

Gerencia Emprendedora para el Siglo XXI

Germán Fracica Naranjo*

RESUMEN

La creciente inestabilidad del entorno económico, la globalización de los mercados y la sociedad del conocimiento han hecho de la gerencia emprendedora el factor diferenciador y determinante en la supervivencia y el éxito empresarial. La gerencia emprendedora es el modelo de gerencia que le permite a las organizaciones fomentar el espíritu emprendedor entre sus miembros, gestionar adecuadamente el conocimiento y adelantar exitosamente procesos planeados de innovación tecnológica. El presente artículo realiza una caracterización de la gerencia emprendedora y establece los requisitos para su implementación en las organizaciones.

Palabras clave: Emprendimiento, gerencia, gerencia emprendedora, gestión del conocimiento, innovación tecnológica, competitividad

ABSTRACT

The increasing instability in the economic environment, the globalization markets and the knowledge society have made the Entrepreneurial management the differentiating factor in the survival and entrepreneurial success. The Entrepreneurial management is the management model that allows organizations to encourage the development of the entrepreneurship among its members, properly manage the Knowledge and bring successfully planned processes of technological innovation. This paper makes a characterization of the Entrepreneurial management and sets requirements for its implementation.

Key words: Entrepreneurship, management, Entrepreneurial management, knowledge management, technological innovation, competitiveness

1. INTRODUCCIÓN

La creciente inestabilidad en el entorno económico, la globalización de los mercados y la economía del conocimiento, son tres de las nuevas tendencias mundiales que en los albores del siglo XXI mayor impacto han tenido en la dirección empresarial. De hecho, revaluaron los principios que sustentaban a la competitividad precio como estrategia empresarial para darle paso a la competitividad estructural (Rosales, 1990) y a una nueva estructura del comercio mundial (Lall, 2000). La nueva competitividad estructural es una estrategia que le permite a las empresas ser innovadoras de manera rentable y llevar exitosamente el resultado de sus innovaciones al mercado. El eje central de la competitividad estructural es la innovación tecnológica y una de

las estrategias que ha mostrado ser ampliamente efectiva para adelantar procesos de innovación planeada a nivel de firma es la gestión del conocimiento.

Dado que el éxito en la gestión del conocimiento está asociado a la capacidad emprendedora de los trabajadores, los principios del emprendimiento corporativo¹ deben formar parte de la cultura de la organización y su desarrollo debe estar liderado por gerentes emprendedores, de esta forma se evidencia la necesidad que tienen las organizaciones de contar con gerentes emprendedores para lograr construir la competitividad estructural en sus organizaciones y de esta forma responder adecuadamente a las exigencias de las nuevas tendencias de la economía mundial.

* MBA. Profesor e investigador Universidad de La Sabana, director del grupo de investigación Cultura Emprendedor. E-mail: german.fracica@unisabana.edu.co

¹ El emprendedor corporativo o intraempresario es el funcionario que asume su puesto de trabajo como si fuera su propia empresa, de hecho es una persona con una actitud gerencial con respecto a su puesto de trabajo.

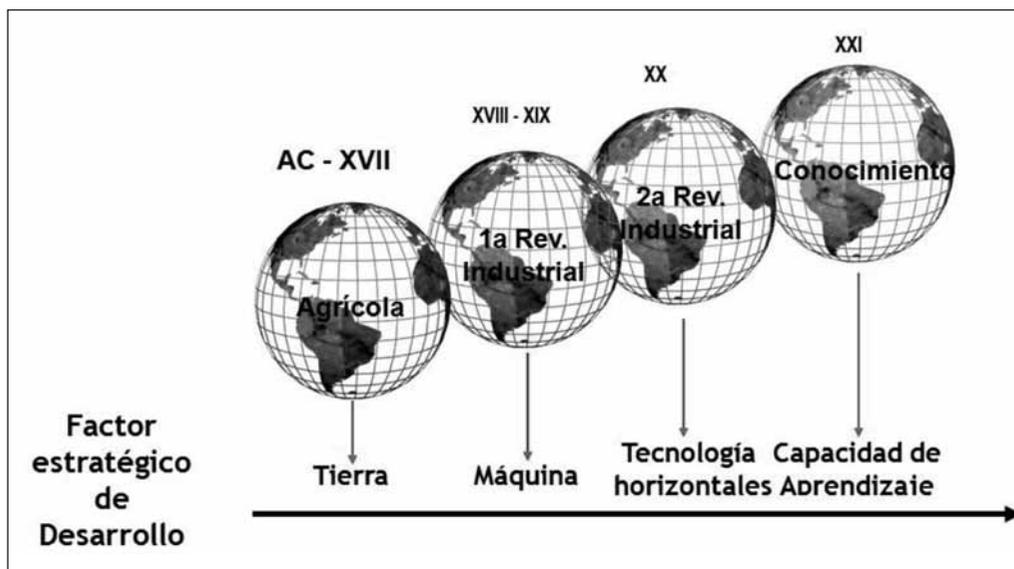
Recibido: 15 de Noviembre de 2010 Aceptado: 2 de Diciembre de 2010

