels emprenedors. Sullivan (2000) considera l'aprenentatge a partir de l'experiència i fruit d'un procés que sorgeix amb el temps és el més rellevant per a les empreses i recolzant-se en les contribucions de Mumford (1995) proposa el mentoring com la millor manera de donar suport als emprenedors en el seu procés d'aprenentatge. Aquest mentor ajudaria els emprenedors en el seu procés de double loop donant suport en dues àrees: la funció psicològica ajudant a donar sentit a les experiències i la funció de carrera destacant les principals habilitats i coneixements necessaris per a desenvolupar les tasques a les que ha de fer front. Cope i Watts (2000) s'expressen de manera similar i defensen que aquests ajuden els emprenedors a fer un pas enrere per a reflexionar sobre el que succeeix i a fer un pas endavant més estratègic per a decidir les accions i sobreviure als moments crítics futurs. Sullivan (2000) també té en compte altres eines com les corbes d'aprenentatge.

## **1.6.2 Processos cognitius**

Un altra de les perspectives importants a l'hora de comprendre els processos d'aprenentatge dels emprenedors són les contribucions realitzades des de les perspectives cognitivistes. El treball d'autors com Simon o Bruner han estat fonament per al desenvolupament posterior d'aquesta aproximació. Kahneman (2002) guanyador d'un premi Nobel d'economia o Huber (1991) amb la seva concepció d'aprenentatge "An entity learns if, through its processing of information, the range of its potential behaviours is changed." han exercit una gran influència sobre el grup d'acadèmics que han estudiat l'aprenentatge dels emprenedors des d'aquesta perspectiva. Per als interessats en aquest tema, Forbes (1999) realitza un recull de les principals aportacions en el camp de l'entrepreneurship basades en el cognitivisme.

Els autors que han estudiat el cognitivisme emprenedor s'han interessat per diversos temes, com la percepció de l'entorn i especialment el reconeixement de les oportunitats de negoci, l'adquisició d'informació, la formació de les intencions o la pressa de decisions. En alguns casos els estudis han derivat a investigar la possibilitat d'una cognició diferenciada respecte els no emprenedors.



Una de les qüestions que ha suscitat un major interès per part dels acadèmics és la percepció de l'entorn i l'adquisició d'informació per part dels emprenedors. En general, els estudiosos s'han dedicat a esbrinar les característiques pròpies dels emprenedors en aquest procés. Així, s'afirma que els emprenedors tenen la capacitat de veure noves combinacions reconeixent allò d'inusual i extraordinari que tenen les coses que semblen usuals per a la resta (Shaver i Scott, 1991), que dediquen més temps a buscar informació, especialment la no verbal, que no pas els managers (Kaish i Gilad, 1991), que busquen informació més intensament, especialment externa, enfront dels problemes importants (Pineda et al, 1998) o que la seva cerca d'informació està estretament relacionada amb la intensitat amb que perceben les amenaces i les oportunitats (Lang et al, 1997). La percepció de l'entorn resulta especialment important per a les qüestions referents a la identificació, reconeixement i gestió de les oportunitats, considerades com els elements centrals de l'entrepreneurship (Shaver i Scott, 1991) i com el comportament emprenedor més característic que els distingeix d'altres individus (Gaglio, 1997). Forbes (1999) considera que les contribucions cognitivistes poden ser importants per a comprendre “the initial identification and interpretation of opportunities, the processes of representing those opportunities to others (e.g. investors, employees and customers), and the processes by which representations of opportunity become templates for structuring and engaging in business activity.”

Tal com ja s'ha indicat en l'apartat 1.5.2, existeixen dues aproximacions principals sobre aquesta qüestió, entre aquells que consideren que identifiquen oportunitats i els que les interpreten. En ambdós casos el procés requereix d'unes capacitats cognitives determinades. Així Gaglio i Katz (2001), que relacionen el procés d'identificació d'oportunitats amb l'estat d'alerta emprenedor (Kirzner, 1973), consideren que els emprenedors disposen d'uns millors models mentals que els que no ho són que els hi permeten identificar les oportunitats, així com un conjunt d'habilitats de percepció i processament d'informació cognitiu conduïts per una propensió motivada. Per altra banda Jackson i Dutton (1988) consideren que la causa per la que els managers interpreten un fet com una oportunitat o bé una amenaça no depèn de les seves capacitats cognitives sinó de la interpretació que fan d'aquest fet i en darrera instància de les característiques percebudes. Les oportunitats s'identifiquen amb característiques positives, controlables i potencialment beneficioses, mentre les amenaces s'associen a característiques negatives, incontrolables i de pèrdues potencials.

Un qüestió de creixent interès en la percepció emprenedora és la referent als biaixos en la percepció de l'entorn i del propi projecte empresarial. Un bon nombre d'estudis conclouen que els emprenedors creuen que les seves probabilitats d'èxit són superiors a

les de la resta d'empreses de la mateixa indústria o les que seria raonable esperar d'una nova empresa (Cooper et al, 1988), que les percepcions dels emprenedors no semblen estar relacionades amb factors objectius com l'experiència prèvia o bé el capital inicial (Cooper et al, 1998) i que aquest fet ve produït, entre d'altres, per una percepció esbiaixada i massa optimista de les seves possibilitats de tirar endavant el projecte. Alguns estudis s'han dedicat a esbrinar quins són els errors i biaixos més comuns. Així Simon i Houghton (2002) afirmen que els emprenedors joves i pioners són més proclius a exhibir "illusion of control, law of small numbers and reasoning by analogy." i Baron (1998) que la incapacitat d'analitzar tota la informació disponible, les emocions, incertesa i pressió temporal porta als emprenedors a cometre errors i biaixos com "counterfactual thinking, affect infusion, attributional style, the planning fallacy and self-justification."

Estretament relacionat amb aquest tema es troba el de la pressa de decisions. Els acadèmics d'aproximacions cognitivistes tendeixen a explicar l'elevat grau de confiança dels emprenedors en si mateixos i en el seu projecte pel paper de l'heurística (Kahneman i Tversky, 1979) en la pressa de decisions. Busenitz i Barney (1997) creuen que els emprenedors són més proclius a basar les seves decisions en opinions subjectives que no pas els managers. Vincent (1996) considera que aquesta manca de sistematització en la pressa de decisions per part dels emprenedors es veu incrementada en aquells casos en que aquests decideixen romandre sols que no pas en aquells que adopten una forma d'organització corporativa. Manimala (1992) estudia les diferències entre l'heurística emprada pels emprenedors que anomena "High Pioneering-Innovative firms" i "Low Pioneering-Innovative firms" destacant les següents característiques: "(1) an intrinsic orientation, or a reliance by managers on their own ideas vs. the opinions of experts; (2) an organic growth orientation, emphasizing flexible and incremental growth; (3) an entity orientation, reflecting an appreciation of the organization as an entity in its own right rather than simply as someone's property; (4) a people orientation, as opposed to a self-orientation on the part of the owners or managers; and (5) a vision orientation, reflecting a sustained commitment to goals rather than a blind opportunism." (Forbes, 1999). Holcomb et al (2009) destaquen el paper de l'heurística accessible, representativa en els processos d'aprenentatge.

Un altre conjunt d'estudis s'interessen per com els emprenedors formen les intencions que guien les seves accions posteriors (Boyd i Vozikis, 1994). Bird (1988) defineix la intenció com "a state of mind directing a person's attention, experience, and behavior toward a specific object or method of behaving". Els models basats en intencions tenen en compte els processos i continguts cognitius (Busenitz i Lau, 1996) basant-se fonamentalment en la combinació d'esquemes mentals i factors heurístics i han estat considerats consistents en explicar i predir els comportaments dels emprenedors (Tubbs

i Ekeberg, 1991) i fins i tot com els millors predictors del comportament (Krueger i Brazeal, 1994). Diversos acadèmics han tingut en compte la influència de diversos factors en la formació de les intencions emprenedores. Shapero (1982) considera que estan influïdes per les creences personals dels emprenedors, Katz (1992) té en compte l'efecte de l'heurística i l' "availability" i Boyd i Vozikis (1994) la "self-efficacy" (Bandura, 1986). Altres han tingut en compte el paper de les percepcions en la formació de les intencions. Així Krueger i Norris (2000) proposen un model cognitiu basat en les intencions i la percepció d'oportunitats mentre Ajzen's (1991) proposa una teoria del comportament planificat en la que ofereix una explicació de les intencions emprenedores a partir del desig i la possibilitat d'un comportament emprenedor. Krueger and Brazeal (1994) proposen un model de potencial emprenedor fonamentat en els models de Shapero i Ajzen .Aquests models han estat i continua essent fonament de nombrosos estudis empírics en la població o en la població universitària com els de Swarz et al (2009), Guerrero et al (2006). Tornikoski (1999) té en compte l'evolució de les intencions i considera que aquestes es veuen enfortides o afeblides en funció de l'èxit del procés que l'emprenedor desenvolupa, mentre que Bird (1988) o Katz (1992) tenen en compte la interacció social en la formació de les intencions per part dels emprenedors.

Molts d'aquests estudis s'han intentat fonamentar mirant de trobar les diferències en els processos cognitius que realitzen emprenedors i no emprenedors. Forbes (1999) considera que existeixen algunes evidències d'una cognició emprenedora (Busenitz i Lau, 1996) basada en el conjunt de processos que aquests realitzen per a interpretar les dades. Allinson et al (2000) han estudiat a partir d'un Índex d'estils cognitius (Allinson i Hayes, 1996) les diferències entre els emprenedors i els managers. La seva principal conclusió és que els primers són més intuïtius que els managers joves i de mitjana edat. Tot i que molts estudis tendeixen a establir certes diferències també s'admet que els resultats no són concloents i que cal aprofundir en el tema per a verificar els estudis realitzats.

Finalment destacar els diversos intents d'oferir models cognitius sobre aprenentatge emprenedor. Young i Sexton (1997) proposen models en els que l'aprenentatge dels emprenedors es basa en l'adquisició, emmagatzemant i utilització del coneixement emprenedor tenint en compte una memòria a llarg termini. Busenitz i Lau (1996) defensen un model en el que tenen en compte un model cognitiu i les dimensions culturals de Hofstede's (1991) com l'individualisme, el rebuig al risc, o el poder de llarga distància. Minniti i Bygrave (2001) exposen un model d'adquisició i processament d'informació i l'establiment d'iteracions per a reduir els possibles errors.

### 1.6.3 L'aprenentatge contextual

Les propostes que tenen en compte l'aprenentatge contextual consideren que els emprenedors aprenen fonamentalment en un lloc i espai determinats realitzant accions que tenen sentit en aquest entorn. La interpretació i relació amb aquest entorn, tant físic com social, és el que fonamenta el seu aprenentatge i la seva capacitat de tirar endavant el seu projecte. Els fonaments d'aquestes propostes els podem trobar en treballs com els de Vygotsky o Mead. Proposicions properes al món de l'organització i la gestió com les de Weick (1995) sobre els processos de sensemaking, Lave i Wenger (1991) sobre l'aprenentatge situacional o Granovetter (1985) destacant l'entrellaçat social de l'activitat econòmica han influït de manera decisiva en l'evolució de la recerca. Conceptes com *embededness*, *networks* o *sensemaking* són fonaments d'aquestes aproximacions.

Les principals propostes vistes fins ara tenen en compte l'entorn en el que es desenvolupa l'acció de l'emprenedor, tot i que representa més un factor que condiciona el procés que no pas el tros on es desenvolupa. Per a les propostes basades en l'aprenentatge contextual les relacions que estableix amb els diferents actors que configuren l'entorn en el que l'emprenedor actua són el nucli del procés (Gibb, 1997).

La teoria de les *networks*, ja tractada en l'apartat de contribucions històriques i sociològiques, ha aportat un gran nombre de contribucions al camp de l'aprenentatge emprenedor que han estat tingudes en compte en les teories d'aprenentatge organitzacional. Diversos autors han defensat l'impacte de les *networks* sobre l'aprenentatge dels emprenedors (Johanisson, 1986) i han estat considerades com una font d'aprenentatge emprenedor (Szarka, 1990).

Un altra de les visions que ha intervingut activament en la comprensió del fenomen emprenedor és la basada en els models que tenen en compte com es dóna sentit a les pròpies experiències. Cunningham et al (2002) proposen la "entrepreneurial logic" entès com el procés de definir creativament i realitzar accions per tal de donar sentit a situacions que requereixen nous marcs de referència, noves assumpcions o conceptualitzacions. Aquesta lògica es troba a mig camí entre la racionalitat i la intuïció. Un aspecte interessant és l'estudi temporal del procés de donar sentit a les experiències. Rae i Carswell (2000) proposen el concepte d'"emergence" per a "explore how people learn continually through acting, experimenting and redefining their sense of how they work in a whole-life process of development (Watson and Harris, 1999)".

També han influït els models de cicle de vida (Churchill i Lewis, 1983). Rae i Carswell (2000) indiquen que els emprenedors consideren que les experiències de:

- 1) La infantesa i formació educativa.
- 2) Inicis professionals.
- 3) Els inicis de la venture.
- 4) El creixement de l'organització.
- 5) L'abandonament de la venture.

són les que han donat sentit a les seves accions i al seu aprenentatge.

Un grup d'acadèmics han posat l'èmfasi en l'aspecte social de l'aprenentatge, tot destacant el fet que els emprenedors són acceptats pels mercats i sectors industrials. Raffo et al (2000) estudien l'aprenentatge dels emprenedors en el sector cultural a partir de la recerca qualitativa. Entre les seves conclusions destaquen el fet que l'aprenentatge és més profund quan els emprenedors actuen i reflexionen sobre les seves accions en el context del seu propi sector. També destaquen: "the data clearly demonstrated that entrepreneurship in the cultural industries is not just about acquiring technical creative and business skills but it is also about the process of developing appropriate social and cultural capital (Coleman, 1997; Bourdieu, 1984) that comes about by being embedded in the networks of community of practice. In other words, that is about the acquisition of a particular set of knowledges, understandings and behaviours which allows the person to operate in the cultural field with a certain expertise." Taylor et al (2004). Seguint aquesta línia, Kreueger i Hamilton (1995) defensen que l'aprenentatge depèn del context i es construeix socialment, mentre Granovetter (1985) sosté que els "actors do not behave or decide as atoms outside a social context, nor do they adhere slavishly to a script written for them by the particular intersection of social categories that they happen to occupy. Their attempts at purposive actions are instead embedded in concrete, ongoing systems of social relations". Taylor i Thorpe (2004) veuen l'aprenentatge emprenedor com un procés de coparticipació amb l'entorn en el que han de prendre les seves decisions. De manera genèrica consideren l'aprenentatge com un procés d'argumentació en el que la reflexió, la teorització, l'experimentació i l'acció són vistos com diferents aspectes d'un mateix procés més que no pas com diferents estadis d'un procés, contraposant-ho al model d'aprenentatge de Kolb.

Un altra qüestió interessant, tot i que encara poc tractada, és el de les relacions de poder i com aquestes afecten l'aprenentatge dels emprenedors. Lawrence et al (2005) consideren que el procés de transformar noves idees en una acció social coherent depèn en gran mesura de la voluntat i habilitat política d'aquells que ho intenten. Així mateix

creuen que els emprenedors, aconsegueixen institucionalitzar les seves idees si encasten "embed" les seves accions en rutines, estructures i cultures organitzacionals que els hi permetin accedir als recursos que necessiten.

#### **1.6.4 L'aprenentatge a partir de les narratives i la retòrica**

Un altre camp important per a comprendre la qüestió de l'aprenentatge en l'entrepreneurship prové dels models basats en la interpretació crítica de les narracions, arguments i elements retòrics que els emprenedors (o aquells amb els qui es relacionen) exposen i utilitzen. Aquestes aproximacions han rebut la influència d'autors com Czarniawska i Wolf (1991), Gabriel (2000) o Gergen (1994). Bruner (1990) distingeix entre un pensament que situa l'experiència en un lloc i temps determinat i que qualifica de narratiu, d'un més abstracte que segueix la ciència. L'aprenentatge dels emprenedors es troba més proper a aquest primer, ja que imaginen i recorden les seves accions en forma d'històries i narratives. Aquestes històries contenen elements motivadors que persuadeixen els emprenedors per a realitzar les seves idees.

Tot i que alguns autors han defensat la necessitat de realitzar recerques a partir d'una perspectiva basada en la interpretació i el "storytelling" (Gibb Dyer, 1994; Steyaert i Bouwen; 1997) els estudis realitzats són encara molt poc nombrosos i el camp d'estudi encara pateix de problemes de legitimitat (Gartner, 2007) ja que suposa un canvi respecte els conceptes i modelitzacions a les que estan habituats els científics. Aquests s'han centrat en analitzar com els emprenedors construeixen històries en les que ells o elles en són els principals protagonistes. Johansson (2004) considera que els principals temes en el que les narratives poden aportar a la comprensió de l'entrepreneurship són la construcció d'identitats, l'aprenentatge o la conceptualització.

Un grup d'investigadors han centrat els seus estudis en observar els diferents tipus de narratives utilitzades. Així, Borins (2001) destaca que en les seves narratives els emprenedors destaquen diferents tipus de situacions que els varen portar a innovar i que classifica en 5 grups: 1 situacions creades per l'entorn polític; 2 situacions producte d'un lideratge; 3 situacions de crisi; 4 la persistència de problemes interns; i 5 noves oportunitats creades per noves tecnologies. O'connor (2002) estudia les narratives del fundador de l'organització en les que a) justifica l'existència de la companyia, b) convenç a tercers per a què li facilitin finançament i altres recursos i c) construeix el valor tangible i intangible de la companyia. O'connor (2002) considera que alguns emprenedors desenvolupen la que ella anomena competència narrativa, sent capaços de

guionar-se no tant sols com a actors principals sinó també com a secundaris i per tant reconeixen que “they are constantly plotted into storylines authored by others. In these storylines entrepreneurs play a range of parts, from large to trivial, over which they may have substantial to no control.”

Altres estudis s'han centrat en els elements d'aquestes narratives, com per exemple l'estudi de la utilització de metàfores o tropos. Hill i Levenhagen (1995) consideren que les metàfores són importants en la mesura que permeten als emprenedors tractar amb l'ambigüitat i la incertesa, comunicar per tal d'aconseguir el suport d'altres, establir un llenguatge comú i transmetre els objectius de l'organització. Choi (1993) destaca que la identificació de la metàfora adequada és l'aspecte fonamental de la presa de decisions amb entorns d'incertesa, com és el cas de l'entrepreneurship i que aquest procés d'identificació es realitza a través del mètode de prova i error.

Un tema important en aquesta literatura és la construcció d'identitats a partir d'aquestes narratives (Johansson, 2004). Les narracions permeten als emprenedors lligar les seves accions amb el seu passat i les seves idees de futur. D'aquesta manera van més enllà de donar sentit a una situació determinada arribant a la pròpia identitat. Jones et al (2008) indiquen una construcció de la identitat a partir de forces de separació i de similitud de narracions sobre el “jo”, el “no-jo” i el “jo-absent”. Down i Warren (2008) estudien com els clixés, entesos com un tropos similar a les metàfores, influencien la identitat dels nous emprenedors. Altres autors com Nicholson i Anderson (2005) han volgut aprofundir en la identitat que la societat atorga als emprenedors destacant la figura heroica que permet la millora econòmica del conjunt.

Altres autors han centrat els seus estudis en propostes de models de narratives per a comprendre l'aprenentatge emprenedor. Aquest és el cas de Rae (1999) que incorpora les contribucions de Weick (1995) sobre “sensemaking” a les organitzacions. Warren (2004) estudia els casos de diverses dones emprenedores en el Regne Unit a partir de la metodologia de l' storytelling i proposa una aproximació sistèmica a l'aprenentatge emprenedor basant-se en la conceptualització jeràrquica que Fuller i Moran (2001) realitzen de les networks. Downing (2005) proposa un model teòric basat en les narratives, l'entramat i les històries per a donar sentit a la identitat individual i organitzativa dels emprenedors i les seves organitzacions.

Finalment destacar la influència i relació d'aquest camp d'estudi en aquells autors que destaquen el paper del llenguatge, el diàleg i les narracions en les seves propostes.

Aquesta influència es percep fonamentalment en aquells acadèmics que realitzen estudis que hem classificat com d'aprenentatge contextual. Així Johannisson et al (1999) consideren que en una aproximació social constructivista s'assumeix que l'emprenedor es troba en un constant diàleg amb les persones que formen el seu network personal, mentre tracta de "enact" el seu "venture". Kyrö (1997) proposa una aproximació a l'entrepreneurship partint d'una visió postmodernista en la que el coneixement no és absolut sinó el resultat d'una negociació, en la que les idees sorgeixen de la interacció social. El significat es construeix discursivament en un context determinat que es transmet a través del llenguatge. També cal destacar la proposta de Czarniawska i Wolf (1991) considerant els emprenedors com creadors i gestors de significats.



## Capítol 2. Entrepreneurship i aprenentatge en la teoria econòmica

Tal com s'ha indicat a la introducció, un dels objectius d'aquesta tesi és contribuir i fonamentar els resultats obtinguts en l'estudi empíric en la teoria econòmica. Així doncs, en aquest capítol 2 s'estudien per una banda les qüestions que relacionen l'aprenentatge amb els temes que destaquen el principals economistes interessats en l'entrepreneurship i per l'altra les qüestions pròpies de l'aprenentatge emprenedor, vist fonamentalment des de la perspectiva de l'aprenentatge basat en les narracions i la retòrica. Aquesta anàlisi ens ha d'ajudar a identificar aquelles qüestions a les que poden contribuir els resultats de l'anàlisi empírica.

### 2.1 L'aprenentatge i l'emprenedor en la teoria econòmica

Per tal d'analitzar en quins aspectes ens pot ajudar una aproximació a l'aprenentatge emprenedor a la teoria econòmica tindrem en compte aquelles contribucions que representen les principals visions de l'entrepreneurship. La visió de l'emprenedor com a innovador, entès com aquell que realitza noves combinacions, basada en les propostes de Schumpeter (1934) i d'autors de l'escola evolucionista o neo-schumpeteriana, com Nelson i Winter (1982) que incorporen en la seva anàlisi l'aprenentatge de les organitzacions. La concepció de l'emprenedor com l'agent que tracta amb la incertesa, fonamentada en l'obra de Knight (1921). La percepció de l'emprenedor com un arbitratgista (Kirzner, 1973), que gràcies al seu estat d'alerta descobreix i explota les oportunitats del mercat que són fruit de la situació de desequilibri del mercat. La comprensió de l'entrepreneurship com la incertesa que comporta tota acció humana, fonamentada en la definició de von Mises (1980), i que ha estat recuperada per alguns economistes austríacs contemporanis, com Boettke i Storr (2000), incorporant la concepció dels individus com sers socials que comparteixen significats i allunyant-se de la concepció individualista tradicional dels economistes austríacs.<sup>3</sup>

En totes les visions seleccionades hi ha un substrat comú. En primer lloc la gestió o tractament d'una situació d'ignorància. En segon lloc la consideració de

---

<sup>3</sup> Deixo fora les contribucions realitzades amb anterioritat al segle XX, així com algunes de les contribucions més actuals, ja que crec que aquestes 4 visions recullen les principals visions dels economistes preocupats pel fenomen emprenedor.

l'entrepreneurship com un procés dinàmic, evolutiu i en el que el temps juga un paper determinant. En tercer lloc el fet que es tracta d'una acció que en cap cas suposa una rutina o un càlcul sobre una situació ja establerta. També la impossibilitat de prendre decisions racionals i el paper que la imaginació i la determinació juguen en aquest procés. Finalment cal destacar el fet que associïn l'entrepreneurship amb un benefici o impacte econòmic i social.

### **2.1.1 L'entrepreneurship com una situació d'ignorància**

La primera característica que cal remarcar de les principals qüestions destacades pels economistes és el fet que tots ells consideren que l'entrepreneurship suposa una activitat que parteix d'una situació d'ignorància.

Schumpeter (1934) indica expressament que el seu concepte d'emprenedor exclou aquells caps d'empresa, gestors o industrials que operen en negocis establerts. De fet considera que els agents econòmics són emprenedors mentre combinen nous factors productius perdent aquesta condició així que ja han construït el seu negoci i el gestionen tal com ho fan els gestors d'empreses ja establertes. D'aquesta manera exclou aquelles activitats sobre les quals ja es té un coneixement previ i una manera d'actuar establerta i limita l'entrepreneurship a aquelles activitats que impliquen una novetat i una ignorància sobre com combinar els diferents factors productius.

Per a Knight (1921) la funció que caracteritza l'emprenedor és la gestió de la incertesa, indicant clarament que aquesta ve produïda per la ignorància, bé perquè es tracta d'un fet únic sobre el que no es té experiència, bé perquè es tracta sobre esdeveniments futurs. Cal entendre que per a Knight (1921) en la mesura que la incertesa inicial es va convertint en un risc, es a dir en la mesura que aquelles accions individuals inicials es van repetint, van augmentant en nombre i es van tornant previsibles, i per tant es reduint la ignorància sobre elles, va deixant de ser una activitat emprenedora.

Kirzner (1997) també és explícit sobre la situació d'ignorància en la que es mou l'emprenedor. En primer lloc diferencia la manca d'informació, sobre la que es basen els models més ortodoxes, de la simple ignorància que ell defensa. Els models basats en la primera posen l'èmfasi en el cost d'obtenir la informació sobre els clients, mentre Kirzner (1997) considera que allò que defineix l'actuació de l'emprenedor és que ni tant sols sap quina informació ha de buscar. Kirzner (1997) defensa que el procés emprenedor és precisament el que fa desaparèixer aquesta ignorància. "Entrepreneurial discovery is seen as gradually but systematically pushing back the boundaries of sheer ignorance in this way increasing mutual awareness among market participants...". A

diferència de Knight, Kirzner (1979) posa més èmfasi en la manca de coneixement sobre els altres agents del mercat que no pas en la manca de coneixement produïda per l'evolució temporal.

Boettke i Coyne (2004) segueixen a Mises (1980) al considerar l'entrepreneurship com tota acció que incorpora una incertesa. Mises (1980) afirma que “para el hombre, al actuar, el futuro resulta incierto. Si pudieran los mortales conocer el futuro, no se verían constreñidos a elegir y, por tanto, no tendrían por qué actuar”. Es a dir, la incertesa, que és allò que defineix la funció emprenedora per a aquests economistes, es produeix fonamentalment per la seva ignorància sobre el futur. Boettke i Coyne (2004) destaquen el fet que tota acció porta associada un cert grau d'incertesa i que per tant tota acció implica un cert grau d'entrepreneurship.

En definitiva, els principals economistes que han tractat el tema de l'entrepreneurship destaquen la ignorància en la que es troben els emprenedors davant les accions que han de realitzar.

### **2.1.2 L'entrepreneurship com un procés dinàmic**

Una segona qüestió comuna per part d'aquests economistes és la consideració de l'entrepreneurship com un procés dinàmic o evolutiu i fixant-se en l'acció del temps sobre l'economia.

Un dels principals llibres en el que Schumpeter (1934) exposa les seves idees sobre el paper dels emprenedors en l'economia és “La teoria sobre el desenvolupament econòmic”, deixant ben clar la relació entre ambdós fenòmens. Schumpeter considera que els canvis i l'evolució que es produeixen en el sistema econòmic venen provocats pels emprenedors, sense els quals tendiria cap a un estat estacionari. Els emprenedors són de fet els motors d'aquests canvis, ja que amb les seves innovacions reassignen els factors productius i provoquen un desequilibri dels mercats. Aquestes novetats s'acaben traslladant al conjunt de la societat amb l'aparició d'imitadors i forçant la desaparició de mètodes de producció menys productius, en un procés que Schumpeter (1934) anomena de creació destructiva. En definitiva, l'emprenedor és l'element clau per a comprendre l'evolució econòmica. Les contribucions posteriors basades en les teories evolucionistes o neo-schumpeterianes com les de Nelson i Winter (1982) consideren l'aspecte dinàmic com un eix central de les seves propostes.

Knight (1921) parteix d'una posició similar distingint l'acció de l'emprenedor de la que es produeix en l'estat estacionari. D'aquesta manera l'emprenedor també és l'element

essencial per a comprendre l'evolució econòmica, ja que és aquell qui gestiona la incertesa provocada pel transcurs del temps i trenca amb les rutines que s'estableixen en el procés econòmic.

Els economistes de l'escola austríaca consideren que els mercats no es troben en equilibri i que per tant l'economia s'ha d'interessar més per l'estudi dels processos que afecten l'equilibri que no pas l'estudi d'un estat estacionari en concret o d'una situació d'equilibri. Kirzner (1979) considera el descobriment emprenedor com un procés competitiu dinàmic que fa tendir el mercat cap a un punt d'equilibri, establint una important diferència amb Schumpeter i amb altres economistes austríacs com Lachmann. Un aspecte interessant és el fet que Kirzner (1979) considera que aquest procés dinàmic de tendència cap a l'equilibri es basa en que els emprenedors i el mercat adquireixen un coneixement mutu.<sup>4</sup>

Boettke (2004) comparteix els postulats dels economistes austríacs sobre els mercats i la importància de l'estudi dels seus canvis i la seva dinàmica. Així mateix considera que els emprenedors realitzen accions, seguint la tradició de l'escola austríaca lligada Schütz, i això comporta necessàriament tenir en compte el transcurs del temps i el procés del mercats. Tal com s'ha indicat anteriorment, Boettke (2004) considera que la incertesa que defineix tota acció emprenedora es produeix fonamentalment per la ignorància sobre el futur i per tant l'anàlisi d'aquesta acció comporta la preocupació per la seva evolució.

### **2.1.3 Les decisions no racionals de l'emprenedor**

Un tercer punt a destacar és que tots aquests economistes consideren que els emprenedors no poden prendre les seves decisions de manera racional, basant-se en la informació de la que disposen.

Schumpeter (1934) destaca el fet que els emprenedors són aquells que combinen determinats factors de producció per primera vegada, diferenciant-t'ho de la mera rutina establerta quan es porta un negoci. De fet Schumpeter (1934) considera que aquesta rutina s'estableix en l'equilibri i per tant els emprenedors, que són els agents desequilibrants del mercat, són els qui realitzen accions no rutinàries.

---

<sup>4</sup> Dit això cal afegir que les propostes de Kirzner (1979), tot i emmarcar-se dins de la preocupació de l'escola austríaca per la dinàmica econòmica, resulten controvertides respecte aquest punt, ja que el seu model d'arbitratge tant sols ha tingut àmplia acceptació quan contempla un sol període mentre que la seva proposta de diversos períodes té un baix reconeixement.

Schumpeter (1934) indica que aquesta tasca no es pot realitzar de manera racional “While in the accustomed circular flow every individual can act promptly and rationally because he is sure of his ground and is supported by the conduct,...he cannot simply do this when he is conformed by a new task.”. Més endavant fa explícit que “The assumption that conduct is prompt and rational is in all cases a fiction.” Segons Schumpeter (1934) per a realitzar la tasca de l'emprenedor allò que fa falta és imaginació i determinació per a actuar en una situació desconeguda.

Knight (1921) situa el seu emprenedor fora de l'estat estacionari, actuant en una situació d'incertesa provocada per la ignorància. És per això que considera que els emprenedors actuen en base a les seves opinions i no pas al coneixement científic que implica un coneixement sobre els fets. Knight (1921) indica que les actituds i els comportaments envers la incertesa varien de forma extraordinària de persona a persona i en el que les intuïcions poden ser tractades com un fonament tan vàlid com una veritat inqüestionable.

Per a Kirzner (1997) les decisions humanes tenen un caràcter essencialment obert, en el que la imaginació, l'atreviment i determinació juguen un paper central. D'aquesta manera critica durament els models neoclàssics que obvien aquestes característiques. També té en compte el fet que els emprenedors no disposen de tota la informació i el coneixement sobre els mercats i per tant les seves decisions no poden ser plenament racionals.

Boettke (2002), seguint Hayek, defensa que la racionalitat econòmica sorgeix d'un procés d'institucionalització. És a dir les decisions dels emprenedors no poden ser considerades econòmicament “racionals” fins que no són acceptades o institucionalitzades pels mercats. En aquest moment però, deixen de ser accions emprenedores segons Boettke i Coyne (2004), ja que deixen de realitzar-se amb incertesa.

#### **2.1.4 L'emprenedor com un agent visionari**

Un altra de les característiques destacades pels diferents autors és el caràcter visionari de l'emprenedor, el fet que estigui mogut per una visió de com han de ser les coses que comporta una especial determinació i imaginació.

Schumpeter (1934) destaca que l'emprenedor és un individu mogut pel una forta voluntat i el somni o desig de fer realitat el seu projecte, donant molta importància a la seva creativitat.

Knight (1921) també remarca el fet que l'emprenedor és aquell agent econòmic que partint de la ignorància i de la seva idea de què cal fer i com fer-ho, decideix tirar endavant. D'aquesta manera l'emprenedor no es vist com un mer tècnic que calcula com produir de manera més eficient, sinó algú que té la capacitat de proposar quines coses són valuoses per a la societat.

Kirzner (1973) segueix els fonaments de l'escola austríaca i per tant considera que l'activitat de l'emprenedor és principalment una acció molt més complexa que no pas el fet d'economitzar o racionalitzar una activitat i en la que el pensament i les idees la precedeixen. Segons Mises (1980): "El pensamiento siempre precede a la acción. Pensar es, de antemano, ponderar cierta futura actuación o, a posteriori, reflexionar acerca de una ya anteriormente ejecutada. El pensar y el actuar constituyen fenómenos inseparables.". Boettke (1997) també segueix en aquest punt la concepció missiana de l'acció humana, reforçant el seu caràcter social.

### **2.1.5 Els beneficis de l'entrepreneurship**

Finalment la qüestió dels beneficis també és tractada àmpliament pels diferents economistes que s'han interessat pel fenomen emprenedor. Tots ells admeten que hi ha uns beneficis que són fruit de la funció emprenedora i que per tant aquesta aporta valor econòmic.

Tot i que Schumpeter (1934) critica aquells economistes que consideren que existeix un benefici que correspon a l'emprenedor, ja que no sempre és aquest qui s'apropia del benefici que genera, si que admet que és la seva acció la que permet que es produeixin beneficis. Schumpeter (1934) considera que les noves combinacions que realitza l'emprenedor li permeten establir una situació en que trenca temporalment l'equilibri del mercat – en la que els beneficis no existeixen – permetent l'obtenció d'un benefici. Aquest benefici econòmic inicial de l'emprenedor s'acaba traslladant al conjunt de la societat, ja que sorgeixen imitadors que copien allò que l'emprenedor fa. D'aquesta manera l'emprenedor perd el benefici econòmic que obtenia, però per altra banda el sistema econòmic resulta més productiu.

Knight (1921) recupera els treballs de von Thünen i von Mangoldt en el tema dels beneficis. Considera que una part d'aquests corresponen a l'activitat de l'emprenedor fent front a la incertesa.

Per a Kirzner (1997) el fet que el mercat es trobi en desequilibri així com el fet que es produeixin errors per part dels emprenedors provocant situacions d'excés o manca d'oferta o una mala assignació de recursos permet que existeixin oportunitats de beneficis en el mercat. Els emprenedors que es troben alerta i saben explotar aquestes oportunitats obtenen els beneficis. Per tant la seva acció permet una millor assignació dels recursos i una millor adequació de l'oferta a la demanda fruit del coneixement que adquireix sobre el mercat.

Boettke (2002) defensa una posició similar a la de Kirzner al considerar que les asimetries informatives dels mercats permeten als emprenedors obtenir beneficis creant d'aquesta manera nou coneixement. Allò que resulta interessant per a aquesta tesi, de la proposta dels autors austríacs, és que el benefici prové d'un major coneixement mutu dels diferents agents del mercat. La visió de Boettke i Coyne (2004) al considerar l'entrepreneurship com qualsevol acció incerta els fa incloure dins la funció emprenedora algunes activitats que no comporten un benefici social, com per exemple les màfies.

### **2.1.6 L'entrepreneurship i l'aprenentatge**

Un cop destacades les principals característiques de l'entrepreneurship segons diversos autors i escoles econòmiques es poden constatar algunes qüestions. En primer lloc el fet que existeix una gran coincidència entre els processos d'aprenentatge i les qüestions de l'entrepreneurship destacades pels economistes. Tots els autors esmentats destaquen el fet que es tracta d'un procés dinàmic que parteix d'una situació d'ignorància fins arribar a un punt en el que aquest desconeixement desapareix, gràcies a què determinades accions s'han institucionalitzat o rutinitzats esdevenint previsible o que s'ha arribat a una situació en la que s'ha adquirit un major coneixement mutu per part dels participants del mercat. També hem vist que aquest procés suposa posar en pràctica una idea o visió i per tant s'admet que aquestes guien les accions que es prenen. Finalment hem vist que aquest procés no és únicament individual, ja que la idea de l'emprenedor ha de ser acceptada pel mercat, que d'aquesta manera influeix sobre la visió i les accions de l'emprenedor. Podem observar doncs que es donen tots els elements propis d'un procés d'aprenentatge, com una situació d'ignorància inicial, un procés de donar sentit a una acció i una situació final en el que aquesta ignorància desapareix fruit d'una interacció social que va modificant el procés de donar sentit a les accions que es realitzen.

Un segon punt que cal destacar és el fet que les decisions que prenen els emprenedors davant aquestes situacions d'ignorància no són ni poden ser racionals. Per tant aquelles

teories basades en agents racionals, com el model neoclàssic, no resulten satisfactòries a l'hora d'estudiar l'entrepreneurship. En canvi les teories d'aprenentatge, tant aquelles basades en els models cognitius, com en l'aprenentatge experiencial, les de tendència social constructivista o les basades en la retòrica i les narratives tenen en compte l'heurística i la presa de decisions on intervenen més factors que únicament els racionals.

Així doncs l'estudi de l'aprenentatge dels emprenedors pot ajudar a comprendre el fenomen i aportar aspectes de millora per a una teoria econòmica de l'entrepreneurship. Aquesta coincidència entre l'entrepreneurship i els processos d'aprenentatge dóna sentit al fet que disciplines com la psicologia o la sociologia hagin contribuït al camp d'estudi i hagin estat ben rebudes pels estudiosos del camp.

## **2.2 L'argumentació com a base de l'aprenentatge emprenedor**

En l'apartat anterior he analitzat els aspectes de l'aprenentatge que observem en el tractament que la teoria econòmica fa de l'entrepreneurship. En aquest apartat s'analitzen les característiques pròpies d'aquest aprenentatge emprenedor des d'una perspectiva de les narratives i la retòrica que ens permeti identificar les principals qüestions a les que els nostres resultats empírics poden contribuir.

### **2.2.1 Característiques de l'aprenentatge dels emprenedors**

L'aprenentatge emprenedor compta amb un conjunt de característiques que li són pròpies – diferenciades de les que podem trobar en l'aprenentatge dels managers – i d'altres que comparteix amb la tasca pròpia de la gestió d'empreses. Més enllà de la incertesa que provoca tractar amb dinàmiques socials, els economistes destacats en l'apartat anterior consideren que existeix una diferència entre l'activitat dels gestors de les organitzacions ja establertes amb la dels emprenedors. Tots ells consideren, de manera més o menys explícita, que les empreses constituïdes estableixen unes rutines o institucionalitzen unes relacions que els hi permeten actuar de manera similar en el temps i que redueix el seu risc. És a dir, tot i tractar-se d'una activitat arriscada, el fet de tenir unes rutines organitzatives i unes relacions establertes amb els mercats permet als gestors reduir la incertesa inherent de tota activitat econòmica i actuar de manera quasi rutinària. L'emprenedor, per altra banda, actua sense tenir establertes aquestes rutines organitzatives i relacions amb els mercats. Aquestes formen part de les característiques



distintives de l'entrepreneurship. No s'han relacionat amb els mercats de manera que hagin establert algun acord o intercanvi que hagi estat considerat valuós per aquests i no han determinat la manera d'organitzar-se per a establir aquests acords. Així doncs l'emprenedor ha d'aprendre a organitzar i gestionar la combinació de factors de producció que li permetin produir bens i serveis que siguin valorats pels mercats tot establint acords, transaccions i intercanvis amb aquests. Òbviament l'emprenedor no pot actuar de manera rutinària i per tant el seu procés d'aprenentatge mostra amb més nitidesa algunes de les principals característiques del procés econòmic i empresarial, com poden ser la creació de valor o l'establiment de mercats.

El primer punt que cal destacar és el fet que els emprenedors han d'acabar establint acords que els portin a intercanvis econòmics. Per tal d'assolir aquest objectiu han d'aconseguir que els mercats valorin els productes i serveis que ofereixen, fet que comporta una varietat d'accions, com disposar del producte, conèixer els mercats als que es dirigeixen, informar a aquests mercats i finalment persuadir-los. Els models basats en la informació completa dels agents ignoren alguna d'aquestes activitats, ja que la informació es transmet immediatament i els agents determinen individualment les seves preferències. Altres models, com alguns dels basats en l'economia de la informació, consideren que la simple transmissió de la informació dels productes i preus que l'emprenedor ofereix és suficient per a què els mercats prenguin les seves decisions. El cert però, és que els agents econòmics no transmeten aquesta informació de manera objectiva sinó que ho fan tractant de convèncer i persuadir els mercats.

Els emprenedors han de realitzar aquesta tasca sense saber si els mercats valoraran els seus productes i serveis<sup>5</sup>, per tant el seu èxit suposa la demostració d'haver estat capaços de crear valor per als mercats i en els casos en els que introdueixen un nou bé o servei la creació d'un nou mercat. Tot plegat comporta unes accions diferenciades de la gestió empresarial i un procés d'aprenentatge singular, ja que la incertesa que es produeix en tot entorn social, dinàmic i contingent no es troba mitigada per les relacions ja establertes i la certesa de saber que el producte ofert és valorat pel mercat.

Molts dels emprenedors han de realitzar aquesta tasca en uns mercats on la incertesa és cada cop més gran, ja que tal com indica Knight (1921), l'augment de la producció de bens que satisfan necessitats no bàsiques provoca un augment de la incertesa. En concret Knight afirma que: "The lower wants of man, those having in the greatest degree the nature of necessities, are the most stable and predictable. The higher up the

---

<sup>5</sup> Existeixen en aquesta situació diferents graus o nivells d'ignorància. Aquells emprenedors que ofereixen un bé o servei completament nou han de fer front a una incertesa més gran que no pas aquells que ofereixen un producte ja conegut i per tant la incertesa se centra en si el mercat valorarà el fet que sigui aquest individu en concret qui el vengui.

scale we go, the larger the proportion of the aesthetic element and of social suggestion there is involved in motivation, the greater becomes the uncertainty connected with foreseeing wants and satisfying them.” (Knight, 1921). En la societat occidental actual en la que cada cop es produeixen més béns i serveis que no tenen que veure amb les necessitats bàsiques, el paper de l'emprenedor, es a dir aquell que realitza propostes de què fer i com fer-ho, resulta determinant per a comprendre l'evolució econòmica. En el món occidental fa uns segles produir cereals per subsistir era una de les activitats fonamentals, avui en dia existeixen milers de propostes gastronòmiques que tenen com a principal objectiu la degustació o la facilitat de preparació. En aquest entorn resulta molt més complicat establir els criteris pels quals els individus valoraran les propostes realitzades pels diferents agents econòmics però també agafa més rellevància la creació de valor mitjançant el llenguatge, els símbols, l'argumentació i la retòrica.

El segon aspecte important de l'acció de l'emprenedor fa referència a la seva capacitat per a combinar els factors de producció i organitzar-se de manera que li permetin obtenir un benefici i continuar amb la seva activitat. Habitualment l'emprenedor no compta amb els medis necessaris per a tirar endavant la seva activitat i per tant el primer pas és obtenir-los. Aquesta tasca implica convèncer als diferents agents que disposen del capital i el treball per a què s'impliquin o li facilitin el poder tirar endavant el seu projecte. Un cop assolits cal combinar-los eficientment de manera que els acords que estableixi amb el mercat li permetin obtenir uns recursos superiors als acords que estableix amb aquells que li faciliten els mitjans i factors per a produir. També cal tenir en compte que en la mesura que necessiti de persones per a la seva organització també li caldrà motivar-les.