El artículo está estructurado en cinco apartes. La primera corresponde a la presente introducción, la segunda, a manera de marco conceptual, presenta de forma resumida el impacto que ha tenido el nuevo paradigma tecnocientífico y la economía del conocimiento en las empresas y los mercados, la tercera presenta los fundamentos de la gerencia emprendedora, la cuarta, a manera de testimonio, muestra algunos casos exitosos de gerencia emprendedora en Colombia y la quinta corresponde a las conclusiones.

2. EL NUEVO MARCO DE ACTUACIÓN PARA LA GERENCIA EN EL SIGLO XXI

De la interacción entre el nuevo paradigma tecnológico y científico de los años 70 (Ratner, 1.990) y la naciente sociedad de la información surgió en la última década del siglo XX una nueva revolución tecnológica², conocida como revolución del conocimiento, en la que a nivel de empresa el factor estratégico es la innovación tecnológica y se fundamenta en la capacidad de aprendizaje de las organizaciones.

Gráfico 1. Evolución de la fuente de ventaja competitiva empresarial



Fuente: Saldaña, 2007

La nueva revolución condujo al surgimiento de tres nuevas tendencias en la economía mundial: la globalización de los mercados, la nueva economía del conocimiento y la inestabilidad en el entorno económico mundial.

Desde la perspectiva empresarial, el cambio en el paradigma tecnológico y científico impulsó la adopción de un nuevo patrón tecnológico y de un nuevo paradigma gerencial y organizativo (Pérez, 1999; Rosales, 1990), los cuales generaron nuevos patrones de producción y de consumo en la economía mundial.

El cambio en el paradigma tecnológico y científico de los años 1970's (Ratner, 1990) fue seguido por una profunda recesión económica mundial, acompañada de desempleo

e inflación. Estos acontecimientos indujeron al agotamiento del modelo de crecimiento industrial basado en la producción de bienes de consumo durables, elaborados con tecnologías conocidas, intensivas en capital, energía y contaminación, muy estandarizados y orientados a grandes mercados de oferta, como por ejemplo los producidos en la industria siderúrgica, la petroquímica y las construcciones navales. Este modelo dejó de ser rentable e incapaz de responder a los nuevos mercados de demanda, caracterizados por la exigencia de productos altamente diferenciados, con gran valor agregado y elaborados en lotes pequeños o por encargo. En consecuencia, la inversión se ha orientado hacia un nuevo patrón tecnológico, representativo de los sectores intensivos en el uso de novedosos materiales, basados en la aplicación

² Pérez (2001) explica como "Una revolución tecnológica no es simplemente un conjunto de nuevas técnicas, ni de nuevos productos y procesos, por muy poderosos e impresionantes que parezcan. Se trata de una creciente constelación de innovaciones interdependientes en lo técnico, lo organizativo, lo gerencial y lo social"

Gráfico 2



Fuente: Villarreal, 2006

de nuevas tecnologías de producción, como la biotecnología, la sustitución de productos químicos por biológicos y electrónicos por la microelectrónica, fundamentados en la información y el conocimiento. (Fracica, et al, 2008).