Així doncs l'emprenedor ha d'aprendre a intercanviar productes que els mercats valorin i a organitzar-se per a produir-los. Cal precisar que, tot i que parlo d'aprenentatge, l'objectiu de l'emprenedor no és el saber en si mateix, sinó realitzar una activitat econòmica. La funció de l'emprenedor no és la d'un filòsof que es pregunta de manera crítica sobre com és la realitat que l'envolta<sup>6</sup>. L'emprenedor vol aprendre a organitzar-se per a produir i intercanviar béns i serveis amb els mercats i per tant el seu aprenentatge no gira al voltant d'un coneixement crític de la seva organització i dels mercats. El seu aprenentatge i coneixement va encaminat a motivar, convèncer i persuadir les persones de la seva organització i dels mercats amb els que es relaciona. En definitiva l'aprenentatge emprenedor implica aprendre a actuar en una situació en la que la informació sobre l'entorn és incompleta i existeixen asimetries informatives. Suposa actuar en un entorn econòmic i social – modelat en gran mesura per les valoracions i preferències dels agents econòmics – i per tant contingent i dinàmic.

---

<sup>6</sup> Això no treu, tal com afirma Schön (1983), que reflexionin sobre les seves accions.

Comporta, per tant, donar sentit a unes accions que comporten crear valor per als mercats i organitzar-se per tal d'aconseguir aquest objectiu.

Fins ara he afirmat que podem assimilar el procés emprenedor a un procés d'aprenentatge en el que allò que el caracteritza és el fet de decidir el què i el com fer un bé o servei que ha de ser valorat i acceptat per la societat en una situació d'ignorància. Per tant, cal comprendre com els emprenedors prenen les seves decisions en aquesta situació d'incertesa i com aconseguen que els mercats valorin els seus productes.

## **2.2.2 La retòrica com a font de les valoracions**

Els models d'agents racionals consideren que els individus atorguen certa utilitat a les situacions i productes que desitgen, però no es pregunten com o per què aquests individus han arribat a dóna'ls-hi aquest valor. Les propostes de Simon, Tversky, Kahneman o Akerloff, basades en les teories d'agents de racionalitat limitada o de l'economia del comportament es pregunten com es comporten realment els individus, arribant a valuoses conclusions sobre la pressa de decisions. Les seves teories identifiquen i consideren aquells factors que influeixen en les valoracions i decisions dels individus, a partir de la consideració de factors cognitius, intuïtius i en alguns casos socials. Aquestes teories resulten molt més productives a l'hora d'estudiar el comportament dels emprenedors, ja que, aquests han de prendre decisions en situacions incertes, ignorant gran quantitat d'informació amb l'objectiu d'organitzar-se per a intercanviar productes que siguin valorats pels mercats. Així i tot, aquestes situacions que han estat darrerament analitzades des d'una perspectiva fonamentalment cognitivista, ja havien estat estudiades des d'altres perspectives, com el dret o la lingüística, tenint en compte els raonaments plausibles i els judicis de valor en situacions controvertides.

L'argumentació o retòrica ha estat tradicionalment la principal eina per a la construcció de raonaments plausibles i els judicis de valor. Moreau (1963), comentant un passatge de l'Eutífró de Plató, afirma que Sòcrates creia que l'argumentació era el procediment adequat quan existeixen desacords sobre allò que és just o injust, sobre la bellesa i la lletjor, sobre el bé i el mal, en definitiva, sobre els valors. Uns anys abans Perelman i Olbrechts-Tyteca (1952) varen concloure després de l'anàlisi de textos molt diversos (de política, filosofia, moral i estètica) que no existia una lògica dels judicis de valor, sinó que sempre que es tracten qüestions controvertides s'empren tècniques

d'argumentació<sup>7</sup>. No existeix doncs un mètode racional per a realitzar valoracions. Perelman (1988) assenyala que en les teories racionalistes allò que importa és la veritat i per tant l'acord és un senzill afegitó, un cop s'ha establert la veritat. És evident que hi haurà un acord si partim de premisses veritables i necessàries i actuem lògicament. Però quan els mitjans de prova manquen o són insuficients, i sobretot quan l'objecte del debat és el valor d'una decisió, aleshores l'acord esdevé una noció central. En aquest punt Perelman s'atansa als plantejaments realitzats per Commons (1934) o més tard Simon (1955) en el camp de l'economia.

Els estudis de Perelman i Olbrechts-Tyteca (1952) ajuden a comprendre com els individus fan valoracions en una situació incerta, com prenen decisions o com tracten de convèncer els altres agents. Els seus plantejaments resulten interessants per a aquesta tesi, ja que permeten comprendre a partir d'una mateixa teoria qüestions fonamentals del procés emprenedor, com són la pressa de decisions, la creació de valor per als mercats o la motivació dels integrants d'una organització. Amb la proposta de Perelman i Olbrechts-Tyteca (1952) totes elles tenen un nexe comú en l'argumentació i la valoració realitzada a través del llenguatge.

Un altre punt interessant per al management és quan Perelman (1979) afirma que “we must recognize that the appeal to reason must be identified not as an appeal to a single truth but instead as an appeal for the adherence of the audience”. D'aquesta manera l'objectiu principal de l'argumentació és guanyar l'adherència de l'audiència. Perelman i Olbrechts-Tyteca (1969) afirmen: “all argumentation aims at gaining the adherence of minds, and by this very fact, assumes the existence of an intellectual contact”

Perelman i Olbrechts-Tyteca (1958) destaquen el fet que tot argument s'adreça a la persuasió d'un auditori i per tant els arguments utilitzats han de ser els adequats a aquest. És més, l'auditori és considerat com el conjunt d'aquells a qui es vol influir o persuadir mitjançant l'argumentació. El primer pas és doncs el coneixement d'aquells a qui es vol persuadir. Perelman i Olbrechts-Tyteca (1969) destaquen que l'orador ha de tenir en compte la cultura, els rols socials i les característiques d'aquells als qui vol persuadir. L'orador cerca l'adhesió de l'auditori al que s'adreça i per tant requereix que l'orador s'adeqüi a aquest auditori, ja sigui universal o particular o bé un mateix (Perelman i Olbrechts-Tyteca, 1958)

---

<sup>7</sup> Perelman (1988) considera que l'argumentació també és necessària per als jutges que partint d'informació incompleta pretenen obtenir una solució equitativa, raonable i exemplar. En definitiva, l'argumentació o retòrica és l'eina fonamental quan tractem amb qüestions que requereixen una valoració o l'elaboració d'un raonament plausible, partint d'informació incompleta.

En definitiva, l'argumentació, la dialèctica i la retòrica són eines fonamentals quan tractem amb qüestions que requereixen una valoració o l'elaboració d'un raonament plausible, partint d'informació incompleta, la presa de decisions i la transmissió de valors als altres agents econòmics (fonamentalment els mercats i els membres de les pròpies organitzacions) buscant la seva adherència. Són també eines que permeten construir narratives que donin sentit a les accions que prenen els emprenedors. En aquest sentit Bonet (2009) destaca les següents funcions de la retòrica:

1. Els managers tracten de persuadir als altres i a ells mateixos per acceptar noves idees i per emprendre certes accions. Moltes vegades aquests dos propòsits van junts, de manera que podem considerar la retòrica com una teoria per induir-nos a l'acció.
2. La retòrica moderna destaca les funcions d'interpretar les situacions i donar sentit a les coses i als esdeveniments. Aquesta funció és bàsica en el treball dels managers. Les metàfores i les narratives són instruments importants per crear significats.
3. La retòrica destaca la persuasió basada en arguments (logos) i, en aquest sentit ofereix una teoria de l'argumentació que és paral·lela a la lògica. La teoria de l'argumentació és important per l'epistemologia de les ciències del management i per la persuasió empresarial.
4. La retòrica destaca la personalitat de la persona que persuadeix (ethos) i connecta amb els temes d'ètica.
5. La retòrica es fixa en els sentiments i els interessos de l'audiència (pathos). Tots aquests aspectes comporten una visió completa de les persones que va més enllà de la racionalitat i constitueix una aproximació humanística.
6. La retòrica és "avant la lettre" una teoria profunda de la comunicació que es centra en la persuasió. Per tant ofereix un marc conceptual per tractar la majoria dels problemes de la comunicació.
7. Històricament, la retòrica a ofert un programa educatiu relacionat amb les virtuts i l'excel·lència de la identitat personal.

### **2.2.3 La narrativa i la retòrica en l'economia i el management**

Diversos autors com Bruner (1990) o Czarniawska (1997) destaquen la importància del llenguatge i les narratives en el procés d'aprenentatge, de donar sentit a les experiències i construir una identitat que mogui l'emprenedor. Altres autors, com Toulmin (2001), subratllen el paper de l'argumentació i la construcció d'idees plausibles com a eines per al raonament i la presa de decisions. Els emprenedors tenen doncs en el llenguatge, a través de la narrativa, l'argumentació i la retòrica una eina necessària per al seu procés

d'aprenentatge, la motivació, la creació de valor, la presa de decisions, la gestió interna de les organitzacions o les relacions externes de l'empresa. Degut a què és un camp incipient i en creixement, el desenvolupament de les diferents àrees d'estudi és encara molt desigual. Així mentre les narratives com a model d'aprenentatge va adquirint protagonisme gràcies al reconeixement del seu caràcter contextual o l'establiment de relacions entre l'individu i la societat o la construcció d'identitats que donen sentit a l'experiència, que el diferencien dels models experiencial i cognitivista, tal com hem observat en l'apartat 1.6.4, altres aspectes com la presa de decisions o la integració dels resultats en el camp del management o la teoria econòmica es troben encara endarrerits.

El que trobem són un conjunt d'estudis que han estudiat les narratives i/o la retòrica aplicant-les al camp de l'economia o el management, però això no els ha portat a un desenvolupament sistemàtic que integri els resultats en la teoria econòmica. Així autors com McCloskey (1984), Cosgel (1996) o Klamer (2001) han destacat la seva importància per a l'economia i el management i introduït qüestions referents a la retòrica en l'economia però el seu interès principal ha estat en "how economists argue" (Klamer, 2001) i no pas en com els agents econòmics utilitzen la retòrica en els seus raonaments i en les seves accions dins del mercat. McCloskey i Klamer (1995) consideren que una quarta part de l'economia és persuasió, però aquesta constatació no els porta a un estudi sistemàtic de com els agents econòmics la utilitzen i les seves implicacions per al procés econòmic. Sebberson (1990) destaca la relació entre la retòrica aristotèlica i l'institucionalisme, però la manca d'una formació econòmica més profunda, tal com ell mateix reconeix, no el porta a aprofundir en la relació entre la retòrica i el conjunt del procés econòmic. Així i tot, suposa un bon intent de contribuir a la teoria econòmica a partir d'aquestes teories.

També trobem aquesta situació en el management. Abrahamson i Fairchild (1999) destaquen la importància de la retòrica i els discursos en la difusió de les tècniques del management, però no es pregunten com les utilitzen els managers o Berglund i Johansson (2007) indaguen en les narratives que els acadèmics han elaborat respecte l'entrepreneurship. Hill i Levenhagen (1995) limiten el seu treball sobre com els emprenedors donen sentit a les metàfores. Gartner et al (1992) consideren que: "entrepreneurs offer plausible explanations of current and future equivocal events as non-equivocal interpretations. Entrepreneurs talk and act as if equivocal events were non-equivocal." Així veiem com tot i tenir en compte la importància dels raonaments plausibles per als emprenedors en el seu procés de creació d'organitzacions, no desenvolupen una teoria que expliqui el seu comportament des d'aquest punt de vista. Cal admetre però que comencem a observar canvis en el camp del management. Jensen (2010) destaca el rol de la retòrica en el management i parla d'un manager interpretatiu-

persuasiu que interpreta situacions, crea significats, construeix identitats corporatives i persuadeix.

Manca doncs una teoria que, recollint d'una manera sistemàtica les diferents qüestions d'aquest camp d'estudi, les pugui integrar en la teoria econòmica o del management. En aquest sentit val la pena explorar fins a quin punt les actuals teories econòmiques poden ajudar a integrar aquestes aproximacions a la teoria econòmica, més enllà d'una concepció de la mateixa com una gestió empresarial. La teoria econòmica neoclàssica basada en agents racionals que disposen d'informació completa compartida per tots els agents del mercat tant productors com consumidors queda molt allunyada dels plantejaments de la retòrica i ja hem vist les seves limitacions tant en la comprensió del fenomen emprenedor, com ja s'ha explicat en el capítol 1, com en la possibilitat d'estudiar els processos d'aprenentatge dels agents econòmics o encara menys els elements retòrics d'aquests processos. En canvi les actuals teories basades en l'economia del comportament, que incorporen explícitament elements provinents de la psicologia, la sociologia o l'antropologia, així com l'escola austríaca o l'evolucionista semblen les teories més adients per a incorporar el tema de l'aprenentatge en l'entrepreneurship des de la perspectiva de les narratives i la retòrica.

La teoria austríaca o l'evolucionista han tractat d'una manera més extensa el fenomen de l'entrepreneurship, així com les qüestions del coneixement i de l'aprenentatge. Els temes referents al coneixement i la impossibilitat que algun agent disposi de tota la informació disponible en el mercat és un element central en les teories austríaques i autors com O'Discroll i Rizzo (1985) o Ioannides (2000) fan referència a qüestions com el coneixement tàcit. Així i tot, les aportacions de Kirzner (1973), considerats per molts com el principal economista austríac contribuïdor a la teoria de l'entrepreneurship, tenen greus dificultats en explicar la creativitat dels emprenedors, ja que el seu emprenedor és un arbitratgista i no un creador. Algunes contribucions actuals d'autors de l'escola austríaca com Boettke i Storr (2000) suposen un atansament a l'institucionalisme i a la concepció d'un individu més integrat (embeded) en les xarxes socials partint de les contribucions de Weber (1922). Aquests plantejaments també poden resultar interessants per a una comprensió de l'aprenentatge dels emprenedors des d'una perspectiva d'un aprenentatge de caire social constructivista i que podrien facilitar la introducció de qüestions com l'heurística, la creativitat en els emprenedors i les narratives. Les teories evolucionistes també permeten una comprensió del procés d'aprenentatge de l'entrepreneurship, ja que per una banda comparteixen amb les teories sobre aprenentatge l'interès pels canvis que es produeixen en els individus i les organitzacions i per altra la teoria evolucionista posa tant èmfasi en aquest aspecte evolutiu que dóna molt marge a tenir en compte diferents percepcions sobre l'aprenentatge. D'aquesta manera es poden trobar sota aquesta teoria concepcions de

L'emprenedor persuasiu.  
Retòrica i narratives en l'entrepreneurship

---

l'aprenentatge com les de Nelson i Winter (1982) més centrades en les rutines, i d'altres més properes a les concepcions de Luhmann o Varela, més properes al constructivisme social i les aproximacions amb narratives.



## **SEGONA PART: ESTUDI EMPÍRIC**



## Capítol 3. Metodologia

### 3.1 Introducció

En els apartats anteriors ja hem indicat que consideràvem que l'anàlisi de les narracions i dels elements retòrics emprats pels emprenedors ens podien ajudar a comprendre millor les seves accions, enriquir la teoria i proporcionar al mateix temps una orientació pràctica de la mateixa.

Cal doncs plantejar les qüestions de recerca en les que vol aprofundir aquesta tesi, amb quina metodologia es vol aproximar al tema i quins mètodes s'utilitzaran per a donar-hi resposta.

### 3.2 Les qüestions de recerca

Els objectius generals de la tesi es concreten en un conjunt de preguntes de recerca, amb un comú denominador la comprensió de les accions que realitzen els emprenedors en la creació de les empreses. Així la tesi es proposa comprendre les següents qüestions.

Com donen sentit els emprenedors a les accions que volen emprendre?

Com narren les seves experiències? Quins valors intervenen en aquesta narració?

Quins elements retòrics utilitzen en aquestes narracions?

Com prenen les decisions, tenint en compte que els hi manca informació? Com supleixen aquesta mancança? Com intervenen la plausibilitat, la retòrica i les narratives en aquest procés?

Quins paper juga la retòrica en la creació d'empreses?

Quina informació transmeten als membres de les seves organitzacions? Quins valors incorporen en aquesta transmissió? Com la realitzen?

Com poden ajudar les narracions i la retòrica a elaborar una teoria de l'entrepreneurship i especialment a millorar el seu distanciament amb la teoria econòmica?

En definitiva les preguntes de recerca fan referència a com els emprenedors donen sentit a les seves accions, com els hi atorguen valor i miren de transmetre aquests valors, i com les narratives, els arguments i els elements retòrics intervenen en aquest procés.

### 3.3 L'opció metodològica

Ja hem indicat en les qüestions de recerca que aquesta tesi busca la comprensió dels processos que han seguit els emprenedors per a donar sentit a les seves accions i generar i transmetre valors. D'aquesta manera les qüestions de recerca ens predisposen a optar per una metodologia que, seguint la terminologia diltheyana, busca la comprensió de les experiències dels emprenedors. Aquesta metodologia, tot i que gaudeix d'una àmplia i creixent acceptació en el camp de les ciències socials, exigeix a l'investigador que la proposa per als seus estudis un esforç superior en la seva legitimació que aquell que opta per una aproximació positivista, ja que encara existeix un nombrós grup de científics que no l'accepten o la consideren una recerca de menys qualitat.

Una legitimació important per a optar per aquest tipus de recerca en la tesi és el fet que cada cop amb més freqüència els acadèmics que estudien tant les qüestions relacionades amb les organitzacions (Rhodes i Brown, 2005), com l'entrepreneurship (Hill et al, 1999) o diferents branques d'aquest (Rae, 2000) la utilitzen. Així mateix un bon nombre d'acadèmics com Blackburn i Stokes (2000) defensen la necessitat d'incrementar el nombre de recerques qualitatives i longitudinals en aquest camp d'estudi. El debat sobre la justificació d'aquestes metodologies cal situar-lo a partir de finals del segle XIX, tot i que alguns autors ja vulguin veure en l'obra de pensadors com G. Vico les primeres justificacions. És en aquesta època que diversos científics s'adonen que les metodologies utilitzades en la física no responen a les necessitats d'investigació en les ciències socials com la història, la sociologia o fins i tot l'economia. D'aquesta manera diversos filòsofs i estudiosos proposen noves maneres d'aproximar-se al coneixement de la realitat psíquica i social.

Sens dubte la fenomenologia de Husserl ha esdevingut un dels pilars fonamentals de la metodologia interpretativa actual. La fenomenologia husserliana tracta a través de la epojé, es a dir de posar entre parèntesi el conjunt de creences sobre el món, comprendre els objectes tal com són donats a la consciència. La eidètica permet als individus, posant entre parèntesi les existències, capturar l'essència de la intuïció. És a partir d'aquest

procés crític que la fenomenologia estudia els fenòmens que configuren l'experiència humana.

Un altra de les contribucions cabdals és la separació que proposa Dilthey, que encara avui s'utilitza, entre les ciències naturals, que busquen la l'explicació dels fets i les ciències de l'esperit, que persegueixen la comprensió (*verstehen*) de la cosa psíquica a través de les seves múltiples exterioritzacions (Ferrater Mora, 1969). El concepte de comprensió (*verstehen*) de Dilthey, és fonamental per a comprendre el desenvolupament posterior d'aquestes aproximacions, ja que suposa una hermenèutica o interpretació de l'experiència a través del llenguatge, els objectes culturals o els gests.

Max Weber aprofundeix en aquesta direcció endinsant-se en el camp de les relacions socials, ja que busca la interpretació del sentit de la cultura i el coneixement objectiu de la realitat social no per un estudi empírico-inductiu, sinó per una pura descripció d'allò que es dona d'una manera immediata en la vida social i en la història (Ferrater Mora, 1969). Weber, aprofundeix en el concepte de comprensió i diferencia entre la comprensió directa (*aktuelles verstehen*) que permet comprendre que succeeix quan observem una acció i la comprensió esclaridora (*erklärendes verstehen*) que permet reconèixer les motivacions subjectives i els significats de l'acció (Bonet et al, 2003). Un altre punt important del mètode de Weber és la utilització de la tipificació o del tipus ideal, ja que faciliten la comprensió de les qüestions socials tot i no respondre a la realitat.

Schütz (1953), fonamentant-se i criticant el treball d'aquests predecessors seus, proposa una aproximació per a la interpretació de l'acció social, que ha esdevingut referent per als estudiosos de les ciències socials. Schütz (1953) parteix de la subjectivitat interpretada de l'experiència al afirmar que el coneixement esta format de constructes (abstraccions, generalitzacions i formalitzacions pròpies del subjecte). D'aquesta manera els individus tant sols consideren aquells fets que responen als seus constructes, que esdevenen fets interpretats. Aquests constructes es produeixen en un procés de tipificació que acaba comportant que els individus donin per segura (taken for granted) la seva realitat quotidiana. Un altre punt important és la intersubjectivitat d'aquest coneixement ja que la interacció amb els altres individus i l'herència del llenguatge i la cultura comporta que els significats siguin compartits amb altres membres de la societat. Aquests fonaments serveixen Schütz per a estudiar l'acció humana, considerada com una conducta preconcebuda que implica unes motivacions i uns projectes. Aquesta subjectivitat també es dona en l'estudi de les ciències socials i comporta que els investigadors interpretin les interpretacions d'aquests individus en un procés que avui

en dia anomenem doble hermenèutica. Els investigadors miren de comprendre les intencions i motivacions que porten als individus a actuar d'una manera determinada tenint en compte el context en que es produeixen.

L'opció metodològica no tant sols queda justificada pel tipus d'investigació i de qüestions de recerca plantejades. Ja hem vist en la recerca bibliogràfica que, tot i existir un gran nombre d'estudis sobre l'entrepreneurship, manca un marc teòric establert i ben desenvolupat que permeti incorporar-hi les noves contribucions (Shane i Venkataraman, 2000). Alguns autors, com Rae (2000) consideren que aquesta fragmentació en l'estudi científic de l'entrepreneurship es deguda a què l'aproximació lògico-positivista ja ha contribuït fins allà on podia i que per tant es requereixen mitjans alternatius de recerca per a crear teories útils, fonamentalment a partir de metodologies qualitatives. Sembla doncs que la generació de teoria a partir de la recollida de dades empíriques, més pròpia de la metodologia qualitativa, sigui una opció més adient per a aquest projecte de recerca. Així doncs la manca d'una teoria ben establerta i els objectius de l'estudi ens encaminen cap a una tesi de caràcter exploratori.

### **3.4 La generació de teoria**

Aquesta tesi adopta una aproximació inductivista per tal de generar teoria a partir de les dades empíriques i la descripció detallada del procés d'aprenentatge retòric i narratiu dels emprenedors. Els mètodes inductius, típics de les aproximacions qualitatives, són útils quan manca una teoria establerta ja que permeten a l'investigador ser més sensible a nous conceptes i als resultats sorprenents (Glaser i Strauss, 1967; McCarthy, 2000). La inducció o generalització també planteja problemes de legitimitat, que han estat tractats des de diferents aproximacions com la inducció clàssica, la generalització estadística i la generalització conceptual (Bonet et al, 2003).

#### **3.4.1 La inducció clàssica**

Aristòtil indica en el seu Organon la inducció com una eina lògica que permet establir la validesa d'una llei general a partir de l'observació de fets individuals. La inducció clàssica és però molt rígida, ja que tant sols és vàlida quan es realitzen un gran nombre d'observacions en totes i cadascuna de les circumstàncies rellevants. Aquest tipus d'inducció presenta un segon problema encara major, que Hume ja va plantejar en el segle XVIII. El filòsof escocès indica que tot i que haguem realitzat un gran nombre

d'observacions en centenars de situacions possibles, el fet que en totes elles els resultats confirmin la generalització, això no ens garanteix que en el futur la teoria funcioni per a un cas particular. Russell explica de manera molt convincent i divertida el plantejament de Hume amb la història d'un gall d'indi que conclou per inducció que cada dia li donaran menjar fins que arriba la vigília de la festivitat en que el granger el vol menjar.

D'ençà les crítiques de Hume diversos filòsofs han tractat de solucionar el problema. Popper planteja la solució probablement més coneguda, amb la reformulació del problema de la inducció. Tot reconeixent la impossibilitat d'establir la validesa universal d'una llei general per inducció, considera que podem admetre-la com una conjectura mentre no hi hagi cap observació que la refuti i la falsi. També aquesta solució ha rebut diverses crítiques per part de propostes epistemològiques més modernes, com les realitzades per Kuhn o Feyerabend, que Lakatos, més proper a les tesis popperianes, intenta solucionar amb els seus programes de recerca científica.

### **3.4.2 La generalització estadística**

La generalització estadística admet, basant-se en la teoria de la probabilitat, que els comportaments observats en una mostra d'una població es poden atribuir a tota la població. Aquest tipus de generalització s'utilitza freqüentment en els estudis sobre les ciències socials i busca explicar el comportament de grups d'individus més que no pas el comportament d'un individu concret, a partir de percentatges i mitjanes.

La generalització estadística també presenta problemes de legitimitat, ja que per a què tingui validesa la mostra ha de ser representativa de la població que es vol analitzar i tant sols ho podem garantir si coneixem el conjunt de la població. Ja que de manera general no podem garantir aquest fet, cal assumir un percentatge d'error, que l'analista estableix de manera subjectiva i que depenent de les comunitats científiques serà acceptat o no. Aquest mètode també comporta que les mostres siguin escollides a l'atzar per a replicar la població que es vol analitzar. Aquesta exigència s'incompleix freqüentment en la praxis investigadora, sobretot perquè es produeixen baixos ratis de resposta en les enquestes.

### **3.4.3 La generalització conceptual**

La generalització conceptual o analítica ha estat introduïda per la Grounded Theory (Bonet et al, 2003) i s'utilitza freqüentment en les recerques qualitatives, els estudis exploratoris o en aquells en els que no existeix una teoria establerta que pugui ser testada. En la generalització inductiva s'estableix un procés d'abstracció a partir de la generació de conceptes, categories i teoria fonamentats en les dades empíriques. Aquest procés de categorització a través de diversos mètodes com les comparacions constants busca, com ja feu Aristòtil, les semblances i desigualtats entre els diferents elements d'anàlisi.

Aquest mètode no requereix que s'analitzin un gran nombre de casos a diferència dels requisits de la metodologia estadística. La majoria d'estudis analitzen en profunditat de un petit nombre de casos, i fins i tot existeixen estudis d'un sol cas (Hill i Mc Gowan, 1999), ja que allò que realment importa no és el nombre de casos sinó la capacitat d'obtenir resultats per saturació (Gummesson, 1991). Un exemple paradigmàtic és el d'Orlikowski (1993), que amb tant sols dos casos ha esdevingut referent de la investigació sobre la gestió de sistemes d'informació.

## **3.5 Els mètodes de recerca**

Aquesta tesi descarta la possibilitat d'utilitzar la inducció clàssica, ja que resulta inviable en els estudis de les ciències socials estudiar tots els possibles casos en totes les seves circumstàncies. També es descarta l'obtenció de resultats a partir de mètodes estadístics, ja que el principal objectiu és la comprensió dels processos que realitzen els emprenedors, més que no pas l'explicació d'allò que succeeix. Així doncs es proposa com a mètode de generació de teoria la generalització conceptual. Aquest mètode ens ha de permetre desenvolupar constructes teòrics i abstraccions analítiques (Strauss, 1987) a partir dels elements que vagin sorgint en els diferents casos i d'aquesta manera realitzar propostes teòriques. (Yin, 1984)

Hem cregut que l'estudi de casos suposa el camí més adient per assolir els nostres objectius, ja que són un bon mètode per a descriure situacions complexes i situar-les en els seus contextos (Yin, 1984), tal com requereix l'estudi de l'aprenentatge emprenedor. A més a més l'estudi de casos permet fer un seguiment de l'aprenentatge emprenedor des de la generació de noves idees fins a la institucionalització i l'establiment de rutines. Cal remarcar que aquesta tesi proposa la utilització de casos com a mètode qualitatiu de



recerca i no com un mer document en el que es presenta una situació curiosa o extraordinària. Com en el cas de la recerca qualitativa, cada cop és més freqüent l'aproximació a l'aprenentatge emprenedor a través de la metodologia dels casos d'estudi. Fins i tot alguns autors com Deakins et al. (2000) consideren que no existeixen suficients casos sobre aprenentatge emprenedor capaços de revelar la complexitat de factors que l'afecten.

Com tot mètode de recerca presenta un conjunt de limitacions de les que cal ser conscient. En el nostre cas la realització de casos retrospectius presenten la problemàtica que es poden produir biaixos ja que els resultats finals són coneguts.

Tenint en compte que, tal com afirmen Denzin i Lincoln (1994), la recerca qualitativa necessita desplegar un ampli ventall de mètodes interpretatius interconnectats, que busquin sempre de fer més comprensible l'experiència viscuda que és objecte d'estudi, aquesta tesi es proposa analitzar els resultats obtinguts utilitzant altres mètodes qualitatius d'anàlisi, com l'anàlisi de les narratives i dels principals elements retòrics utilitzats pels emprenedors.

### **3.5.1 L'obtenció de dades**

Les dades necessàries de la recerca empírica s'han obtingut a partir de diverses tècniques: les entrevistes en profunditat no estructurades, la documentació escrita en suport de paper o electrònic i l'observació no participant. La principal font d'obtenció de dades han estat les entrevistes en profunditat no estructurades, utilitzant la documentació escrita i l'observació com a fonts importants d'informació complementària que permeten una triangulació que enforteix el procés de generació de teoria. Orlikowski (1993) destaca que la triangulació amb diverses tècniques possibilita adquirir diverses perspectives, més informació sobre els conceptes emergents, el cross-checking i una substanciació dels constructes més forta. D'aquesta manera s'evita que les interpretacions estiguin lligades i esbiaixades per la utilització d'un sol mètode (Curran et al, 1993).

El principal mètode d'obtenció de les dades és l'entrevista en profunditat no estructurada. Aquest mètode ha permès als emprenedors explicar les seves històries facilitant la tasca d'una anàlisi posterior de les seves narratives. Les entrevistes han estat d'uns 90 minuts de durada en un sol dia. En un dels casos l'entrevista es va fer en tres dies diferents i la durada fou superior. Les preguntes han anat dirigides fonamentalment

a permetre a l'entrevistat explicar la història de la creació de l'empresa i les tasques a les que es dedica l'empresa.

Un altra de les fonts d'obtenció de dades ha estat la documentació escrita, tant en documents en paper com els facilitats electrònicament. La majoria d'aquesta documentació és pública. En un dels casos es disposa de documentació privada de l'empresa. Aquesta documentació fa referència a projectes d'empresa, estudis de mercat, planificacions estratègiques, resums d'activitat de l'empresa, balanços i comptes de resultats i publicitat explicativa de l'activitat i història de l'empresa.

Finalment també s'ha utilitzat com a mètode d'obtenció de dades en un dels casos l'observació no participativa. En aquest cas s'ha seguit l'activitat quotidiana de l'emprenedor parant especial atenció a les relacions entre els diferents membres de l'empresa així com a les comunicacions amb persones tant de dintre com de fora de l'organització.

### **3.5.2 Els criteris de selecció**

El nombre de casos seleccionats ha estat de tres. S'ha cregut que aquesta xifra és suficient, tractant-se en primer lloc d'un estudi exploratori i que els mètodes adoptats ens permeten a priori, obtenir resultats amb aquest nombre de casos. Els criteris de selecció han estat els següents.

En primer lloc s'ha buscat emprenedors que hagin participat ells mateixos en la creació de les organitzacions, de manera que puguin contar en primera persona tot el procés, ja que ens interessa conèixer de primera mà les seves experiències i com han donat sentit al procés que han endegat. En segon lloc s'ha buscat empreses a les que es tenia facilitat d'accés a la informació i l'obtenció de dades. En tercer lloc s'han buscat emprenedors que tinguessin certes similituds, però al mateix temps diferències entre ells, de manera que puguin enriquir les experiències i les situacions en les que realitzen els seus raonaments. Aquest criteri és convenient per a l'anàlisi de les dades a partir de la teorització mostral (theoretical sampling) (Glaser i Strauss, 1967) facilitant la replica o extensió de la teoria emergent (Eisenhardt, 1989).

### **3.5.3 L'anàlisi de les dades**

Un cop realitzades les entrevistes, es va procedir a la seva transcripció per a la seva anàlisi, així com a la classificació de la documentació escrita i de les notes sobre les observacions realitzades. S'han utilitzat diferents mètodes per a l'anàlisi de les dades obtingudes. Czarniawska (2004) indica que mentre per al coneixement lògic-científic s'arriba a una explicació a partir del reconeixement d'un fet com a pertanyent a una llei general o bé a una certa categoria, per al coneixement narratiu l'explicació consisteix en relacionar un fet amb un projecte humà. D'aquesta manera, la combinació de mètodes ens ha permès aprofundir en la comprensió de les accions humanes relacionant-les, tal com indica Schütz amb les seves intencions, amb d'altres facilitant la seva categorització. Així s'han analitzat les entrevistes: (1) a partir del mètode de les comparacions constants i la teorització mostral o conceptual, (2) a partir dels principals elements retòrics utilitzats i (3) a partir de les narratives que inclouen.

Els motius principals d'incloure l'anàlisi de les narratives i la retòrica són: 1) la seva capacitat per explicar els processos d'aprenentatge en un context determinat; 2) el fet que la influència de la retòrica en l'aprenentatge, el raonament i la presa de decisions dels emprenedors hagin estat poc estudiats incrementant el valor de les aportacions empíriques a aquest camp, 3) la manca d'una teoria ben desenvolupada que permeti lligar aquesta perspectiva amb la teoria econòmica i per tant la possibilitat de contribuir en l'elaboració d'un lligam teòric i 4) la possibilitat d'oferir una orientació pràctica a la tesi, ja que la retòrica i les teories d'argumentació ofereixen tècniques i nombrosos exemples que poden orientar els managers i emprenedors en les seves accions.

#### **3.5.3.1 L'anàlisi mitjançant la teorització mostral i les comparacions constants**

S'han analitzat els texts de les entrevistes transcrits a través de la teorització mostral (theoretical sampling) i les comparacions constants. Aquest mètode suposa una aproximació completament diferent a l'anàlisi de les narratives, ja que parteix de la descomposició del text en petits fragments codificats.

En la teorització mostral s'ha buscat introduir-se en el tema objecte de recerca, recopilant dades i mostres de texts que tenien sentit per si mateixos. A partir d'aquí s'ha procedit a la codificació oberta, selectiva i axial de les dades obtingudes, realitzant una comparació constant dels codis i de les seves propietats i categories fins a emergir categories similars, produint la seva saturació.

Aquesta tasca implica certa dificultat ja que l'investigador s'ha de deixar portar pel procés de manera que la teoria vagi emergint. És important no tenir una idea prefixada dels resultats que es volen obtenir per tal de no condicionar el procés. Glaser (1992) considera que es preferible que l'investigador que utilitza aquests mètodes, s'aproximi a la recerca sense haver realitzat una revisió bibliogràfica prèvia sobre el tema per a què no el condicioni a l'hora d'observar el que succeeix. Tot i que aquest no és el cas d'aquesta tesi, les tipologies d'emprenedors obtingudes no s'han basat en cap de les exposades en les teories de la recerca bibliogràfica.

### **3.5.3.2 L'anàlisi dels elements retòrics**

Una segona anàlisi fa referència als elements retòrics que empren els emprenedors. Aquesta anàlisi inclou l'estudi de les referències a les audiències a les que es dirigeixen, els elements lògics, emocionals i de credibilitat (logos, pathos i ethos) que empren per a persuadir-los, així com les metàfores i comparacions. També s'ha fixat en els tipus d'arguments utilitzats tant per a prendre decisions com per a justificar les presses. Aquesta anàlisi és complementària a l'anàlisi de les narratives i pot resultar de gran ajuda per a donar a la tesi una orientació pràctica, ja que tal com indica Czarniawska (2004) el llenguatge és una eina per a la construcció de la realitat i no tant sols un reflex passiu d'aquesta.

### **3.5.3.3 L'anàlisi de les narratives**

L'anàlisi de les narratives prové de l'estudi literari i especialment de les contribucions de diverses escoles com el formalisme rus, el nou criticisme nord-americà, l'estructuralisme francès i l'hermenèutica alemanya (Polkinghorne, 1987; Czarniawka, 2004). Aquest interès inicial ha traspasat a l'estudi de les ciències socials, amb importants contribucions des de diverses aproximacions com les de Burke (1945), White (1973), Bruner (1990) o Czarniawska (2004). Estudiosos com Gabriel (2000) s'han interessat pel fenomen en el camp de l'organització.

En l'anàlisi narrativa s'han estudiat les experiències dels emprenedors, però no d'una manera aïllada sinó tractant de comprendre aquelles intencions, motivacions i valors que estructuraven i organitzen aquestes experiències. S'han buscat les trames (plots) (Polkinghorne, 1987) que utilitzen en les seves narracions així com les relacions que estableixen entre els diferents esdeveniments, els individus i els elements del context.

## **Capítol 4. Interpretació dels resultats empírics i generació de prototips teòrics**

En aquest capítol es presenten l'anàlisi de les dades empíriques i els resultats obtinguts. Inicialment es fa una breu descripció dels 3 casos d'estudi per tal de situar el lector. Les anàlisis posteriors de l'experiència dels emprenedors, la retòrica i les narratives utilitzades ens ajuden a més a més a completar la descripció del cas i la seva complexitat. He prioritzat el fet de presentar agrupats els resultats obtinguts per a cada tipus d'anàlisi per damunt de la presentació continuada dels casos. Aquesta presentació suposa un trencament dels casos però crec que és beneficiosa per a l'anàlisi comparativa i en definitiva per a la comprensió dels resultats obtinguts. Tanmateix crec innecessària, per repetitiva, realitzar la descripció i anàlisi un altre cop en una estructura de cas.

La interpretació dels resultats s'ha realitzat tenint en compte diversos mètodes d'obtenció de dades, com les entrevistes, l'observació directa o el material escrit dels emprenedors o les empreses, en una triangulació pròpia d'una recerca empírica. Les entrevistes s'han analitzat a partir de diversos mètodes d'anàlisi, com la codificació oberta, axial i selectiva. En una fase posterior s'han analitzat els elements retòrics emprats pels entrevistats i finalment l'anàlisi de les narratives i micro-històries que han anat explicant.

Cal destacar que la interpretació fa èmfasi en aquests tres aspectes, com són les anàlisis de les experiències dels emprenedors, dels elements retòrics que indiquen que han utilitzat per a persuadir-se i persuadir de les accions que han emprès i de les narratives que expliquen. En l'anàlisi i interpretació de les experiències es busca la identificació de tipologies que permetin capturar el sentit subjectiu que els emprenedors donen a les seves accions. Aquest fet situa l'investigador en la necessitat d'interpretar les interpretacions dels diferents actors i en la creació d'uns constructes de constructes (Schutz,1953). L'anàlisi dels elements retòrics i dels elements de llenguatge utilitzats ens permet una millor comprensió d'aspectes més concrets com són els raonaments i les decisions dels emprenedors en el seu intent de crear i tirar endavant una empresa. Els emprenedors han de fer front a un entorn d'incertesa, que tal com ens indiquen les diferents teories sobre racionalitat limitada, no pot ser tractada de manera racional.

## 4.1 Presentació dels casos d'estudi

### Cas: Empresa de gestió de museus i exhibicions

#### Expomuseus

En Robert havia estudiat biològiques i un MBA a ESADE, una prestigiosa escola de negocis. Havia treballat en un parell d'empreses abans de fer-ho per a la multinacional on es trobava el dia va decidir que ja n'hi havia prou de treballar per a d'altres i que era un bon moment per a muntar la seva pròpia empresa. Sense pensar-s'ho dues vegades va deixar la feina i va començar a pensar en possibles negocis que pogués muntar. Els seus amics no s'ho acabaven de creure i mig en broma li deien si s'havia tornat boig. En Robert però, estava decidit a assumir el risc i a intentar-ho. Creia que es trobava en un moment de la vida on encara es podia arriscar a fer una cosa així, ja disposava de certa experiència i si fracassava no li seria molt difícil tornar a buscar feina en alguna empresa. També creia que més endavant tindria molts més lligams que el frenarien a l'hora de prendre una decisió d'aquesta mena.

El seu desig era crear una empresa, però no tenia una idea clara sobre quin tipus de negoci volia muntar ni quina havia de ser la seva activitat. De fet, tant li feia vendre calces com fer museus i exposicions. Així que anà a buscar persones que creia que el podien ajudar en la seva recerca d'un possible negoci. Va tenir trobades amb professors que havia tingut durant els seus estudis universitaris, empresaris, jesuïtes,... i els hi va exposar les seves inquietuds. Les xerrades foren molt útils en dos sentits. En primer lloc el van ajudar a desenvolupar noves idees i concretar les que ja tenia. En segon lloc serviren per a obrir-li les portes a nous contactes, ja que moltes vegades no el podien ajudar però quan l'escoltaven pensaven en algú que potser si que ho podria fer.

Fruit de tot plegat va acabar elaborant cinc possibles projectes d'empresa, que ell anomenà plans de viabilitat. Un d'aquests versava sobre una empresa dedicada al muntatge i gestió de museus i exposicions. La idea va sorgir a partir d'una xerrada amb en Ramon, un antic professor d'ESADE. En Ramon havia treballat en el muntatge d'una exposició per a un museu de la ciència amb d'altres socis i col·laboradors. Havia estat una experiència positiva però no era l'activitat principal de cap dels que hi havien participat. Més aviat era una feina complementària al seu treball i així la concebien, sense descartar noves participacions si en el futur es presentaven noves oportunitats ni plantejant-se una major dedicació. En Robert, però, creia en la possibilitat de crear una

empresa dedicada a aquesta activitat. Hi veia dos punts favorables per a ell; en primer lloc era un negoci que requeria poc capital inicial i en segon es tractava d'un mercat molt poc madur i per tant on hi veia moltes possibilitats de créixer en el futur.

Calia però, convèncer els futurs socis que era necessari constituir una empresa que es dediqués plenament a aquesta activitat d'una manera continuada i no esporàdica com fins aleshores. En Ramon va presentar la resta de socis a en Robert i a partir d'aquí van venir un seguit de converses entre tots ells per estudiar la possibilitat de tirar-la endavant. En aquest punt va topar amb dues dificultats. La primera era que en Robert era per a ells un desconegut i no sabien si podien confiar en ell i la segona era la reticència dels amics a constituir una societat per a una activitat que consideraven esporàdica i que tant sols els proporcionava feina de tant en tant. En Robert però, estava decidit a tirar endavant el projecte i a convèncer els seus futurs socis per a constituir una societat.

Els inicis van ser força difícils, treballava donant algunes classes i fent alguna feina de consultoria, mentre anaven sorgint alguns projectes poc importants i anava coneixent al conjunt de membres que havien treballat junts en el projecte museístic. Passat un any varen rebre un encàrrec important i aquest fou el principal argument d'en Robert per a convèncer la resta de membres per a què s'avinguessin a constituir la societat. Tot i la reticència d'algun d'ells, ell es va mostrar tossut fins a aconseguir el seu objectiu.

A partir d'aquest moment l'empresa va anar a la recerca de clients amb uns objectius més clars. En Robert va esdevenir el gerent de l'empresa, mentre la resta de socis continuaven en els seus llocs de treball i col·laboraven esporàdicament en els projectes que s'anaven aconseguint. Més tard alguns d'aquests socis van deixar els seus llocs de treball i entraren a treballar a Expomuseus.

En Robert tenia la idea que calia constituir una empresa amb treballadors fixos especialitzats i una organització jeràrquica. Pocs anys després la va haver d'abandonar quan enmig d'una crisi econòmica l'empresa no obtenia nous projectes. L'experiència el feu adonar que la demanda de projectes museístics o d'exhibicions és molt sensible a les crisis econòmiques i per tant l'estructura rígida de l'empresa es va tornar aleshores en contra seva i va haver d'assumir la difícil tasca d'acomiar els treballadors per a poder continuar. A partir d'aleshores l'empresa va començar a treballar amb una estructura mínima de treballadors fixos i contractant a proveïdors externs els treballs necessaris per als projectes que tenen entre mans. Un cop superada la crisi l'empresa va poder anar creixent amb l'obtenció de nous contractes. Un dels vectors de creixement per a l'empresa foren els projectes internacionals.

Els serveis d'Expomuseus van des de la consultoria o els consells fins al muntatge complet d'una exposició o museu. Els seus clients són molt variats, tot i que acostumen a ser administracions o grans empreses. Normalment són els clients els que venen a buscar-los tot i que en alguns casos ells també proposen exposicions a determinats clients. Per a en Robert, Expomuseus es dedica a satisfer les necessitats de comunicació dels seus clients a través d'exposicions. En alguns casos aquests clients saben molt bé el que volen, però en d'altres tan sols tenen una idea molt vaga d'allò que volen fer i Expomuseus els ha d'ajudar a definir els seus objectius.