En términos generales, la globalización de los mercados se define como la ampliación del entorno empresarial más allá de las fronteras nacionales. La realidad empresarial muestra como la globalización es una realidad compleja, con creciente impacto y profundidad en los aspectos económicos, sociales, políticos y culturales de los países. Por este motivo, las posibilidades de crecimiento económico y desarrollo social de las naciones están cada día más en función de su capacidad de inserción en la economía mundial. A esta dimensión se ha llegado por que las fuerzas que la impulsan y direccionan son el nuevo patrón tecnológico, la revolución de las TIC y la nueva economía del conocimiento. Por este motivo, la globalización tiene creciente incidencia en el comportamiento empresarial, la definición de la estrategia y las nuevas oportunidades de negocio.

La globalización de los mercados no solamente impacta a los sectores de alta tecnología o a las grandes empresas, la evidencia empírica muestra como los pequeños y tradicionales negocios, como las panaderías de barrio, se han visto afectadas por la presencia de multinacionales como Bimbo; o a nivel regional, los microempresarios fabricantes de calzado o confeccionistas, encuentran que

su competencia ya no es local sino que puede venir de países tan distantes como la China, en consecuencia, los pequeños y naciotes negocios regionales también están enfrentados al reto de la competitividad y la globalización de los mercados.

En Latinoamérica, durante la prevalencia del modelo de sustitución de importaciones el entorno de los negocios observo un comportamiento relativamente estable y predecible, caracterizado por la conformación de oligopolios en algunos sectores económicos, la protección del Estado frente a la competencia externa, el otorgamiento de créditos blandos y de estímulos artificiales a las exportaciones. Para las empresas lograr el éxito en estas condiciones fue relativamente sencillo.

La creciente interdependencia de las economías nacionales y de las empresas más allá de sus fronteras nacionales las ha llevado a ser muy sensibles a la evolución del entorno mundial, es así como en el periodo de auge (2003-2007) las empresas se favorecieron de la expansión de la demanda, pero en el ciclo recesivo, impulsado por la crisis de las hipotecas suprime, se han visto especialmente afectadas.

El nuevo escenario mundial, demarcado por la globalización, el nuevo patrón tecnológico y un entorno altamente volátil ha favorecido el desarrollo de sectores emergentes, fundamentados en la información y el conocimiento

e indujeron al surgimiento de nuevos mercados de nicho, caracterizados por la exigencia de productos altamente diferenciados, con gran valor agregado y elaborados en lotes pequeños o por encargo. Como es lógico, bajo estas nuevas condiciones, la competitividad precio, prevaeciente hasta ese entonces, dejó de ser efectiva y debió ser remplazada por la competitividad estructural.

Para la competitividad precio, es precisamente el precio el factor relevante de la estrategia empresarial, seguido por la entrega, la calidad y el servicio, por consiguiente, el éxito en el largo plazo depende de la “trayectoria de

los costos laborales y del tipo de cambio, así como de la productividad que afecta los costos unitarios del trabajo. Las moralejas de política económica de este enfoque se resumen en la devaluación real y la disminución de los costos laborales unitarios” (Rosales, 1990).

La adopción de la estrategia de competitividad precio en las empresas favoreció la implementación de modelos gerenciales basados en estructuras organizacionales piramidales, con estilo directivo autocrático y centralizado, orientada a las utilidades de corto plazo, el empleo asociado al salario y el estímulo económico como mejor medio para lograr eficiencia organizacional (Fracica, 2008).

Cuadro 1. Impacto a nivel macroeconómico del nuevo paradigma tecnocientífico

Paradigma tecno científico anterior		Nuevo Paradigma tecno científico
Modelo de creación de valor y crecimiento industrial basado en la producción de bienes de consumo durables, elaborados con tecnologías conocidas, intensivas en capital, energía y contaminación	Paradigma tecnocientífico prevaeciente	Generación de valor a partir del uso de novedosos materiales, basados en la aplicación de nuevas tecnologías, como la biotecnología, la sustitución de productos químicos por biológicos, electrónicos por la microelectrónica, fundamentados en la información y el conocimiento.
Sustitución de Importaciones	Modelo Macroeconómico	Apertura Comercial ... Transformación productiva
Estable y predecible	Entorno	Cambiante
Precio	Competitividad	Competitividad Estructural

Fuente: Desarrollo propio

Para la competitividad estructural la innovación es el factor relevante de la estrategia empresarial, seguido por el servicio, la calidad, la entrega y el precio. Según la estructura del modelo de competitividad estructural a nivel de firma, el éxito en el largo plazo depende su capacidad de innovación y de la apropiación del nuevo modelo gerencial que la propicie. La importancia de la innovación radica en que es el instrumento específico de los empresarios, por medio del cual explotan el cambio como una oportunidad (Turriago, 2009).