Museus no té especialistes en tots els àmbits en els que es dedica a fer exposicions i per tant subcontracta i coordina els diferents actors implicats. Aquests poden ser des d'experts en la matèria que els poden assessorar en els continguts dels museus fins els operaris que hauran de construir el museu o exposició. Aquesta manera de treballar fa que Expomuseus concebi cada encàrrec com un projecte d'enginyeria. En Pere, un enginyer a la vegada soci i treballador en l'empresa, compara els projectes d'Expomuseus amb pel·lícules on ells fan de directors. Així els aspectes relacionats amb el compliment d'un pressupost o d'uns terminis acordats resulten tant importants com els artístics o creatius. Els gestors d'Expomuseus han après a coordinar tots aquests aspectes, des dels creatius, fins als de muntatge, passant per la conceptualització i la determinació dels continguts.

El treball en equip ocupa doncs tant temps com el treball individual. Dins l'empresa han desenvolupat el concepte de "projecte de renúncia" per a indicar que tots han hagut d'aprendre a renunciar a moltes de les seves idees, ja sigui perquè havien de deixar determinades tasques en mans d'experts o bé perquè el grup considerava que les aportacions d'altres eren més adients que les seves. El fet que existeixi una fase creativa en el procés de pensar un museu o exposició també fa que sorgeixin moltes idees, que inicialment un ha proposat però que després acaben sent transformades per les aportacions dels altres. No resulta fàcil establir la paternitat de cap idea i fins i tot l'empresa ha acabat establint una cultura en la que no esta massa ben vist atribuir-se'n cap.

Un aspecte important és que molts dels seus clients són entitats públiques, fonamentalment ajuntaments. En Robert sempre ha tractat que els ajuntaments o administracions per als quals treballaven fossin de diferent signe polític, de manera que no fossin percebuts com una empresa de partit sinó com a professionals d'aquesta activitat. La seva experiència és que les empreses que acaben sent percebudes com les preferides d'un determinat partit polític acaben per plegar quan es produeix l'alternança en el poder.



Un dels punts principals en la relació d'Expomuseus amb els seus clients és la insistència per part d'Expomuseus en que el client faci seu el projecte que es tira endavant. Aquest fet comporta un procés en el que els treballadors d'Expomuseus han d'esbrinar quines són les expectatives i il·lusions del client. No és una tasca fàcil però és un punt important per a què el client quedi satisfet amb el resultat final i torni a confiar en Expomuseus per a futurs projectes. L'experiència d'Expomuseus és que els projectes que els clients no fan seus acaben sent un fracàs.

Una de les estratègies de comunicació amb els clients és precisament el fet de no publicitar els seus projectes anteriors. Això no vol dir que no diguin en quins projectes han participat sinó que no en fan propaganda. Per a Expomuseus és important que, sobretot en el cas dels ajuntaments, sigui el client qui aparegui davant el públic com l'organitzador d'una determinada exposició.

En Robert reconeix que l'empresa és probablement una de les més cares del mercat. Per a en Robert el client es veu recompensat amb una empresa molt professionalitzada i que compleix amb els terminis que es fixen. En Pere, l'enginyer i soci, comenta que la professionalitat es demostra fent complir els pressuposts als proveïdors i els terminis acordats amb els clients. En aquest punt són molt intransigents i en algun cas fins i tot han tornat projectes a importants despatxos d'arquitectes perquè no complien amb els pressuposts que se'ls hi havia donat.

Expomuseus intenta diferenciar-se dels seus competidors complint els terminis als que es compromet. En Robert considera que aquesta característica és clau en aquest mercat, ja que molts dels seus clients són polítics i volen que els projectes s'acabin abans de les eleccions. Aquest fet comporta que Expomuseus valori els seus proveïdors en funció de la seva capacitat per a acabar la feina en els terminis establerts. En més d'un cop l'empresa ha deixat de contractar per a nous projectes els proveïdors que han incomplert els seus compromisos. A l'hora de triar els seus proveïdors Expomuseus té en compte la seva professionalitat, així com el fet que estiguin prop d'on s'ubica el museu o exposició, tot i que algunes males experiències amb proveïdors locals els han fet desistir en algunes ocasions d'aquesta opció i confiar amb els proveïdors coneguts, tot i que es trobessin més lluny i resultés una opció molt més cara.

Un altra de les característiques dels projectes que realitza Expomuseus és la "interactivitat". Els responsables d'Expomuseus volen que les exposicions i museus que realitzin no siguin una simple exposició d'objectes sinó que els visitants es trobin amb elements amb els que hi puguin interactuar. Els visitants han de poder tocar els materials o triar que volen veure en funció de les seves preferències. Fins i tot en alguns casos han tingut que discutir i persuadir algun client que tenia la idea de fer una

exposició convencional. Els responsables d'Expomuseus es dediquen també a visitar les exposicions que han muntat i observar la reacció de la gent per veure quines coses poden millorar en el futur.

**Cas: Empresa de processament de carns**

**Ovifresc**

La família d'en Josep tenia un negoci familiar, que el seu pare juntament amb els seus germans havien creat feia anys, dedicat a la compra venda de bestiar. En Josep doncs va anar creixent en un entorn en el que els temes del negoci formaven part de la relació familiar. A més el negoci havia progressat i havia permès un benestar econòmic a la família. A mesura que es feia gran va anar treballant juntament amb els seus cosins en algunes tasques com donar de menjar als animals o escombrar algun magatzem. D'aquesta manera en Josep va anar conceptualitzant l'empresa com una manera de guanyar diners i a l'hora poder mantenir els lligams familiars.

Així en acabar el batxillerat va optar per estudiar administració i direcció d'empreses a ESADE, una reconeguda escola de negocis, ja que era un món que li atreïa. A mesura que anava avançant en els seus estudis i que comprenia millor el món de l'empresa també va anar canviant la seva idea del seu objectiu professional. Així aquesta inclinació inicial cap al món empresarial es va anar transformant al final dels estudis en la voluntat de muntar la seva pròpia empresa. Aquesta idea l'anava parlant sovint amb els seus cosins i el fet que uns quants d'ells estiguessin disposats a participar en el projecte el motivava encara més a voler tirar endavant.

Així i tot, i aprofitant que la majoria dels seus cosins encara estaven estudiant, va decidir que treballaria durant un temps fora de l'empresa familiar per a adquirir experiència laboral i idees per a la seva futura pròpia empresa. En les presentacions d'empreses als alumnes dels darrers cursos una important multinacional li va oferir un lloc de treball en el departament de vendes amb la possibilitat d'anar rotant per diferents ocupacions durant uns mesos abans de realitzar tasques més directives. Era un lloc on havia de començar a treballar com a operari i no com a directiu i diversos companys d'ESADE no comprenien la seva decisió. Ell però n'estava convençut, ja que en el seu cap ja tenia la idea de muntar una empresa i la possibilitat de formar-se en una gran empresa en el camp de la distribució, veient les tasques que realitzaven els diferents llocs de treball li semblava una millor opció que d'altres amb millor remuneració o reconeixement.

Durant aquest període va estar treballant en l'elaboració d'un projecte d'empresa, requisit necessari per a l'obtenció del títol d'ESADE. Aprofitant els seus coneixements i la facilitat per a obtenir informació sobre el sector alimentari de la carn, va optar per un

projecte sobre una sala de desfer frigorífic. No ho va fer pensant que aquest pogués ser la futura empresa sinó per a aconseguir el títol de la escola de negocis, tot i que li va servir per tenir una certa idea.

En Josep recorda que en la multinacional va tenir la sort de conèixer l'Enric, el seu cap, amb qui es van entendre molt i que li va facilitar que pogués aprendre i adquirir molta experiència en la seva estada. Un dia l'acompanyà a les oficines centrals on va poder observar a un conjunt de treballadors que ell anomenà velles glòries, gent que havien ajudat a crear l'empresa però que aquesta els havia acabat arraconant quan ja no els hi eren útils. Aquesta visita reforçà el seu convenciment de crear la seva pròpia empresa. Després d'un parell d'anys va decidir que plegava en la multinacional i que començava a ser el moment de crear la seva pròpia empresa. En aquell moment però, i gràcies a la xarxa de contactes del seu pare, li va sortir l'oportunitat d'anar a treballar durant els mesos d'estiu en una empresa familiar situada a Barcelona que es dedicava a la distribució de productes carnis. Era una bona oportunitat ja que la seva intenció era crear una empresa en aquest sector i estava convençut que li permetria adquirir noves idees i més experiència en aquest sector. En Josep, a més, admirava la capacitat emprenedora del seu propietari, fet que li donava més ànims per a provar de crear la seva pròpia empresa.

Un cop acabat l'estiu va tornar a Lleida, la seva ciutat natal, per iniciar el seu projecte empresarial. En aquest moment però no tenia decidida encara quin havia de ser l'objectiu de l'empresa i aprofitava el temps visitant algunes empreses del sector per veure si podia agafar algunes idees que li ajudessin a concretar la seva. Tot i haver estat pensant en el negoci, haver realitzat un pla d'empresa i haver adquirit experiència laboral en una multinacional i una empresa del sector de distribució de carn, a l'hora de la veritat no sabia per on havia de començar. La seva idea era la de crear un cash, un centre de compra per a majoristes, però no tenia clar que ho pogués portar endavant inicialment. Aquesta situació li provocava angoixa, fins que va decidir que lo important era començar i que ja aniria perfilant el negoci a mesura que anés passant el temps. Així va decidir engegar amb l'activitat que li semblava més fàcil de dur a terme, la distribució de carn de xai, aprofitant els contactes amb l'empresa dels pares.

Mentrestant els seus cosins anaven acabant els seus estudis i alguns d'ells es mostraven disposats a treballar en la nova empresa. Aquest fet va facilitar que els pares proporcionessin recursos per a la nova empresa. En Josep recorda que en aquest punt fou important la implicació del seu pare, ja que el va ajudar a persuadir a la resta de la família. Així doncs amb un petit magatzem i diners per a comprar dues furgonetes en Josep i els seus cosins van constituir l'empresa Ovifresc. Alguns d'ells varen entrar a

treballar immediatament, altres s'incorporaren més tard i uns altres van decidir participar-hi només com a socis.

Un cop establerta l'empresa se'ls va presentar l'oportunitat d'associar-se amb en Francesc, un carnisser jove, nascut al poble d'on eren els seus pares. Un dels cosins el coneixia força, sabien que tenia empena, ganes de pujar un negoci i coneixia bé l'ofici. La necessitat d'Ovifresc d'obtenir uns coneixements en altres productes, especialment el porc i embotits, i el coneixement de la persona amb qui havien de treballar, juntament amb la necessitat que aquest darrer tenia de capital feu que s'avinguessin ràpidament i muntaren una carnisseria tradicional.

Amb el temps en Josep va anar creient que era possible i convenient obrir el cash i van crear una segona empresa amb els cosins i en la que també hi participava en Francesc. La idea de crear un cash responia també a l'evolució del mercat, en el que la carnisseria tradicional anava perdent pes en favor de les grans superfícies que disposaven d'un gran poder de negociació. Al mateix temps el segment de la restauració no era lo suficient important com per a dedicar-s'hi en exclusiva i patia de molts impagats i el segment de les col·lectivitats anava derivant cap a grans grups industrials amb molt poder de negociació. Així doncs veien la integració vertical amb un punt de venda tipus cash com una bona opció estratègica de cara al futur.

Van habilitar els baixos d'un magatzem per a aquest objectiu. El magatzem es trobava en una zona que havia estat industrial però que amb el creixement de la ciutat s'estava transformant lentament en una zona residencial. Així el dia que obriren reberen tantes o més visites de veïns de la zona que no pas de professionals. Tenint en compte que l'empresa havia muntat un cash indicaren els preus sense IVA i això portà un gran enrenou perquè el públic en general, acostumat a veure preus amb IVA, quan veien que els hi cobraven a la caixa pensaven que els estaven enredant. El mateix dia es van veure obligats a canviar els preus i en pocs dies el cash va ser reformat en una botiga especialitzada de carns per al públic en general.

Poc després d'iniciada aquesta segona empresa, en Francesc va decidir plegar. Tot i que tenia la mateixa participació que la resta dels socis considerava que el fet de ser l'únic sense vincles familiars amb la resta el perjudicava. Així que va deixar l'empresa i va continuar amb les carnisseries tradicionals, que és lo que sabia fer. Per altra banda en Josep i els seus cosins consideraven que havien de deixar de banda el negoci de les carnisseries tradicionals i es quedaren amb la botiga especialitzada. La reconversió del cash en botiga especialitzada els portà a realitzar reformes en la botiga adaptant-la a les necessitats dels clients particulars més que no pas professionals i per tant ampliant

l'oferta de determinats productes com el fresc o els cuinats en detriment d'altres com el congelat.

Amb el creixement dels supermercats també va anar creixent la demanda del producte ensafatat, es a dir peces de carn, ja tallades, envasades al buit i presentades en safates que es poden trobar en armaris frigorífics. En Josep creia que això aniria creixent en el futur i va decidir introduir-se en aquest producte. Tot i aquesta confiança la introducció en la producció del mateix es feu lentament. S'adequà una petita sala del magatzem als requeriments administratius, d'indústria, sanitat, medi ambient, agricultura i ajuntament i es comprà una senzilla màquina ensafatadora. Un cop van haver vist que eren capaços de fer-ho i que era rendible aleshores es van plantejar ampliar les sales i invertir en maquinària.

En aquesta època també els va sorgir una nova oportunitat. L'empresa treballava fonamentalment amb un escorxador situat en una població pròpera. Els últims propietaris s'havien quedat uns anys abans amb l'escorxador com a pagament d'un deute no retornat. No era un element important del seu negoci, vivien a més d'un miler de quilometres del mateix, i per tant tenien la intenció de vendre. És així com entraren a negociar amb en Josep la compra-venda de l'escorxador. En Josep considerà que el podia adquirir a un bon preu donades les circumstàncies de la part venedora i que li oferien facilitats de pagament. Així i tot plantejà que abans de decidir la compra ells portarien la gestió de l'escorxador durant un any, de manera que els hi permetés veure quines serien les dificultats amb les que es podien trobar. Els problemes no es van fer esperar ja que el dia que realitzaren el traspàs de la propietat l'administració els hi va prohibir l'activitat fins que no es realitzin determinades millores, que van escometre en un parell de mesos. L'adquisició de l'escorxador els va permetre entrar en el negoci de la matança i ampliar la seva activitat de desfer carn i ensafatat.

**Cas: Empresa de gestió d'arxius**

**Gestarxius**

A finals dels anys 80s un exalumne d'ESADE, una important escola de negocis, explicà un possible negoci a dos amics seus. Una empresa dedicada a l'arxiu, tractament, custòdia i consulta de documentació. El servei aniria destinat a empreses i organitzacions a les que això els hi suposa un problema, tant d'espai com de gestió. Tots tres trobaren que era molt bona idea i es posaren a buscar més informació sobre el tema. Descobriren que era un mercat que s'havia desenvolupat en altres indrets com Austràlia o els EUA. A Espanya, mercat en el que volien operar, encara hi havia poques empreses, totes elles petites i amb un nombre reduït de clients. Tot i l'existència d'aquestes empreses consideraven que el potencial de creixement del mercat els oferia una bona oportunitat. A mesura que s'anaven convencent de la viabilitat del projecte es plantejaren anar a buscar més socis, ja que era un negoci que requeria un capital inicial important. Finalment aconseguiren persuadir set socis més, majoritàriament amics d'ESADE, i constituïren a Barcelona l'empresa Gestarxius.

Un dels tres socis inicials era en Joan. Havia estudiat administració d'empreses i adquirit experiència laboral treballant en diverses empreses. Deixà la seva feina, llogà una habitació a la seva mare i elaborà sobre un paper una planificació del futur de l'empresa. De tots els socis fou l'únic que deixà la seva feina, de manera que en aquesta fase inicial notava una certa solitud i el pes de la responsabilitat de tirar el projecte endavant.

El primer pas fou anar buscar una nau industrial on poder arxivar els documents, que es trobés prop de Barcelona i que tingués un preu raonable. Un cop va trobar el lloc propici en un polígon en fase de desenvolupament, negociaren un leasing amb una entitat financera sobre una nau de 1.000 metres quadrats que varen construir. Un cop disponible començaren les activitats contractant un parell treballadors per a les tasques d'administració i magatzem.

Els inicis foren especialment difícils, ja que costava trobar nous clients i els ingressos no cobrien les despeses de l'empresa. En Joan recorda que els sopars que feien amb els socis al principi eren força incòmodes perquè calia demanar constantment diners per a capitalitzar l'empresa. Aquestes dificultats financeres aviat provocaren la sortida de cinc dels 10 socis inicials. Tot i això els socis restants tingueren la capacitat d'incorporar cinc nous socis, permetent la supervivència de l'empresa.

El moment clau però per a consolidar i fer créixer l'empresa fou als dos anys de la seva constitució, quan aconseguí un contracte amb "La Caixa", una important caixa d'estalvis. Allò suposava un salt tant quantitatiu, pel important volum de negoci, com qualitatiu, ja que implicava tenir una relació estable amb una entitat que a demés podia obrir moltes altres portes. Tot i que hi havia altres competidors amb més experiència en el mercat, en Joan va creure que fou gràcies a la confiança que van saber transmetre al client el que els va permetre guanyar el contracte, ja que tots ells oferien serveis similars. De fet transmetre confiança als seus clients és un dels aspectes més importants per al negoci, ja que aquests els hi confien la seva documentació. Per aquest motiu Gestarxius va elaborar un contracte d'assegurança sobre els documents custodiats i va prendre mesures preventives en la construcció i gestió de les naus, de manera que es minimitzi el risc d'un incendi o qualsevol altra incidència.

En aquests anys inicials Gestarxius va fer una important tasca per donar-se a conèixer i fer saber als clients potencials els seus serveis, ja que la majoria els desconeixien. L'empresa sempre ha convidat als clients a què visitin les instal·lacions i coneguin l'empresa per a esvaïr les seves possibles reticències i malfiances. Els serveis inicials incloïen la custòdia física dels documents i la gestió d'un arxiu extern. El servei de custòdia implica guardar en els magatzems de Gestarxius els documents dels clients. El servei d'arxiu extern compren a demés de la custòdia dels documents, la possibilitat de consultar-los – Gestarxius fa arribar normalment abans de les 24 hores de la sol·licitud els documents exigits – i la de destruir-los de manera acordada. En molts casos la relació s'ha iniciat amb un servei bàsic de custòdia de documents que posteriorment es va ampliant. Un exemple d'aquesta situació:

"Per exemple, nosaltres vam començar amb un client fent arxiu extern; és d'un grup, d'un grup financer molt important i ens vam emportar la custòdia externa de l'arxiu. Al cap d'un temps em telefonen: "escolta'm una cosa, tenim un problema aquí amb les factures, que són les factures d'un client molt important nostre i ens agradaria digitalitzar-les per imatge"; nosaltres vam agafar aquestes factures per imatge [...] "Volem per al nostre client, per donar-li una imatge, digitalitzar les factures". Vam fer la digitalització de les factures, els hi portàvem i evidentment vam dir: "escolta, a veure, per què? Només per la imatge? Anem a veure si podem fer servir aquesta base de dades per a alguna cosa". Total, que aquesta base de dades l'hem fet servir per a un control de gestió de factures, en aquell departament de gestió de factures teníem quatre persones seves gestionant les factures i hem acabat posant dues persones nostres gestionant aquestes factures; i pràcticament, allà, el departament de gestió de factures d'aquest client en concret -el nostre client- el portem nosaltres totalment. [...]I sempre tenim les dues persones allà (...?). Era una cosa impensable quan vam començar a agafar



l'arxiu que col·loquéssim les dues persones allà. I ara el que estem dient és, en comptes d'anar nosaltres a casa del client, perquè no ho fem i ho rebem tot aquí? I ho fem tot aquí...”

Tot i el creixement via captació de nous clients, dos anys més tard, i gràcies a la sòlida posició en el mercat, Gestarxius inicià la seva expansió per la via d'adquisicions i l'obertura de noves seus. Aquesta estratègia començà amb la compra d'una petita empresa catalana amb dificultats per a adaptar-se al mercat però amb una bona cartera de clients. Posteriorment compraren empreses a València i Madrid. Tot i que la compra de l'empresa valenciana va ser un fracàs, això no va significar un abandó de l'estratègia, ja que per superar els problemes causats per aquesta compra van decidir fer una aliança amb un altra empresa competidora. Més endavant obriren seus a Sevilla, Lisboa i Andorra. L'obertura de la seu a Lisboa, així com els contactes amb alguns clients andorrans els va obligar a adaptar-se a les diferents legislacions.

El creixement de clients comportà la necessitat d'adaptar-se a les necessitats de diferents tipologies de clients com multinacionals, administracions públiques, hospitals, bufets d'advocats o pimes. Amb el temps anaren aprenent les diferències de tractar cadascun d'ells, identificar la manera com aconseguir que els contractin i guanyar-se la confiança d'aquells que han de decidir sobre les contractacions.

Fou precisament la incorporació d'un nou client amb una important demanda de documentació diària, el que va col·locar l'empresa en una situació de difícil adaptació, ja que necessitava augmentar la quantitat de treballadors per a respondre a les necessitats d'aquest client. Llavors en Joan es va plantejar substituir la manera tradicional de treballar transportant físicament els documents per la imatge digitalitzada que oferien les noves tecnologies de la informació. Calia trobar un proveïdor d'un software de digitalització. Per a en Joan el més important d'aquest tipus de proveïdors eren les garanties que li pogués donar en la fiabilitat del producte i de continuïtat en el temps més que no pas el cost econòmic, de manera que va contactar amb una empresa de software que havia treballat per a l'agència tributària.

La implementació del nou sistema de digitalització es feu de manera gradual. En Joan tenia experiència de les dificultats d'introduir un nou programa informàtic i creia que els problemes que podien sorgir farien minvar la seva credibilitat. El servei doncs no es va oferir immediatament als clients, sinó que se'ls hi va explicar la intenció d'oferir-lo i que el podrien utilitzar durant un període de proves. Quan es va posar en marxa en Joan creia que la digitalització de la imatge substituiria la distribució física de documents. La realitat però, és que enlloc d'una substitució va acabar suposant un increment de l'oferta de serveis. Els clients amb un baix volum de demanda de consultes continuen amb el

sistema tradicional, mentre aquells que necessiten consultes freqüents tendeixen a contractar el sistema de digitalització. El nou servei va suposar a més de la captació de nous clients, la creació de nous llocs de treball i la necessitat d'organitzar-se amb un director de projectes.

A finals dels anys 90 comencen a entrar en el mercat empreses multinacionals amb més capacitat financera i d'adaptació a les innovacions tecnològiques que la seva. És en aquest moment que comencen a rebre ofertes de compra per l'empresa. Inicialment descarten la venda, ja que consideren que poden créixer en els propers anys en un mercat que encara no és madur. En Joan afirma que en aquells moments pensaven que en pocs anys l'empresa valdria tres cops més que l'oferta que els hi estaven fent, que ja consideraven atractiva. Així i tot les ofertes de compra i d'associació per part de les multinacionals continuaren i finalment van decidir vendre un percentatge del capital a una d'aquestes multinacionals. Aquest percentatge es va anar ampliant en el futur, tot i que els socis nacionals encara conserven la majoria de les accions i la direcció de l'empresa.

El creixement de l'empresa ha estat important, tant en la xifra de negocis com en el nombre de treballadors. Així 10 anys després de la constitució, l'empresa tenia més de 30 treballadors i en l'actualitat en té més de 200. Aquest creixement ha permès a l'empresa el poder disposar de treballadors especialitzats en determinats camps de l'arxivística o la digitalització que difícilment podria tenir si tingués una mida més reduïda.

L'evolució de les demandes de serveis per part dels clients, demanant cada cop més serveis i la capacitat de l'empresa per donar resposta a les noves demandes feu pensar a en Joan que calia canviar el concepte d'empresa. La seva idea era que Gestarxius s'havia de fer imprescindible per als seus clients, passant de ser una empresa dedicada exclusivament a l'arxivística a cobrir tots els serveis que els seus clients volguessin externalitzar. Aquestes idees però, no s'han portat a la pràctica.

El creixement de l'empresa també ha canviat el concepte de la mateixa. Si inicialment es tractava de provar la seva capacitat per a tirar endavant el negoci, el volum de l'empresa feu pensar a en Joan que calia professionalitzar més les decisions estratègiques de l'empresa. La seva manera d'expressar-ho és que fins ara les decisions es prenen en un sopar d'amics i que en el futur s'havien de prendre de manera professional, amb un consell de direcció i directors a les diferents seus de l'empresa.

L'emprenedor persuasiu.  
Retòrica i narratives en l'entrepreneurship

---

En Joan ha controlat i supervisat sempre en tot moment tot el funcionament de l'empresa i accepta totes les incorporacions de clients. Cada setmana manté una reunió amb els caps d'àrea per a saber les incidències i l'evolució dels diferents afers.

L'empresa ha demostrat en tot moment tenir una gran capacitat d'adaptació a les necessitats dels clients – trasllat d'arxius, cobrir puntes de demanda... – i saber aprofitar les situacions per a ampliar la seva gamma de serveis i la cartera de clients.

## **4.2 Interpretació de les experiències dels emprenedors. Tipologies d'emprenedors**

L'anàlisi de les diferències i les similituds de les experiències dels emprenedors ens permet reconèixer dues etapes ben diferenciades del procés; la prèvia i la posterior a la constitució de la societat. Tot i existir un fil conductor entre ambdues fases, cadascuna d'elles constitueix una unitat coherent que permet estudiar-les per separat. Les experiències prèvies a la constitució de la societat van lligades a la concreció d'un projecte empresarial, mentre les posteriors estan relacionades amb com es viu el seu desenvolupament. És per aquest motiu s'ha optat per analitzar-les i interpretar-les per separat.

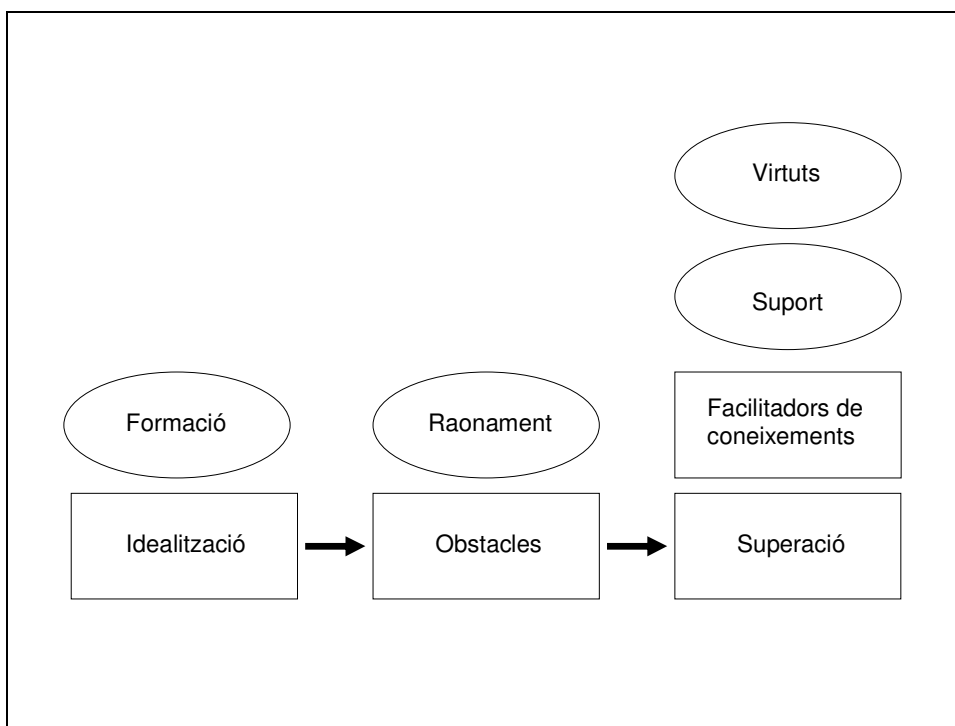
Aquesta anàlisi de les motivacions, experiències i vivències dels emprenedors ha permès identificar diversos prototips d'emprenedors per a cadascuna de les dues fases. Cal tenir en compte que aquests prototips suposen una idealització que posa èmfasi en les principals motivacions que expliquen les seves experiències. Això no vol dir que siguin les úniques o que siguin excloents. Així, quan s'indica que un emprenedor és aventurer, no vol dir que no persegueixi assolir objectius o que la resta no visquin el desenvolupament de l'empresa com un conjunt de situacions arriscades i que comporten un desafiament o un repte. Cal interpretar aquests prototips com una manera d'identificar i comprendre millor el comportament i les motivacions d'un tipus d'emprenedor.

### **4.2.1. Les experiències de l'etapa prèvia a la constitució de l'empresa. Tipologies d'emprenedors**

L'etapa prèvia a la constitució ve definida per un conjunt de fets i situacions que es produeixen fins al moment en que la societat es constitueix. Els emprenedors l'afronten amb una determinada experiència, formació acadèmica i/o professional, tot tirant endavant un projecte que tenen idealitzat. Un cop es posen en marxa es troben amb un conjunt d'obstacles que han de superar gràcies a la seva capacitat de raonar, a les seves pròpies virtuts, habilitats, coneixements i els suports que aconsegueixen obtenir fins que acaben constituint una societat.

En el procés que defineix aquesta etapa existeixen un conjunt d'experiències i capacitats que o bé són compartides per tots els emprenedors o bé no hem observat que les seves diferències tinguessin cap influència significativa en la manera d'explicar la seva

experiència (en un cercle en el gràfic 1). Així quan s'exposa la formació en un cercle no vol dir que no existeixin diferències entre la formació dels emprenedors estudiats sinó que no hem pogut observar que aquestes fossin rellevants per a explicar les diferents maneres d'experimentar la creació d'una organització. En d'altres si que s'ha observat aquestes diferències (en requadre en el gràfic 1). Aquestes diferències i similituds són les que ens permeten parlar de diferents tipologies d'emprenedors.



Gràfic 1. Anàlisi de les experiències de la fase prèvia a la constitució de la societat

**1. Formació.** La formació compren aquells coneixements i experiències que han adquirit els emprenedors abans d'iniciar els passos definitius per a constituir la societat. En els casos analitzats tots ells tenen formació universitària i tots han tingut relació amb ESADE. Així i tot han cursat diferents llicenciatures, MBAs i tenen diferent experiència laboral o professional en multinacionals o empreses de diversos sectors abans de crear la seva pròpia empresa. En el cas d'Ovifresc també cal indicar els coneixements i experiències adquirits en l'empresa familiar. Les diferències en la formació sembla que han tingut incidència en l'activitat de l'empresa, especialment en el cas d'Ovifresc, però no en allò que representa l'experiència de la seva creació.

**2. Idealització.** El procés emprenedor s'inicia pròpiament amb una idealització. Cal considerar aquesta experiència com el punt de partida, ja que els afecta de manera

profunda i resulta lo suficientment atractiva com per a estar disposats a renunciar a uns beneficis immediats (deixar la feina, una carrera professional, un millor lloc de treball) i intentar portar-la endavant. Si bé aquesta s'observa en tots els casos, difereix en un punt important en els emprenedors entrevistats. Per una banda trobem aquells emprenedors que idealitzen el fet de ser emprenedors i crear una empresa pròpia sense tenir una idea de quin ha de ser el seu objecte (Expomuseus i Ovifresc), per l'altra aquells que idealitzen una idea de negoci que requereix crear una empresa (Gestarxius). Aquesta diferència condiona tota aquesta fase prèvia a la constitució.

En el primer grup trobem un conjunt de motivacions personals que els porten a considerar la creació d'una empresa com una bona opció per a assolir els seus objectius personals. Així en Josep d'Ovifresc indica:

“A veure, tots els factors que hem anat anomenant abans juguen a favor [de crear una empresa pròpia]. A veure des de qualsevol punt de vista lo que no trobarem és un fet com el de Sant Pau. Avui... i demà ja... caic del cavall i resulta que he ensopegat amb ... és un cúmul de circumstàncies, d'aconteixements, de sentiments, etcètera, etcètera... que tots van jugant a favor eh?”

Entre aquestes circumstàncies destaca la idealització que fa del model de vida emprenedor. Així després de mencionar diverses persones que admira, indica:

“pues aquí tenim un altra vegada un altre element positivador, no? Home! A mi m'agradaria ser, a mi m'agradaria fer, a mi m'agradaria sentir com aquesta persona. [...] és un d'aquests models. Vull dir és un home que viu la seva feina, l'il·lusiona, els seus projectes i aquesta il·lusió la transmet als qui l'envolten. Dius ostras jo de gran voldria ser aquest senyor. Vale?”

També es veu motivat a tirar endavant la seva empresa influït pel seu entorn familiar. En primer lloc l'experiència familiar amb el negoci es viscuda de manera positiva, fins i tot per motius que van més enllà dels econòmics.

“Indubtablement viure això i viure-ho des d'un punt de vista positiu, no com una cosa, com una feina que agrada i que a demés aporta una sèrie de beneficis, tant en lo que és familiarment, cohesiona, dóna lloc a què jo estigui a prop dels meus cosins, germans perquè els nostres pares estan a prop per motius de negoci, pues tot això des d'aquest punt de vista et condiona...”

Un altra de les motivacions cal trobar-la en la llibertat de poder decidir per un mateix. En la seva estada en la multinacional visita amb el seu cap les oficines centrals de l'empresa a Barcelona.

“m'ensenya els pros i els contres d'haver de treballar per altres dintre d'una empresa lo bonic i lo no bonic, recordo sobretot una vegada que em va portar als headquarters, les oficines centrals a Barcelona i em va ensenyar velles glòries, gent que havia iniciat l'empresa de zero amb ell però els tenien arraconats perquè l'empresa ja havia tret tot lo que podia treure de profit d'aquelles persones i no havien trobat una solució bona per al final de la seva trajectòria professional i això m'impacta molt”

En el cas d'Expomuseus queda molt clar que la motivació de l'emprenedor no prové d'una idea de negoci en concret sinó de la seva voluntat d'esdevenir emprenedor:

“però, vaja, jo no tenia ..., la il·lusió de la meva vida no era fer museus. A mi m'era igual vendre calces, fer museus que muntar una financera.”

La motivació més aviat cal trobar-la en la llibertat d'assumir les pròpies responsabilitats i no dependre dels altres.

“I al cap d'uns anys vaig pensar que ja n'hi havia prou de fer d'executiu per altres, i que havia arribat el moment de muntar una empresa. Aleshores, em vaig acomiadar.”

En canvi en el cas de Gestarxius, la idealització respon a un enlluernament per una idea de negoci, que és vista com una oportunitat que cal aprofitar. En Joan, de Gestarxius, indica:

“Doncs mira, va ser un ex-alumne d'ESADE, que va tenir l'idea; ens va venir a veure a dos més que estàvem treballant junts i vam dir: "mira que idea más buena".”

Així mateix, en cap moment fa referència a una idealització del fet de ser emprenedor.

**3. Obstacles.** Un cop aquesta idealització els engresca a actuar, experimenten un conjunt d'obstacles que cal superar. En aquest cas també hi trobem diferències. Així mentre per als emprenedors d'Ovifresc i Expomuseus el principal obstacle és la manca de concreció del seu ideal en un projecte empresarial, per al de Gestarxius els obstacles

fan referència als recursos i tràmits necessaris per a assolir l'objectiu (crear una empresa dedicada a un negoci concret)<sup>8</sup>.

El primer problema per als emprenedors d'Expomuseus i Ovifresc és la manca de concreció d'un projecte empresarial. En Robert d'Expomuseus indica:

”A més, quan a la gent li començava a explicar de què muntava l'empresa, no entenien res, no ho sabia quasi ni jo pràcticament.”

L'emprenedor d'Ovifresc ja té la idea de muntar una empresa quan acaba la formació universitària, opta per un lloc de treball poc atractiu professionalment però interessant per a adquirir experiència de cara al seu projecte empresarial i després de dos anys, en el moment en que ha de començar l'activitat encara no té decidit com ha de ser l'empresa.

“Llavors s'inicia la..., comença el projecte en sí, comencem. Clar el problema és començar [...] Perquè no acabes de veure... de dir vinga a veure com comencem a nedar, com comencem a ...”

Aquesta situació es viscuda amb una certa angoixa o tensió associada al fet d'haver renunciat a la carrera professional i tot i passar el temps, no tenir clar com ha de ser l'empresa, quina ha de ser la seva activitat o tenir dificultats per a què sigui com ells voldrien. En Robert d'Expomuseus ens indica que des de que deixa la seva feina en una multinacional fins que engega el primer projecte transcorren sis o set mesos en els que va sospesant les possibles activitats a les que dedicar-se. Fins i tot quan s'ha decidit, li costa convèncer la resta de socis per a què constitueixin una societat i això ho viu com una situació tensa i incerta que el diferencia dels altres socis que continuen amb les seves feines.

“La veritat és que l'únic que se la va jugar, per entendre'ns, era jo, perquè tots els altres seguien al seu lloc, amb la seva feina, i d'alguna manera no perdien res, bé, uns diners, però eren relativament assumibles en aquell moment, i al que li anava la vida era a mi, i bé, ja està...”

L'emprenedor d'Ovifresc, després d'haver deixat la feina de a la multinacional, l'empresa del sector carni, transcorreguts uns mesos indica:

---

<sup>8</sup> Òbviament els emprenedors d'Expomuseus i Ovifresc també han de superar el conjunt de requeriments i tràmits necessaris per a crear una empresa, però és una qüestió menor enfront dels problemes derivats de la manca de concreció d'un projecte empresarial.



“Clar el problema és començar i jo recordo haver passat un moment fotut, eh? de una mica de depressió, no com a malaltia però d'un baixón. Perquè no acabes de veure...”

La decisió de voler muntar una empresa els porta a prendre decisions que són incompreses per part d'algun dels seus entorns. En Robert, d'Expomuseus, abandona la seva feina en una multinacional amb una prometedora carrera professional i dedica sis o set mesos a preparar la seva activitat com a emprenedor. Davant aquest fet ens comenta:

“I la veritat és que la gent no t'ajuda a muntar una empresa, no t'ajuden a cap nivell, ni t'animen ni et feliciten ni et donen una palmadeta a l'esquena. Al final tothom pensa que aquest tio s'ha tornat boig, no sé què li passa.”

L'emprenedor d'Ovifresc accepta una feina aparentment poc atractiva des del punt de vista econòmic i professional però que considera un bon lloc per a adquirir experiència i coneixements de cara a muntar la seva pròpia empresa. Els seus amics i companys qüestionen la seva decisió i li diuen en un to irònic, quasi sarcàstic:

“no entenem que te'n vagis a fer de patatero”.

Fins i tot en algun moment el seu pare li fa veure les dificultats de ser empresari, tot i que no interpreta aquests comentaris com un desincentiu sinó com una manera de fer-lo conscient de les coses negatives que comporta.

“...com podria ser mon pare que digues: no mira, tu t'has de dedicar a un altra cosa, perquè això no té futur, això vull dir: jo estic descontent. No, això no és així. Encara que alguna vegada se'm posi a prova dient-m'ho, però en realitat jo se, conec la persona i se que realment no m'ho esta dient,.. per desincentivar-me o perquè realment sent que lo que ha de fer és desincentivar-me sinó per provar-me que realment estigui segur de la decisió que... que jo estigui segur que estic prenent una decisió correcta i no l'estic prenent únicament enlluernat o per un entorn favorable.”

Tot i aquest conjunt de comentaris negatius o fins i tot la manca de suport no es fan enrere i persegueixen el seu objectiu sense fer cas a aquests comentaris.

Per la seva banda l'emprenedor de Gestarxius indica com a principal obstacle el convèncer un conjunt de socis suficient per a tenir els recursos necessaris per a poder tirar endavant l'empresa.

Per tal de superar aquests obstacles els emprenedors posen en pràctica un conjunt d'accions.

**4. Raonament.** Conjuntament a l'experiència de trobar-se amb un conjunt d'obstacles s'inicia un procés de recerca d'informació sobre l'empresa o negoci que volen fer, de sospesar la seva viabilitat, justificar o ponderar les seves decisions i de plasmar-ho en un projecte d'empresa. En el nivell d'anàlisi d'aquesta tesi no s'ha observat que les diferències en la seves capacitats cognitives o de raonament influïssin en les diferències de les experiències d'aquesta fase.

Recerca d'informació. L'emprenedor d'Ovifresc aprofita els contactes familiars i de la multinacional per a obtenir informació sobre el tipus d'empresa que vol crear. En el cas de Gestarxius, l'emprenedor busca informació sobre com és aquest mercat a Espanya i altres indrets. A més a més de buscar informació també van elaborant una idea plausible d'allò que poden realitzar. L'emprenedor d'Expomuseus justifica la seva decisió dient:

“arran de veure que era possible engegar una cosa així, que era possible que jo pogués entrar com a accionista perquè era un projecte que no era intensiu en capital, etc, etc.”

Tots els emprenedors destaquen el fet d'escriure en un paper o projecte d'empresa la idea o idees que tenien al cap. En el cas d'Expomuseus l'emprenedor indica que va arribar a escriure cinc projectes.

“seleccionant idees, alternatives, projectes, i a partir d'alguns d'aquests vaig fer plans de viabilitat, i un d'ells va ser aquest. En vaig fer cinc, i un va ser aquest...” (Robert, Expomuseus)

“s'ha de plasmar sobre el paper una empresa amb los seus plans amb los seus pressupostos amb la seua estratègia i els seus objectius, etcètera, etcètera...” (Josep, Ovifresc)

“vam començar fent un mica el que és una planificació de dir: "bé, què és el que podem fer, sobre un paper...” (Joan, Gestarxius)

**5. Virtuts.** En les entrevistes els emprenedors destaquen la necessitat de tenir en major o menor grau diverses virtuts, a més de coneixements, habilitats, actituds,... com per exemple: la capacitat de treball, la implicació en la feina o el coratge per a prendre determinades decisions.

També demostren tenir una gran motivació per allò que fan i una forta convicció ja que no es deixen influir fàcilment pels problemes o els desincentius. L'emprenedor d'Expomuseus indica que té el "gusanillo", és a dir una mena d'emoció i forta motivació per muntar una empresa pròpia.

**6. Suport.** Un altra categoria comuna és que els emprenedors busquen suport en socis i/o familiars per a tirar endavant la seva empresa. Cal tenir en compte que en els casos estudiats tots els emprenedors són novells i tots busquen socis.

En el cas d'Expomuseus aquests socis són imprescindibles per a en Robert, ja que són els qui tenen els coneixements i l'experiència necessaris per a tirar endavant l'empresa. En el cas d'Ovifresc l'emprenedor té molt clar que els seus cosins han de participar en el projecte empresarial. Durant l'entrevista menciona aquest fet en diverses ocasions.

"Jo crec que aquests són los elements més importants, el comptar amb uns cosins que saps que hi pots comptar que estaran d'acord en participar amb tu en algun projecte, no sabem quin"

"l'actitud positiva dels meus cosins [...] cap a un tema d'aquestos, cap a fem algo conjuntament, treballem junts, de fet contaves no solament amb lo què és lo... sinó el suport si el beneplàcit de més part de la família que no pas la directa"

"La condició sine qua non de tornar és que efectivament compto amb el suport dels meus cosins. Llavors hem decidit de tirar-ho endavant. Dic decidit perquè de projecte en faig partícip als meus cosins i amb més o menys involucració tots diuen que si, que hi participaran, que hi volen prendre part."

En el cas de Gestarxius l'emprenedor busca com a socis antics companys de la mateixa escola de negocis.

"Doncs mira, va ser un ex-alumne d'ESADE, que va tenir la idea; ens va venir a veure a dos més que estàvem treballant junts"

"vam buscar socis, vam dir: "bé, anem a buscar qui està interessat en aquest projecte"."

**7. Facilitadors de coneixement.** A més de les seves pròpies virtuts i el suport d'uns socis, els emprenedors busquen coneixements per a superar els seus obstacles. En aquest apartat tornem a trobar diferències significatives segons el tipus d'obstacles que

han d'afrontar. Els emprenedors d'Expomuseus i Ovifresc necessiten contrastar les seves idees amb persones que els hi mereixen confiança, mentre que el de Gestarxius ho fa tant sols amb les persones directament involucrades en l'empresa. Els seus punts de referència varien substancialment, un confia amb la família i els contactes d'aquesta, l'altre amb antics professors, empresaris, amistats i el darrer amb amics i companys de la universitat que finalment esdevenen socis.

“Vaig estar durant cinc o sis mesos parlant amb molta gent, seleccionant idees, alternatives, projectes, [...] aleshores vaig estar xerrant amb molta gent. Vaig parlar amb gent de la Central, de l'Autònoma, d'ESADE, amb ex jesuïtes, amb empresaris, amb catedràtics, amb professors; vaig parlar amb força gent, la veritat és que amb força gent; i bé, d'una xerrada amb un, te'n sortia un altre...”  
(Robert, Expomuseus)

“Que es un moment que jo vaig acompanyant a mon pare i en alguns llocs conec clients [...] i aquí s'ha d'agrair tant a mon pare com al meu oncle Joan, que són les dos persones que més ens ajuden...” (Josep, Ovifresc)

**8. Superació.** Finalment els emprenedors es veuen forçats a superar els obstacles si volen iniciar la seva empresa. La manera com afronten la superació dels obstacles torna a diferir segons els casos. Així en els casos d'Expomuseus i Ovifresc els emprenedors superen els obstacles adaptant-se a la situació i començant amb una activitat limitada però factible. Així, tot i que no tinguin encara clara la idea de l'empresa que volen muntar o aquesta no sigui com ells voldrien, comencen la seva activitat. L'emprenedor d'Ovifresc realitza inicialment una activitat que no es correspon amb la idea del negoci que vol muntar, però que és la que creu més factible en aquell moment. En Josep d'Ovifresc ens comenta:

“Perquè no acabes de veure... de dir vinga a veure com comencem a nedar, com comencem a ... com mos tirem a la piscina eh? per a on comencem, com ho fem? I ... jo crec que si reflexiones molt sobre una cosa a vegades acabes no portant-la a terme, no acabes per decidir-te, es a dir és necessari una mica de irreflexió a vegades, de dir una mica de caràcter, de dir vinga anem a l'aventura. Endavant ! ja veurem lo que passa però comencem...”

En el cas d'Expomuseus, en Robert posa en marxa l'activitat tot i que la resta de socis es neguen a constituir una societat i ell ha de treballar en altres feines que li permetin guanyar-se la vida mentre l'empresa no acaba de consolidar-se.

“tothom seguia amb la seva feina i seguia amb el estava fent, i quan havia algun projecte, alguna cosa, aleshores, es tornava a aglutinar l'equip i tiràvem endavant un projecte. I jo mentrestant donava classes, de consultor, d'assessor, és igual, el que feia d'alguna manera era cobrir el modus vivendi a base d'alternatives.”

En aquest sentit és doncs una experiència de transició, ja que la idea de l'empresa, tot i que embrionària s'acaba definint i perfilant mitjançant l'acció i un cop ja s'ha constituït l'empresa. En canvi en el cas de Gestarxius la superació d'aquesta etapa es produeix realitzant els tràmits burocràtics necessaris per a constituir una societat i arribant a acords amb els socis sobre els objectius que cal assolir i com cal organitzar-se.

Finalment els problemes i experiències d'aquesta fase s'acaben amb la constitució d'una societat i començant una activitat que portarà unes noves experiències.

L'emprenedor persuasiu.  
Retòrica i narratives en l'entrepreneurship

Taula 1: Experiències en la fase prèvia a la constitució de la societat.

<b>Categories</b>	<b>Conceptes</b>	<b>Dades</b>
Formació	Formació acadèmica Experiència laboral Experiència familiar	Estudis universitaris, MBA Feines en multinacionals, feines en empreses del sector Vivències infantils, juvenils
Idealització	Idees motivadores Bona idea	Llibertat, família, models emprenedors Idea de negoci atractiva
Raonament	Recerca informació Raonabilitat Plans de viabilitat	Els emprenedors busquen informació sobre la seva activitat Adequació dels seus objectius a les seves capacitats Elaboració de plans de negoci
Obstacles	Incomprensió Inconcreció Tràmits Recursos	Situacions d'incomprensió per les seves decisions Manca d'una idea de negoci clara Tràmits legals, administratius necessaris per a constituir una empresa Obtenció de recursos (actius, diners,...) per a poder iniciar l'activitat
Virtuts	Treball Risc Renúncia	Capacitat de treballar i implicar-se Capacitat d'assumir un risc Capacitat de renunciar a un benefici immediat per tal d'assolir el seu objectiu
Suport	Socis	Recerca de socis per als seus projectes
Facilitadors de coneixement	Contrastar opinions Fonts d'informació Facilitar experiència	Persones de confiança amb qui els emprenedors contrasten les seves opinions Persones o institucions que resulten fonts d'informació Persones que transmeten la seva experiència
Superació	Adaptació Assolir objectius Constitució societat	Realitzar aquelles feines que són factibles encara que no siguin les definitives Assolir els objectius plantejats Constitució legal d'una societat

#### **4.2.1.1 Tipologies d'emprenedors en l'etapa prèvia a la constitució de la societat**

Tal com hem observat existeixen diverses categories en les que es produeixen diferències en la manera de viure i experimentar dels diferents emprenedors. Tret de diferències menors com el fet que els socis puguin ser familiars o no, els casos d'Expomuseus i Ovifresc comparteixen una mateixa experiència de l'etapa que difereix del cas de Gestarxius. És per aquest motiu que hem acabat identificant dues tipologies d'emprenedors, els emprenedors vocacionals i els oportunistes.

##### **Emprenedors vocacionals**

Els emprenedors d'aquesta tipologia entenen la creació d'una empresa pròpia com un projecte vital. Volen ser emprenedors ja que creuen que realitzant el seu propi projecte empresarial és com millor assoliran els seus objectius personals. Són, per tant, emprenedors vocacionals que senten la necessitat de crear una empresa i a més a més efectuen els passos necessaris per a realitzar-la. Aquesta voluntat fa que la decisió d'emprendre sigui prèvia a la idea de l'empresa que crearan. En general no saben quin ha de ser el seu objectiu i en alguns casos ni tant sols en quina activitat o sector actuarà.

Aquesta situació comporta que el temps que transcorre entre la decisió de crear l'empresa i la constitució efectiva sigui viscut des de dues vessants principals. En primer lloc i de manera més immediata com un procés de configuració d'una idea d'empresa que puguin portar endavant. La situació els porta a ser molt flexibles a l'hora de decidir quin tipus d'empresa crear i a buscar diferents alternatives, però també experimenten angoixa i ansietat si tenen dificultats per concretar les seves inquietuds en un projecte determinat o bé senten que han començar.

En segon lloc com un període de maduració personal. El projecte d'empresa és vital i personal i per tant els passos en la maduració de la idea d'empresa que s'ha de crear són també un procés de maduració personal. Aquesta maduració es mostra de diverses maneres, aprofundint en allò per a lo que se senten inclinats o capacitats per a portar endavant o mostrant-se segurs enfront un bon nombre de gent que els envolta i que es mostren incomprensius envers les seves decisions. En funció de l'anticipació amb la que decideixen que crearan l'empresa aquesta fase pot incloure únicament el moment de concretar la idea d'empresa o bé abraçar la formació acadèmica i l'adquisició d'experiència professional. En alguns casos el lapse de temps és de diversos anys fins que no donen el pas. Més enllà de l'experiència de salvar un conjunt de dificultats per a

iniciar la seva empresa, viuen aquesta fase com el procés en el que han d'anar configurant una idea que es pugui transformar en una empresa concreta.

### **Emprenedors oportunistes**

Aquesta tipologia d'emprenedors entén les seves decisions com l'aprofitament d'una oportunitat. Els individus experimenten una forta inclinació envers una idea de projecte empresarial que troben atractiva i la necessitat de dur-la a terme. A diferència dels anteriors, la idea d'empresa precedeix la seva intenció d'esdevenir emprenedors i per tant, només tiraran endavant en la mesura que la considerin viable i atractiva. Si no és així no tenen per què buscar alternatives, ja que allò que els ha motivat és aquella possible empresa i no el fet de ser emprenedors.

Viuen la fase prèvia a la constitució de la societat com un procés de concreció de la seva idea i d'establir d'una manera raonable la seva viabilitat futura. Tenen confiança en la seva capacitat de tirar endavant un projecte basat en aquesta idea. Posen més èmfasi en buscar els recursos necessaris i en superar les dificultats que es troben fins arribar a muntar l'empresa, ja que la seva idea és clara.

### **Quadre resum de les característiques de les tipologies emprenedores en la fase prèvia a la constitució de l'empresa**

#### **Categories compartides**

1. Formació acadèmica i experiència laboral
2. Elaboració de projectes d'empresa
3. Forta implicació i treball personal
4. Buscar suports i socis
5. Objectiu: constitució d'una societat



---

### **Emprenedors vocacionals**

1. Idealització de la idea d'empresa (font de llibertat, creixement personal,...)
2. Empresa com a vehicle per a aconseguir el seu objectiu personal
3. El principal obstacle és la manca d'un projecte d'empresa concret.
4. Incomprensió de l'entorn – Determinació personal
5. Recerca de coneixements externs. Busquen persones qualificades que els puguin assessorar.
6. L'empresa es constitueix sabent que l'activitat inicial potser no és viable però factible a curt termini i amb la intenció d'adaptar-se a la situació.

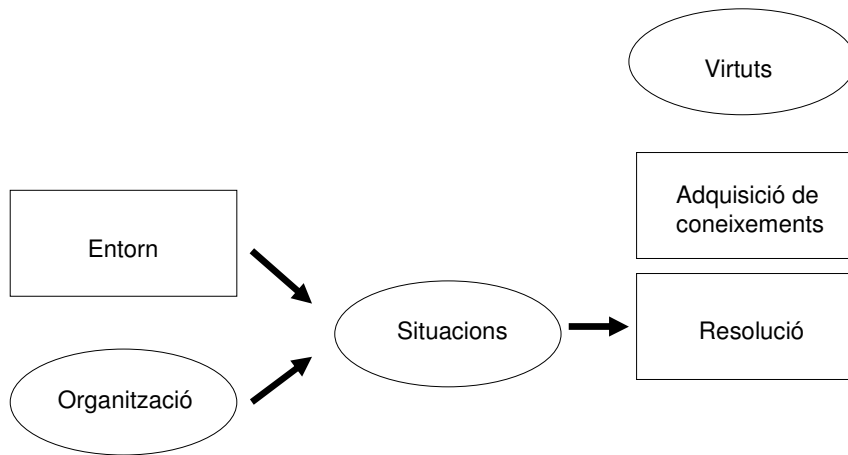
### **Emprenedors oportunistes**

1. Idealització d'una idea de negoci.
2. Identificació d'uns objectius i tràmits a superar.
3. No es busca coneixements externs.
4. L'empresa es constitueix gràcies a l'assoliment dels objectius.

## **4.2.2 Les experiències de l'etapa posterior a la constitució de l'empresa. Tipologia d'emprenedors**

En l'etapa posterior a la constitució de l'empresa, els emprenedors experimenten un conjunt de situacions produïdes fonamentalment per les relacions dintre de l'organització i d'aquesta amb el seu entorn (mercat, proveïdors,...). Aquestes situacions s'acaben resolent gràcies a les virtuts i coneixements que demostren tenir o adquireixen. La manera com els emprenedors acaben estructurant el conjunt d'experiències d'aquesta fase determina les diverses tipologies.

Com en la fase anterior, existeixen un conjunt d'experiències i vivències que són compartides per tots els emprenedors o bé no s'han observat diferències que incideixin significativament en l'experiència d'aquesta fase (en un cercle en el gràfic 2) mentre en d'altres existeixen diferències importants (en requadre en el gràfic 2).



Gràfic 2. Anàlisi de les experiències de la fase posterior a la constitució de la societat

**1. Entorn.** L'entorn fa referència a aquelles institucions, empreses o professionals que es relacionen amb l'empresa sense formar-ne part i que influeixen tant a nivell particular com en el seu conjunt.

Els clients. Els clients d'Expomuseus són fonamentalment administracions i alguna gran empresa. Els clients d'Ovifresc són des de grans cadenes de supermercats fins a consumidors, passant pels del ram de la restauració. Els clients de Gestarxius són fonamentalment empreses grans i mitjanes o empreses públiques, com els hospitals.

Els competidors. Expomuseus i Gestarxius treballen en uns mercats incipients amb pocs competidors. En el cas d'Expomuseus els competidors són petites empreses que treballen en mercats locals, en el cas de Gestarxius el mercat ha anat evolucionant, des de petites o mitjanes empreses quan ells varen començar fins a empreses de més de 100 treballadors o filials de multinacionals en l'actualitat. En el cas d'Ovifresc és un mercat molt madur amb moltes empreses i molta competència, però de mercats locals i empreses mitjanes.

Cada emprenedor viu una tensió pròpia del seu mercat. Expomuseus viu amb tensió la forta dependència del cycle econòmic, en el cas d'Ovifresc la tensió es troba en la forta competència, mentre que per a Gestarxius la produeix la introducció de multinacionals

en el mercat. El sector i mercat en el que es troben influeix en el tipus d'experiències que tenen i en com les poden resoldre.

**2. Organització.** L'organització la podem dividir en la seva estructura i la seva estratègia.

Estructura de l'organització. Ovifresc i Expomuseus tenen una estructura jeràrquica amb responsables de determinades àrees de l'empresa. Expomuseus també va iniciar la seva activitat creant una estructura similar, però una crisi econòmica els obligà a canviar-la. En el moment de l'entrevista només els socis treballaven en l'empresa i es subcontracta tots els serveis que es puguin necessitar.

Estratègia de l'empresa. En el cas d'Expomuseus l'estratègia inicial era la d'anar creixent, adquirint nous projectes i realitzant noves contractacions. A partir de la crisi l'estratègia es concentra en assumir els projectes que poden portar els empleats de l'empresa, triant aquells que els hi semblen més interessants i abandonant una estratègia de creixement. En el cas d'Ovifresc l'estratègia passa per portar l'empresa cap al model d'empresa que ells consideren viable i que saben que està funcionant en un altre mercat.

“Anem moldejant, anem portant el negoci cap allà on nosaltres creiem eh? Seguint los models, seguint lo projecte inicial, més o menys dibuixat en la promoció d'empresa feta... anem portant el model de Carns S, anem portant lo negoci cap a aquella... perquè sabem que és una cosa que a la pràctica funciona, esta funcionant en altres... en altres indrets”

En el cas de Gestarxius en Joan segueix des del principi una estratègia de creixement i professionalització que permeti incrementar els beneficis de l'empresa. Gestarxius persegueix un objectiu clar de creixement tant donant-se a conèixer als clients com adquirint altres empreses més petites o amb dificultats. Aquesta estratègia els permet per una banda dificultar l'entrada d'altres empreses en aquest mercat i per l'altra poder contractar especialistes en les diverses àrees de l'empresa. Un segon objectiu ha estat el de voler professionalitzar l'empresa. Aquesta professionalització es realitza en diversos àmbits. Per una banda en les decisions dels membres del consell d'administració. En Joan ens indica que han de passar de ser una trobada entre amics amb conjugues i fills els caps de setmana a ser professionals i “deixar-nos de sentimentalismes”.

**3. Situacions.** Les relacions dintre de l'organització i d'aquesta amb el seu entorn acaben produint un conjunt de situacions a les que els emprenedors han de fer front.

Per exemple els entrevistats destaquen la sensació de soledat que varen patir en els moments en que es va crear l'empresa. El que menys reflecteix aquesta sensació és l'emprenedor d'Ovifresc, ja que compta amb el recolzament familiar, tot i que el fet d'assumir la responsabilitat de començar el negoci també el fa participar d'aquesta experiència.

“Doncs mira, l'any 89 vaig començar sol, tenia un despatx a casa de la meva mare, li havia llogat una habitació...” (Joan, Gestarxius)

Sí, sí, els altres..., tothom seguia amb la seva feina i seguia amb el que estava fent, i quan havia algun projecte, alguna cosa, aleshores, es tornava a aglutinar l'equip i tiràvem endavant un projecte. (Robert, Expomuseus)

En el cas d'Ovifresc la motivació de l'emprenedor per construir una empresa que porti cohesió i beneficis econòmics a la família, el porta a situacions difícils en les quals l'emprenedor sempre opta per aquelles que creu que poden beneficiar als socis familiars en detriment de l'objectiu empresarial. Durant l'entrevista indica aquestes tensions i decisions en diverses ocasions.

“Això ens servirà després per un altre projecte ja de més envergadura i després la relació amb un soci no familiar [...]. Com encaixar aquesta relació dins de lo que és el conjunt de l'empresa. Hi ha socis familiars i socis no familiars.”

“però aquí hi va haver un tema de la relació soci no familiar, socis familiars i aquí bueno... aquí hi va haver una crisi i jo em vaig tindre que decidir per la línia dels socis familiars.”

“S'estava creant una incompatibilitat... i jo faig costat al soci familiar i ell me diu: Bé jo aquí no podré arribar a ser mai, no podré estar mai al mateix nivell...”

En el cas de Gestarxius sorgeix la possibilitat de ser adquirits per una multinacional. Tot i que rebutja inicialment l'oferta perquè creu que l'empresa valdrà més en un futur no gaire llunyà, aquesta opció no es descarta. De fet, amb posterioritat a les entrevistes realitzades, els socis de Gestarxius han anat venent les seves participacions a una multinacional fins a desprendre's d'un 49% del capital.

Els emprenedors fan front a les situacions a partir de les seves virtuts i dels coneixements que van adquirint per tal de que aquestes es resolguin favorablement a les seves intencions.

**4. Virtuts.** Els emprenedors demostren tenir un conjunt de virtuts força comuns com per exemple la seva forta implicació en l'activitat que realitzen. Els emprenedors viuen d'una manera molt intensa tot allò que fan per crear i gestionar la nova empresa.

“I després també penso que, en general, si t'hi va la vida en un projecte, tira endavant. Jo crec que, al final, el que fa triomfar un projecte són les persones. D'idees n'hi ha moltes; de diners, més; de projectes, no te'ls acabaries; però de gent disposada a tirar endavant un projecte n'hi ha molt poca, o n'hi ha molta i no ho sap, això també pot ser.” (Robert, Expomuseus)

També demostren tenir una gran capacitat d'assumir riscos i la responsabilitat de les seves accions. En general demostren tenir una gran capacitat d'adaptació. En el cas d'Ovifresc l'empresa va obrir un dia com a cash i a les 24 hores ja era una botiga especialitzada perquè era lo que demandaven els clients. En el cas de Gestarxius admet gestionar les deixalles de paper d'un dels seus clients, tot i que no és la seva activitat. A demés sempre estan buscant noves oportunitats i a no tanquen mai portes a possibles oportunitats.

També demostren tenir altres competències, com la capacitat de negociació que demostra tenir l'emprenedor d'Ovifresc. Així procura utilitzar aquesta capacitat sempre que pot:

“llavors és una qüestió de negociació amb l'ens corresponent. Sigui sanitat, sigui agricultura, però casi bé sempre es sanitat en el nostre cas perquè agricultura i ajuntament seria més parcial, eh? On hi ha més incidència en el nostre cas és en sanitat.”

“Nosaltres preveiem que se'ns acceptaria el pla de millora i que per aquí tirariem, que es consensuaria i que es negociaria.”

“Hi ha una negociació. El que nosaltres diguéssim que no varies vegades ens ajuda. La negociació es fa molt bé, crec que esta molt ben plantejada perquè veiem la necessitat de vendre.”

L'emprenedor d'Expomuseus es mostra amb gran capacitat d'acceptar els errors, tant propis com dels altres.

**5. Adquisició de coneixements.** Els emprenedors tracten d'anar adquirint coneixements que els permetin fer front a les situacions que es van produint. Expomuseus prima els coneixements i les experiències dels projectes executats per a realitzar els nous.

“[entrevistador] D'aquestes exposicions que heu fet, n'hi ha alguna de la que et sentis particularment..., que diguis “aquesta és l'exposició ideal”?”

[Robert, Expomuseus] Jo et diria que l'última quasi sempre és en la qual vas recollint tot el *know how* i que intentes que estigui millor que les altres.”

En canvi Ovifresc i Gestarxius procuren experimentar. El primer amb la mínima inversió possible abans d'oferir un producte o servei als seus clients i el segon mirant de recrear situacions extremes.

un altra vegada una inversió moderada, que és lo cas que t'he mencionat abans. Abans de fer una sala de PLS, que en diuen de Punto Libre Servicio, o sigui d'empaquetat i d'això... abans ho fem amb les instal·lacions que ja tenim i amb màquines que la inversió és molt minsa.

“nosaltres hem tingut sempre escàners Fujitsu; quan als "tios" de Fujitsu els vam explicar el que estàvem fent amb els seus escàners, no s'ho creien. [...] Deien "no és possible". Teníem dos escàners -ara en tenim quatre, em penso- teníem dos escàners i cada escàner feia 15.000 documents cada dia i, a més, duraven la "tira". Deien "no és possible, això, s'ha de canviar el rodet cada 8.000 documents. Està tocat de l'ala", però s'ha de fer perquè no saps si l'escàner et petarà, si no et petarà, amb els softwares que passarà, la capacitat després en disc i després la rapidesa per buscar un document; tu pensa que nosaltres teníem imatges, teníem tres mesos on line que eren 54 gigas, em sembla. És clar, s'havia de veure quina era la velocitat d'accés, (...?) una consulta i la màquina està a veure què passa (...?); s'havien de fer 500 consultes super ràpid, o sigui que tot això s'havia de controlar.”

**6. Resolució.** Finalment aquestes situacions es resolen i deixen una experiència en els emprenedors. Més enllà de la resolució concreta de cadascuna de les situacions viscudes, els emprenedors tenen també una experiència del desenvolupament de l'empresa donant un sentit al conjunt de situacions que viuen i com aquestes es resolen. Tot i que tots els emprenedors experimenten diverses vivències, en general solen destacar-ne unes per damunt d'unes altres.

Tots valoren la seva experiència d'una manera positiva, tot i que reconeixen que és una activitat que comporta molts problemes i treballs, demostrant el seu compromís i la seva il·lusió amb el desenvolupament del projecte.

“Jo crec que la gent s’ho hauria de passar bé amb un projecte. I, home, si tens la sort de que està ben pensat i que conceptualment funciona, de que és el moment a nivell de mercat, i que ha existeix una oferta i que existeix una demanda consolidada i tal, i tires endavant un projecte empresarial” (Robert, Expomuseus)

“Jo diria que és la feina perfecta per a algú que ha fet una carrera de Ciències Empresarials.” (Joan, Gestarxius)

També destaquen la sensació de llibertat d’elecció i que no depenen de la decisió d’un altre, tot i que matisen aquesta capacitat de llibertat d’elecció enfront els seus companys assalariats. En general admeten que és una de les coses que més valoren de la seva feina i que més els diferencia.

“Sí, és a dir, tenir aquesta llibertat d’elecció i portar-ho com a tu t’agrada o tu tens la idea de portar-ho. És a dir, és la "llibertat total" entre cometes si vols, però en un projecte tenir aquesta..., amb tots els condicionants evidentment que hi ha, des dels condicionants financers fins als que vulguis, perquè estàs evidentment dins de ..., però, molta llibertat, molta.” (Joan, Gestarxius)

“I al cap d’uns anys vaig pensar que ja n’hi havia prou de fer d’executiu per altres, i que havia arribat el moment de muntar una empresa. Aleshores, em vaig acomiadar.” (Robert, Expomuseus)

Ara be, en altres qüestions difereixen entre ells. Així en el cas d’Expomuseus en Robert tendeix a concebre l’empresa i les diferents situacions viscudes com una aventura en la que destaca el fet d’aprendre, trobar-se en noves experiències i establir noves relacions:

“...muntar una empresa, o tenir una aventura, jo li dic una aventura empresarial o una aventura d’un projecte empresarial”

En canvi en els casos d’Ovifresc i Gestarxius, els emprenedors destaquen el fet d’estar creant alguna cosa amb les seves decisions o bé aconseguir determinades fites o objectius.

“No se és conscient de tota la problemàtica perquè si se fos conscient de tota la problemàtica no es començaria. És la reflexió que hem fet abans. Si un digués ara vull sapiguer tots els problemes per els que passaré, diu escolta deixem-ho perquè són molts problemes, però a petites dosis i dia a dia i amb la il·lusió que

no t'ha de deixar de que vas creixent i vas aconseguint les fites que et vas proposant pues los problemes no són tant.” (Josep, Ovifresc)

“Doncs ofereixen un preu molt interessant, però pensem que no, que d'aquí a tres anys això valdrà tres vegades més.” (Joan, Gestarxius)

“Vam començar [...] amb 1.000 metres i ara en tenim 8.000. Acabem d'inaugurar una nau dos carrers més a baix, el 30 de juny, de 1.600 metres” (Joan, Gestarxius)



L'emprenedor persuasiu.  
Retòrica i narratives en l'entrepreneurship

Taula 2: Experiències en la fase posterior a la constitució de la societat.

<b>Categories</b>	<b>Conceptes</b>	<b>Dades</b>
Entorn	Competidors Clients Proveïdors	Madur o verd. Petites o grans empreses Diversos tipus de clients Diversitat de proveïdors.
Organització	Estratègia empresa Organització del treball	Estabilitat, seguiment model, creixement Estructura mínima i flexible, estructures rígides i jeràrquiques.
Situacions	Oportunitats / Sort  Reptes  Objectius	El mercat ofereix unes situacions viscudes com oportunitats L'entorn planteja situacions que suposen un risc i una dificultat per a l'empresa L'organització provoca una determinada situació amb uns determinats objectius
Virtuts	Treball / implicació Esforç Resolució problemes	
Adquisició coneixements	Externs  Prova interna	Es contracta persones que tinguin els coneixements necessaris Es realitzen proves i experiments dintre de l'empresa
Resolució	Experiència  Negociació  Assolir objectius	La situació d'incertesa i desconeixement inicial es resol amb l'obtenció d'experiència, noves relacions, coneixements... La situació es resol amb la negociació de les diferents parts implicades La situació es resol amb l'assoliment o replantejament dels objectius inicials

#### **4.2.2.2 Tipologies d'emprenedors en l'etapa posterior a la constitució de la societat**

En aquesta etapa hem identificat dues tipologies emprenedores: els aventurers i els creadors. L'emprenedor d'Expomuseus respon a la primera tipologia, mentre els emprenedors d'Ovifresc i Gestarxius responen a la segona (l'emprenedor de Gestarxius més clarament que el d'Ovifresc).

##### **Emprenedors aventurers**

Aquests emprenedors tendeixen a experimentar el desenvolupament d'una empresa com una aventura, com un procés que presenta un conjunt de reptes i dificultats que cal superar. L'empresa és una font d'experiències, que genera reptes, situacions que d'altra manera no viurien, permet conèixer nova gent,... en definitiva una aventura que els enriqueix personalment. Són més propensos a buscar situacions que generin noves experiències i els permeti adquirir nous coneixements. Semblen més tolerants als errors i més disposats a assumir riscos. També es mostren menys preocupats pel creixement de l'empresa que els emprenedors creadors.

##### **Emprenedors creadors**

Els emprenedors creadors viuen el desenvolupament de l'empresa com una creació. Sense ells, probablement aquesta ni tant sols existiria. L'empresa s'ha creat i ha crescut gràcies a la seva participació i a l'assoliment d'uns objectius i unes fites. Al mateix temps és també una eina per a assolir objectius, tant personals com propis de l'organització. És la seva creació i per tant se senten més identificats amb ella. Els èxits i fracassos de l'empresa són també els seus èxits i fracassos personals.

Tendeixen a lligar l'estratègia de l'empresa al creixement, ja que d'aquesta manera s'engrandeix la seva creació. Assumeixen riscos amb moderació, ja que aquest queda supeditat a l'assoliment d'uns objectius o resultats. Miren d'incorporar a l'empresa tots aquells coneixements que consideren claus per a aconseguir aquests objectius.

### **Quadre resum de les característiques de les tipologies emprenedores en la fase posterior a la constitució de l'empresa**

#### **Categories comunes**

1. Diversitat d'entorns
2. Diferents estructures organitzatives.
3. Diversitat de situacions
4. Virtuts ( treball, implicació, resolució,...)

#### **Emprenedors aventurers**

1. Estratègia no necessàriament de creixement.
2. Assumpció de risc
3. L'empresa és una font d'experiències, coneixements, relacions,...

#### **Emprenedors creadors**

1. Estratègia de creixement
2. Experimentació o incorporació de coneixement clau
3. L'empresa és una creació que permet assolir objectius

### **4.2.3 Anàlisi dels casos segons les tipologies observades**

Un cop hem identificat les diferents tipologies per a cadascuna de les etapes, analitzem els casos estudiats en funció d'aquestes tipologies.

En Robert d'Expomuseus és un emprenedor vocacional-aventurer. Com a emprenedor vocacional considera l'empresa com un mitja per a aconseguir els seus objectius personals, com a aventurer viu l'empresa com un mitja que li permet obtenir noves experiències, coneixements o relacions. És possible que assumeixi un risc excessiu en determinats moments. Pot fàcilment en el futur canviar d'empresa si aquesta deixa de proporcionar-li noves aventures o no el motiva suficientment. En el cas de plegar procuraria crear una nova empresa abans que no pas tornar com a treballador d'una empresa.

En Josep d'Ovifresc és un emprenedor vocacional-creador, tot i tenir alguna característica dels aventurers. Això el converteix en l'emprenedor més vinculat emocionalment amb la seva empresa, ja que la considera per una banda la seva creació i per l'altra és el mitjà que ell ha creat per a aconseguir els seus objectius personals. Dificilment es vendria l'empresa, tot i que si ho fes, probablement miraria de crear-ne un altra. Com a emprenedor creador sempre mirarà de fer créixer l'empresa i buscar nous objectius.

En Joan de Gestarxius és un emprenedor oportunista-creador. Això el converteix en el menys vinculat emocionalment a l'empresa. Tot i ser la seva creació, el lligam de l'emprenedor amb l'empresa és perquè considera que aquesta és una bona oportunitat empresarial de la que en pot obtenir uns beneficis econòmics a més d'una bona experiència personal i professional, però no hauria de tenir cap problema en vendre l'empresa si es presenta una bona oportunitat. Dificilment crearà una nova empresa si es ven o desapareix aquesta, a no ser que cregui que un altra idea de negoci resulta una bona oportunitat. No hauria de tenir massa inconvenient en aprofitar la seva experiència per a tornar a treballar per a una multinacional. A més a més de la seva personalitat i la força del mercat, aquesta tipologia d'emprenedor facilita un cert distanciament respecte de l'empresa i per tant que es gestioni de manera més desapassionada. Mentre estigui en l'empresa buscarà nous objectius que la facin créixer.

### Tipologies

	<b>Aventurer</b>	<b>Creador</b>
<b>Vocacional</b>	Expomuseus	Ovifresc
<b>Oportunista</b>		Gestarxius

### **4.3 Anàlisi dels elements retòrics**

Per tal d'entendre el comportament dels emprenedors també ens hem fixat en aquells elements retòrics que utilitzen per tal de persuadir-se a ells mateixos, persuadir el seu entorn i poder tirar endavant els seus projectes. L'anàlisi dels elements retòrics inclou l'estudi de la utilització d'arguments basats en fets, exemples, models o valors, l'ús d'elements d'ethos, pathos i logos, la referència a tòpics, la utilització de metàfores o comparacions, així com si els emprenedors tenen en compte les audiències a les que s'adrecen.

L'estudi es basa en la interpretació de les dades obtingudes a partir de l'observació dels emprenedors i les entrevistes realitzades. Les explicacions dels emprenedors fan referència a un temps passat i per tant cal tenir en compte que no es disposa dels discursos i arguments que varen emprar en aquells moments. Aquesta limitació no és en tots els casos un inconvenient insalvable per a observar quins són els elements retòrics que ells consideren que van jugar un paper important en el seu moment i en tot cas ens mostren els que empen actualment per a referir-se a les situacions viscudes.

Seguint amb la classificació que hem realitzat anteriorment, analitzarem els elements retòrics utilitzats pels emprenedors en les etapes anterior i posterior a la creació de la societat. En canvi no farem una distinció per a les diferents tipologies, ja que al compartir bona part del procés, ens portaria a repetir l'anàlisi realitzada. Això no treu que, puntualment s'indiquin, si existeixen diferències importants entre les tipologies.

Un altre aspecte a tenir en compte és que les etapes estan dividides en diferents fases. Cadascuna d'aquestes fases corresponen a individus o col·lectius (socis, clients, proveïdors,...) als que cal persuadir o dels que cal persuadir-se. En general les fases es presenten seguint un cert ordre cronològic, tot i que no s'ha de prendre de manera estricta. Així una fase no té perquè començar necessàriament després d'una mencionada en primer lloc i sovint conviuen més d'una fase en un moment determinat, ja que cal persuadir a més d'un individu o col·lectiu a la vegada.

#### **4.3.1 En el procés anterior a la creació de la societat**

En aquesta etapa els emprenedors decideixen tirar endavant un projecte empresarial tot i les incerteses que tenen. D'aquesta manera l'etapa ve marcada per la necessitat de persuadir-se ells mateixos de tirar endavant una empresa en concret i de persuadir a aquells que els han de facilitar els recursos necessaris per a poder portar-la endavant.

#### **4.3.1.1 Els emprenedors es persuadeixen a si mateixos de tirar endavant un projecte empresarial**

En començar l'anàlisi d'aquesta fase cal fer un parell de precisions. En primer lloc indicar que els emprenedors són la seva pròpia audiència. Això suposa un canvi respecte la situació habitual, ja que no es tracta de persuadir els altres sinó d'analitzar com els arguments propis i els dels altres acaben persuadint un mateix per a realitzar una determinada acció. En segon lloc cal remarcar que degut a aquest fet, a vegades no tots els arguments són explícits, ja que són coses que tenen interioritzades. Per exemple mai exposen com a argument que ells es vegin a si mateixos capacitats per engegar l'empresa, tot i que resulta obvi que aquest argument té influència en el procés. Això ens porta a considerar determinades exposicions dels emprenedors com arguments que poden influir en una determinada decisió, tot i que no siguin exposats explícitament com a arguments. També ens dificulta saber quin coneixement tenen de l'audiència, es a dir quin coneixement tenen sobre si mateixos.

Fets aquests aclariments, indicar que el procés emprenedor s'inicia amb la inclinació intuïtiva i emocional cap a una idea poc definida però que resulta un argument molt atractiu i emotiu. En Joan, de Gestarxius és molt explícit en aquest sentit.

“Doncs mira, va ser un ex-alumne d'ESADE, que va tenir l'idea; ens va venir a veure a dos més que estàvem treballant junts i vam dir: "mira que idea más buena".”

Aquest pensament és per als emprenedors oportunistes la idea d'empresa, mentre que per als vocacionals suposa el fet de ser emprenedors. En Robert de l'empresa d'organització de museus argumenta la seva decisió a partir d'una idea que per a ell té una gran força emotiva però tant vaga com la següent:

“I al cap d'uns anys vaig pensar que ja n'hi havia prou de fer d'executiu per altres, i que havia arribat el moment de muntar una empresa.”

En algun cas allò que els inclina cap a la constitució d'una empresa és una idealització d'una situació o persona de referència en la seva vida. Un dels arguments donats per en Josep és el següent:

“L'experiència positiva del meu pare, pues aquí tenim un altra vegada un altre element positivador, no? Home! A mi m'agradaria ser, a mi m'agradaria fer, a mi m'agradaria sentir com aquesta persona.”

Aquesta idea resulta un argument emocional molt poderós, tot i que és tracta d'una idea poc definida respecte a la que tenen una inclinació intuïtiva i heurística. Conscients de la incertesa i les dificultats que es trobaran necessiten persuadir-se de tirar-la endavant i de com fer-ho. Així s'inicia un procés de recerca d'arguments que van configurant una idea plausible de l'empresa que crearan. Aquesta idea plausible permet als emprenedors per una banda avaluar la situació, abandonant la seva idea o bé adherint-s'hi i per un altra justificar i justificar-se a si mateixos les seves decisions.

En l'elaboració de la idea plausible s'observen dos processos molt lligats entre ells; un més personal que l'emprenedor va construïnt individualment i un altre, que es dona fonamentalment si els dubtes persisteixen, en el que busca contrastar les seves idees amb persones de confiança. El tret distintiu d'aquesta elaboració personal és que s'ha de resoldre prenent una decisió basada en opinions i no en fets. Aquesta situació fa que les decisions dels emprenedors s'hagin de fonamentar en una combinació d'arguments plausibles que comprenen la motivació respecte l'acció que es vol realitzar, la seva capacitat de portar-la endavant i l'avaluació de la situació inicial i de l'acció que es vol emprendre.

Tenint en compte que la motivació per tirar endavant el projecte ja existeix en aquest cas, ja que tots mostren una voluntat de crear una empresa, l'elaboració de la idea plausible respon a la necessitat de construir per una banda una imatge plausible de la situació en la que es troben i de la que hauran de fer front en cas de tirar endavant i per l'altra una adhesió a les accions que creuen que han de realitzar per a assolir els seus objectius. En l'elaboració d'una imatge de la situació actual i futura juguen un paper molt important els arguments basats en fets, exemples o models.

com poden ser els resultats obtinguts a partir de l'elaboració de projectes d'empresa. L'emprenedor d'Expomuseus, per exemple, ens indica que en va fer cinc i entre ells el que finalment va portar a terme. La realització d'aquests projectes d'empresa els ajuda a concretar la seva idea, identificar els possibles riscos del projecte, disposar d'arguments que justifiquin la seva acció i els permetin persuadir als altres.

En el procés d'adhesió a la idea juguen un rol determinant els arguments basats en generar confiança. Així tots els emprenedors entrevistats es veuen capacitats per a tirar endavant un projecte empresarial. En aquesta confiança hi poden influir factors com el fet que tots indiquen que o bé han realitzat la carrera d'administració i Direcció

d'empreses o bé un MBA, que tenen experiència laboral en multinacionals abans d'iniciar la seva pròpia empresa o que sobretot en el cas dels emprenedors vocacionals no es deixen influir fàcilment per l'entorn, tot i que en les entrevistes no ho exposin com un argument que els convencés de la seva capacitat per engegar una empresa.

Un altre tipus d'arguments importants en generar confiança tornen a ser els basats en fets, exemples o models com per exemple la viabilitat d'empreses similars, ja sigui en altres indrets geogràfics o de productes similars. L'emprenedor d'Ovifresc exposa:

“Seguint los models, seguint lo projecte inicial, més o menys dibuixat en la promoció d'empresa feta... anem portant el model de Carns S, anem portant lo negoci cap a aquella... perquè sabem que és una cosa que a la pràctica funciona, esta funcionant en altres indrets”

També intervenen arguments de logos en els que s'explica de manera lògica perquè es pren una decisió. L'emprenedor d'Expomuseus indica:

“arran de veure que era possible engegar una cosa així, que era possible que jo pogués entrar com a accionista perquè era un projecte que no era intensiu en capital etc., etc., perquè no tenia un patrimoni per poder invertir en una empresa industrial, etc., doncs, aleshores vam engegar això”

“El projecte va sorgir d'alguna manera, [...] per aprofitar el *know-how* d'un equip de tres o quatre persones que tenien una certa experiència o *expertise* en fer museus i exposicions.”

Tal com s'ha indicat anteriorment, tot i ser fonamentalment un procés de raonament i persuasió individual, els emprenedors necessiten contrastar les seves idees amb altra gent. En el cas de l'emprenedor d'Expomuseus indica que:

“Vaig estar durant cinc o sis mesos parlant amb molta gent, seleccionant idees, alternatives, projectes, i a partir d'alguns d'aquests vaig fer plans de viabilitat [...] aleshores vaig estar xerrant amb molta gent. Vaig parlar amb gent de la Central, de l'Autònoma, d'ESADE, amb ex jesuïtes, amb empresaris, amb catedràtics, amb professors; vaig parlar amb força gent, la veritat és que amb força gent; i bé, d'una xerrada amb un, te'n sortia un altre...”

Tots van a buscar gent en la que confien, tot i que especialment en el cas dels emprenedors vocacionals, són molt receptius i estan disposats a escoltar a tothom. En el cas d'Ovifresc l'emprenedor contrasta les seves idees amb la seva família, especialment



amb el seu pare. En el cas de Gestarxius, l'emprenedor va a buscar antics companys d'estudi.

En aquestes converses sorgeixen diversos tipus d'arguments que els ajuden a persuadir-se de tirar endavant, modificar o abandonar algun dels projectes que tenen al cap. Els comentaris que reben per part d'aquest entorn poden ser tant positius com negatius. En el cas d'Ovifresc l'emprenedor rep de tant en tant comentaris negatius al fet que es dediqui al món empresarial per part del seu pare, però ell no els interpreta d'aquesta manera.

“Encara que alguna vegada se'm posi a prova dient-m'ho [el seu pare li diu: tu t'has de dedicar a un altra cosa, perquè això no té futur] però en realitat jo se, conec la persona i se que realment no m'ho esta dient per desincentivar-me o perquè realment sent que lo que ha de fer és desincentivar-me sinó per provar-me que realment estigui segur de la decisió. Que jo estigui segur que estic prenent una decisió correcta i no l'estic prenent únicament enlluernat o per un entorn favorable.”

L'emprenedor de Expomuseus percep els comentaris desincentivadors de manera més negativa, tot i que no ho són lo suficient com per a fer-lo renunciar.

“I la veritat és que la gent no t'ajuda a muntar una empresa, no t'ajuden a cap nivell, ni t'animen ni et feliciten ni et donen una palmadeta a l'esquena. Al final tothom pensa que aquest tio s'ha tornat boig, no sé què li passa.”

En general, si existeix una forta inclinació inicial, els emprenedors s'acaben adherint a una determinada idea si no sorgeixen importants arguments en contra, de manera que els arguments a favor acaben servint per a justificar la inclinació inicial, mentre els arguments en contra són els que poden dissuadir de realitzar l'acció.

Els emprenedors justifiquen la seva idea de crear una empresa tant a partir de premisses fonamentades en fets com en valors. En general en la decisió d'emprendre hi trobem moltes més premisses fonamentades en valors mentre que la decisió de quina empresa crear observem més premisses relacionades amb fets. Així trobem que els emprenedors utilitzen arguments lligats a la voluntat de llibertat de prendre les pròpies decisions, de cohesionar i fer prosperar la família o de tirar endavant una determinada idea. Aquest fet demostra la importància dels arguments epidictics a l'hora de prendre qualsevol decisió i que no tant sols ens trobem amb judicis deliberatius.

L'emprenedor d'Ovifresc, per exemple argumenta la seva intenció de crear una empresa a partir de l'experiència familiar.

“Indubtablement viure això [l'empresa familiar] i viure-ho des d'un punt de vista positiu, no com una cosa, sinó com una feina que agrada i que a més aporta una sèrie de beneficis, tant en lo que és familiarment, cohesiona, dóna lloc a què jo estigui a prop dels meus cosins, germans perquè els nostres pares estan a prop per motius de negoci...”

Un cop analitzada la situació els emprenedors utilitzen arguments que indiquen que consideren viable el seu projecte o bé que el mercat pot assumir una empresa com la seva.

Tal com hem indicat anteriorment, les fases que fem servir en aquesta anàlisi no estan tancades. Així, un dels principals arguments a l'hora de persuadir els emprenedors per a tirar endavant els seus projectes és el compromís que certes persones del seu entorn adquireixen amb el projecte. És a dir la capacitat dels emprenedors per a persuadir uns possibles socis és un dels principals arguments per a persuadir-se ells mateixos.

#### **4.3.1.2 Persuasió dels socis**

Un cop s'han persuadit que val la pena intentar tirar endavant la seva idea – en algun cas de manera simultània – es pot iniciar un procés en el que els emprenedors tracten de persuadir a gent del seu voltant per a què formin part de la seva empresa. Tots els emprenedors analitzats són novells, es a dir és la primera empresa que creen, i cap d'ells la crea en solitari, sinó que busquen socis per a tirar-la endavant.

En aquesta fase, la idea d'empresa que tenen al cap pot ser que encara no estigui ben definida i que els socis ajudin a definir-la o bé creïn tensions degudes a les diferents visions que es poden tenir sobre el negoci.

Un punt important i que observem en tots els casos és la necessitat de l'emprenedor per conèixer i saber quina és la opinió dels seus possibles socis. En el cas d'Ovifresc els futurs socis són familiars i per tant es coneixen entre ells. Tot i això l'emprenedor pregunta repetidament als seus cosins si voldran formar part i treballar en l'empresa que vol crear.

“...l'actitud positiva dels meus cosins especialment l'Enric i el Jordi cap a un tema d'aquestos, cap a fem algo conjuntament, treballem junts...”

“...el comptar amb uns cosins que saps que hi pots comptar que estaran d'acord en participar amb tu en algun projecte no sabem quin,...”

“...projecte en faig partícip als meus cosins i amb més o menys involucració tots diuen que si, que hi participaran, que hi volen prendre part.”

Si bé tots els cosins acaben sent socis de l'empresa, no tots hi acaben treballant i decideixen buscar feina fora de l'empresa familiar. En el cas de Gestarxius, l'emprenedor busca fonamentalment com a socis antics companys de l'escola de negocis als qui exposa la seva idea esperant la seva reacció.

“vuit són exalumnes d'ESADE: sis de la meua promoció, un de la promoció anterior i un de la promoció posterior.”

En Robert d'Expomuseus és qui ha de fer un esforç més gran per conèixer els seus futurs socis i saber com els pot persuadir, ja que no els coneix fins que s'involucra en desenvolupar el projecte empresarial.

Els emprenedors tracten de convèncer als futurs socis en dos temes principals. En primer lloc miren de ser reconeguts pel seu entorn com a persones que podran gestionar adientment l'empresa que es vol engegar. Els principals arguments en aquest cas, no sempre explícits, apel·len a l'ethos de l'emprenedor. En el cas d'Ovifresc, l'emprenedor és acceptat sense problemes pels seus familiars com la persona que ha de liderar el projecte empresarial. A més, en el moment d'iniciar la companyia, és el familiar amb més formació i experiència professional fora de l'empresa familiar. En canvi, en el cas d'Expomuseus, l'emprenedor no coneix els seus futurs socis fins que decideix que vol muntar una empresa. Aquest fet li comporta un seguit de problemes, ja que el desconeixement mutu fa que dubtin d'implicar-se en muntar una empresa i menys amb un desconegut. En Robert explica les seves dificultats per a ser admès com a gestor i soci de l'empresa. Així i tot, destaca que aquesta reticència inicial es va anar dissipant i la resta de socis van acceptar crear una empresa gestionada per ell, gràcies a què es van anar coneixent millor i als seus intents per a persuadir-los en aquesta direcció.

“I bé, va durar molt temps perquè la gent no em coneixia, jo no els coneixia a ells tampoc. Hi havia una certa reserva, “bé, aquest tio, qui és, d'on ve?”, entre tots, perquè ells es coneixien més perquè havien treballat en un projecte junts, però, és clar, amb mi, que era un personatge que havia aparegut per allà casualment, circumstancialment,...”

En segon lloc els emprenedors també tracten que la seva idea de negoci sigui acceptada pels socis. En el cas d'Expomuseus la idea de negoci ja era coneguda per la resta de socis, ja que havien treballat esporàdicament en la construcció d'exposicions i exhibicions. La dificultat de l'emprenedor es trobava en convèncer-los per a constituir una societat que tingués aquesta com la seva activitat principal i intentés buscar nous contractes activament i no com fins aleshores que tant sols es reunien quan algú els cridava. En Robert remarca que fou molt tossut en defensar la seva idea de negoci i que la contractació per a tirar endavant un projecte important fou finalment l'argument principal per a persuadir-los.

“Però la veritat és que, a mesura que anàvem xerrant i anàvem fent una miqueta endavant i endarrere, va sortir un projecte que és el que va desencadenar finalment el que es creés i es configurés una empresa.”

#### **4.3.1.3 Persuasió per a obtenir els recursos necessaris per a l'empresa**

A més a més de persuadir un conjunt de socis, que poden aportar capital i compartir el risc pot ser que la nova empresa necessiti altres recursos. Aquests recursos poden incloure la contractació de persones o l'obtenció de bens materials, immaterials, financers...

Els principals arguments observats en aquesta fase són els d'ethos. Els agents que han d'aportar els recursos necessaris per a tirar endavant l'empresa estan disposats a aportar els recursos si creuen en la persona o projecte. En el cas d'Ovifresc l'emprenedor obté finançament de part dels familiars. En aquest cas utilitza el prestigi del seu pare davant els altres germans per a convèncer-los d'invertir en el negoci de la següent generació. En el cas d'Expomuseus els recursos inicials no són gaire abundants i són aportats pels mateixos socis. D'aquesta manera la persuasió d'aquells que han d'aportar els recursos forma part de la persuasió dels socis. En el cas de Gestarxius, els recursos també són aportats pels socis, però en aquest cas demanen un leasing al banc per a adquirir una nau industrial. La credibilitat financera dels socis, ja que tots treballen en altres empreses, permet obtenir el crèdit.

Els aspectes en els que siguin capaços de persuadir l'entorn acabaran de determinar la pròpia idea d'empresa per una banda i per l'altra acabarà de decidir-los en continuar o bé abandonar el seu intent.

### **4.3.2 En el procés posterior a la creació de la societat**

Fins el moment de la constitució, l'empresa és una idea que es va definint en el cap de l'emprenedor. La constitució d'una societat marca un punt d'inflexió en el desenvolupament de l'activitat emprenedora, ja que indica una voluntat de persuadir el mercat dels productes o serveis que s'ofereixen d'una manera activa i continuada i per tant la necessitat d'organitzar-se per a aconseguir aquest objectiu.

Tot i que s'iniciï aquesta nova fase no vol dir que quedin resoltes totes les qüestions de l'anterior. Un cop es constitueix la societat, l'emprenedor continua necessitant persuadir el seu entorn per a aconseguir recursos i acabar de definir la seva idea d'empresa.

#### **4.3.2.1 Persuadir-se un mateix: la presa de decisions i l'organització de l'empresa**

Un cop constituïda, els emprenedors necessiten prendre decisions respecte a què ha de fer l'empresa i com s'ha d'organitzar. Com ja succeïa en la fase anterior, aquesta tasca comporta un component de persuasió important, ja que la manca d'informació no els permet prendre decisions racionals i per tant ho han de fer en base a les seves opinions i arguments.

El procés de presa de decisions s'inicia amb la voluntat d'actuar per a assolir un objectiu. Aquest fet comporta fer-se una idea plausible de quina és la situació inicial i de quina pot ser la situació final. Són conscients que aquestes idees no són les reals i per tant aquesta incapacitat per tenir una imatge fidel de les situacions inicial i final fa que prenguin una gran rellevància l'atractiu de la idea que es vol portar endavant, la confiança que demostren tenir en si mateixos i en la seva capacitat de persuadir. L'emprenedor d'Ovifresc ens indica que no pot analitzar tots els pros i contres de les seves decisions i que per tant, després que s'hagi format una idea de la situació, es mou en funció de si li resulta més o menys atractiva i de la confiança que té en si mateix per a realitzar-la.

“Llavors si ... moltes vegades haguéssim sapigut el final a l'inici d'una activitat o d'un parcial dintre del projecte a lo millor no l'hauríem iniciat. Però bueno, altres coses que vam iniciar o que s'inicien pensant que... tindran un aprofitament,... resulta que van sorgint com a molt més interessants. Es a dir si que hi ha una anàlisi prèvia de les coses però no és una anàlisi... no crec que l'anàlisi sigui lo determinant en aquest d'això. Si que forma part perquè... bueno, aquí no m'hi poso perquè aquí em cauran xussos! Vull dir, ni se m'ocorreix,

però allò de dir aquí això seria interessant. De dir home! Provem-ho, provem-ho sense haver avaluat ben bé tots los pros i els contres d'una situació d'aquestes, eh?"

En aquest comentari ens indica que l'anàlisi que fa de la situació no el pot anomenar anàlisi pròpiament, ja que es conscient de la manca d'informació sobre la situació final i de la incertesa que comporta tota acció. En els casos en els que es disposa de certa experiència l'anàlisi de la situació es basa en aquesta.

“No és un anàlisi en profunditat i tècnic, no. És un anàlisi de viure-ho, de veure el mercat, de conèixer com actua, com opera un determinat... de dir, de trobar-te'l al client o de sapiguer que fa i quin genero maneja i quins preus i quin...”

Aquests arguments inclouen d'una manera important les comparacions o arguments basats en fets. Si allò existeix o s'ha fet o funciona en un altre indret o en un altre moment resulta un argument molt poderós. Així per exemple

“seguint lo projecte inicial, més o menys dibuixat en la promoció d'empresa feta... anem portant el model de[...], anem portant lo negoci cap a aquella... perquè sabem que és una cosa que a la pràctica funciona, esta funcionant en altres... en altres indrets”

L'emprenedor de Gestarxius també actua d'una manera similar quan reconeix que a l'hora d'implantar un sistema de codi de barres per a l'arxiu dels documents varen tenir en compte que el software que volien utilitzar s'hagués provat en algun altre indret. En el seu cas el programa era utilitzat per l'agència tributària. També realitzen proves sobre la digitalització dels documents abans d'oferir el servei als seus clients.

Un cop s'han format una idea plausible de la situació són conscients que necessiten actuar en una situació desconeguda i incerta i per tant necessiten arguments que els persuadeixin de tirar endavant. Sovint els arguments incorporen una important càrrega de confiança, ja sigui en les pròpies capacitats o bé en les del projecte. En el cas d'Ovifresc, l'emprenedor ens explica:

“jo crec que si reflexiones molt sobre una cosa a vegades acabes no portant-la a terme, no acabes per decidir-te, es a dir és necessari una mica de irreflexió a vegades, de dir una mica de caràcter, de dir vinga anem a l'aventura. Endavant ! ja veurem lo que passa però comencem”

No és estrany que trobem arguments en els que s'hi inclouen valors com l'assumpció de risc controlat, com en el cas d'Expomuseus

“L'únic que has d'intentar és avaluar el cost d'equivocar-te, i una vegada l'has avaluat l'has d'assumir, i si l'assumeixes tires endavant.”

O d'Ovifresc

“De manera que lo risc... això si amb prudència. Vull dir no posar tots els ous al mateix cistell. De dir el primer pas que donem pues ja empenyem amb tota la nostra força i ja ens desinflam. Vull dir molt poc a poc, això si que sempre ha sigut una constant.”

O també arguments amb valors econòmics, com poden ser les consideracions de costos.

“vaig estar 3 mesos donant voltes als voltants de Barcelona a veure què trobava que estigués a prop i econòmic -(...?) ha de ser econòmic, si no, no té cap sentit”

També cal destacar la utilització d'arguments clarament epidíctics en el que ens donen mostres de la seva motivació per continuar l'activitat empresarial que han engegat. L'emprenedor d'Ovifresc ens indica:

“Si un digués ara vull sapiguer tots els problemes per els que passaré, diu escolta deixem-ho perquè són molts problemes, però a petites dosis i dia a dia i amb la il·lusió que no t'ha de deixar de que vas creixent i vas aconseguint les fites que et vas proposant pues los problemes no són tant.”

En el cas de la pressa de decisions sobre l'organització empresarial, tots els emprenedors comencen amb una idea, encara que no sigui molt precisa, de com ha de ser i com s'ha d'organitzar. Posteriorment, durant la vida de l'empresa aquesta concepció i organització de la mateixa va canviant. En alguns casos els canvis són radicals i fins i tot traumàtics, mentre en altres els canvis es van produint lentament. Els canvis profunds s'acostumen a produir fonamentalment per la incapacitat de l'empresa de persuadir el mercat. Per exemple l'emprenedor d'Ovifresc ha d'anar posposant la seva decisió d'obrir un cash, ja que els seus clients no entenen ni accepten la idea. Així obre un dia com a cash i tornar a obrir al cap de pocs dies com a botiga:

“Sortim amb una idea de cash. Los preus amb los que sortim són preus sense IVA i després un cash. I el dia d'obrir ja tenim que canviar a preus amb IVA perquè se munta un “pipote” que claro la gent allí entra i després els hi surt més

car de lo que han vist al d'això i diuen bé aquests ens estan robant. I amb un dia tenim que canviar tots els preus. I la botiga va derivant a una tenda especialitzada amb públic en general.”

Finalment i davant la sensació que serà molt costós persuadir-los d'un altra cosa, acaba considerant que és el mercat el que no esta preparat per a la seva idea i que per tant ell s'adaptarà al mercat.

“Es que a vegades un mercat no esta suficientment preparat. La idea funciona a altres llocs, es veu clara, té un significat econòmic, té un sentit i tal però no hi ha les circumstàncies suficients perquè sigui acceptada per la... és massa innovadora per dir-ho d'alguna manera. A veure ... esta inventat, però és massa innovadora per a aquell lloc en concret.”

En el cas d'Expomuseus la impossibilitat de persuadir el mercat es produeix amb l'arribada d'una crisi econòmica. La demanda de museus i exhibicions en un entorn econòmic de crisi és molt baixa i acaba afectant la seva concepció de l'organització empresarial. Així si bé en un principi estava convençut que calia tenir una empresa amb una estructura estable i treballadors fixos, la nova situació el va forçar a una organització amb pocs treballadors fixos, bàsicament els socis de l'empresa que treballen en el negoci, i contractar els serveis en funció dels projectes que obtenen.

En el cas de Gestarxius la incapacitat per a persuadir el mercat es tradueix en un canvi en l'accionariat de l'empresa, ja que les pèrdues continuades i la necessitat d'aportar nous recursos de manera recurrent acaben provocant una crisi de confiança en el projecte empresarial per part d'alguns dels socis que acaben abandonant el projecte.

Tot i que els fets experimentats impliquen fer un judici de la situació també comporten arguments deliberatius, ja que cal proposar una nova manera d'organitzar l'empresa.

A vegades els canvis no són tan forçats i per tant l'anàlisi de la situació comporta una argumentació més deliberativa. En el cas d'Ovifresc l'emprenedor va provant diverses opcions d'organització, com una joint venture amb socis externs a la família. En el cas de Gestarxius, la seva capacitat per a adaptar-se als diferents requeriments dels seus clients fa pensar a en Robert que l'empresa ha de passar de centrar-se en l'arxivística a satisfer qualsevol de les necessitats de serveis externs dels seus clients. En un altre moment creu que han de créixer per a poder sobreviure com a empresa independent.



“Aprofitant, suposo, la compra aquesta, doncs sí que tindrem especialistes en documentació, que és el que ens interessa; el que passa de vegades, per la dimensió de les empreses, no et pots permetre certes coses; per això estem, a més, creixent -o volem créixer- perquè si no, ens morirem. No pots tenir un servei de documentalistes perquè són cars, no pots tenir els teus informàtics perquè són cars, però si la dimensió de l'empresa és prou gran per poder (...?) en aquestes coses, aleshores canvia. I això és una mica el que busquem.”

Així doncs la pressa de decisions no es tracta d'un procés racional sinó d'un procés d'adhesió a una idea a partir d'arguments plausibles, en el que un cop més no tant sols hi veiem premisses deliberatives sinó també epidíctiques.

#### **4.3.2.2 Relació amb proveïdors**

La relació amb els proveïdors resulta interessant, ja que podem observar aquells arguments que convencen als emprenedors més que no pas aquells que utilitzen per a persuadir.

Com en altres casos els arguments principals fan referència a la confiança. L'emprenedor d'Expomuseus ens indica que manté la relació amb aquells proveïdors que compleixen amb els terminis establerts i que l'ha trencada amb aquells que no ho han complert. L'argument de la confiança resulta decisiu, ja que ens indica que tret de tres proveïdors, la resta continuen sent els mateixos que quan varen començar l'activitat. Cal indicar que Expomuseus dóna tanta importància a aquest fet perquè intenta distingir-se de la competència assegurant als seus clients que sempre compleix els seus terminis.

“Excepte tres proveïdors seguim tenint els mateixos que fa dotze anys. I els altres tres que han fallat ha sigut perquè ens han fet alguna grossa. És clar, pensa que nosaltres estem a les mans dels proveïdors i per a nosaltres inaugurar, la data d'inauguració és crítica, és incanviable de cap manera. Aleshores quan un proveïdor et fa una trastada que afecta algun tema d'aquests és “borrón y cuenta nueva”.”

“tenim una relació molt estreta amb els proveïdors. I molt estreta significa que ens refiem molt d'ells, i que si ells ens proposen -i ells ho saben- un canvi, la majoria, per no dir-te quasi sempre, es fa com ells diuen. Nosaltres confiem molt en l'ofici i la professionalitat de tothom, tant de la gent que hi ha aquí com de la gent que hi ha fora. I llavors entenem que si un proveïdor et proposa una variant,

una solució, un altre material, una manera de tancar diferent, jo et diria que, en principi, la majoria de les vegades ho provem.”

L'emprenedor de Gestarxius també destaca la importància dels arguments d'ethos a l'hora de decidir un proveïdor.

“Doncs buscant una companyia seriosa, perquè en aquest món de la informàtica has de buscar una companyia seriosa perquè hi ha moltes companyies molt bones però que duren tres anys. No ens podem permetre treballar amb companyies que durin tres anys. Aleshores vam dir: "qui hi ha al mercat que ens doni un certa seguretat?"”

En aquells casos en els que els emprenedors demostren no tenir tota la confiança en un determinat proveïdor, acaben optant per mantenir relacions amb més d'un. En el cas de Gestarxius podem comprovar aquest comportament.

“des de fa anys treballàvem amb Masó; el que passa és que Masó em sembla que l'ha comprat una multinacional i últimament estan una mica burros, per això sempre tenim un parell o tres de proveïdors”

La manca de confiança no es produeix per la manca de fiabilitat del proveïdor, sinó per la volatilitat del preu i les diferències de preu entre proveïdors. Curiosament aquest comportament – mantenir relacions amb més d'un proveïdor – no deixa de ser una demostració de la importància d'establir relacions de confiança.

Els arguments lògics o econòmics tant sols entren en consideració un cop l'emprenedor queda persuadit de la fiabilitat del proveïdor. En els casos en els que diversos proveïdors resulten igualment fiables aleshores és quan es valora el servei que ofereixen o si existeixen diferències importants en el preu. En el cas de Gestarxius un dels arguments principals per a triar el proveïdor de servei de recollida de paper és el preu.

“anem variant també segons el preu del paper; [...] aleshores truca el Masó i em diu: "a partir de demà a dues peles" (...?) "espérame sentado" i me'n vaig al que m'està pagant vuit...”

Un altre cas que demostra que els arguments lògics i econòmics basats en el preu tenen un paper secundari el trobem en el cas d'Ovifresc. L'emprenedor observa que una empresa li ofereix millors preus i millor servei que el seu proveïdor habitual en un producte de la mateixa qualitat. Així i tot la seva decisió no és canviar de proveïdor,

sinó mantenir el mateix volum de demanda per al proveïdor habitual i demanar al nou el volum necessari per als increments de vendes.

Veiem que en aquest apartat les premisses judicials juguen un paper important. Es a dir l'experiència i els arguments basats en fets suposen una important font per a la presa de decisions.

#### **4.3.2.3 Persuasió del mercat**

Finalment cal persuadir el mercat i en concret un conjunt de clients. En aquesta fase els emprenedors realitzen un esforç per conèixer-los, si pot ser fins i tot cadascun d'ells, per anar-se formant en tot moment una idea de com són. L'emprenedor d'Ovifresc destaca aquest fet:

“I tornem a estar amb lo mateix és conèixer bé el mercat i nosaltres coneixem bé els nostres clients”

En el cas de Gestarxius també hi ha tot un esforç, institucionalitzat per part de l'empresa, en conèixer bé els seus clients i determinar les seves necessitats abans de començar la relació.

Anem a veure, us posaré un exemple per al tema de la documentació: em truca un client i em diu "tinc un problema d'arxiu"; molt bé, perfecte. "Què vols?" "Vull quevingueu aquí" "No, no, jo no vull fer res" (...?) Molt bé, perfecte. "Jo t'envio un tipus d'arxivistes, em dius on tens l'arxiu i em dius com vols que fem l'inventari d'aquesta documentació; si ho vols per ordre alfabètic, si vols tots els expedients descrits en una base de dades, diga'm què és el que vols... o fins i tot si no vols que aparegui res, que només tu, perquè tens la teva base de dades, saps el què hi ha a dins. Això és un servei a la carta. És clar, si jo no faig inventari, només poso caixa número 1, caixa número 2, caixa número 3, això té un cost. Ara, si em dius "a l'empresa 1 número 2, què hi ha? Hi ha 50 expedients i vull els 50 expedients descrits dins la base de dades", això té un altre cost; és un problema de cost només.

El d'Expomuseus s'ha de centrar també en aspectes més formals del funcionament dels seus clients de l'administració.

“Jo perdo molt temps amb l'Administració, molt temps. "La llei de contractes amb les administracions públiques" és el meu llibre de capçalera...”

En aquest comportament hi ha no tant sols un intent de conèixer-los millor per a poder-los persuadir sinó també una valoració per veure si ells queden persuadits de tenir-los com a clients. Per exemple en el cas d'Ovifresc, en Josep descarta servir a determinats clients com les col·lectivitats pel escàs marge que s'obté o mira amb recel els de la restauració pel elevat nombre d'impagats.

La persuasió dels clients es fonamenta en un conjunt d'arguments relacionats entre si i que responen a la imatge d'empresa que intenten transmetre. En el cas d'Expomuseus l'emprenedor vol oferir una imatge de seriositat i professionalitat a través de diversos arguments, com per exemple la discreció. L'empresa mai apareix com la responsable de l'organització de les exposicions, sinó que permet que sigui el client qui ho faci.

“nosaltres mai diem que la feina l'hem fet nosaltres [...]per a nosaltres el protagonista sempre és l'alcalde d'on s'està fent això [...]per la nostra manera d'entendre que qui fa el projecte és l'alcalde, és la ciutat, és la gent d'allà, la ciutat i els seus ciutadans, i nosaltres l'únic que fem és posar en solfa el projecte i ja està.”

Un altre és la independència política, es a dir la de no ser percebuts com l'empresa d'un partit polític determinat.

“nosaltres mai ens hem adscrit a cap partit polític, és una mica la nostra carta de presentació, nosaltres intentem ser uns professionals de la comunicació en el tema de museus i d'exposicions,”

També exposen arguments relacionats amb la seva fiabilitat a l'hora de complir amb els terminis pactats, tot i haver d'acceptar que tenen uns preus més elevats que els de la seva competència.

“ens hem creat una mica una fama de ser els més cars, això també és veritat, però de ser els únics que quan se'ns contracta un projecte a nosaltres s'inaugura a la data que s'ha contractat. I això és fonamental.”

En el cas de Gestarxiu, l'empresa vol transmetre una imatge de seguretat, fiabilitat i eficàcia. Els arguments que utilitza es fonamenten en la seva capacitat per a resoldre els problemes dels clients, en el seu cas la del creixement de l'espai per a l'arxiu.

“El client ja no s'ha de preocupar per créixer en espai en el seu arxiu. Nosaltres ens n'hem de preocupar.”

I en un conjunt de contractes per tal d'assegurar al client que la seva documentació serà confidencial i no es perdrà o es farà malbé per algun tipus d'incendi o inundació. Les còpies d'aquests contractes i assegurances es fan arribar als clients, que també poden demanar certes especificacions.

“Un cop aprovada la proposta, es fa un contracte amb el client, un contracte de confidencialitat, pràcticament; pensa que nosaltres estem venent en aquests moments confiança, perquè dius, "jo tinc l'arxiu aquí, qui són aquests que se “m'emportaran l'arxiu i no el veuré? Em donaran un llistat o un disquet, però no el veuré l'arxiu físicament.”

En alguns casos els arguments es limiten a mostrar que es troba capacitada per a accedir a determinats contractes o que té una determinada organització, com pot ser el fet d'haver obtingut certificats ISO, imprescindibles per a determinades administracions públiques.

Aquesta imatge que l'empresa intenta transmetre s'ha de correspondre amb els fets, de manera que els clients vegin que l'empresa és capaç de fer allò en el que s'ha compromès. Així per exemple Expomuseus considera positiu que els clients se'n assabentin que ells han realitzat algun projecte perquè els hi diu algú altre o ells mateixos d'una manera privada, però no perquè s'hagi publicitat.

“Fins al punt de que fins i tot és positiu que ells no sàpiguen que nosaltres hem fet una altra feina, i que se n'assabentin així com per casualitat o perquè tu els hi dius confidencialment, etc.”

En el tema de la independència política procuren obtenir projectes d'administracions governades per diferents partits polítics i explicitar-ho amb exemples, si cal. L'emprenedor considera aquesta una qüestió de supervivència, ja que des de que es va crear l'empresa han plegat 5 o 6 empreses adscrites a determinats partits polítics.

“I això [ no estar adscrit a un partit polític] és una voluntat, això no és casualitat, això realment ho has de voler i ho has de dir, ho has d'explicitar i ho has de demostrar i constantment has d'evidenciar i que es noti això.”

“Nosaltres, ja et dic, de programes electorals hem ensenyat del Partit Comunista, hem ensenyat del PSC-PSOE, hem ensenyat del PSGa, hem ensenyat de Convergència i Unió, del PP també, també.”

En el cas de Gestarxius l'empresa anima els seus clients a què els visitin, els coneguin i vegin que a més dels contractes disposen d'un conjunt de mesures de prevenció, com per exemple la manca d'instal·lacions elèctriques en els magatzems, la prohibició de fumar en qualsevol recinte de l'empresa, sistemes de detecció de fums o de vigilància. Un dels empleats de Gestarxius ens indica:

És prioritat que ens vinguin a veure; això, quan els obres les portes, veuen que no amagues cap secret, és una de les coses que (...?) com si ens obrissin la porta de casa seva; i això els agrada i a més, és que venen. Nosaltres no tenim cap secret i ja ho veuràs; aleshores, confidencialitat, veuen la caixa, el tipus de sistema que tens, l'entrada a la base de dades, que per qui no... és inaccessible i d'alguna manera, la metodologia que fem i arxivem i treballem. Els clients [es pregunten] "qui són aquests?", "escolta, qui som? Doncs veniu, perquè a sobre d'una taula tot és molt bonic, es poden dir meravelles, però si no veniu i ho comproveu...". [...] Si hi ha aquesta necessitat i tu no acabes de transmetre o volen assegurar-se de la confidencialitat, aleshores et venen a veure. Per això insistim molt, veniu a veure'ns. [...] sempre que volen comprovar, com està, com estan les instal·lacions, fins i tot la seguretat del sistema.

Els arguments basats en exemples en els que els seus comportaments es corresponen amb els seus compromisos no tant sols permet a les empreses mantenir els seus clients sinó que també els permet créixer augmentant la seva cartera de clients o l'oferta de productes, ja que la seva capacitat de realitzar el que han dit que faran resulta un argument molt poderós per a realitzar noves tasques i captar nous clients. L'emprenedor d'Ovifresc és molt explícit en aquest punt:

“és qüestió d'anar agafant nom i la confiança dels nostres clients de que igual que els hi portem un producte, els hi podem portar un altre producte amb les mateixes condicions”

L'emprenedor d'Expomuseus indica

“I aleshores, jo et diria que una vegada fas la primera feina, i amb això nosaltres hem tingut la sort o l'encert de que hem treballat bé, que la gent ha quedat contenta i que ens segueixen demanant coses, no tenim cap client amb el qual haguem partit peres o amb el qual ens haguem enfadat, i això és un avantatge. I aleshores, vull dir-te, quan volen fer una cosa, doncs, de seguida em truquen i em diuen "escolta, tu, voldríem fer un aquari, ara voldríem fer un museu de no sé què". Això ens ha passat ja a bastants llocs, que hem començat fent una feina, i després hem fet una altra, i després una altra.”

El gruix dels arguments que expressen els emprenedors per a convèncer els clients es refereixen a transmetre confiança. Els emprenedors són molt conscients d'aquest fet, per exemple en el cas d'Expomuseus l'emprenedor indica:

“la nostra feina és una feina en què el client ha de confiar molt en tu perquè es gasta molts diners, i si no confia en tu no podria arrencar.”

L'emprenedor de Gestarxius considera que la seva consolidació va venir quan varen aconseguir un client important que els va preferir abans que a altres empreses del sector amb més experiència, gràcies al fet de saber transmetre confiança.

Tant valorada és la confiança pels emprenedors que en el cas de Gestarxius, l'emprenedor considera que els arguments per a donar-se a conèixer i persuadir els clients són poc efectius si no van acompanyats d'arguments de confiança.

“No fem pràcticament *mailing*; vam fer *mailing* al començament; és una pèrdua de temps (...?) acabar a la paperera, i, per tant, és una cosa que hem deixat de banda.”

En canvi actualment utilitzen inicialment arguments de confiança per a contactar un nou client, ja sigui perquè donen referències a la persona amb qui han de contactar o bé perquè obtenen la col·laboració dels seus clients.

“Fem llistes per sectors de clients potencials i ens busquem les entrades pertinents: "escolta, coneixes a aquest"”

“...alguns ens vénen a través dels nostres socis: "escolta, que he parlat amb no sé qui i he aprofitat i parla amb ell". Surten coses.”

En alguns casos, la confiança que transmet l'empresa es demostra amb l'orador i no pas amb l'argument. En el cas d'Expomuseus són els mateixos socis els qui han de parlar amb el client, ja que no volen tractar amb el cap de projecte, tot i que els hi digui les mateixes coses.

“Saps què passa, que és que a mi la lectura o la impressió que tinc és que la nostra és una empresa molt particular, perquè hi ha moltes vivències personals. Per exemple -i és que això és indiscutible- jo et puc explicar el sopar de duro i els caps de projecte i el que em doni la gana, però un cop cada quinze dies, quan s'està en fase de projecte executiu, en fase més avançada, el client a qui vol

veure és al pare de la criatura i no al cap de projectes i no pots fer altra cosa que anar-hi i el cap de projecte es pot trobar que els està explicant (...?) i no hi ha manera de fer-ho, i perquè hi vas tu i els dius això "oh, qué bien" i penses (...?) "tio", és el que està dient la resta de gent des del primer dia. Arriba un moment que hi ha un component personal que no la pots... per això vull dir, com a empresa és estrany, perquè això no és normal, una empresa per a mi és l'empresa, poso a la persona que sigui i l'empresa segueix en el 90% de la seva feina avançant de la mateixa manera, és igual que el cap de vendes es digui Pere, que Joan, que Miquel, que Lluís, no fotem. Aquí no, aquí s'arriba a establir una relació personal que a qui vol veure l'alcalde és al Pere i no al Robert, al Miquel o al Lluís..."

L'intent de persuasió arriba a detallar arguments plens d'imaginació. En el cas d'Expomuseum veiem com intenten vestir una decisió econòmica en un altra de més ben vista i valorada pels clients.

La història que veus? Que l'aquàrium és ecològic, que els peixos són d'allà; la realitat és que era una decisió absolutament econòmica; el que passa és que no li puc anar dient a la gent: "escolti, ho hem fet així perquè la pela és la pela i després no podrà l'ajuntament fer-se càrrec d'aquesta explotació".

### **4.3.3 Valoració dels resultats dels elements retòrics**

Un cop realitzada l'anàlisi de la utilització de la retòrica i els arguments per part dels emprenedors podem concloure els següents resultats.

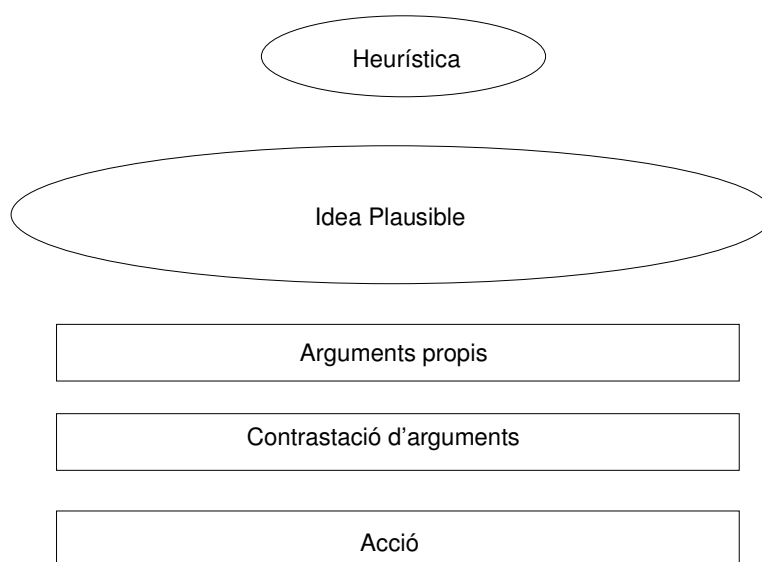
En primer lloc hem observat que els emprenedors utilitzen l'argumentació i la retòrica tant per a prendre decisions com per a persuadir la gent que els envolta, transmetre valors i intentar assolir els seus objectius.

També hem observat que els emprenedors experimenten moltes situacions d'incertesa i que utilitzen un patró comú quan han de prendre decisions sobre aquestes situacions.

1. Heurística – Inclinatoria – El procés s'inicia amb l'aprehensió heurística d'una situació i la inclinació a resoldre el problema d'una determinada manera. Els arguments són fonamentalment de tipus emocional.
2. Idea plausible. En cas que la decisió comporti incertesa, complexitat o importància que generin dubtes en la manera d'actuar s'inicia el procés de persuasió d'un mateix. L'individu va construint una idea plausible – en alguns



- casos en forma narrativa – de quina és la situació inicial i de què és allò que pot arribar a assolir i de la confiança que demostra tenir un mateix en la possibilitat de resoldre-la d'una determinada manera. Es busquen arguments a favor i en contra de la solució de manera deliberativa. Importància per aquest ordre dels arguments d'ethos, per exemples i de logos.
3. Contrastació d'arguments. Si persisteixen els dubtes aleshores es busca persones de confiança amb les qui comentar-los. En aquesta fase veiem que s'utilitzen arguments d'ethos, logos, de fets i exemples.
  4. Acció. En alguns casos, si els dubtes persisteixen, també hem observat que els emprenedors comencen a actuar, de manera que la pròpia experiència sigui una font d'argumentació i de configuració de la idea plausible.
  5. Decisió. Finalment i en funció de la motivació i les possibilitats d'assolir els seus objectius que avaluen en la seva idea plausible, prenen la decisió.



Gràfic 3. La presa de decisions dels emprenedors.

A més a més s'ha observat la poca utilització dels arguments de logos. Tenint en compte que les teories de decisió s'han basat fonamentalment en la racionalitat dels individus, crida l'atenció en l'anàlisi dels arguments la poca utilització dels arguments lògics. Existeixen poques situacions en les que els emprenedors preguin decisions, es deixin convèncer o bé mirin de persuadir a partir d'arguments lògics. En canvi la majoria dels arguments sobre els que fonamenten les seves decisions i miren de persuadir són d'ethos, ja sigui a través de l'orador o de l'argument. En general els

arguments de logos serveixen més per descartar determinades accions que no pas per concretar les escollides.

En general els arguments basats en fets i exemples concrets són els que tenen més pes entre els emprenedors. El fet que una cosa hagi funcionat en algun indret o en un altre temps o bé s'hagi realitzat una acció similar de manera exitosa suposa una font molt important d'arguments. Això també comporta que els emprenedors mirin que el seu comportament s'adeqüi als compromisos que han adquirit i els permeti utilitzar-ho posteriorment com a arguments de persuasió. Aquest fet aniria lligat amb l'èxit del mètode del cas en les escoles de negocis.

En aquelles qüestions poc definides o més abstractes els arguments de valors són els que sorgeixen amb més facilitat, mentre que els arguments basats en fets o exemples es tenen més en compte a l'hora de realitzar una acció concreta.

A l'hora d'argumentar existeixen diferències entre les dues fases. En la fase anterior a la creació de la societat destaquen els arguments deliberatius i epidíctics, mentre en la posterior es combinen els tres gèneres retòrics, judicial, epidíctic i deliberatiu.

Tot i que tenen en compte l'audiència a la que es dirigeixen, les dades no mostren que en facin una anàlisi prèvia. Semblen refiar-se de la seva percepció i experiència.

#### **4.4 Anàlisi de les narratives**

Finalment s'han analitzat les narratives utilitzades pels emprenedors. S'ha distingit entre la gran narrativa, o macro-narrativa i les micro-històries. En la gran narrativa s'expliquen les principals etapes de les seves experiències i el sentit de la història que expliquen sobre ells mateixos. En les micro-històries es fa referència a situacions viscudes en el procés, que ells recorden de manera especial i que els hi serveixen d'exemple per a il·lustrar els moments crucials de la creació o desenvolupament de l'empresa. En elles els entrevistats no descriuen una situació o una mera seqüència d'esdeveniments sinó que expliquen que va succeir, els factors que van hi van influir, el seu rol en els mateixos i destaquen aspectes que a vegades poden semblar menors o anecdòtics. Ambdós tipus de narratives estan carregades de valors.

#### **4.4.1 La gran narrativa**

A manera de gran narrativa els emprenedors ens expliquen la seva història d'una manera èpica en la que ells s'enfronten a un conjunt de dificultats i reptes que van superant.

Els emprenedors donen els següents passos.

1. Idealització. El procés s'inicia amb una idealització del protagonista, ja sigui del fet de ser emprenedor o d'una idea de negoci determinada.
2. Trencament i compromís. Aquesta idealització resulta tant atractiva que es vol realitzar. Això comporta un trencament amb l'activitat que s'estava duent a terme, fet que suposa al mateix temps un acte de reafirmació i compromís amb el projecte.
3. Recerca de socis i opinions. Tot i la confiança que demostren tenir en si mateixos, busquen persones de confiança que els puguin assessorar en la seva decisió i/o socis que els acompanyin en el projecte empresarial.
4. Inquietuds i inici activitat. A mesura que avancen en el procés i s'atansa el moment de crear l'empresa sorgeixen les pors, angoixes, incerteses,... que no desapareixen fins que inicien l'activitat.
5. Superació reptes. El desenvolupament de l'empresa comporta un seguit de dificultats que cal anar superant. Els emprenedors es veuen com persones amb capacitat per a anar superant aquestes dificultats.
6. Adaptació èpica. En el procés sempre sorgeixen situacions en les que no assoleixen un determinat objectiu o en les que han de canviar la seva idea de negoci. Aquestes situacions no són fracassos sinó adaptacions sempre mantenint la èpica d'haver assolit la situació en la que es troben i el compromís del protagonista amb el projecte.

#### **4.4.2 Les micro-històries**

Els emprenedors també expliquen un conjunt de petites narratives o micro-històries. Són breus narracions en les que s'expliquen situacions que s'han viscut en els moments previs a la creació de l'empresa o bé un cop ja constituïdes. Aquestes narracions ens ajuden a comprendre els seus valors, ja que en elles s'acostuma a lloar o desacreditar un determinat comportament. Analitzarem cas per cas les micro-històries que els emprenedors han anat explicant, descobrint els valors que amaguen.

## Cas Expomuseus

En el cas d'Expomuseus ens trobem amb un emprenedor que valora el fet d'arriscar-se, d'assumir reptes, de no deixar-se vèncer fàcilment i buscar solucions.

1. La primera narració que ens explica l'emprenedor fa referència a la seva decisió de deixar el seu lloc de treball en una multinacional per a anar a crear la seva pròpia empresa.

“Vaig estar treballant a una empresa comercial de plantes ornamentals al Maresme obrint mercat per a Espanya, després vaig estar treballant a (una multinacional), després vaig estar treballant a (un altra), [...]. I al cap d'uns anys vaig pensar que ja n'hi havia prou de fer d'executiu per altres, i que havia arribat el moment de muntar una empresa. Aleshores, em vaig acomiadar.”

“Quan jo vaig decidir muntar l'empresa, tothom va començar a dir que si m'havia tornat boig, que què feia, que [...] com deixava una carrera professional, doncs, que podia estar més o menys encarrilada en una empresa o en un sector per ficar-me en una aventura que no tenia de cap manera cap... A més, quan a la gent li començava a explicar de què muntava l'empresa, no entenien res, no ho sabia quasi ni jo pràcticament. I la veritat és que la gent no t'ajuda a muntar una empresa, no t'ajuden a cap nivell, ni t'animen ni et feliciten ni et donen una palmadeta a l'esquena. Al final tothom pensa que aquest tio s'ha tornat boig, no sé què li passa. I jo he après que has d'assumir riscos i que has d'estar disposat a equivocar-te i que has de tirar endavant...”

En aquesta narració veiem com l'emprenedor es presenta com una persona que persegueix el seu propi somni sense deixar-se influir per un entorn desfavorable, estant disposat a assumir els riscos i costos que comporta.

2. Una idea associada a aquesta, com és l'assumpció dels propis errors i de la gent que t'envolta, la trobem en un altra micro-història. Aquest cop la narració fa referència a una situació que es produeix un cop l'empresa ja s'ha creat i la contraposa a una situació imaginada en una multinacional.

“Jo sempre quan agafo alguna persona li deixo molt clar que jo estic preparat perquè s'equivoqui. Jo dintre de la contractació assumeixo el cost de que aquella persona s'equivoqui perquè si no, no puc contractar ningú. Perquè s'equivocarà segur, perquè ens equivoquem tots.[...] No crec que nosaltres fem una cosa especial o que el meu plantejament sigui diferent al que puguin tenir a la Henkel.

La Henkel et contracta el primer dia, et posen de GTM o de Product Manager o d'Assistant del que sigui, i assumeixen que la teva cagada costarà dos milions o cinc o set o el teu sou, ho han d'assumir perquè si no..."

En el fons aquesta narració esta reforçant la idea que cal estar preparat per a assumir riscos, aquest cop però, relacionats amb les decisions que prenen els diferents treballadors de l'empresa.

3. Un altra idea relacionada amb la primera narració és la de que cal aprofitar les oportunitats que es presenten. Per a explicar això narra com va convèncer els seus socis per a crear l'empresa, gràcies a un projecte que finalment no es va fer.

"Però la veritat és que, a mesura que anàvem xerrant i anàvem fent una miqueta endavant i endarrere, va sortir un projecte que és el que va desencadenar finalment el que es creés i es configurés una empresa, una societat anònima, i evidentment que s'inscrivís al notari, i en fi, tota la pirula que significa muntar una empresa. I va ser per culpa d'un projecte que havíem de fer per a la Caixa, que era una exposició sobre els diners i les divises i el diner de plàstic i tal. I al final, va haver un canvi de decisió per part de la Caixa quan tot ja estava a punt per engegar aquesta exposició, i no es va fer."

4. L'emprenedor associa el fet de muntar una empresa amb una cosa lúdica, divertida. Per exemple:

"I bé, això va molt bé per als casaments perquè quan ningú sap de què xerrar, doncs, apa... No, però és veritat que és una feina com molt... i de l'energia nuclear..., i llavors resulta que saps una mica de tot, una mica o bastant, perquè és clar, al final t'assabentes de coses, i de gats i de gossos, i mira... Això és molt divertit. Això realment és molt divertit."

"I joestic segur que això ESADE ho hauria d'inculcar, ho hauria com a mínim de comentar, d'insinuar, de suggerir, de facilitar. No hauria d'intentar que tothom abans d'acabar l'últim curs estigui treballant. No, deixa'ls-hi un any, almenys a uns quants, un any, que riguin, que muntin una empresa, que facin un projecte, finança projectes d'aquests."

Una variant d'aquesta idea la trobem quan explica algunes històries de projectes en els que van haver de competir amb altres empreses de la competència.

“nosaltres fem exposicions i museus que sempre tenen un vessant interactiu, participatiu, divertit, lúdic, tecnològicament el més avançada possible, i bé, hi ha casos en els quals no es vol això. [...] nosaltres vam proposar un model de museu que no van voler. Han fet una cosa tipus Expo, més passiva, més avorrida, més ensopida.”

“I els nostres projectes són projectes que són més lúdics, més divertits, més simpàtics.[...] I en canvi hi havia un altre equip que el plantejava com molt més passiu, molt més avorrit, més d'audiovisuals i més “tostón”.”

En aquestes referències els seus projectes sempre són divertits enfront dels competidors que són avorrits. Així doncs en aquestes narracions s'està transmeten la idea que muntar una empresa ha de ser una cosa divertida, que cal fruir creant i gestionant una empresa per a què tingui sentit.

5. En un altra història es fa referència a les dificultats que hom es troba quan munta una empresa.

“Però és que independentment dels llibres de contractació, la gent que treballa a l'Administració tenen el poder, no la utilitat, però el poder per tirar-te enrere qualsevol cosa, i dir-te "yo esto no lo acepto de esta manera". I perds molt temps, molt temps, no negociant però sí convencent i insistint, i de vegades et demanen papers als concursos que són inviables o que no es poden demanar. A mi m'han arribat a dir que un ... -una tonteria, però és clar, ara sembla una tonteria, però hi ha moments en els quals això és un drama-, doncs, que una fotocòpia compulsada per un notari de Barcelona no valia a Gijón, i ja està. I quan tu estàs a la finestreta de l'ajuntament, l'últim dia de presentar tota la documentació i et diuen això, bé i et queden tres hores perquè es tanqui l'admissió de pliques, doncs, bé, t'han donat pel cul. A mi no se m'acut mai que un gilipolles de Gijón... no, això em va passar a Múrcia, em va passar a Múrcia, tal qual, no, perdona, a Granada. Em van dir que aquell notari no era un notari de Granada i que el que havia firmat aquell notari havia de ser reconegut pel Col·legi de Notaris d'Espanya, o si no que ho havia de firmar un notari de Granada. I bé, no hi va haver manera.[...] Llavors, vaig anar a buscar un notari de Granada i li vaig tornar a fer fer tota la feina. Perquè, bé, a mesura que fas coses vas tenint recursos, "ara què faig?", "doncs, em busco la vida, me'n vaig on sigui i ho soluciono de la manera que sigui".

Darrera d'aquesta història s'amaga el reconeixement que en el transcurs de la història d'una empresa es produeixen diverses situacions complicades i que cal espavilar-se i buscar els recursos que siguin necessaris per a superar-los.

6. En la narració anterior també s'hi amaga un altra idea com és que cal anar en compte a l'hora de tractar amb l'administració. Tot i la burocràcia, que hauria de garantir un tracte igual per a tothom davant de l'administració a l'hora de la veritat aquesta relació depèn de la persona amb qui tractes, que pot resultar molt imprevisible i fer un abús de la seva posició.

7. L'emprenedor deixa la seva feina i tira endavant tot sol l'empresa, tot i saber que té altres socis que es beneficiaran del seu treball en el futur si li surt bé i ell serà el més perjudicat si surt malament.

“La veritat és que l'únic que se la va jugar, per entendre'ns, era jo, perquè tots els altres seguien al seu lloc, amb la seva feina, i d'alguna manera no perdien res, bé, uns diners, però eren relativament assumibles en aquell moment, i al que li anava la vida era a mi, i bé, ja està... [...]tothom seguia amb la seva feina i seguia amb el que estava fent, i quan havia algun projecte, alguna cosa, aleshores, es tornava a aglutinar l'equip i tiràvem endavant un projecte. I jo mentrestant donava classes, de consultor, d'assessor, és igual, el que feia d'alguna manera era cobrir el modus vivendi a base d'alternatives.”

Aquest valor de renúncia també l'aplica a la manera de treballar dintre de l'empresa, ja que explica que tothom ha de renunciar a alguna de les seves idees en benefici del projecte. Un punt important és que considera que d'aquesta manera les idees ja no són de ningú.

“Són projectes que nosaltres en diem projectes de renúncia, personalment tothom acaba renunciant al que vol perquè l'exposició o el museu tinguin sentit. Hi ha molta gent que proposa coses i bé, a partir de totes les aportacions de tothom es van acceptant coses i es va millorant. El que dius tu ajuda a un altre a plantejar una altra cosa. I bé, la veritat és que és una feina molt simpàtica, molt divertida.”

Amb aquestes històries l'emprenedor transmet la idea que per tirar endavant una empresa cal saber renunciar a un benefici immediat si amb això es pot obtenir un benefici superior posteriorment.

## Cas Ovifresc

En el cas d'Ovifresc també trobem un conjunt de micro-històries que ens permeten identificar els principals valors de l'emprenedor i la seva empresa.

1. En aquest cas l'emprenedor mostra una forta inclinació a crear la seva pròpia empresa. Darrera d'aquesta motivació hi podem trobar diverses històries. Una d'elles fa referència al seu pas per la multinacional:

“recordo sobretot una vegada que em va portar als headquarters, les oficines centrals a Barcelona i em va ensenyar velles glòries, gent que havia iniciat l'empresa de zero amb ell però els tenien arraconats perquè l'empresa ja havia tret tot lo que podia treure de profit d'aquelles persones i no havien trobat una solució bona per al final de la seva trajectòria professional”

en la que es pot observar el valor que l'emprenedor concedeix a la llibertat de triar el propi destí.

2. En un moment determinat un soci no familiar proposa no continuar l'activitat ja que ell no és membre de la família. Tot i que en Josep considera que el negoci és positiu ho deixa estar per continuar amb els familiars.

però aquí hi va haver un tema de la relació soci no familiar, socis familiars i aquí bueno... aquí hi va haver una crisi i jo em vaig tindre que decidir per la línia dels socis familiars.[...] ... i jo faig costat al soci familiar i ell me diu: “Bé jo aquí [...] no podré arribar a ser mai, no podré estar mai al mateix nivell,... per molt que em facis participar, perquè ja havíem iniciat junts un projecte de major envergadura que era Ipaquet, que era la tenda [...]. I ell hi participava com un més, amb la mateixa participació accionarial que hi participava jo, eh?”

3. En el cas d'Ovifresc, l'emprenedor exposa un conjunt de micro-històries en les que es dóna molt valor al treball. Una de les característiques del negoci d'Ovifresc és que hi ha feines poc agràides, ja que són senzilles o rutinàries i que en segons quins casos cal realitzar els caps de setmana o bé a les 3 de la matinada. Així i tot són feines de responsabilitat, ja que el negoci depèn de la feina ben feta i per tant comporten que siguin supervisades per persones de confiança o membres de la família. En Josep doncs, explica un conjunt de petites històries en les que ell, tot i tenir una feina de directiu, acaba treballant de qualsevol cosa, a qualsevol hora i les hores que faci falta. Quan explica les seves col·laboracions juvenils en l'empresa dels pares indica:



“coincidint amb les vacances escolars fèiem incursions en la feina, fent feines que eren limitades en l'horari, o sigui només hi estàvem en la jornada de matí, però i després unes feines no complicades, que a vegades es limitaven a escombrar un pati o ajudar a repartir el menjar o ajudar a escollir o a triar el ramat...”

Un cop acabada la carrera escull una feina en una multinacional que li permet durant uns mesos rotar per diferents llocs de treball per a entendre com funciona l'empresa. La feina inicial és de repartidor de snacks i patates fregides.

“però entrant [...] de simplement repartidor de patates amb una furgoneta donant voltes pels barris de Barcelona inclòs el de Gràcia.”

En un altra ocasió en la que cal obrir una carnisseria es posa a treballar els caps de setmana com a paleta:

“Recordo construir ... passar algun dissabte i algun diumenge enderrocant parets d'aquest local per a fer la carnisseria i ja hi posava empeny però ell en posava més encara que jo, ell picava més fort fins que vam tenir problemes amb los veïns perquè els diumenges és per a descansar i nosaltres ... bé nosaltres ja descansàvem fent això, però ells no.”

En totes aquestes històries es dóna importància d'una manera o altra al treball i al fet d'estar disposat a treballar en qualsevol feina per a tirar endavant el propi projecte personal o empresarial.

4. Un altra de les micro-històries fa referència a la creació d'un cash. Aquest tipus de botiga esta pensada per a empreses i professionals del sector i per tant indica els preus sense IVA. Al cash però hi entra a comprar tanta o més gent consumidora final que empreses i que per tant tenen que pagar IVA.

“Sortim amb una idea de cash. Los preus amb los que sortim són preus sense IVA i després un cash. I el dia d'obrir ja tenim que canviar a preus amb IVA perquè se munta un “pipote” que claro la gent allí entra i després els hi surt més car de lo que han vist al d'això i diuen bé aquests ens estan robant. I amb un dia tenim que canviar tots els preus. I la botiga va derivant a una tenda especialitzada amb públic en general.”

En aquesta història s'està fent referència a la capacitat d'adaptació de l'empresa al mercat i de saber renunciar a les pròpies idees.

5. Les micro-històries també fan referència a la necessitat d'experimentar abans de comprometre's en una inversió. En el transcurs de l'empresa una cadena de distribució els demana carn filetejada i ensafatada al buit. Ells ho veuen com una bona oportunitat, ja que creuen que el mercat demanarà cada cop més producte presentat d'aquesta manera i per tant decideixen invertir en la maquinària necessària. Així i tot, abans de fer una inversió important en sales de desfer i maquinària, realitzen inversions menors per a

Si, és prou important com per a què nosaltres... un altra vegada una inversió moderada, que és lo cas que t'he mencionat abans. Abans de fer una sala de PLS, que en diuen de Punto Libre Servicio, o sigui d'empaquetat i d'això... abans ho fem amb les instal·lacions que ja tenim i amb màquines que la inversió és molt minsa. Recordo que ... la primera no compte perquè va ser manual i potser valia no se si 30.000 o 60.000 pessetes,... porai anava... no arribava a les 70.000 pessetes segur, però després la primera màquina d'empaquetar automàtica que vam tindre semiautomàtica era una màquina suïssa, una [Vagovisa?] i va costar unes 300 i pico mil pessetes.

Finalment, un cop comproven la seva capacitat de donar servei al client i la viabilitat econòmica de la inversió, condicionen una sala de desfer i compren tota la maquinària necessària. En un altre cas indica que, davant l'oportunitat de comprar un escorxador, van optar per gestionar-lo durant un any de prova abans de decidir-se.

“Però abans d'arribar a la compra la valoració de l'empresa la fem d'una manera molt pràctica que és, durant un any nosaltres portem l'explotació de l'escorxador sense cap compromís. Només d'assumir les despeses d'explotació de l'escorxador. Això ens permet fer un anàlisi acurat de la viabilitat del negoci. Lo planteig era aquest. Un any durant el que nosaltres diem si sí o no a l'escorxador. Tenim la possibilitat dir al final d'aquest any no a l'escorxador. Les condicions és que llavors ens quedéssim igualment com a clients de l'escorxador.”

6. En aquest cas també sorgeix la micro-història relacionada amb les dificultats de tractar amb l'administració.

“recordo que aquí també vam tenir l'ajuda del primer veterinari, que era de l'antiga escola i entenia molt bé lo que ens estava passant i deia bé poc a poc ja ho anireu arreglant. Vosaltres no feu res malament però a veure... hi ha coses

que les heu de fer millor. Ara entenc que esteu començant, avui fem això, demà farem allò altre. I entenia que no es podia començar la casa per la teulada. No escolta mira per fabricar això o per fer això necessiteu tindre tot lo que la llei marca que s'ha de tindre i amb condicions ja perquè sinó no podeu sortir a vendre aquest producte perquè no... això no era així. Lo que no permetia que féssim res dolent per la salut pública, ni molt menys però tampoc no ens exigia els ets i els uts. No escolta mira per fer aquest producte... recordo quan vam iniciar l'ensafatat, no? Doncs per fer l'ensafatat se necessita una sala d'ensafatar. De dir bueno a veure que és lo determinant des d'un punt de vista sanitari, pues el fred eh? i que es faci amb unes condicions de fred el filetejat correctes i que s'utilitzi una maquinària correcta. Molt bé però si això es fa dins d'una càmera frigorífica que a l'hora l'acondicionem com si fos sala pues no passa res i aquella càmera frigorífica es converteix en sala. I realment no esta construït com a sala però sanitàriament no té cap problema per a què no es pugui operar com a sala i quan estigui funcionant l'ensafatat ja es farà la inversió de una sala per a ensafatar amb tots els ets i uts que marca la reglamentació tècnico-sanitària. Aquí també s'ha de fer una menció a aquest home no? Vull dir ens va... Lo que passa és que aquesta escola es va acabar amb ell.”

En canvi en el moment de comprar l'escorxador el veterinari assignat es comporta amb molt rigor.

“Tenim problemes seriós, que ja els preveiem, ja els preveiem però no tant forts, de tipus sanitari i ens tanquen l'escorxador lo primer any de funcionament. Quan saben que nosaltres ens fem càrrec de l'escorxador i després de l'any de prova en el qual nosaltres entrem com a ... just en el dia que nosaltres volem presentar el pla d'inversions per millora de l'escorxador, la inspecció que se'ns fa, és una inspecció per tancar-nos l'escorxador. Amb això hi té molt a veure lo veterinari assignat. És una persona... val més no parlar-ne perquè la consideració que té per part nostra és la mateixa que té pels seus companys.[...] Esperen a què nosaltres estem involucrats en l'escorxador per a imposar el criteri de sanitat i no hi ha possibilitat de pactar una reforma que nosaltres ja teníem prevista amb un pla d'inversions, vale?”

Així doncs, i tal com veiem en el cas anterior, també sorgeixen històries que posen de manifest el comportament arbitrari de l'administració i la necessitat d'aprendre a negociar amb la persona responsable, ja que pot abusar del seu poder en un moment determinat.

7. Algunes de les micro-històries d'en Josep fan referència a la necessitat de confiar amb les persones per tirar endavant els projectes. Com a exemple ens explica com varen constituir una societat al 50% amb un altre soci que no aportava diners sinó el seu treball i la seva experiència.

"Creem una societat limitada perquè l'aportació per a constituir la societat pugui ser al 50... dinerària, pugui ser al 50% necessari em sembla que eren 600.000 pessetes lo necessari per a constituir una societat limitada.[...] El seu capital és la seva feina i els seus coneixements, el nostre és els diners que portem per a construir el local, bé la carnisseria i més una carnisseria amb obrador"

"Bé es confiar amb les persones i amb la capacitat d'una persona determinada. Bé nosaltres sabíem que era un noi treballador, un noi amb coneixements i un noi amb moltes ganes de triomfar i bueno la realitat és que... els fets han demostrat que estàvem encertats amb l'avaluació de la persona. Això si que és un cas clar de que una empresa la constitueixen les persones i no tant els recursos."

### **Cas Gestarxius**

En el cas de Gestarxius trobem un conjunt de micro-històries que ens mostren una empresa en la que es valora la fiabilitat del servei que ofereix als seus clients, la capacitat d'organització i d'afrontar situacions crítiques i tot plegat gràcies a la dedicació dels seus treballadors.

1. L'emprenedor de Gestarxius explica com l'empresa ha tingut que afrontar en diverses ocasions situacions extraordinàries que han comportat la necessitat de fer front a canvis organitzatius i realitzar una gran quantitat de treball amb poc temps. La superació d'aquestes situacions ha fet créixer l'empresa i li ha fet guanyar confiança de ser capaçs de vèncer qualsevol repte.

"...el trasllat de tot l'arxiu de La Caixa va ser bastant divertit, perquè a més, va ser quan es va fer la fusió entre Caixa de Pensions i Caixa de Barcelona; amb la qual cosa vam fer el trasllat dels dos arxius. Això es va començar el mes de gener de l'any 92 i es va acabar el 28 de març de l'any 92. A més, el que era l'arxiu de Caixa de Barcelona es va convertir en el centre d'operacions policials dels Jocs Olímpics; per tant, s'havia de buidar en aquella data. Aleshores,

nosaltres rebíem aquí cada dia sis camions de 10 metres cúbics de documentació; cada dia durant tres mesos.”

“Un munt de gent; vam llogar la meitat de les naus del polígon. A més, amb el problema que mentre arribava tot això, demanaven consultes; ara ves a buscar on estaven les consultes. Això va ser divertit. Això crec que ens va donar una dimensió d'empresa. Per primera vegada vam entendre què és el que significava anar a buscar arxius a una empresa. A partir d'allà, tota la resta ha sigut sempre molt fàcil.”

En Robert també explica un altra història per a indicar aquesta necessitat de fer front puntualment a situacions extraordinàries. Quan varen iniciar la digitalització de documents varen comprar uns escàners. El que van fer va ser posar aquests aparells a treballar al límit.

“pensa que un escàner és una -ara els escàners són cada vegada més potents- però un escàner... nosaltres hem tingut sempre escàners Fujitsu; quan als "tios" de Fujitsu els vam explicar el que estàvem fent amb els seus escàners, no s'ho creien. [...]Deien "no és possible". Teníem dos escàners -ara en tenim quatre, em penso- teníem dos escàners i cada escàner feia 15.000 documents cada dia i, a més, duraven la "tira". Deien "no és possible, això, s'ha de canviar el rodet cada 8.000 documents. Està tocat de l'ala", però s'ha de fer perquè no saps si l'escàner et petarà, si no et petarà, amb els softwares que passarà, la capacitat després en disc i després la rapidesa per buscar un document; tu pensa que nosaltres teníem imatges, teníem tres mesos *on line* que eren 54 gigas, em sembla. És clar, s'havia de veure quina era la velocitat d'accés,”

2. El creixement de l'empresa ha portat, segons l'opinió d'en Robert, la necessitat de professionalitzar el consell d'administració. Per a explicar la necessitat de canvi en Robert descriu els consells d'administració inicials com uns actes sentimentals en els que es reunien una a colla d'amics i ho contraposa amb la professionalitat i fredor del comportament dels seus competidors.

“la mentalitat dels socis d'aquesta companyia. Fins ara era un grup d'amiguets, ens ho passàvem molt bé, i, bé, tot funcionava perfecte, i explicar a la gent que a partir d'ara ens hem de professionalitzar, de canviar una mica l'esquema aquest d'amiguets i que això és una companyia com qualsevol altra, doncs ha estat dur. [...] Perquè hi havia una mena de relació dins la companyia, ens reuníem, jo què sé, no sé quantes vegades l'any amb les dones, teníem caps de setmana no sé què; tot això ha de canviar una mica. El Consell d'Administració doncs és un

consell d'administració amateur [...] i volem canviar perquè no ens queda més remei, i si hem de competir amb empreses professionals, hem de ser tan professionals com ells i deixar-nos de sentimentalismes.”

3. Un conjunt de micro-històries fan referència als treballadors i el treball dintre de l'empresa. En una d'elles s'indica el comportament de dos treballadors:

“Aquí jo tinc dues persones que han vingut que estaven a l'atur cobrant, i m'han dit, "jo vinc a treballar, no tinc ganes d'estar a l'atur". Doncs, això ja et dóna una espècie de mentalitat. Per cobrar finalment 30.000 pessetes més al mes, "jo m'he d'estar a casa? Vinc a treballar". I aquí a la gent se li demana que treballi, durant al dia ja treballen "a tope", però si es necessita treballar dissabtes, diumenges... I aquí s'han treballat un munt de dissabtes i diumenges.”

En aquesta història s'atorga un gran valor a la dedicació al treball.

4. Aquesta micro-història de les ganes de treballar es complementa amb un altra micro-història. En Robert explica com en una ocasió es va fer malbé l'ordinador, la còpia de seguretat no estava ben guardada i es va tenir que organitzar tot de nou. Al final destaca el fet que el cap del magatzem sabia on eren totes les caixes. Així es remarca no tant sols el valor del treball en el sentit de treballar les hores que calgui, sinó en la qualitat i en el fet d'estar atent a la feina que es fa.

“Va petar l'ordinador, va petar la base de dades i la còpia de seguretat estava mal feta. La màquina que feia les còpies de seguretat feia el que volia; i és clar, d'això no te n'adones fins un dia que dius: "anem a utilitzar la còpia de seguretat". [...] I vam tenir que tornar a entrar tot. [...] Vam tenir la sort que el Cap de Magatzem que està aquí des del començament té el cap però "vamos" i vam trobar pràcticament tot (...?), no ser com s'ho van fer...”

Com en la història anterior ens mostra una empresa capaç de superar una situació de crisi, però en aquest cas afegeix que fou gràcies al cap de magatzem i a la seva capacitat per recordar on eren les coses. Darrera d'aquesta història doncs, a demés de reforçar la idea de la superació de crisis, s'enalteix al treballador atent i coneixedor de la seva feina.

5. Tot i aquesta valoració del treball, en Robert admet que la majoria de llocs de treball no requereixen molta qualificació i que els directius han de tenir cura d'aquests treballadors. Per a mostrar això explica com l'empresa va contractar uns auditors per a obtenir la qualificació ISO. La història que explica és que els auditors utilitzaven el seu

llenguatge sense fer l'esforç de comprovar si els treballadors de l'empresa l'entenen, mentre el que feia de traductor era un dels directius de l'empresa.

“la segona crítica important i és que s'utilitza un llenguatge..., una persona que entra aquí no entén absolutament res del que està escrit. Encara no he entès el que vol dir la "no conformidad"; i els auditors que feien les preguntes a la gent, quan van venir el primer dia de prova (...?) els va dir "escolta, o canvies el llenguatge o la gent no entén el que estàs demanant; això no és una universitat [...] un rotllo de pregunta que quan has acabat dius: "este marciano, ¿qué me pregunta?". És veritat. Aquí tenim gent d'un nivell relativament baix; no els vagis a fer preguntes de doctorat. Havies d'anar al costat per traduir; t'ho juro, per traduir. Anava el Carlos, que és el director de projectes, al costat per traduir el que estava demanant aquest "tio", perquè la gent: "¿què dice?".”

En aquesta història hi ha un missatge per a què els directius o caps de departament facin entenedors els seus missatges.

6. En la història de Gestarxius també surt la idea que l'Administració és un client especial que cal saber-lo tractar. En aquest cas l'emprenedor explica com en el sector les empreses intenten continuar prestant servei a les administracions. Com que aquestes estan obligades a realitzar concursos públics aleshores es realitzen petites trampes per a complir la lletra de la llei i al mateix temps saltar-se-la.

Hi ha les "tácticas habituales"; per exemple, una és "procedimiento de urgencia". "Procedimiento de urgencia" vol dir que els altres no tenen temps d'arribar, perquè amb tota la paperassa que has de preparar, no tens temps; això és molt normal.

7. Els inicis de l'empresa també van ser difícils, l'empresa perdia diners i en Robert havia de donar comptes de la marxa del negoci.

“...vam estar a punt de plegar, ens va anar del "canto de un duro". Al començament fèiem sopars amb els meus socis, i cada vegada que anaven a sopar posaven un milió de pessetes, i deien que els sopars els hi començaven a sortir cars. És clar, jo anava a aquests sopars no et dic com. Fins que la cosa va "despegar" va ser "durillo, durillo".”

Fins i tot alguns socis van decidir abandonar el projecte i van haver de buscar nous socis. En definitiva en Robert explica la necessitat de perseverar i lluitar per a

aconseguir els objectius, tot i les dificultats que es puguin presentar especialment al inici de qualsevol activitat.

Un cop observades i analitzades les diverses micro-històries dels diferents casos podem classificar les micro-narratives observades en dos tipus diferents. Per una banda les narratives motivacionals en les que expressen els seus valors i motivacions personals i per un altra les narratives d'assoliment en que indiquen els valors que han necessitat o bé consideren importants per a les seves organitzacions.

Així en el cas de Expomuseus trobem com en Robert utilitza les narratives motivacionals per a donar importància al fet de viure noves experiències, de poder decidir en un major grau el propi destí i de divertir-se en la feina. Per un altra banda, en les seves narratives d'assoliment, considera que els valors que requereix la seva organització/feina són el fet d'assumir riscos, de mostrar-se atent per aprofitar les oportunitats, buscar solucions a les dificultats i adaptar-se al grup.

En el cas d'Ovifresc observem com els valors que l'impulsen i el motiven estan relacionats amb la família i tenir un major grau d'independència per a decidir el propi futur. Per altra banda els valors que ell destaca en les seves narratives d'assoliment són el treball, la capacitat d'adaptar-se a les diverses situacions i a qualsevol tipus de feina, l'esforç, la confiança i el saber buscar solucions enfront de les dificultats. També valora la prudència fent experiments que permetin valorar el risc de les seves decisions.

En el cas de Gestarxius, l'emprenedor es mostra orgullós de la capacitat de l'empresa de superar i donar resposta a qualsevol situació per extraordinària que pugui semblar. Les narratives d'assoliment d'aquests reptes destaquen la dedicació, la implicació i la perseverança en el treball. També ens mostra els valors d'una empresa paternalista en la que els directius han de tenir cura dels seus treballadors.

## **4.5 Valoració dels resultats obtinguts**

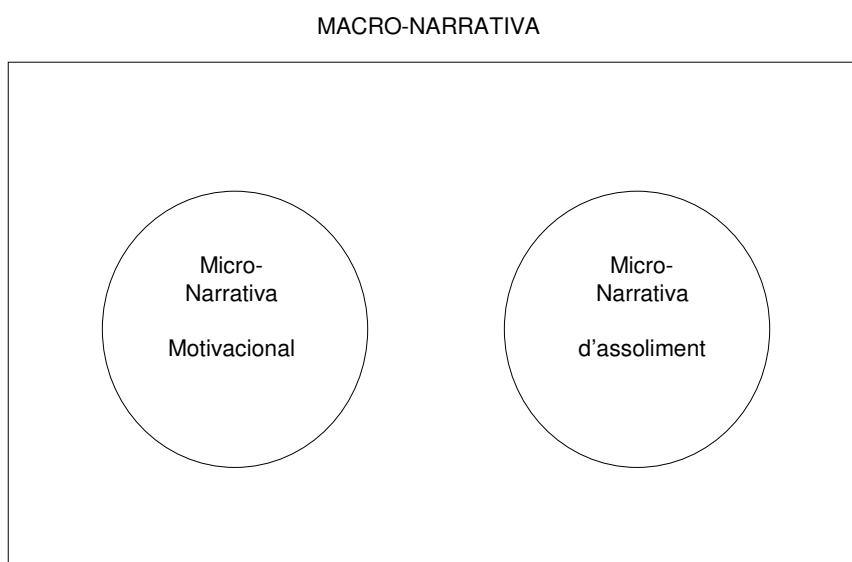
Els resultats de l'anàlisi de les dades obtingudes en aquesta tesi ens mostren dues cares de l'experiència dels emprenedors. Per una banda l'experiència de la incertesa a la que han de fer front en el procés de creació d'una nova empresa i per una altra l'experiència del conjunt de situacions viscudes.

En el primer cas actuen construint una idea plausible – a vegades pot tenir forma de narrativa – en la que van elaborant i valorant diferents tipus d'arguments. Aquests arguments els generen individualment inicialment i poden acabar anant a buscar-los en



persones en les que confiïn si la incertesa persisteix. Aquesta idea plausible potser fins i tot que es vagi modificant un cop s'ha iniciat l'acció, de manera que la valoració de la pròpia experiència esdevingui una font argumental. Els resultats ens mostren que els arguments d'ethos, així com els basats en exemples tenen un gran pes en les seves decisions, mentre els arguments de logos s'utilitzen fonamentalment per a descartar determinades accions.

En el segon cas hem observat com utilitzen una macro-narrativa, èpica en tots els casos analitzats, en la que emmarquen la seva actuació del procés de creació d'una empresa i un conjunt de micro-narratives que ens ajuden a descobrir aquells valors que els motiven i aquells que consideren cabdals per a assolir els seus objectius. Aquestes narratives, que els emprenedors utilitzen en les seves empreses per a transmetre valors, ens ajuden també a comprendre la seva identitat, els seus valors i els elements que configuren el sentit que donen a la seva experiència.



Gràfic 4. Les narratives en l'experiència emprenedora

Les dades també ens mostren quatre tipus d'emprenedors, vocacionals i oportunistes – en la fase prèvia a la constitució de la societat – i aventurers i creadors, en la fase posterior. Aquestes quatre tipologies ens mostren les diferències que existeixen entre els emprenedors en funció de les motivacions i objectius que inspiren les seves experiències.



## Capítol 5. Conclusions i implicacions

Tal com s'ha exposat en la introducció, la tesi buscava enriquir el marc teòric i oferir, a partir de les observacions empíriques, una orientació pràctica per als emprenedors. En el següents apartats s'exposen les principals conclusions a les que ha arribat la tesi i les seves implicacions per al marc teòric i la pràctica de l'entrepreneurship.

### 5.1 Conclusions

Les dades empíriques i els resultats de la tesi ens porten a considerar un conjunt de conclusions respecte al fet empenedor, entre les que podem destacar les següents.

En primer lloc hem observat que els emprenedors utilitzen els arguments, la retòrica i les narratives no tant sols per a donar sentit a la seva experiència sinó també per a crear valor econòmic. Són una via de relació amb els altres agents econòmics a través de la qual creen i transmeten valors sobre la seva organització, els seus productes i serveis. Tot i que aquesta acció és comuna a la tasca del manager, és precisament en el moment de la creació d'una nova empresa en la que esdevé distintiva, ja que comporta crear un conjunt de relacions, identitats i interpretacions inexistents fins aleshores. És per això que la primera conclusió de la tesi és destacar el caràcter persuasiu de l'activitat empenedora.

La persuasió – i per extensió el llenguatge – realitza una important funció econòmica creant i modificant valors. Austin (1962) defensa el discurs com una forma d'acció. En aquest sentit, cal entendre els discursos i arguments dels emprenedors com accions que creen o transformen els mercats, modificant els valors i comportaments dels seus participants, alterant així tant l'oferta com la demanda. D'aquesta manera cal reconèixer la persuasió que exerceixen els emprenedors a través dels seus arguments (de les seves accions) com una de les seves principals funcions econòmiques.

Cal destacar també el valor econòmic dels arguments, diferenciant-los de la informació. La teoria econòmica utilitza uns conceptes d'informació a vegades massa generals o ambigus i d'altres massa restringits. El segle XX ha estat testimoni del canvi de models d'agents racionals amb informació completa a agents de racionalitat limitada amb asimetries informatives. Aquestes darreres teories han tingut en compte el paper de la informació en els mercats i han destacat el seu valor econòmic, però no la distingeixen dels arguments, que és precisament el que utilitzen els emprenedors i managers en la

seva activitat quotidiana. Els resultats de la tesi ens mostren la necessitat de reconèixer el valor econòmic dels arguments i l'argumentació distingint-la de la informació.

També hem observat que el fet empenedor no és estàtic. La creació d'un mercat a través de la persuasió és dinàmic i cal entendre'l com un procés d'aprenentatge, tant individual de l'empenedor com del mercat. Els empenedors donen sentit a les seves accions, imaginem escenaris i justifiquen les seves accions a partir d'arguments i narracions. Aquest sense-making va variant en el transcurs del temps en funció de les situacions amb les que es troben. L'aprenentatge no és tant sols de l'empenedor sinó del conjunt del mercat. Els canvis de valors i comportament que es produeixen en el mercat a causa de la persuasió mútua, provoquen la necessitat d'un aprenentatge continuat.

Destacar l'obtenció d'unes tipologies d'empenedors, que tot i que comparteixen algunes característiques amb altres tipologies ja existents, presenten algunes diferències i innovacions interessants. En primer lloc el fet que se centren en les seves experiències més que no pas en una orientació determinada, relacionada amb l'ocupació, els trets psicològics o l'estratègia, entre d'altres. En segon lloc i derivat del fet anterior, que tenen en compte l'estadi del procés (anterior o posterior a la constitució de la societat) que permet observar millor el sentit que donen a les seves accions.

En un nivell més pràctic, els resultats ens mostren que els empenedors realitzen tasques de resolució de problemes i de presa de decisions ajudant-se de l'argumentació i la retòrica. Aquestes els hi permeten tant raonar, deliberar i associar idees com justificar les decisions que volen prendre. Construeixen idees o narracions plausibles de les situacions que preveuen i de les seves accions. Les dades venen a confirmar Perelman (1969) quan defensa que hom pot ser la seva pròpia audiència, es a dir que la retòrica i els arguments també serveixen per a persuadir-se un mateix, esdevenint així una forma de presa de decisions. Un exemple ben clar és el fet que les observacions realitzades ens mostren uns empenedors que creuen en unes oportunitats més que no pas les identifiquen i que modifiquen els mercats a través de la persuasió més que no pas del descobriment de nou coneixement.

Finalment hem observat com els empenedors tendeixen a donar un caire èpic a les narracions de la seva història de creació d'empresa i com utilitzen fonamentalment dos tipus de micro-narratives, les motivacionals i les d'assoliment. En les primeres exposen els valors que els motiven a emprendre, mentre en les segones destaquen els valors que han necessitat o consideren valuosos per a les seves tasques i organitzacions.

Aquest conjunt de resultats i observacions tenen unes implicacions teòriques i pràctiques.

## 5.2 Implicacions teòriques

En els capítols 1 i 2 de la tesi hem exposat les principals aportacions teòriques en els camps de l'entrepreneurship i l'aprenentatge. Aquest fet ens permet identificar quines són les principals implicacions teòriques dels resultats i conclusions obtinguts en aquesta tesi.

**1. L'emprenedor persuasiu.** Hem vist en la revisió bibliogràfica que s'ha concebut l'emprenedor com un innovador, un arbitratgista, un agent que assumeix risc, incertesa o que pren decisions. Aquesta tesi defensa una concepció diferent dels emprenedors, destacant el seu caràcter persuasiu.

La persuasió és creadora de valor econòmic i la tasca de persuadir, necessària en tota l'activitat econòmica, es torna distintiva en el fet emprenedor, quan els mercats i les empreses es creen.

**2. El valor econòmic dels arguments.** Els resultats de la tesi conviden a aprofundir en l'estudi del valor econòmic dels arguments, distingint-los, *Entia non sunt multiplicanda praeter necessitatem*, de la informació.

Per a algunes concepcions, com la neoclàssica, la informació s'assimila a una "commodity" més que té un cost i un preu. Ignora d'aquesta manera el rol de la informació (especialment l'argumentació) en l'assignació de valor a les situacions, tal com destaquen Kahneman i Tversky (1979) en la seva teoria sobre els marcs de referència. En altres, el concepte d'informació, utilitzat per aproximacions econòmiques com la information economics o l'escola austríaca, és molt ambigu. Aquesta ambigüitat resulta molt útil per a defensar-se de determinades crítiques o adaptar la teoria a noves contribucions, però no ens ajuda en la determinació de les causes dels fenòmens econòmics i especialment en la funció de l'emprenedor.

Hom pot considerar que aquesta distinció és innecessària, però a més dels resultats empírics de la tesi, que mostren el seu ús per part dels emprenedors, hi ha dos fets que ens empenyen a pensar que la distinció es apropiada. Tant l'escola austríaca com la information economics són probablement dues de les escoles que han tingut més en compte el paper de la informació en un sentit ampli. Els economistes d'aquestes escoles no haurien de tenir excessives dificultats en admetre que els arguments formen part del

seu concepte d'informació. Així i tot, economistes com Akerloff, Spence o Stiglitz tenen molt poc en compte l'emprenedor, un fet poc raonable quan s'estudia com els mercats se sobreposen a les seves possibles fallades per culpa de l'asimetria informativa. Per a economistes austríacs com Kirzner (1973) el valor es troba en la capacitat de descobriment d'oportunitats de l'emprenedor més que no pas la tasca de posar en marxa l'empresa. Els resultats empírics ens mostren que l'emprenedor crea valor al posar en marxa l'empresa i que aquesta tasca requereix un esforç tant o més gran que el de “descobrir” o creure en una oportunitat de negoci.

Distingir entre un concepte d'informació que pugui ser considerada objectiva i contrastable, com per exemple el preu d'un producte, d'un argument en el que la informació s'estructura de manera que s'associï a un altra idea per tal de modificar el pensament, el comportament o els valors, pot resultar útil – tot i que comporta nombroses dificultats – per a l'anàlisi econòmica, ja que els arguments van encaminats a la creació de valor a partir de la persuasió. Aquest és el punt crucial: en la mesura que els arguments són font de creació d'un valor diferenciat del que aporta la informació, resulta interessant el seu estudi per a l'anàlisi econòmica.

**3. Els nivells de persuasió.** Un altra de les implicacions teòriques és la necessitat d'establir el concepte de nivells de persuasió dels agents econòmics (i dels mercats). El concepte d'asimetria informativa, indicant que els agents disposen de coneixements i informació diferents, ens ajuda a descriure la situació i les condicions en les que funcionen determinats mercats, però no la situació en la que es troben. El concepte de nivell de persuasió ens pot ajudar a comprendre quina és la situació dels mercats en un moment determinat i comprendre millor el seu comportament.

Posaré uns exemples. Akerloff (1970) planteja el problema dels “lemons” o cotxes de segona mà com un problema d'asimetria informativa, ja que el venedor sap millor que el comprador en quina situació es troba el cotxe. La solució que proposen els economistes de l'economia de la informació és, o bé que el comprador busqui alternatives o bé que el venedor enviï senyals (informació) al mercat, per exemple gastant-se molts diners en el local del concessionari o donant un temps de garantia al comprador. D'aquesta manera el comprador pot pensar que si el venedor ha invertit molts diners en el local del concessionari, no voldrà perdre aquells diners abans que caduqui la seva garantia o perdi la seva reputació. En la resolució no es fa cap distinció entre la informació objectiva (la situació del cotxe de segona mà) i la informació, com a argument que convenç el comprador. En una anàlisi més detallada podem veure que l'asimetria informativa sobre l'estat del cotxe continua existint. El venedor no ha transmès cap informació sobre el cotxe. Allò que ha convençut el comprador – i encara més important, que permet l'existència del mercat – han estat uns arguments (d'ethos en

aquest cas) i no la desaparició de l'asimetria informativa. Així doncs els mercats poden existir sense informació completa però no sense arguments. Un altre exemple. L'asimetria informativa sobre els actius financers dels bancs era la mateixa el juliol del 2007 que l'agost del mateix any. Els nivells de persuasió dels agents eren completament diferents i també la situació dels mercats. Tots aquests exemples ens mostren que es donen situacions d'asimetria informativa però que aquesta no ens explica la situació i el comportament dels mercats. En canvi els nivells de persuasió sí que ens poden ajudar a determinar aquests comportaments perquè ens expliquen millor la situació del mercat en un moment determinat.

**4. Aprenentatge i coneixement en els mercats.** Alguns economistes de l'escola austríaca posen damunt la taula la qüestió del coneixement en els mercats. Kirzner (1997) defensa l'entrepreneurship com un procés de descobriment, en el que els emprenedors descobreixen noves oportunitats, a partir de la pura ignorància, que els hi permeten ampliar el coneixement i fer tendir l'economia cap a l'equilibri.

Els resultats d'aquesta tesi, en canvi, ens porten a considerar l'entrepreneurship com un procés de persuasió, i no de descobriment. Això comporta que el rol dels emprenedors en l'aprenentatge no es limiti a obtenir i donar sentit a la informació que obtenen sobre els mercats. Els emprenedors participen del procés d'aprenentatge de la societat i els mercats, en la mesura que la persuasió que exerceixen sobre aquests influeix en els processos de donar sentit i d'aprenentatge dels mateixos. Es a dir, els valors que els emprenedors transmeten amb els seus arguments, les seves accions i els seus productes i serveis modifiquen els processos d'aprenentatge i sense-making dels agents del mercat i la societat. És amb aquesta acció que els emprenedors provoquen l'evolució del coneixement en els mercats. La seva situació de partida és compatible amb les propostes de la pura ignorància de Kirzner (1973), però en un sentit lleugerament diferent, ja que la ignorància que els defineix com a emprenedors no és en relació al coneixement dels mercats sinó en si seran capaços de persuadir-los.

**5. Les oportunitats.** En la literatura trobem nombroses aproximacions (Shane i Venkatamaran (2000) o Kirzner (1973)) que defensen com els emprenedors identifiquen oportunitats. Els resultats d'aquesta tesi assenyalen que els emprenedors creuen en, més que no pas identifiquen, l'oportunitat de tirar endavant un projecte empresarial. Els resultats obtinguts ens mostren com els emprenedors es persuadeixen inicialment a si mateixos de la seva capacitat de tirar endavant una oportunitat de negoci.

Les teories basades en la identificació d'oportunitats (Kirzner, 1973) tenen el problema de respondre a perquè dos emprenedors que identifiquen una mateixa oportunitat, l'un fracassa i l'altre tira endavant l'empresa. Aquests problemes queden resolts si

considerem que els emprenedors creuen en oportunitats de negoci i el seu èxit o fracàs depèn de la seva capacitat de persuasió dels diferents agents econòmics i dels mercats i no pas de la seva competència identificant oportunitats.

**6. L'equilibri del mercat.** La concepció d'un emprenedor persuasiu es basa en el desconeixement i la mutabilitat de les preferències dels mercats, altrament fóra innecessari persuadir-los, i per tant suposa admetre una situació inicial de desequilibri. A diferència de la visió schumpeteriana, on l'emprenedor crea el desequilibri, i de la kirzneriana, on l'emprenedor fa tendir el mercat cap al seu equilibri, l'emprenedor persuasiu provoca ambdós efectes simultàniament. Per una banda les seves accions tendeixen a incrementar aquest desequilibri, en la mesura que persuadeixen els mercats i aquests canvien les seves preferències. Per un altra fan tendir l'economia cap a l'equilibri en la mesura que ofereixen productes i serveis per a satisfer aquestes noves demandes. Aquesta concepció s'apropa a la visió de Lachmann (1986) sobre la qüestió de l'equilibri del mercat.

**7. L'evolució econòmica.** En la mesura que l'emprenedor causa el desequilibri del mercat i al mateix temps el fa tendir cap a ell, provoca l'evolució dels mercats. Els resultats aprofundeixen en aquesta concepció que ja havia estat destacada per Schumpeter (1934) i el conjunt de principals economistes. La persuasió mútua en els mercats provoca una evolució en les preferències, els valors i el comportament dels agents econòmics dels mercats.

**8. Incertesa.** La tesi segueix en la mateixa direcció de Knight (1921) en el sentit d'atorgar a l'entrepreneurship la funció econòmica de fer front a la incertesa. Com en el cas de Knight (1921) la incertesa sorgeix de la ignorància i el desconeixement dels altres i les seves preferències, però a diferència d'aquest, en la concepció d'un emprenedor persuasiu, a més prové de la ignorància sobre la capacitat de persuadir el mercat. Aquest fet comporta una conseqüència important. El concepte d'emprenedor de Knight (1921) és molt més restringit, ja que pot considerar que els creadors de les empreses estudiades en aquesta tesi no són emprenedors al reproduir empreses que saben que funcionen en altres llocs. Això podria ser considerat per Knight un risc i no incertesa. Des de la concepció d'un emprenedor persuasiu no hi ha dubte del seu caràcter emprenedor, ja que fan front a la incertesa de persuadir a altres agents econòmics partint d'una situació de completa ignorància.

**9. Innovació.** La idea d'un emprenedor persuasiu va en la línia de la literatura que distingeix la innovació de la creativitat. La creativitat o la creença en l'oportunitat de tirar endavant un projecte empresarial no és suficient, cal la innovació, cal que els mercats acabin acceptant aquella idea, a través de les accions i la persuasió que realitzen



els emprenedors. D'aquesta manera els emprenedors innoven mitjançant la persuasió. Són en certa manera uns visionaris schumpeterians capaços de convèncer els mercats amb les seves propostes.

**10. Les idees plausibles i les decisions dels emprenedors.** Des del punt de vista de les teories que s'interessen per la resolució de problemes i la presa de decisions, els resultats ens mostren que aquestes es prenen en funció d'uns arguments que van construint una idea o narració plausible. Des d'un punt de vista de la teoria econòmica, els resultats ens mostren un emprenedor que persuadeix els mercats per a què els agents econòmics prenguin determinades accions. D'aquesta manera decideix, tal com afirma Knight (1921), què fer i com fer-ho.

**11. El benefici dels emprenedors.** Els resultats obtinguts ens porten a parlar d'un benefici propi dels emprenedors provinent de la seva capacitat per a generar valor gràcies a la persuasió. Amb les seves accions provoquen un desequilibri en els mercats, en la mesura que modifiquen tant l'oferta com la demanda i també fan tendir l'economia cap a un nou equilibri en la mesura que oferten allò que demana la demanda gràcies a la seva persuasió. Els beneficis que corresponen a l'emprenedor no provenen de la seva capacitat per a assumir incertesa, sinó de la seva capacitat de generar valor econòmic amb la seva persuasió.

**12. El valor de les narratives.** De la mateixa manera que hem indicat que els arguments són font de creació de valor, els resultats de la tesi també destaquen el paper de les narracions en la creació de valor econòmic. En general, els resultats de la tesi mostren el poder del llenguatge en la creació de valor. En el nostre cas hem observat fonamentalment les narracions que configuren els valors dintre de les organitzacions i no els que les relacionen amb l'exterior. Les dades ens mostren com els emprenedors realitzen una gran narrativa de la seva història donant un caire èpic a la seva acció. També hem observat que utilitzen dos tipus de micro-narratives, les motivacionals i les d'assoliment. En les primeres indiquen els valors i motius que els porten a emprendre i tirar endavant el seu projecte empresarial. En les segones destaquen els valors que han necessitat o que aprecien en els altres membres de les seves organitzacions i que consideren necessaris per a assolir els seus objectius.

**13. Tipologies d'emprenedors.** Els resultats de la tesi ens mostren unes noves tipologies d'emprenedors, basades en les seves experiències i no tant en els seus trets o característiques psicològiques, el seu posicionament estratègic, la seva orientació envers el creixement de l'empresa, les seves aspiracions laborals o les seves intencions i motivacions, en que s'han basat la majoria d'estudis fets sobre la tipologia dels

emprenedors (Smith(1967), Lafuente i Salas (1989), Woo et al (1991), Miner (1996) o Westhead i Wright (1998)).

Tot i que els resultats obtinguts comparteixen algunes característiques amb altres classificacions, cal destacar algunes diferències significatives, que les mostren com una proposta innovadora. En primer lloc els resultats ens mostren unes tipologies d'emprenedors diferenciades en funció del sentit que donen a les seves experiències. En segon lloc també cal destacar que s'han observat diferències entre l'etapa prèvia i la posterior a la creació de l'empresa. Les tipologies obtingudes són els vocacionals i els oportunistes en la fase prèvia a la constitució de la societat i els aventurers i els creadors en l'etapa posterior.

**14. Contribucions a noves aproximacions teòriques.** Els resultats d'aquesta tesi obren una nova via de recerca per a comprendre el comportament dels mercats i el rol de la informació i els arguments en el seu desenvolupament.

Aquesta proposta pot ser especialment profitosa per a algunes aproximacions eclèctiques, com les de Boettke o Lavoie, que intenten incorporar una visió més social de l'individu, allunyada del subjectivisme radical propi de l'escola austríaca. La utilització de la retòrica i l'argumentació per part dels emprenedors en la creació d'empreses obre una porta a l'estudi d'aquesta socialització i aquesta capacitat d'influir en altres individus, mantenint la individualitat.

**15. Teoria i pràctica.** Una visió de l'emprenedor com a agent persuasiu atansa la teoria a la pràctica. Els resultats de la tesi ens indiquen que els emprenedors realitzen tasques de persuasió durant tot el procés de creació de l'empresa i fins i tot en les seves tasques i decisions quotidianes.

Alguns estudis de management, com el de Mintzberg (1973), indiquen que els managers dediquen gran part de la seva activitat diària a obtenir informació i transmetre informació i ordres. Posteriors estudis en profunditat sobre la utilització d'arguments, i elements de persuasió retòrica ens poden ajudar a millorar l'acció dels managers i emprenedors. D'aquesta manera la teoria s'atansa a la pràctica de l'acció empresarial i pot ajudar els emprenedors i managers a realitzar les seves funcions.

## 5.3 Implicacions pràctiques

**1. L'ús de l'argumentació.** Els emprenedors utilitzen els arguments per a raonar, resoldre problemes, prendre decisions, persuadir, motivar i crear valor econòmic. Tot i aquest ús freqüent, la poca sistematització en la seva utilització sembla indicar una manca de coneixement del seu poder. Una primera implicació pràctica és prendre consciència d'aquest fet per millorar els seus raonaments, pressa de decisions, obtenció de recursos,... i en definitiva assolir els seus objectius.

**2. L'ús de les narracions.** De la mateixa manera, les narratives demostren tenir un paper destacat en la creació i transmissió de valors que els emprenedors semblen ignorar. Cal que els emprenedors prenguin consciència d'aquest fet per a poder transmetre millor els seus valors.

**3. Aprenentatge.** Ja he indicat que tot i la seva freqüent utilització, els emprenedors demostren tenir pocs coneixements formals de com utilitzar adequadament els arguments i les narratives. Així doncs cal que adquireixin aquests coneixements i que diferents institucions educatives, entre elles les escoles de negoci, s'impliquin en aquest aprenentatge. J. Skilling, antic CEO de Enron, va afirmar que "Harvard Business School doesn't teach you accounting or finance, they teach you how to be convincing" (citat a McLean i Elkind, 2003). Més enllà de l'argument d'ethos que suposa obtenir el títol d'una prestigiosa escola de negocis, aprendre les tècniques adequades de persuasió i creació de valors mitjançant les paraules pot ser una competència clau per als emprenedors i alumnes de les escoles de negoci a l'hora d'aconseguir els seus objectius.

**4. Coneixement de l'audiència.** Els resultats ens han mostrat com els emprenedors busquen, encara que sigui informalment i de manera poc sistemàtica, informació sobre la seva audiència. Centrar-se en la recerca de la informació adequada per a persuadir l'audiència i no únicament en aquella que ens indica com es comporta, pot suposar un estalvi de temps i una millora de l'eficàcia i eficiència a l'hora d'assolir els objectius.

**5. L'ús d'arguments d'ethos.** Els emprenedors utilitzen preferentment els arguments d'ethos quan inicien una nova relació i especialment en el moment de la creació d'una nova empresa. Totes les relacions empresarials i econòmiques es basen en la confiança que transmeten les persones. Sense aquesta confiança desapareixen els mercats. Hem observat que els arguments d'ethos destinats a crear una imatge de l'empresa i generar confiança en l'audiència són necessaris per a establir una relació en els mercats.

**6. L'ús dels arguments amb exemples.** Un altre punt a destacar és la importància de l'argumentació per exemples. En tots els casos hem vist com suposen una font molt important de persuasió i com els emprenedors els hi donen molta importància. La possibilitat d'establir comparacions i paral·lelismes els dóna seguretat sobre les seves decisions.

**7. Coaching o mentoring segons les tipologies.** El coaching o mentoring per a emprenedors s'ha d'orientar de manera diferent segons la tipologia d'emprenedor. Els emprenedors vocacionals necessiten reflexionar sobre quines són les seves capacitats, habilitats, buscar un projecte que s'adigui a aquestes capacitats i els contactes que els permetin reflexionar des de diferents punts de vista, mentre els emprenedors oportunistes necessiten més assessorament en l'elaboració d'un projecte o pla d'empresa i la identificació dels riscos del projecte.

**8. Tolerància al fracàs i assumció de risc.** Els resultats obtinguts apunten a què els emprenedors aventurers són més tolerants al fracàs i més predisposats a assumir risc que no pas els creadors. Els emprenedors aventurers viuen l'empresa com una font d'experiències i tant les poden obtenir a partir de l'empresa creada com de qualsevol altra. Els creadors veuen l'empresa com una eina per a aconseguir els seus objectius personals i per tant el fracàs de l'empresa suposa un fre a la consecució dels seus objectius. D'aquesta manera es mostren més prudents enfront el risc.

**9. La presa de decisions.** Tal com hem vist en l'apartat 4.3.3 els resultats també tenen implicacions en els models de presa de decisions, ressaltant el caràcter narratiu, retòric i argumentador del mateix. Els resultats ens mostren com els emprenedors prenen decisions a partir de la construcció d'una idea plausible, en la que els arguments lògics ajuden fonamentalment a descartar accions, mentre els arguments d'ethos i per exemples, juntament amb les motivacions personals ajuden a inclinar-se cap a una decisió.

## 5.4 Recerques futures

En els apartats anteriors he destacat les principals conclusions i implicacions dels resultats de la tesi. Aquests resultats obren noves preguntes recerca i estableixen qüestions que requereixen un major aprofundiment.

**1. Valor econòmic dels arguments.** La tesi defensa el valor econòmic dels arguments. Recerques futures poden analitzar més profundament el seu valor. Els estudis sobre framing effects de Tversky o Kahnemann poden ajudar en aquest sentit.

**2. Nivells de persuasió.** En la tesi hem indicat la importància dels nivells de persuasió per a l'establiment i el correcte funcionament dels mercats. L'economia de la informació (information economics) ens indica com l'asimetria informativa pot provocar errades en els mercats o fins i tot la seva desaparició, però no ens indica en quina situació es troba el mercat en un moment determinat. Futures recerques poden aprofundir en aquest concepte i en els seus mecanismes.

**3. Les transaccions.** Les propostes de Commons (1934) han influït tant en diversos economistes com Simon (1979) i la seva teoria de la racionalitat afitada o Coase (1937) i la seva teoria de l'empresa, com en teòrics de la retòrica (Perelman, 1969). Sembla doncs justificat que una futura recerca pugui aprofundir en aquesta relació i esbrinar les relacions de la retòrica en la presa de decisions i el concepte de transaccions.

**4. Superar les limitacions de la tesi actual.** Tal com ja hem assenyalat en el capítol de metodologia, la tesi actual presenta un conjunt de limitacions. Entre aquestes cal destacar el fet que tant sols s'ha tingut en compte la visió dels emprenedors i que les dades s'han obtingut fonamentalment a través d'entrevistes. Així doncs, futures recerques poden ampliar tant les metodologies utilitzades, el shadowing podria resultar especialment interessant, especialment per a observar la utilització d'elements retòrics, com el ventall de visions del procés, contrastant les dades exposades pels emprenedors amb altres agents implicats en la creació de l'empresa (altres membres de l'empresa, clients, proveïdors, accionistes...).

**5. Contrastar resultats amb nous estudis empírics.** La tesi apunta un conjunt de fets que requereixen la realització de nous estudis empírics que permetin establir o concretar l'abast dels resultats obtinguts. Per exemple la tesi apunta a què els emprenedors aventurers tendeixen a assumir més risc que els creadors. Noves recerques poden analitzar la creació d'empreses recollint la informació mitjançant la observació en el moment de la creació de l'empresa i veure si existeixen diferències importants amb els resultats obtinguts.

**6. Estudis sobre l'ús de les narratives o la retòrica per part dels emprenedors.** Els resultats conviden a aprofundir en l'estudi empíric de la relació entre els emprenedors i les narratives o la retòrica, més si tenim en compte que existeixen pocs estudis d'aquesta mena.



## BIBLIOGRAFIA

Abrahamson, E. and Fairchild, G. 1999. *Administrative Science Quarterly*. Vol 44 (4). 708-740.

Acs, Z.J., Carlson, B. and Karlson, C. (Eds.) 1999. *Entrepreneurship, Small and Medium-Sized Enterprises and the Macroeconomy*. Cambridge University Press. Cambridge.

Adaman, F. and Devine, P. 2002. A reconsideration of the theory of entrepreneurship: a participatory approach. *Review of Political Economy*. Vol. 14 (3) 329-355.

Aitken, H.G.J. 1963. The future of Entrepreneurial Research. *Explorations in Entrepreneurial History*. Vol. 1 (1) 3-9.

Ajzen, I. 1991. The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50,179-211.

Akerlof, G.A. 1970. The market for lemons. Quality uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly journal of economics*. Vol. 84. 488-500.

Akerlof, G.A. 2001. Behavioral Macroeconomics and Macroeconomic behavior. Nobel Prize lecture.

Alchian, A. 1950. Uncertainty, evolution and economic theory. *Journal of political economy*. Vol 58 (3) 211-221

Alchian, A. and Demsetz, H. 1972. Production, Information Costs and Economic Organization. *American Economic Review*, 62. 777-795.

Aldrich, H. E. 1990. Using an ecological perspective to study organizational founding rates. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 14 (3). 7-24.

Aldrich, H.E. 1999. *Organizations evolving*. Sage Publications. Newbury Park, CA.

Aldrich, H.E. and Baker, T. 1997. Blinded by the cites? Has there been progress in entrepreneurship research? In D.L. Sexton and R.W. Smilor (eds.) *Entrepreneurship 2000*. Chicago: Upstart Publishing.

Aldrich, H.E. and Fiol, C.M. 1994. Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*. Vol. 19, 645-670

Aldrich, H.E. and Martinez, M.A. 2001. Many are called, but few are chosen: An evolutionary perspective for the study of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice* 25 (4) 41-56.

Aldrich, H.E and Zimmer, C. 1986. Entrepreneurship through social networks. In *The Art and Science of Entrepreneurship*. D.L. Sexton and R.W Smilor (Ed.) Ballinger. Cambridge, MA.

Allais, M. 1953. Le comportement de l'homme rationelle devant le risque. Critique des postulats et axiomes de l'ecole Americaine. *Econometrica* 21. 503-546.

Allinson, C.W. and Hayes, J. 1996. The cognitive style index: A measure of intuition analysis for organizational research. *Journal of Management Studies*. Vol. 33 (1) 119-135.

Allinson, C. W., Chell, E. and Hayes, J. 2000. Intuition and entrepreneurial performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 9 (1), 31-43.

Alsos, G.A and Kolvereid, L. 1998. The business gestation process of novice, serial and parallel business founders. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 22 (4) 101-114.

Anderson, A.R., Drakopoulou-Dodd, S.L. and Scott, M.G. 2000. Religion as an environmental influence on enterprise culture – The case of Britain in 1980's. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*. Vol. 6 (1) 5-

Antonacopoulou, E.P. i Gabriel, Y. 2001. Emotion, learning and organization change. Towards an integration of psychoanalytic and other perspectives. *Journal of Organizational Change Management*. Vol 14 (5) 435-451

Ardichvili, A., Cardozo, R. and Sourav, R. 2003. A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*. 18(1), 105–123.



Argyris, C. and Schön, D.A. 1978. *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.

Aristòtil. 1998. *Retòrica. Poètica*. Edicions 62. Traducció de Joan Leita. Barcelona.

Aristotle. 1954. *The Rhetoric and The Poetics of Aristotle*. The Modern Library. Translated by W. Rhys Roberts. New York.

Arrow, K. J. 1982. Risk perception in psychology and economics. *Economic Inquiry*. 20, 1-9.

Arrow, K., Columbatto, E., Perlman, M and Schmidt C. 1996. *The rational foundations of economic behavior*. St Martin's Press. London.

Audretsch, D.B. and Thurik, A.R. 1999. Capitalism and Democracy in the 21<sup>st</sup> Century: From the Managed to the Entrepreneurial Economy. *Journal of Evolutionary Economics*.

Auger, M. and Kleiner. K. 2000. Rationality, imagination and intelligence: Some boundaries in human decision-making. *Industrial and Corporate Change*. Vol. 9 (4). 659

Austin, J. 1962. *How to do things with words*. Harvard University Press. Cambridge.

Baron, R. 1998. Cognitive mechanisms in entrepreneurship: why and when entrepreneurs think differently than other people. *Journal of Business Venturing*, Vol. 13, 275-294.

Baron, R.A. and Markman, G.D. 2000. Beyond social capital: How social skills can enhance entrepreneurs' success. *The Academy of Management Executive*. Vol. 14 (1) 106-116.

Barringer, B.R. and Bluedorn, A.C. 1999. The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*. Vol. 20 421-444.

Bartlett, C.A., Goshal, S. 1996. Release entrepreneurial hostages from your corporate hierarchy. *Strategy and Leadership*. Vol. 24 (4) 36-42.

Bastone, S. and Pheby J. 1996. Entrepreneurship and decision making: the contribution of G.L. Shackle. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*. Vol. 2, (2), 34-51.

Baum, J.R., Locke, E.A. and Smith, K.G. 2001. A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*. Vol. 44 (2) 292-303.

Baumol, W.J. 1968. Entrepreneurship in Economic Theory. *American Economic Review*. Vol. 58 (2) 64-71.

Baumol, W.J. 1990. Entrepreneurship: Productive, Unproductive and Destructive. *Journal of Political Economy*. Vol. 98 (5) 893-921.

Baumol, W.J., Panzar, J. C. and Willig, R.D. 1983. Contestable markets: An uprising in the theory of industry Structure: Reply. *American Economic Review*. Vol. 73 (3) 492-496.

Bayus, B.L. 1998. An Analysis of Product Lifetimes in a Technologically Dynamic Industry. *Management Science*. 44(6) 763

Begley, T.M. and Boyd, D.P. 1987. Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses. *Journal of Business Venturing*. Vol. 2 79-93.

Bell, D.E., Raiffa, H., Tversky, A. 1988. *Descriptive, Normative and Prescriptive Interactions in Decision Making*. Cambridge University Press. Cambridge.

Bell, D. E. 1982. Regret in decision making under uncertainty. *Operations Research*, Vol 20, 961-981.

Berger, P.L. and Lukman, T. 1967. *The social construction of reality*. Doubleday, Anchor Books. Garden City, NY.

Berger, B. 1991. *The culture of entrepreneurship*. CS Press. San Francisco.

Berglund, K. and Johansson, A.W. 2007. Construction of entrepreneurship: a discourse analysis of academic publications. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in Global Economy*. Vol 1 (1) 77-102

Bianchi, A. 1993. Who's most likely to go it alone? *Inc*. 15 (5)

Bieto, E. 2008. Aproximación al Corporate Entrepreneurship en España. Tipologías y relación con los resultados empresariales. Tesis doctoral ESADE – URL.

Biggadike, E.R. 1979. Corporate diversification: entry, strategy and performance. Harvard University. Boston.

Birch, D. 1979. The Job Generation Process. MIT Program on Neighborhood and Regional Change. Cambridge, MA.

Birch, D. 1987. Job creation in America. How our smallest companies put the most people to work. Free Press. New York.

Bird, B.J. 1992. The operation of intentions in time: the emergence of the new venture. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 17 (1), 11-20.

Bird, B.J. 1989. Entrepreneurial behavior. Scott, Foresman. Glenview, Illinois.

Bird, B.J. 1988. Implementing entrepreneurial ideas: the case for intention. *Academy of Management Review* Vol. 13 (3). 442-453.

Birley, S. 1985. The role of networks in the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*. Vol. 1 107-117.

Birley, S. and Stockley, S. 2000. In D. Sexton and Landström (eds.). *Handbook of Entrepreneurship*. Blackwell. London.

Birley, S. and Westhead, P. 1993. A comparison of new business established by novice and . *International Small Business Journal*. Vol. 12 (1) 38-

Blackburn, R. and Stokes, D. 2000. Breaking down the barriers: Using focus groups to research small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*. Vol. 19 (1) 44-67.

Blaug, M. 1986. *Economic History and the History of Economics*. New York University Press. New York.

Blaug, M. 1996. *Economic Theory in Retrospect*. Cambridge University Press. Cambridge.

Block, Z., MacMillan, I.C. 1985. Milestones for succesful ventures planning. Harvard Business Review. Sep-Oct. 184-196.

Boettke, P.J. 1989. Evolution and Economics: Austrian as Institutionalists. Research in the History of Economic Thought and Methodology. 6 73-89.

Boettke, P.J. 2002. Information and Knowledge: Austrian Economics in Search of its Uniqueness. The Review of Austrian Economics. 15 (4) 263-274.

Boettke P.J. and Coyne, J. 2004. Entrepreneurship and Development: Cause or Consequence?. George Mason University, Global Prosperity Initiative, Working Paper n.6.

Boettke, P.J. and Storr, V.H. 2000. Post Classical Political Economy. Polity, society and economy in Weber, Mises and Hayek. SCANOR paper.

Bonet, E. 2009. Models de management i educació empresarial. Working paper ESADE.

Bonet, E., Jensen, H.S and Sauquet, A. 2010. Rhetoric in management and in management research. Journal on Organizational Change Management.

Bonet, E., Jensen, H.S., Sauquet, A. 2003. Rhetoric, Science and Management research. ESADE- URL

Bonet, E., Pons, C. and Iglesias, O. 2003. A study of Hitchcock's Film The Rear Window. On how to interpret Social Actions. ESADE-URL.

Bonet, E. and Sauquet, A. 2001. Arts of reasoning involved in knowledge, action and learning. EURAM Conference.

Borins, S. 2001. Loose canons and rule breakers, or enterprising leaders? Some evidence about innovative public managers. Public Administration Review. Vol. 60 (6) 498-507.

Bourdieu, P. 1984. Distinction. Routledge. London.

Boussouara, M. and Deakins, D. 1999. Market-based learning, entrepreneurship and the high technology small firm. International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research. Vol. 5 (4)

Boyd, N. and Vozikis, G. 1994. The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 18 (4). 63-77.

Brener, O.C., Pringle, C.D. and Greenhaus, J.H. 1991. Perceived fulfillment of Organizational Employment versus Entrepreneurship: Work values and career intentions of business College Graduates. *Journal of Small Business Management*. Vol. 29 (3) 62-74.

Brockhaus, R. 1980. Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal*. Vol 23 (3). 509- 520.

Brockhaus, R. and Horowitz, P. 1986. The psychology of the entrepreneur. In the art of science of entrepreneurship. D. Sexton and R. Smilor. Cambridge, MA.

Brockhaus, R. and Nord, W.R. 1979. An exploration of factors affecting the entrepreneurial decision: personal characteristics vs. environmental conditions. *Proceedings. Academy of Management* 364-368.

Brown, J.S. and Duguid, P. 1996. Organizational learning. Michael D. Cohen and Paul Duguid eds. Sage Publications. 58-81

Brown, R. B. 2000. Contemplating the emotional component of learning: The emotions and feelings involved when undertaking an MBA. *Management Learning*. Sep 2000. Vol 31 (3) 275-293.

Brown, C., Hamilton, J., and Medoff, J. 1990. *Employers: Large and Small*. Harvard University Press. Cambridge, MA

Brozen, Y. 1954. Determinants of entrepreneurial ability. *Social Research*. Vol. 21

Brüderl, J., Preisendörfer, P. and Ziegler, R. 1992. Survival chances of newly founded business organizations. *American Sociological Review*. 57

Brush, C. G., Greene, P. G., Hart, M. M. and Haller, H.S.2001. From Initial Idea to Unique Advantage: The Entrepreneurial Challenge of Constructing a Resource Base. *Academy of Management Executive*. Vol. 15 (1). 64-78.

Bruner, J. 1990. *Acts of meaning*. Harvard University Press. Cambridge, MA.

Brush, C.G., Greene, P.G., Hart, M.M. and Haller, H.S. 2001. From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource based. *The Academy of Management Executive*. Vol. 15 (1) 64-78.

Budner, S. 1962. Intolerance of ambiguity as a personality variable. *Journal of Personality*. 30 (1) . 29-50.

Buchanan, J. and Vanberg, V.J. 1991. The Market as a creative process. *Economics and Philosophy*. Vol. 7. 167-186.

Buckley, P.J. and Carter, M.J. 1999. Managing cross-border complementary knowledge. *International studies of management and organization*. Spring. Vol. 29 (1). 80-104.

Bull, I. and Winter, F. 1991. Community differences in business births and business growths. *Journal of Business Venturing*. 6. 29-43.

Burgelman, R. A. 1983. Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management Science*, 29 (12), 1349-1364.

Burgelman, R.A. 1984. Designs for corporate entrepreneurship. *California Management Review*. Vol. 26 (2) 154-166.

Burgelman, R.A. 1991. Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization Science*. Vol. 2, 239-262.

Burgoyne, J. G. and Hodgson, V. E. 1983. Natural Learning and Managerial Action: A Phenomenological Study in the Field Setting. *Journal of Management Studies*. 20(3). 387-99.

Burke, K. 1945. *A grammar of Motives*. Prentice-Hall. New York.

Burke, K. 1969. *A Rhetoric of Motives*. University of California Press. Berkley, California.

Burt, R.S. 1992. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Harvard University Press. Cambridge, MA.

Busenitz, L.W. 1996. Research on entrepreneurial alertness. *Journal of Small Business Management*. Vol. 34 (4) 35-44.

Busenitz, L.W. and Barney, J.B. 1997. Biases and heuristics in strategic decision making: Differences between entrepreneurs and managers in large organizations. *Journal of Business Venturing*. Vol. 12. 9-30

Busenitz, L.W. and Lau, C. 1996. A cross-cultural cognitive model of new venture creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 20 (4) Summer.25-39.

Busenitz, L.W, Page West, G., Shepherd, D., Nelson T., Chandler, G.N. and Zacharakis, A. 2003. Entrepreneurship research in emergence: Past trends and future directions. *Journal of Management*.

Business Week. 1993. Enterprise (Special Issue).

Buttner, E.H. 2001. Examining female entrepreneurs' management style: An application of a relational frame. *Journal of Business Ethics*. Vol. 29 (3) 253-269.

Buttner, E.H. and Gyskiewicz, N. 1993. Entrepreneur's problem solving styles: an empirical study using the Kirton adaption / innovation theory. *Journal of Small Business Management*. Vol.31 (1) 22-31

Bygrave, W.D. 1989. The entrepreneurship paradigm (1): a philosophical look at its research methodologies. *Journal of Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, Vol. 14. 7-26.

Bygrave, W.D. and Minniti M. 2000. The social dynamics of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 24 (3) 25-36.

Bygrave, W. D. and Hofer, C. W. 1991. Theorizing about entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 16 (2), 3-22.

Carland, J.W., Carland, A.C. and Aby, C.D. 1989. An assessment of the psychological determinants of planning in small businesses. *International Small Business Journal*, Vol. 7 (4) 23-34.

Carney, M. 1998. The competitiveness of Networked Production: the role of trust and Asset Specificity. *Journal of Management Studies*. Vol. 35 (4) 457-477.

Carree, M.A. and Thurik, A.R. 2003. "The impact of entrepreneurship on Economic Growth" a Handbook of entrepreneurship research: an interdisciplinary survey and introduction. Per Zoltán J. Ács, Zoltán J. Acs, David B. Audretsch (eds.) Springer.

Carroll, G.R. and Delacroix, J. 1982. Organizational mortality in the newspaper industries of Argentina and Ireland: An ecological approach. *Administrative Science Quarterly* Vol. 27 169-198

Carroll, G. R., Preisendoerfer, P., Swaminathan. A. and Wiedenmayer, G. 1989. Brewery and Brauerei: The comparative organizational ecology of American and German brewing industries. Working paper OBIR-34. Center for Research in Management, University of California, Berkeley.

Carroll, G.R. and Swaminathan, A. 1989. Density dependent organizational evolution in the American brewing industry from 1633 to 1988. OBIR- 34. Center for Research in Management, University of California, Berkeley.

Carsund, A.L., Olm, K.W. and Eddy, G.G. 1985. Entrepreneurship research in quest of a paradigm. D.L. Sexton, R.W. Smilor (eds.) *The art and science of entrepreneurship*. Ballinger. Cambridge, MA.

Casson, M. 1982. *The entrepreneur: An economic theory*. Totowa, NJ: Barnes & Noble.

Chandler, G.N, Honig, B and Wilkund, J. 2005. Antecedents, moderators, and performance consequences of membership change in new venture teams. *Journal of Business Venturing*, 20, 705–725.

Choi, Y.B. *Paradigms and Conventions: Uncertainty, Decision Making and Entrepreneurship*. University of Michigan Press. Ann Arbor, 1993.

Choueke, R. and Armstrong. R. 1998. The learning organisation in small and medium-sized enterprises. A destination or a journey? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. Vol. 4 (2) 129-

Choueke, R.W. and Armstrong, R.K. 1992. Management development for the entrepreneur? 16<sup>th</sup> Small Business Policy and Research Conference Nottingham.

Chrisman, J.J. 1999. The influence of outsider-generated knowledge resources on venture creation. *Journal of Small Business Management*. Vol. 37 (4) 42-58.



Chung, L.H. and Gibbons, P.T. 1997. Corporate entrepreneurship: The roles of ideology and social capital. *Group and Organization Management*. Vol. 22 (1) 10-30.

Churchill, N.C. and Lewis, V.L. 1983. The five stages of small firm growth. *Harvard Business Review*, Vol. 53, pp. 43-54.

Churchill, N.C. and Lewis, V.L. 1986. "Entrepreneurial Research: Directions and Methods" *The Art and Science of Entrepreneurship*. D.L. Sexton and R.W. Smilor. Cambridge. 333-365.

Clark, K. and S. Drinkwater. 2000. Pushed out or pulled in? Self-employment among ethnic minorities in England and Wales. *Labour Economics* 7, 603-628.

Coase, R. 1937. The Nature of the Firm. *Economica*. (New series, 16). 385-405.

Cohen, M., March, J.G and Olsen, J.P. 1972. A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 17. 1-25

Cole, A. H. 1949. "Entrepreneurship and entrepreneurial history. Change and the Entrepreneur". *A Change and the Entrepreneur*. Harvard University Press. Cambridge, MA.

Cole, A.H. 1959. *Business enterprise in its social setting*. Harvard University Press. Cambridge, MA.

Cole, A.H. 1965. An approach to the study of entrepreneurship: A tribute to Edwin F.Gay. In H.G.J. Altken (Ed.) *Explorations in enterprise*. 30-44. Harvard University Press. Cambridge, MA.

Coleman, J. 1997. Social capital in the creation of human capital. *A Education: Culture, Economy and Society*. Haxley, Lauder, Brown and Wells (Ed.). Oxford University Press. Oxford.

Commons, J.R. (1934). 1961. *Institutional economics*. University of Wisconsin Press. Madison.

Conlisk, J. 1996. Why bounded rationality? *Journal of economic literature*. Vol 34 (2) Jun. 669

Cook, F.1970. Venture management. Tower, Perrin, Foster and Crosby, Inc. New York.

Cooper, A.C and Bruno, A. 1977. Success among High-technology firms. Business Horizons. 20 16-22.

Cooper, A., Gascon, J. and Woo, C. 1991. A Resource-Based Prediction of New Venture Survival and Growth. Proceedings Academy of Management (Summer), 113-119.

Cooper, A. and Gimeno-Gascon, F.J. 1992. Entrepreneurs, process of founding and new firm performance. In D.L. Sexton and J.D. Kasarda (eds.) The state of art of entrepreneurship. PWS-Kent. Boston.

Cooper, A. Gimeno-Gascon, F.J. and Woo C. 1994. Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. Journal of Business Venturing. Vol. 9 (5) 371-395.

Cooper, A., Woo, C. and Dunkelberg, W. 1988. Entrepreneurs' perceived chances for success. Journal of Business Venturing. 3, 97-108.

Cope, J. 2003. Entrepreneurial learning and critical reflection: discontinuous events as triggers for "higher-level" learning. Management learning. Vol. 34 (4) 429-

Cope, J. and Watts, G. 2000. Learning by doing – An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research. Vol. 6 (3)

Corbett, A. C. 2005. Experiential learning within the process of opportunity identification and exploitation. Entrepreneurship Theory and Practice.

Coromines, J. 1980-2001. Diccionari Etimològic i complementari de la llengua catalana. Curial. Barcelona.

Cosgel, M. 1996. Metaphors, stories and the Entrepreneur in Economics. History of Political Economy. Vol. 28 (1). 57-76.

Cosgel, M.and Klamer, A. 1990. Entrepreneurship as discourse. Mimeo, University of Connecticut.

Costello, N. 1996. Learning and Routines in High-tech SMEs: Analysing Rich Case study Material. *Journal of Economic Studies*. Vol. 30 (2) 591-597.

Covin, J.G. and Slevin, D.P. 1991. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. () 7-25

Cowan, D.A. 1990. Developing a classification structure of organizational problems: An empirical investigation. *Academy of Management Journal*. 33 (2) 366-390.

Croce, B. 1893. *La storia ridotta sotto il concetto generale dell'Arte*. Primi Saggi. Bari.

Cromie, S. 1988. Motivations of aspiring male and female entrepreneurs. *Journal of Occupational Behaviour*. 8, 251-261.

Cunningham, J.B. and Lischeron, J. 1991. Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*. Jan. Vol. 29 (1) 45-61.

Cunningham, J.B. Gerrard, P., Schoch, H and Lai Hong, C. 2002. An entrepreneurial logic for the new economy. *Management Decision*. Vol. 40 (7/8) 734-744.

Curran, J. and Blackburn, R.A. 2001. *Researching the small Enterprise*. Sage Publications. London.

Curran, J. and Blackburn, R.A. 1994. *Small Firms and Local Economic Networks: The - Death of the Local Economy?.* Paul Chapman / Sage. London.

Curran, J., Jarvis, R., Blackburn, R.A. and Black, S. 1993. Networks and small firms: Constructs, methodological strategies and some findings. *International Small Business Journal*. Vol. 11 (2) 13-

Czarniawska, B. 2004. *Narratives in social science research*. Sage Publications. UK.

Czarniawska, B. 1997. *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*. The University of Chicago Press. Chicago.

Czarniawska, B. and Wolf, R. 1991. Leaders, managers, entrepreneurs on and off the organizational stage. *Organization Studies*. Vol. 12 (4) 529-546.

Daft, R.L. and Weick, K.E. 1984. Towards a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*. Vol. 9 (2) 284-295.

Damasio, A.R. 1994. *Descartes' error: Emotion, reason and the human brain*. Avon books. New York.

Dana, L.P. 1997. The origins of self-employment in ethno-cultural communities: Distinguishing between orthodox entrepreneurship and reactionary enterprise. *Revue Canadienne des sciences de l'Administration*. Vol 14 (1) 52-68.

Davidson R.J., Jackson, D.C., Kalin, N.H. 2000. Emotion, plasticity, context and regulation: Perspectives from affective neuroscience. *Psychological Bulletin*. Vol 126 (6). 890-909.

Davidson, P., Lindmark, L. and Olofsson, C. 1999. "SMEs and Job Creation During a Recession and Recovery" a *The Linkages Among Entrepreneurship, SMEs and the Macroeconomy*. Zoltan, J. Acs, Bo Carlsson and Charlie Karlsson (editors). Cambridge University Press. Cambridge.

Davidson, P., Low, M.B. and Wright, M. 2001. Editor's introduction: Low and McMillan ten years on: Achievements and future directions for entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Summer Vol. 25 (4) 5-15

Deakins, D. 1996. *Entrepreneurship and Small Firms*. McGraw- Hill. Maidenhead.

Deakins, D. and Freel, M. 1998. Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs. *The Learning Organization*. Vol. 3 (5) 144-155.

Deakins, D., O'Neill, E. and Mileham, P. 2000. Executive learning in entrepreneurial firms and the role of external directors. *Education and Training*. Vol. 42 (4/5) 317-326

Debreu, G. 1959. *Theory of value*. Wiley. New York.

Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S. 1994. Introduction: entering the field of Qualitative research. In *The Handbook of Qualitative Research*. N.K. Denzin and Y.S. Lincoln (ed.) Sage Publications. London.

Dess, G. and Beard, D. 1984. Dimensions of organizational tasks environments. *Administrative Science Quarterly*. 29 52-73.

Dess, G., Lumpkin, G.T and Covin, J.G. 1997. "Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Test of Contingency and Configurational Models," *Strategic Management Journal* 18(9), 677-695.

Dewey, J. 1917. The need for a recovery of philosophy. In Dewey, J., Moore, A.W., Brown, H.C., Mead, G.H., Bode, B.H., Stuart, H.W., Tufts, J.H. and Kallen, H.M., *Creative Intelligence. Essays in the Pragmatic Attitude*. New York: Henry Holt:3-69.

Dollinger, M. 1984. Environmental Boundary Spanning and Information Processing Effects on Organizational Performance. *Academy of Management Journal* 27 (June), 351-368.

Dollinger, M. 1983. Use of Budner's intolerance of ambiguity measure for entrepreneurial research. *Psychological Reports*. 53(3) 1019-1021

Doutriaux, J. 1992. Emerging High-Tech Firms: How Durable are their comparative Start-up Advantages?. *Journal of Business Venturing*. Vol. 7 (4) 303-322.

Down, S. and Warren, L. 2008. Constructing narratives of enterprise: clichés and entrepreneurial self-identity. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. Vol. 14 (1) 4-23.

Downing, S. 2005. The social construction of entrepreneurship: narrative and dramatic processes in the coproduction of organizations and identities. *Entrepreneurship Theory and Practice*.

Drucker, P.F. 1985. *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. New York. Harper and Row.

Dubini, P. and Aldrich, H. 1991. Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*. Vol. 6 305-313

Dunn, P. 2000. The importance of Consistency in Establishing Cognitive-based Trust: A laboratory experiment. *Teaching business ethics*. Aug 2000, 4, 3. 285-306.

Dunne, T., Roberts, M. and Samuelson, L. 1988. Patterns of firm entry and exit in U.S. manufacturing industries. *Rand Journal of economics*. Vol. 19. 495-515.

Dutton, J.E. i Jackson S.E. 1987. Categorizing Strategic issues: Links to organizational action. *Academy of Management Review*. Vol 12 No 1. 76-90.

Dutton, J.E., Walton, E. and Abrahamson, E. 1989. Important dimensions of strategic issues: Separating the wheat from the chaff. *Journal of Management Studies*. Vol 14 379-396.

Easterby-Smith, M. and Araujo, L. 1999. *Organizational learning: current debates and opportunities*. Organizational learning and Learning organization. Sage Publication.

Eckhardt, J.T. and Shane, S.A. 2003. Opportunities and entrepreneurship. *Journal of Management*. Vol. 29 No. 3, 333-49.

Eisenhardt, K.M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*. Vol. 14 (4) 532-550.

Entrialgo, M., Fernandez, E. and Vazquez, C.J. 2000. Psychological characteristics and process: the role of entrepreneurship in Spanish SMEs. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 3 (3) 137-

Espinas, . 1890. Les Origines de la Technologie. *Revue Philosophique*. XV XXX 114-115.

Evans, D. and Leighton, L. 1989. Some empirical aspects of Entrepreneurship. *American Economic Review*. Vol. 79 (3) 519-535.

Feiock, R. 1987. Urban economic development. Local government strategies and their effects. In S.Nagel (Ed.) *Research in Public Policy analysis and Management*. JAI Press. London.

Ferrater Mora, G. 1969. *Diccionario de filosofia*. Editorial Sudamericana. Buenos Aires.

Filion, L.J. 1997. From entrepreneurship to entreprenology. In P.A. Julien (Ed.) *The state of the art in small business and entrepreneurship*. London. Avebury.

Fiol, C.M. and Lyles, M.A. 1985. Organizational learning. *Academy of Management Review*. Vol. 10 (4) 803-813.

Fischer S., Dornbusch R. i Schmalensee R. *Economia*. 1990. McGraw-Hill / Interamericana de España S.A. Madrid.

Fletcher, D.E. and Watson, T.J. 2007. Entrepreneurship, Management Learning and Negotiated Narratives: "Making it Otherwise for Us- Otherwise for Them". *Management Learning*. Vol 38(1) 9-26.

Fombrum, C.J. 1982. Strategies for network research in organizations. *Academy of Management Review*. Vol. 7 280-291.

Forbes, D.P. 1999. Cognitive approaches to new venture creation. *International Journal of Management Review*. Vol. 1 415-439.

Formaini, R.L. 2001. The engine of capitalist process: Entrepreneurs in economic theory. *Economic and Financial Review*. 2-11.

Freeman, J. and Hannan, M.T. 1987. Specialist strategies and organizational mortality in the U.S. semiconductor industry.

Frey, R.S. 1984. Need for achievement, entrepreneurship and economic growth: a critique of the McClelland thesis. *Social Science Journal*. Vol. 21 (2) 125-134.

Fu-lai Yu, T. 2001. Towards a theory of the entrepreneurial state. *International Journal of Social Economics*. Vol 28 (9) 752-766.

Gabriel, Y. 2000. *Storytelling in Organizations. Facts, Fictions and Fantasies*. Oxford University Press. London.

Gallagher, C. C., Daly, M., and Thomason, J. C. 1991. The Growth of UK Companies and their Contribution to Job Generation, 1985-1987, *Small Business Economics*. 3, 269-286.

Gaglio, C. M. 1997. "Opportunity Identification; Review, Critique and Suggested Research Directions" a *Advances In Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, J.A. Katz (ed.) Vol. 3 139-202

Gaglio, C.M. and Katz, J.A. 2001. The psychological basis of opportunity identification: Entrepreneurial alertness. *Small Business Economics*. 16. 95-111.

Garavan, T.N. and O Cinneide, B. Entrepreneurship education and training programmes: A review and evaluation – Part 1. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 18(8). 3

Gartner, W. 1985. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*. Vol. 10 (4) 696-706.

Gartner, W. 1988. Who is an entrepreneur? is the wrong question. *American Journal of Small Business*. 13 (4) 11-32.

Gartner, W. 1990. What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*. Vol. 5 15-28.

Gartner, W. 2001. Is there an elephant in entrepreneurship? Blind assumptions in theory development. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 15 (4)

Gartner, W.B. 2007 Entrepreneurial narrative and a science of the imagination. *Journal of Business Venturing*, 22: 613-627.

Gartner, W., Bird B. and Starr, J. 1992. Acting as if: Differentiating entrepreneurial from organizational behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 16 (3). 13-32.

Gartner, W.B. and Shaver, K.G. 2002. The attributional characteristics of opportunities and problems described by nascent entrepreneurs in the psed. Paper presented at the Babson College Kauffman Foundation Entrepreneurship Research Conference.

Gartner, W.B., Shaver, K.G., Gatewood, E and Katz, J.A. 1994. Finding the Entrepreneur in Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 18 (3) 5-9

Garud, R. and Van de Ven, A.H. 1992. An empirical evaluation of the internal corporate venturing process. *Strategic Management Journal*. Vol. 13 93-110.

Gergen, K. 1994. *Towards Transformation in Social Knowledge*. Sage. London.

Gibb, A. A. 1997. Small firms' training and competitiveness: Building upon the small business as a learning organization. *International Small Business Journal*. Vol. 15 (3) 13-29.

Gibb Dyer, W. Jr. 1994. Toward a theory of entrepreneurial careers. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 19 (2). 7-21

Gilad, B.S. 1982. On encouraging entrepreneurship: An interdisciplinary approach. *Journal of Behavioural Economics*. 11 – 1, 132 – 163.



Gilleard, C.J. 1989. The achieving society revisited: a further analysis of the relation between national growth and need achievement. *Journal of Economic Psychology*. Vol. 10 (1) 21-34.

Gioia, D. A., and Chittipeddi, K. 1991. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*. Vol.12. 433-448.

Glaser, B.G. 1992. *The Basics of Grounded Theory*. Sociology Press. Mill Valley, CA.

Glaser, B.G. and Strauss, A.L.1967. *The discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Aldine. Chicago.

Gloria-Palermo, S. 1999. *The evolution of Austrian Economics: From Menger to Lachmann*. Routledge. London and New York.

Gnyawali, D.R and Fogel, D.S. 1994. Environments for entrepreneurship development: Key dimensions and research implications. *Entrepreneurship Theory and Development*. Vol. 18 (4) 43-62.

Graber, 1993.

Granovetter, M. 1985. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*. Vol. 91

Granovetter, M. 1995. The economic sociology of firms and entrepreneurs. In *The economic sociology of immigration: essays on networks, ethnicity and entrepreneurship*. A. Portes (eds.). Russell Sage Foundation. New York.

Grebel, T., Pyka, A. and Hanusch, H. 2003. An evolutionary approach to the theory of entrepreneurship. *Journal of Industry Studies*. Vol. 10 (4) 493-514.

Greene, P. G., Brush, C. G. and Hart, M. M. 1999. The corporate venture champion: A resource-based approach to role and process. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 23 (3). 103-122.

Guerrero, M., Rialp, J. and Urbano, D. 2006. The impact of desirability and feasibility on entrepreneurial intentions. An structural equation model. XVI Congreso nacional de ACEDE.

Gummesson, E. 1991. *Qualitative Methods in Management Research*. Sage Publications. London.

Gunning, J.P. 2000. *The Idea of Entrepreneur Role as a Distinctly Human Action: A History of Progress*.

Gunning, J.P. 1997. "The Theory of Entrepreneurship in Austrian Economics" a Austrians in debate. Eds. W. Keizer, B. Tieben and R. Van Zijp. Routledge. London.

Gusfield, J.R. 1989. "The Bridge over separated Lands: Kenneth Burke's Significance for the study of social action" in *The Legacy of Kenneth Burke*. Eds. Herbert W. Simons and Trevor Melia. University of Wisconsin Press. Madison, Wisconsin.

Guth, W.D. and Ginsberg, A. 1990. Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management*. Vol. 2. 5-15.

Gupta, A.K. and Govindarajan, V. 1984. Business Unit Strategy, managerial characteristics and business-unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*. 27 (1), 25-41.

Hagen, E.E. 1971. How economic growth begins: A theory of social change. A P. Killby (eds.) *Entrepreneurship and economic development*. 123-137. Free Press. New York.

Hambrik, D.C., Cho, T.S. and Chen, M. 1996. The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 41 659-684.

Hamel, G. and Prahalad, C.K. 1989. Strategic Intent. *Harvard Business Review*. Vol. 67 (3), 63-76.

Hamilton, R.T and Harper, D.A. 1994. The Entrepreneur in Theory and Practice. *Journal of Economic Studies*. Vol. 21 (6) 3-18.

Hannan, M.T. and Carroll, G. 1992. *Dynamics of organizational populations: density, legitimation and competition*. Oxford University Press. New York.

Hannan, M.T. and Freeman, J. 1977. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology* Vol. 82 (5). 929-64.

Hannan, M.T. and Freeman, J. 1984. Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*. Vol. 49. 149-164.

Hannan, M.T and Freeman, J. 1989. *Organizational ecology*. Harvard University Press. Cambridge, MA.

Hannan, M.T. 1997. Inertia, density and the structure of organizational populations: entries in European Automobile industries, 1886-1981. *Organization Studies* Vol. 18 (2)

Hansemark, O.C. 1998. The effects of an entrepreneurship programme on Need of Achievement and Locus of control of reinforcement. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. Vol. 4 (1) 28-

Harrison, R.T and Leitch, C.M. 1996. Discipline emergence in entrepreneurship: Accumulative fragmentalism or paradigmatic science? *Entrepreneurship, Innovation and Change*. Vol. 5(2), 65-83.

Hayek, F.A. 1937. *Economics and Knowledge*. In *Individualism and economic order*. 1949. Routledge and Paul Kegan. London.

Hayek, F.A. 1945. The use of knowledge in society. *The American Economic Review*. Vol XXXV (4) September, 1945. 519-530

Hebert, R.F and Link, A.N. 1988. *The entrepreneur: Mainstream views and radical techniques*. Praeger. New York.

Heider, F. 1958. *The psychology of interpersonal relations*. Wiley. New York.

Hempel, C.H. 1966. *Philosophy of natural science*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Henderson, R. and Robertson, M. 2000. Who wants to be an entrepreneur? Young adult attitudes to entrepreneurship as a career. *Career Development International*. Vol. 5 (6) 279-287.

Hill, R. and Levenhagen, M. 1995. Metaphors and mental models: sensemaking and sensegiving in innovative and entrepreneurial activities. *Journal of Management*. Vol. 21. 1057-1074.

Hill, J. and McGowan, P. 1999. A qualitative approach to developing small firm marketing planning competencies. *Qualitative Market Research*. Vol. 2 (3) 167-175.

Hill, J., McGowan, P. and Drummond, P. 1999. The development and application of a qualitative approach to researching the marketing networks of small firms entrepreneurs. *Qualitative Market Research*. Vol. 2 (2) 71-81.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M. and Sexton D. L. (Eds.). 2002. *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*. New York: Blackwell Publishers.

Hofstede, G. 1991. *Cultures and organizations: software of the mind*. McGraw-Hill. London.

Holcomb, T.R., Ireland, R.D., Holmes, R.M. and Hitt, M.A. 2009. Architecture of entrepreneurial learning: exploring the link among heuristics, knowledge and action. *Entrepreneurship Theory and Practice*.

Honey, P. and Mumford, A. 1990. *A Manual of learning opportunities*. Honey. London.

Honig, B. 2001. Learning strategies and resources for entrepreneurs and intrapreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 26 (1) 21-35.

Hornaday, J.A. 1982. Research about living entrepreneurs. In *Encyclopedia of Entrepreneurship*. C.A. Kent and D.L Sexton (ed.) Prentice Hall. Englewood Cliffs, NJ.

Hornaday, J.A and Aboud, J. 1971. Characteristics of successful entrepreneurs. *Personnel psychology*. Vol. 24 (2) 141-153.

Hornaday, R.W. 1992. Thinking about entrepreneurship: A fuzzy set approach. *Journal of Small Business Management*. Vol. 30 (4) Oct. 12-23.

Hoselitz, B.F. 1960. The early history of entrepreneurial theory. In *essays of economic thought: Aristotle to Marshall*. Ed. J.J Spengler and W.R. Allen. Rand McNally. Chicago. 234-258

Huber, G.P. 1991. Organizational learning. The contributing process and literatures. *Organization Science*. Vol. 2 (1).

Hutt, M.D., Reingen, P.H. and Ronchetto, J.R. 1988. Tracing emerging processes in marketing strategy formation. *Journal of Marketing*. Vol. 52 4-19.

Ioannides, S. 2000. Austrian economics, socialism and impure forms of economic organisation. *Review of Political Economy*. Vol. 12 (1) 45-72.

Institute of Public Policy Research. 1997. *Promoting Prosperity. A Business Agenda for Britain*. Commission on Public Policy and British Business. Vintage. London.

Isabella, L. A. 1990. Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33(1). 7-41.

Isenberg, D.J. 1986. "The structure and process of understanding implications for managerial action." In *The thinking organization*. Sims, H.P. and Gioia D.A. (eds). Jossey Bass. San Francisco.

Ivanova, E. and Gibcus, P. 2003. The decision-making entrepreneur. SCALES- paper N200219.

Jack, S.L. and Anderson, A.R. 1999. Entrepreneurship education within the enterprise culture producing reflective practitioners. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. Vol. 5 (3)

Jackson, S.E. and Dutton, J.E. 1988. Discerning Threats and Opportunities. *Administrative Science Quarterly*. 33. 370 -387.

Jelinek, M. and Litterer, J.A. 1995. Toward entrepreneurial organizations: Meeting ambiguity with engagement. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 19 (1) 9-23

Jensen, H.S. 2010. Management-decision and interpretation. *Journal on Organizational Change Management*.

Joas, H. 1996. *The creativity of action*. University of Chicago Press. Chicago.

Johannisson, B. 1986. Network strategies: management technology for entrepreneurship and change. *International Small Business Journal*. Vol. 5 (1) 19-30.

Johannisson, B. 1988. Business Formation. A network approach. *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 4 (3/4).

Johannisson, B. 1998. Entrepreneurship as a collective phenomenon. Conference proceedings. RENT XII, Lyon.

Johannisson, B., Kwiatkowski, S. and Dandridge, T.C. 1999. "Intellectual Entrepreneurship: Emerging Identity in a Learning Perspective." a Stefan Kwiatkowski and Leif Edvinsson, eds., Knowledge Café for Intellectual Entrepreneurship. Warsaw. Leon Kozminski Academy of Entrepreneurship and Management, 29–46.

Johannisson, B. and Monsted, M. 1997. Contextualizing entrepreneurial networking. *International Studies of Management and Organization*. Vol. 27 (3) 109-136.

Johansson, A.W. 2004. Narrating the Entrepreneur. *International Small Business Journal*. Vol. 22 (3) 273

Johnson, B.R. 1990. Toward a multidimensional model of entrepreneurship: the case of achievement motivation and the entrepreneur. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 39-54.

Jones, C. 2001. Co-evolution of entrepreneurial careers, institutional rules and competitive dynamics in American film, 1985-1920. *Organization Studies*. Vol. 22 (6) 911-944.

Jones, R. and Butler, J.E. 1992. Managing internal corporate entrepreneurship: an agency theory perspective. *Journal of Management*. Vol. 18 (4) 733-749.

Jones, R., Latham, J. and Betta, M. 2008. Narrative construction of the social entrepreneurial identity. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. Vol. 14(5) 330-345.

Kahneman, D. 2002. Maps of bounded rationality: A perspective on intuitive judgment and choice. Nobel Prize lecture.

Kahneman, D. i Tversky, A. 1987. Rational Choice and the Framing of Decisions a "Rational Choice: the Contrast between Economics and Psychology. Hogart, M. i Reder, M. (ed.). University of Chicago Press. Chicago.

Kahneman, D. and Tversky, A. 1982. Variants of uncertainty. In Kahneman, D., Slovic, P. and Tversky, A. (eds.). *Judgement under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge University Press. Cambridge.

Kahneman, D. and Tversky, A. 1979. Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47. 263-291.

Kaish, S. and Gilad, B. 1991. Characteristics of opportunities search of entrepreneurs vs. executives: Sources, Interests, General Alertness. *Journal of Business Venturing*. Vol 6 (1) 45-61.

Kamm, J.B, Shuman, J.C., Seeger, J.A. and Nurick, A.J. 1990. Entrepreneurial teams in new venture creation: a research agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*.

Katz, J.A. 1991 a. Endowed positions: Entrepreneurship and related fields. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring. 53-67.

Katz, J.A. 1991 b. The institution and infrastructure of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring. 85-102.

Katz, J. 1992. A psychosocial cognitive model of employment status choice. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 16. 29-37.

Katz, J.A. and Gartner, W.B. 1988. Properties of emerging organizations. *Academy of Management Review*. Vol. 13 (3) 429-441.

Kets de Vries, M.F.R. 1977. The entrepreneurial personality: a person at the crossroads. *Journal of Management Studies*. Vol. 14 (1) 34-57

Kilby, P. 1971. *Hunting the Heffalump. Entrepreneurship and Economic Development*. (ed. by Peter Kilby). The Free Press, New York.

Kirchoff, B.A. 1991. Entrepreneurship's contribution to economics. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 16 (2) 93-112

Kirzner, I. 1973. *Competition and entrepreneurship*. University of Chicago Press. Chicago.

Kirzner, I. 1979. *Perception, opportunity and profit*. University of Chicago Press. Chicago.

Kirzner, I. 1982. *Method, process and the Austrian economics: essays in honor of Ludwig von Mises*. D.C. Heath and Co. Lexington, MA.

Kirzner, I. 1984. *The role of the entrepreneur in the Economic System*. The Inaugural John Bonython Lecture.

Kirzner, I. 1985. *Discovery and the capitalist process*. University of Chicago Press. Chicago.

Kirzner, I. 1992, *The Meaning of the Market Process*. Routledge, London.

Kirzner, I. 1997. "Entrepreneurial Discovery and the competitive market process: An Austrian approach". *Journal of Economic Literature*. Vol XXXV (March 1997) 60-85.

Klamer, A. 2001. Making sense of economists: from falsification to rhetoric and beyond. *Journal of Economic Methodology*. Vol. 8 (1). 69-75.

Klevorick, A.K., Levin, R.C., Nelson, R.R. and Winter, S.G. 1995. On the sources and significance of interindustry differences in technological opportunities. *Research policy* 24 (2), March 185-205.

Klomp and Thurik. 1999. "Job Flows of Firms in Traditional Services" *A Entrepreneurship, Small and Medium sized Enterprises and the Macroeconomy*. A Z. J.Acs, B. Carlsson and C. Karlson. Cambridge University Press. Cambridge.

Knight, F. 1921. *Risk, uncertainty and profit*. University of Chicago Press. Chicago.

Koh, H.C. 1996. Testing hypothesis of entrepreneurial characteristics. A study of Hong Kong MBA students. *Journal of Managerial Psychology* 11 (3)

Kolb, D. 1984. *Experiential learning: Experience as the Source of learning and development*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Kotkin, J. 1993. *Tribes. How race, religion and identity determine success in the new global economy*. Random House. New York.

Kouriloff, M. 2000. Exploring perceptions of A priori barriers to entrepreneurship: A multidisciplinary approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 25 (2) 59-79.

Kreps, D.M. 1990. *Bounded rationality and retrospection a Game theory and economic modeling*. Clarendon. Oxford.

Krueger, N. F. 2000. The cognitive infrastructure of opportunity emergence. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 24 (3) 5-23



Krueger, N.J., Brazeal, D.H., 1994. Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory Pract.* 19, 91–104.

Krueger, N.F. and Carsrud, A.L. 1993. Entrepreneurial intentions: applying the theory of planned behaviour. *Entrepreneurship and Regional Development.* 5. 315-330.

Krueger, N. and Hamilton, D. 1995. "Constructivism and entrepreneurship education", in Monroy, T., Reichert, J. and Hoy, F. (Eds), *The Art and Science of Entrepreneurship Education*, Vol. 3, pp. 11-21.

Krueger, Jr. And Norris, F. 2000. The cognitive infrastructure of opportunity emergence. *Entrepreneurship Theory and Practice.* Vol. 24 (3)

Kuratko, D.F., Ireland, R.D and Hornsby, J.S. 2001. Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. *The Academy of Management Executive.* Vol. 15 (4). 60-71.

Kyro, .1998. The identity and role of entrepreneurship in the postmodern society. *ICSB Singapore Conference Proceedings.*

Lachmann, L. M. 1986. *The market as an economic process.* Blackwell. Oxford.

Lafuente, A. and Salas, V. 1989. Types of entrepreneurs and firms: the case of new Spanish firm. *Strategic Management Journal.* Vol. 10, 17-30.

Lang, J., Calantone, R. and Gudmundson, D. 1997. Small firm information seeking as a response to environmental threats and opportunities. *Journal of Small Business Management.* 35, 11-23.

Lave, J. and Wenger, E. 1991. *Situated learning: Legitimate Peripheral Participation.* Cambridge University Press. Cambridge, MA.

Lavoie, D. 1992. Glasnost and the Knowledge Problem: Rethinking Economic Democracy. *Cato Journal.* Vol. 11 (3). 435-455

Lawrence, T.B., Mauws, M.K., Dyck, B. and Kleysen, R.F. 2005. The politics of organizational learning: Integrating power into the 4i framework. *Academy of Management Review.* Vol. 30 (1).

Lechler, T. 2001. Social Interaction: A Determinant of Entrepreneurial Team Venture Success. *Small Business Economics*. Vol. 16 263-278.

Lechner, C. and Schmidt, T. 2002. Entrepreneurial strategies in transitional industries from a resource perspective: A case study analysis of the business models of German soccer clubs. *New England Journal of Entrepreneurship*. Vol. 5 (1) 15-26.

Leibenstein, H. 1968. Entrepreneurship and Development. *American Economic Review*. Vol. 38 (2) 72-83.

Leibenstein, H. 1979. The General X-Efficiency Paradigm and the role of the Entrepreneur. In M.J. Rizzo (eds.) *Time, Uncertainty and Disequilibrium*. Lexington, Heath, Mass. 127-139.

Leitch, C.M. and Harrison, R.T. 1999. A process model for entrepreneurship education and development. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. Vol. 5 (3) 83-

Leonard-Barton, D. 1992. Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*. Vol.13, 111-125.

Levy, J. 1968. Differential perceptual capacities in major and minor hemispheres. *Proceedings of the National Academy of Science*. Vol. 61.

Lewis, D. i Weiger, A. 1985. Trust as a Social Reality. *Social Forces*. 63. p. 967-985.

Littunen, H. 2000. Entrepreneurship and the characteristics of entrepreneurial personality. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. Vo. 6 (6), 295.

Locke, E. A. and Latham, G. P. 1990. Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, 1, 240-246.

Locke, R.M. 1995. *Remaking the Italian Economy: Local politics and industrial change in contemporary Italy*. Cornell University Press. Ithaca, NY.

Low, M. B. 2001. The adolescence of entrepreneurship research: Specification of purpose. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 25 (4)

Low, M.B. and Macmillan, I.C. 1988. Entrepreneurship: past research and future challenges. *Journal of Management*. Vol. 14 (2), 139-161.

Luce, R.D. and Krantz, D.H. 1971. Conditional expected utility. *Econometrica*. 39, 253-271.

Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. 1996. Enriching the entrepreneurial orientation construct – a reply to “Entrepreneurial Orientation to Pioneer Advantage”. *Academy of Management Review*. Vol. 21 (3) 605-

Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. 1996 b. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*. Vol. 21 (1) 135-

MacMillan, I.C. 1986. To really learn about entrepreneurship, let's study habitual entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*. Vol. 1 241-243

MacMillan, I.C., Siegel, R., Subbanarisimha, P.N. 1985. Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposals. *Journal of Business Venturing*. 1, 119-128.

Macoubrie, J. 2003. Logical argument structures in decision-making. *Argumentation*. 17 291-313.

Mainemelis, C., Boyatzis, R. and Kolb, D.A. 2002. Learning styles and adaptive flexibility: Testing the experiential theory of development. *Management Learning*. 33(1), 5–33.

Mangelsdorf, M.E. 1992. The Inc 500: Americas fastest growing private companies. *Inc*. Vol. 14 (10) 71-80.

Manimala, M.J. 1992. Entrepreneurial Heuristics: A comparison between High PI (Pioneering - Innovative) and low PI Ventures. *Journal of Business Venturing*. Vol. 7 (6). 477-504.

Manolova, T.S. and Yan, A. 2002. Institutional constraints and entrepreneurial responses in a transforming economy: The case of Bulgaria. *International Small Business Journal*. Vol. 20 (2) 163-184.

March, J.G. and Olsen, J.P. 1979. Ambiguity and choice in organizations. Universitetsforlaget. Bergen.

March, J.G and Simon, H. 1963. Organizations. Wiley. New York.

Marett, C.B. 1980. Influences on the rise of new organizations: the formation of women's medical societies. Administrative Science Quarterly. 25. 185-99.

Markus, H. and Zajonc, R.B. 1985. The cognitive perspective in social psychology. In G. Lindzey & E. Aronson. (Eds.) Handbook of social psychology, 3<sup>rd</sup> edition. Random House. New York.

Marsick, V.J and Watkins, K.E. 1990. Informal and incidental learning in the workplace. Routledge. London.

Mazzarol, T., Volery, T, Doss, N. and Thein, V. 1999. Factors influencing small business start-ups. A comparison with previous research. International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research. Vol. 5 (2). 48-

McCarthy, B. 2000. Researching the dynamics of risk-taking and social learning: An exploratory study of Irish entrepreneurs. Irish Marketing Review. Vol. 13 (1) 46-60.

McClelland, D.C. 1961. The achieving society. Princeton. Van Nostrand.

McClelland, D. 1965. N achievement and entrepreneurship: a longitudinal study. Journal of Personality and Social Psychology. Vol. 1 (4) 389-392

McClelland, D. C. and Winter, D.G. 1969. Motivating Economic Achievement. The Free Press. New York.

McCloskey, D. 1984. The Rhetoric of economics. University of Wisconsin Press. Madison.

McCloskey, D. and Klamer, A.1995. One quarter of GDP is persuasion. American Economic Review. May.

McGill, M.E., Slocum, J.W. and Lei, D. 1992. Management practices in learning organisations. Organisational Dynamics. Vol. 21 No. 2, 5-17.

McGrath, R.G. 1995. Advantage from adversity: Learning from disappointment in internal corporate ventures. *Journal of Business Venturing*. Vol. 10. 121-142.

McNeil, B.J., Pauker, S.G., Sox, H.C., Tversky, A. 1982. On the elicitation of preferences for alternative therapies. *New England Journal of Medicine* 306. 1259-62.

McLean, B. i Elkind, P. 2003. *The smartest guys in the room: the amazing rise and scandalous fall of Enron*. New York. Penguin Portfolio.

Menger, K. [1883] 1994. *Principles of economics*. Libertarian Press. Grove city. Philadelphia.

Mezirow, J. 1990. "How critical Reflection Triggers Transformative Learning" a *Fostering Critical Reflection in Adulthood: A Guide to Transformative and Emancipatory Learning*. JMA Associates (Eds). Jossey-Bass. San Francisco.

Mezirow, J. 1991. *Transformative Dimensions of Adult learning*. Jossey-Bass. San Francisco.

Min, P.G. 1984. From white collar occupations to small business: Korean Immigrants occupational adjustment. *Sociological Quarterly*. Vol. 25, 333-352.

Miner, J.B. 1996. *The 4 routes to entrepreneurial success*. Berret – Koehler. San Francisco.

Minniti, M. and Bygrave, W. 2001. A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 25 (3), 5-16.

Mintzberg, H. 1973. *La naturaleza del trabajo directive*. Ariel. Barcelona.

Mintzberg, H. 1990. Strategy formation: Schools of thought. In J.W. Fredrickson (Ed.), *Perspectives on strategic management*. 105-235. Harper & Row. New York

Mintzberg, H. and Westley, F. 2001. Decision-making: it's not what you think. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 42 (3), 89-93

Mises, L. von. 1980. *La acción humana*. Unión Editorial. S.A. Madrid.

Mises, L. von. 1949. *Human Action: A Treatise on Economics*. Yale University. New Haven, CT.

Mitton, D.G. 1989. The compleat entrepreneur. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 9-19

Moreau, J. 1963. *Rhétorique, dialectique et exigence première. Théorie de l'argumentation*. Nauwelaerts. Louvain, 1963.

More, W. 1974. *Emotions and Adult learning*. Saxon House and Lexington Books. London.

Mosakowski, E. 1993. A Resource-Based Perspective on the Dynamic Strategy Performance Relationship: An Empirical Examination of the Focus and Differentiation Strategies in Entrepreneurial Firms. *Journal of Management*. Vol. 19 (4). 819-39.

Mosselmans, B. 2000. The omitted mathematics of Hans von Mangoldt. *Journal of Economic Studies*. Vol. 27 (4/5) 382.

Mullainathan, S. and Thaler, R. H. 2000. "Behavioral Economics". Working paper n 00-27. Massachusetts Institute of Technology.

Mumford, A. 1995. *Effective Learning*. Institute of Personnel & Development, London.

Murphy, J. 1992. Entrepreneurial Organizations and Self-evaluation: learning. *Leadership and Organization Development Journal*. Vol. 13 (5)

Murray, H.A. 1938. *Explorations in personality*. New York. Oxford.

Musgrave, A.E. 1981. Unreal Assumptions in Economic Theory: The F-Twist Untwisted. *Kyklos*. Vol. 34 (3) 377-387.

Nelson, R. i Winter, G. 1982. *An evolutionary theory of economic change*. Belknap press. Cambridge, MA.

Nicholson, L. and Anderson, A.R. 2005. News and nuances of the entrepreneurial myth and metaphor: linguistic games in entrepreneurial sense-making and sense-giving. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 29 (2) 153-73.

North, D.C. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press. Cambridge, UK.

OCDE. 2000. OECD Employment Outlook. OECD. Paris.

O'connor, E. 2002. Storied business: Typology, intertextuality and traffic in entrepreneurial narrative. *The Journal of Business Communication*. Vol. 39 (1) 36-54.

O'Discroll, G.P and Rizzo, M.J. 1985. *The economics of time and ignorance*. Basil Blackwell. Oxford and New York.

Orlikowski, W.J. 1993. CASE Tools as Organizational Change: Investigating Incremental and Radical Changes in Systems Development. *MIS Quarterly*

Orr, J.E. 1990. Sharing knowledge, celebrating identity: community memory in a service culture. In D. Middleton and D. Edwards (eds.) *Collective Remembering*. Sage. London.

Owualah, S.I. 1999. Tackling youth unemployment through entrepreneurship. *International Small Business Journal*. Vol. 17 (3). 49-59.

Parker, R and Hildebrant, H.W. 1996. Business communication and architecture: Is there a parallel?. *Management Communication Quarterly*. Vol. 10 (2) 227.

Payne, J.W., Bettman, J.R. and Johnson, E.J. 1993. *The adaptive decision maker*. New York. Cambridge University Press.

Penrose, E.T. 1959. *The theory of the growth of the firm*. Wiley. New York.

Perelman, Ch. 1988. *La lógica jurídica y la nueva retórica*. Editorial Civitas. S.A. Fuenlabrada.

Perelman, Ch. 1982. *The realm of Rhetoric*. University of Notre Dame Press. Notre, Dame, IN.

Perelman, Ch. 1979. *The new rhetoric and the Humanities*. D. Reidel Publishing company. Holland.

Perelman Ch. and Olbrechts-Tyteca, L. 1969. *The new rhetoric: A treatise on argumentation*. University of Notre Dame. Notre Dame.

Perelman Ch. and Olbrechts-Tyteca, L. 1968. *Traité de l'argumentatin*. Brussel·les.

Perelman Ch. et Olbrechts-Tyteca, L. 1952. Rhetorique et philosophie. Presses universitaires de France. Paris.

Pfeffer, J. and Salancik, J. 1978. The external control of organizations. Harper and Row. New York.

Piaget, J. 1981. Intelligence and Affectivity. Annual Reviews. CA.

Pinchot III, G. 1985. Intapreneuring - Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur. Harper and Row, New York.

Pineda, R., Lerner, L and Miller, C. and Phillips, S. 1998. An investigation of factors affecting the information search activities of small business managers. Journal of Small Business Management. Vol. 36 60-71.

Pingle, M.A. 1992. Costly optimization: an experiment. Journal of Economical Behavior Organization. Jan. 17 (1) 3-30.

Planellas, M. 1994. Influència en l'èxit inicial de les noves empreses de les característiques de l'empresari, l'estructura de la indústria I l'estratègia empresarial. Tesi Doctoral de la Universitat Autònoma de Barcelona.

Pfeffer, J. And Salancik, G. 1978. The external control of organizations. Harper & Row. New York.

Politis, D. 2005. The process of entrepreneurial learning: A conceptual Framework. Entrepreneurship Theory and Practice. Vol. 29 (4)

Politis, D. And Gabrielsson, J. 2009. Entrepreneurs' attitudes toward failure: An experiential approach. International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research. Vol. 15 (4)

Polkinghorne, D. E. 1987. Narrative Knowing and the Human Sciences. SUNY Press. New York.

Popper, K.R. 1981. La sociedad abierta y sus enemigos. Paidos. Barcelona – Buenos Aires.

Porter, M.E. 1990. The competitive advantage of nations. Free Press. New York.



Rae, D. 2000. Understanding entrepreneurial learning: a question of how?. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. Vol. 6 (3) 145-159

Rae, D. 1999. *The Entrepreneurial Spirit: Learning to Unlock Value*. Blackhall. Dublin.

Rae, D. and Carswell, M. 2000. Using a Life-story Approach in Researching Entrepreneurial Learning: The Development of a Conceptual Model and its Implications in the Design of Learning Experiences. *Education and Training*. Vol. 42 (4/5). 220-227

Raffo, C., Lovatt, A., Banks, M and O'Connor, J. 2000. Teaching and learning entrepreneurship for micro and small business in the cultural industries sector. *Education and Training*. Vol. 42 (6) 356-365.

Rima, I.H. 2001. The (forgotten?) link between the entrepreneur, increasing returns and Economic Growth.

Revans, R. 1971. *Developing effective managers*. Longman. Harlow.

Revans, R. 1980. *Action Learning*. Blond and Briggs. London.

Revans, R. 1982. *Origins and growth of Action Learning*. Chartwell Bratt. London.

Reynolds, P. D. 1999. "Creative destruction: source or symptom of economic growth." *a Entrepreneurship, Small and Medium-sized Firms and the Macroeconomy*. Z. J.Acs, B. Carlsson, & K. Karlsson (Eds.). 97-136. Cambridge University Press. Cambridge.

Reynolds, P. 1997. Who starts firms? Preliminary explorations of firms in gestation. *Small Business Economics*, 9(5), 449-462.

Reynolds, P.D. 1991. Sociology and entrepreneurship: concepts and contributions. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 16 (2) 47-70.

Reuber, A.R. and Fischer, E. 1999. Understanding the consequences of founder's experience. *Journal of Small Business Management*. Vol. 37 (2) 30-45.

Rhodes, C. and Brown, A.D. 2005. Narrative, organizations and research. *International Journal of Management Review*. 7: 167-188.

Robbie, K. and Wright, M. 1996. *Management buy-ins: Entrepreneurship, active investors and corporate restructuring*. Manchester University Press. Manchester.

Robinson, P.B., Stimpson, D.V., Huefner, J.C. and Hunt, H.K. 1991. An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. Vol. 15 13-31.

Rosch, E. 1975. Cognitive reference points. *Cognitive psychology*, 1, 532-547.

Rosch, E. i Mervis, C. 1975. Family resemblances: Studies in the internal structure of categories.

Rothbard, M. *Historia del pensamiento económico*. 2000. Unión editorial. Madrid.

Rotter, J. 1966. Generalised expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs*

Roure, J.B. and Keeley, R.H. 1990. Predictors of success in new technology based ventures. *Journal of Business Venturing*. Vol. 5 201-220.

Sandberg, W.R. 1992. Strategic management's potential contributions to a theory of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 16 (3) 73-90.

Sandberg, W.R. and Hofer, C.W. 1987. Improving new venture performance: The role of strategy, industry structure and the entrepreneur. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 16. 73-90.

Sarasvathy, S.D. 2001. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*. Vol. 26 (2). 243-263.

Sarasvathy, S.D. 2002. Entrepreneurship as economics with imagination. *Ruffin series in Business Ethics*. 95-113

Sarasvathy, S. D. 2000. Report on the seminar on research perspectives in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 15: 1-57.

Sarasvathy, S.D., Dew, N., Ramakrishna, S. and Venkataraman, S. 2002. "Three views of entrepreneurial opportunity." *An International Handbook of Entrepreneurship*. Audretsch and Acs.

Sauquet, A et al. 2001. "Small Business Training and Competitiveness: Building Case Studies in Different European Cultural Contexts" TSER project. Contract n: SOE2 – CT98 – 2046

Savage, L. 1954. The foundations of statistic. Wiley . New York.

Schmookler, J. 1966. Invention and economic growth. Harvard University Press. Cambridge, MA.

Schön, D. 1983. The reflective practitioner: How professionals think in action. Basic Books. New York.

Schumpeter, J.A. 1934. The Theory of Economic Development. Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts.

Schumpeter, J.A. 1949. Economic Theory and Entrepreneurial History. In Change and the entrepreneur. Postulates and patterns for entrepreneurial history. Harvard University Press. Cambridge, MA.

Schumpeter, J.A. 1950. Capitalism, Socialism and Democracy. Harper & Row. New York.

Schumpeter, J.A. 1954. History of Economic Analysis. Oxford University Press. New York.

Schumpeter, J.A. 1994. Historia del analisis económico. Editorial Ariel. Barcelona.

Schütz, A. 1953. Common-sense and Scientific interpretation of Human Action. Philosophy and phenomenological research. Vol. 14. September.

Schwarz, E. J., Wdowiak, M.A., Almer-Jarz, D.A. and Breitenecker, R.J. 2009. The effects of attitudes and perceived environment conditions on students' entrepreneurial intent; An Austrian perspective. Education & Training. Vol. 51, Iss. 4; pg. 272

Schwer, R. and Yucelt, U. 1984. A study of risk-taking propensities among small business entrepreneurs and managers: An empirical evaluation. American Journal of small Business. Vol 8-3. Jan – Mar.

Sebberson, D. 1990. The Rhetoric of Inquiry or the Sophistry of the Status Quo? Exploring the common ground between critical rhetoric and Institutional Economics. *Journal of Economic Issues*. Vol. 24 (4) 1017-1026.

Senge, P. 1990. *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. Doubleday Currency. New York NY.

Sexton, D. L., and Bowman, N. B. 1986. Validation of a personality index: Comparative psychological characteristics analysis of female entrepreneurs, managers, entrepreneurship students and business students. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 40-51.

Sexton, D.L. and Bowman-Upton, N.B. 1991. *Entrepreneurship*. Macmillan. New York.

Shackle, G., 1962, "Concluding comment", Carter, C., Meredith, G., Shackle, G., *Uncertainty and Business Decisions*, Liverpool University Press, Liverpool.

Shane, S. 1995. Is the independent entrepreneurial firm a valuable organization form?. *Academy Best Paper Proceedings*. 110-115.

Shane, S. 1996. Explaining variations in rates of entrepreneurship in the United States: 1899-1988. *Journal of Management*. Vol. 22. 747-781.

Shane, S. 2000. Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization science*, 11 (4), July – August, 448-69.

Shane, S. 2002. *The foundations of entrepreneurship. Volume I. Introduction*. Edward Elgar Publishing Limited. Glos, UK.

Shane, S. and Venkataraman, S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25 (1), January, 217-26.

Shapiro, A. 1982. "Social Dimensions of Entrepreneurship" a *The Encyclopedia of Entrepreneurship*. Ed. C. Kent, D.L. Sexton, K.H. Vesper. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 72-90.

Shapiro, A. 1975. The displaced, uncomfortable entrepreneur. *Psychology today*. 9, 83-133.

Shapiro, A. and Sokol, L. 1982. The social dimensions of entrepreneurship. Encyclopedia of entrepreneurship, Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall.

Sharma, P. and Chrisman, J.J. 1999. Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. Entrepreneurship Theory and Practice. Vol. 23 (3) 11-27.

Shaver, K.G. and Scott, L.R. 1991. Person, process, choice: the psychology of new venture creation. Entrepreneurship Theory and Practice, 16, Winter, 23-45.

Shepherd, D.A. 2003. Learning from business failure: propositions of grief recovery for the self-employed. Academy of Management Review. Vol. 28 (2)

Shepherd, D.A and Kreuger, N.F. 2002. An intentions-based model of Entrepreneurial Teams' Social Cognition. Entrepreneurship Theory and Practice. Vol. 27 (2) 167-184.

Short, L. and Dunn, P. 2002. The search for a theory of entrepreneurship. University of Louisiana.

Simmel, G. 1950. The Sociology of Georg Simmel (Original works published 1908 – 1917). The Free Press. New York.

Simon, H.A. 1955. A behavioral model of rational choice. Quarterly journal of economics. Vol 69. 99-118.

Simon, H. A. 1957. Administrative behavior; a study of decision-making processes in Administrative organization. Macmillan. New York.

Simon, H.A. 1979. Rational decision making in business organizations. The American economic review. Vol 69 (4) Sep 1979 493-513.

Simon H.A. i Hayes, J.R. 1976. Understanding proces: problem isomorphs. Cognitive psychology. 8 165-190.

Simon, M. and Houghton, S.M. 2002. The relationship among biases, misperceptions, and the introduction of pioneering products: examining differences in venture decision contexts. Entrepreneurship Theory and Practice. Winter. Vol.27 (2) 105-124.

Singh, S. 1985. Relevance of social factors in entrepreneurial growth. Journal of Sociological Studies, 4.

Slevin, D.P. and Covin, J.G. 1990. Juggling entrepreneurial style and organizational structure – How to get your act together. *Sloan Management Review*. Vol. () 43 –53.

Slywotzy, A.J. and Morrison, D.J. 2000. Pattern thinking: a strategic shortcut. *Strategy and Leadership*. Vol. 28 (1). 12-17.

Smith, N. 1967. *The Entrepreneur and His Firm: The Relationship between Type of Man and Type of Company*. Michigan State University Press. East Lansing, MI.

Smith, V.L. and Walker, J.M. 1993. Monetary rewards and decision cost in experimental economics. *Economic Inquiry*. Apr. 31 (2) 245-61.

Sombart, W. 1982. *The Jews and Modern Capitalism*. Transaction publishers. New Brunswick, NJ.

Specht, P.H. 1993. Munificence and carrying capacity of the environment and organizational carrying capacity. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Winter, Vol. 17 (2) 77-87.

Sperry, R.W., Gazzaniga, M.S. i Bogen, J.E. 1969. Interhemispheric relationships: the Neocortical Commissures; Syndromes of Hemisphere disconnection. *Handbook of Clinical neurology*. Vinken, P.J. i Bruyn, G.W. North-Holland Publishing. Amsterdam.

Spicer, A., McDermott, G.A, Kogut, B. 2000. Entrepreneurship and privatization in central Europe: The tenuous balance between destruction and creation. *Academy of Management Review*. Vol. 25 (3) 630-649.

Stanovich, K.E. i West, R.F. 1999. Discrepancies between normative and descriptive models of decision making and the understanding / acceptance principle. *Cognitive Psychology*, 38. 349-385

Stanworth, M.J. and Curran, J. 1973. *Management Motivation in the Smaller Business*. Gower Press. Epping, UK.

Steier, L. 2000. Entrepreneurship and the evolution of angel financial networks. *Organization studies*. Vol. 21 (1) 163-192.

Stevenson, H.H. and Jarillo, J.C. 1990. A Paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*. Vol. 11 17-27.

Steyaert, C. and Bouwen, R. 1997. "Telling stories of entrepreneurship - towards a narrative-contextual epistemology for entrepreneurial studies" in Donckels, R. and Miettinen, A. (Eds). *Entrepreneurship and SME Research*. Ashgate. Aldershot.

Steyaert, C. and Katz, J. 2004 Reclaiming the space of entrepreneurship in society: geographical, discursive and social dimension. *Entrepreneurship and Regional Development*, 16: 179-196.

Stigler, G.J. 1961. The economics of information. *The Journal of Political Economy*. Vol 69 (3) 213-225.

Stiglitz, J.E. 1994. *Principios de microeconomía*. Editorial Ariel. Barcelona.

Stiglitz, J.E. 2000. The contributions of the economics information to twentieth century economics" *Quarterly Journal of economics*. November 2000 1441-1477

Stiglitz, J.E. 2001. Information and the change in the paradigm in economics. Nobel Prize lecture.

Storey, D.J., Watson, R and Wynarczyk, P. 1989. *Fast Growth Small Business: Case studies of 40 Firms in Northern England*. Department of Employment Research Paper No.67.

Strauss, A. 1987. *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge University Press. New York.

Stumpf, S. A. 1992. Career Goal: Entrepreneur?. *The International Journal of Career Management*. Vol. 4 (2) 26-32

Sullivan, R. 2000. Entrepreneurial learning and mentoring. *International journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. Vol. 6 (3)

Sweeney, G.P. 1987. *Innovation, Entrepreneurs and Regional Development*. St Martin's Press. New York.

Szarka, J. 1990. Networking and small firms. *International Small Business Journal*. Vol. 8 (1) 16-22.

Tat Keh, H., Der Foo, M. and Chong Lim, B. 2002. Opportunity evaluation under risk conditions: The cognitive process of entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 125-148

Taylor, D.W., Jones, O. and Boles, K. 2004. Building social capital through action learning: an insight into the entrepreneur. *Education and Training*. Vol. 46 (4/5)

Taylor D.W. and Thorpe, R. 2004. Entrepreneurial learning: a process of co-participation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 11 (2)

Teal, E.J. and Carroll, A.B. 1999. Moral reasoning skills: Are entrepreneurs different? *Journal of Business Ethics*. Vol. 19 (3) 229-240.

Thornton, P.H. 1999. The sociology of Entrepreneurship. *Annual Reviews Sociology*. Vol. 25 19-46.

Timmons, J. 1990. *New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990's*. Irwin. Boston, MA.

Timmons, J. et al. 1985. *A few venture creation*. Richard D. Irwin. Homewood, Il.

Tornikoski, E. 1999 Entrepreneurship and theory development: the use of the constructivist approach in theorizing process.

Toulmin, S. 2001. *Return to reason*. Harvard University Press. Cambridge, MA.

Tsang, E.W.K. 1997. Organisational learning and the learning organisation. A dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human Relations* Vol. 50 (1).

Tubbs, M. and Ekeberg, S. 1991. The role of intentions in work motivation: Implications for goal-setting theory and research. *Academy of Management Review*. 16(1), 180-199.

Tushman, M.L. and Anderson, P. 1986. Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly* Vol. 31, 439-465.

Tversky, A. 1972. Elimination by aspects: a theory of choice. *Psychological Review*, Vol. 79, 281-299.



Tversky, A. and Kahneman, D. 1986. Rational choice and the framing of decisions. *The Journal of Business*. Vol. 59 (4)

Tversky, A. and Kahneman, D. 1981. The framing of dimensions and the psychology of choice. *Science*, 211, 453-458.

Tversky, A. and Kahneman, D. 1974. Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185. 1124-1131.

Ucbasaran, D., Westhead, P and Wright, M. 2001. The focus of entrepreneurial research: Contextual and process issues. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 25 (4) 57-80.

Utterback, J. 1994. *Mastering the dynamics of innovation*. Harvard Business School Press. Cambridge, MA.

Ulrich, T.A. and Cole, G.S. 1987. Toward more effective training of future entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*. Vol. 25 (4) 32-39.

Urbano, D. 2005. *La creació d'empreses a Catalunya: Organismes de suport i actituds cap a l'activitat emprenedora*. Col·lecció d'estudis CIDEM.

Van de Ven, A. 1988. Central problems in the management of innovation. In L. Tushman and L. Moore (Eds.). *Readings in the management of innovation*. 103-122. Ballinger. Cambridge, MA.

Van de Ven, A., Hudson R. and Schroeder, D.M. 1984. Designing new business startups: entrepreneurial, organizational and ecological considerations. *Journal of Management*. Vol. 1 (10) 104.

Vaughn, K.I. 1992. The problem of order in Austrian economics: Kirzner vs. Lachmann. *Review of Political Economy*. Vol. 4 (3) 251-274.

Veblen, T.B. 1904. *The theory of business enterprise*. Charles Scribner's sons. New York.

Veciana, J.M. 1999. Entrepreneurship as a scientific research programme. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 8 (3)

Venkatapathy, R. 1984. Locus of control among entrepreneurs: a review. *Psychological studies*. Vol. 29 (1) 97-100.

Venkataraman, S. 1997. The distinctive domain of entrepreneurship research. *Advances in entrepreneurship, firm and growth*, 3, 119-38.

Vesper, K.H. 1984. Three faces of corporate entrepreneurship: A pilot study. In J.A. Hornaday, F. Tarpley Jr., J.A. Timmons and K.H. Vesper. (Eds.) *Frontiers of entrepreneurship research*. Babson College. Wellesley, MA.

Vesper, K. H. 1980. *New venture strategies*. Prentice Hall. Englewood Cliffs, NJ.

Vincent, V. 1996. Decision making policies among Mexican-American small business entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 34, 1-13.

Von Neuman, F. i Morgenstern, O. 1944. *The theory games of economic behavior*. Princeton University Press. Princeton

Warren, L. 2004. A systemic approach to Entrepreneurial Learning: An exploration using storytelling. *Systems Research and Behavioral Science*. Vol. 21 (1).

Watzlawick, P. 1976. *How real is real?*. Random House. New York.

Watson, T. and Harris, P. 1999. *The Emergent Manager*. Sage. London.

Weber, M. 1922. *Economy and society*. University of California Press, 1978. Berkeley.

Weber, M. 1969. *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Edicions 62. Barcelona.

Weick, K.E. 1977. Enactment processes in organizations. In B.M. Staw and Salancik, G.R. (Eds.). *New directions in Organizational Behavior*. Robert. E. Krieger Publishing. Malabar.

Weick, K.E. 1979. *The social psychology of organizing*. 2 ed. Random House. New York.

Weick, K.E. 1995. *Sensemaking in organizations*. Sage Publications. Thousand Oaks.

Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. Vol. 14. 4-12.

Westhead, P. and Wright, M. 1998. Novice, serial and portfolio founders: are they different?. *Journal of Business Venturing*. Vol. 13 (3) 173-204.

White, H. 1973. *Metahistory: The historical imagination in nineteenth century Europe*. The Johns Hopkins University Press. Baltimore

Wieser, F. 1927. *Social economics*. Adelphia. New York.

Wilken, P.H. 1979. *Entrepreneurship. A comparative and Historical study*. Ablex Publishing Corporation. Norwood, NJ.

Williamson, O. E. 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press.

Williamson, O. E. 1981. The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87, 548-577.

Wiseman, R.W. and Skilton, P.F. 1999. Divisions and differences: Exploring publication preferences and productivity across management subfields. *Journal of Management Inquiry*, 8: 299-320.

Woo, C., Cooper, A.C. and Dunkelberg, W.C. 1991. The development and interpretation of entrepreneurial typologies. *Journal of Business Venturing*. Vol. 6(2)

Yin, R.K. 1984. *Case study research: Design and Methods*. Sage. Beverly Hills, CA.

Young, F.W. 1971. A macrosociological interpretation of entrepreneurship. In *Entrepreneurship and economic development*. P. Kilby (Ed.), 139-150 The Free Press. New York.

Young, J. and Sexton, D. 1997. Entrepreneurial learning: a conceptual framework. *Journal of Enterprising Culture*. Vol. 5 (3) 223-248.

Zahra, S.A. 1991. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study. *Journal of Business Venturing*. Vol. 6 (4) 259-285.

Zahra, S.A and Dess, G.G. 2001. Entrepreneurship as a field of research: Encouraging dialogue and debate. *Academy of Management Review*. Vol. 26 (1) 8-10

Zahra, S.A., Nielsen, A.P. and Bogner, W.C. 1999. Corporate entrepreneurship, knowledge and competence development. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 23 (3). 169-

Zajac, E.J. and Olsen, C.P. 1993. From transaction cost to transactional value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies. *Journal of Management studies*. Vol. 30 (1) Jan. 131-145.

Zapalska, A. 1997. A profile of woman entrepreneurs and enterprises in Poland. *Journal of Small Business Management*. Vol. 35 (4) 76-82.

Zapalska, A. and Edwards, W. 2001. Chinese entrepreneurship in a cultural and economic perspective. *Journal of Small Business Management*. Vol. 39 (3) 286-292

Zuckerman, A. i Chaiken, S. 1998. A Heuristic-systematic processing analysis of the effectiveness of product warning labels. *Psychology of marketing*. Oct 1998