La gestión del conocimiento se ha constituido en una de las estrategias que mejores resultados han producido en los procesos de innovación tecnológica, porque como lo señala Drucker (2002), la innovación no es un destello genial, es producto de un trabajo sistemático y organizado, que en el caso japonés, por ejemplo, es realizado por grupos de empleados con el fin de identificar y desarrollar nuevos negocios.

Se identifica como gestión del conocimiento al proceso que permite de manera sistemática compartir los conocimientos y experiencias de los miembros de una organización, de manera que puedan ser utilizados eficientemente como un recurso estratégico. La gestión del conocimiento se fundamenta en los recursos más importantes del hombre: su voluntad y deseo de hacer parte activa del proceso y su capacidad emprendedora. Las actitudes de los funcionarios hacia el proceso permiten que este fluya y el espíritu emprendedor permite que exista conocimiento para transmitir.

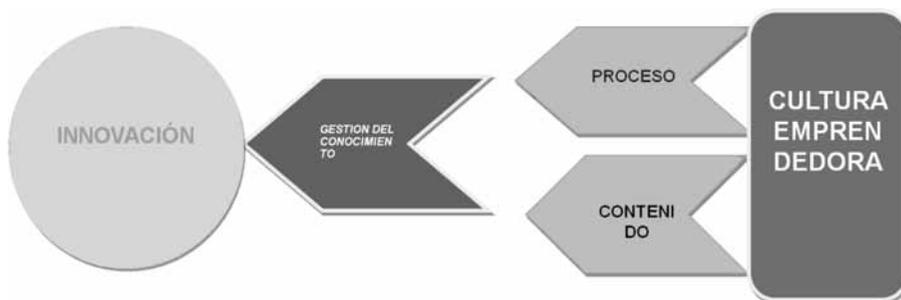
Los funcionarios emprendedores tienen una actitud favorable hacia el cambio, están dispuestos a hacer su trabajo de manera diferente, no tienen temor de ensayar nuevas alternativas, de equivocarse y de aprender de los errores, ven en los problemas oportunidades y desarrollan un mayor sentido de pertenencia con la organización (Moriaco, 2009). Este tipo de funcionarios, conocidos como intraempresarios (Pichot III, 1985) son la mejor fuente de ideas in-

Cuadro 2. Impacto a nivel de firma del nuevo paradigma tecnocientífico

Paradigma tecno científico anterior		Nuevo Paradigma tecno científico
Mass Production Productos estandarizados elaborados en serie a costo mínimo mediante el empleo de economías de escala y aglomeración	Producción	Mass customizing Productos personalizados para nichos específicos de mercado elaborados mediante sistemas de producción flexible y adaptable
Mercado local atendido mediante redes de distribución.	Mercado	Mercado Global atendido mediante el netwok y el e-commerce
Mercados de demanda con productos estandarizados y largo ciclo de vida	Marketing	Mercados de oferta con productos personalizados y corto ciclo de vida
Costos, especialmente mano de obra y materias primas	Fuente de la ventaja competitiva	Innovación tecnológica
Crecimiento en el mercado interno protegido, Utilidades de corto plazo	Objetivos corporativos	Crecimiento en mercados globalizados, Utilidades en el largo plazo
Piramidal, centralizado, con muchos niveles de autoridad, supervisión.	Modelo Gerencial	La autoridad de mando deja de ser el principio clave de la organización, para ceder su lugar a la autorresponsabilidad y la flexibilidad, la diversidad, la especialización y la adecuación a la demanda. Organización en redes flexibles.

Fuente: Desarrollo propio

Gráfico 3. Innovación y Gestión del conocimiento en la empresa



Fuente: Desarrollo propio

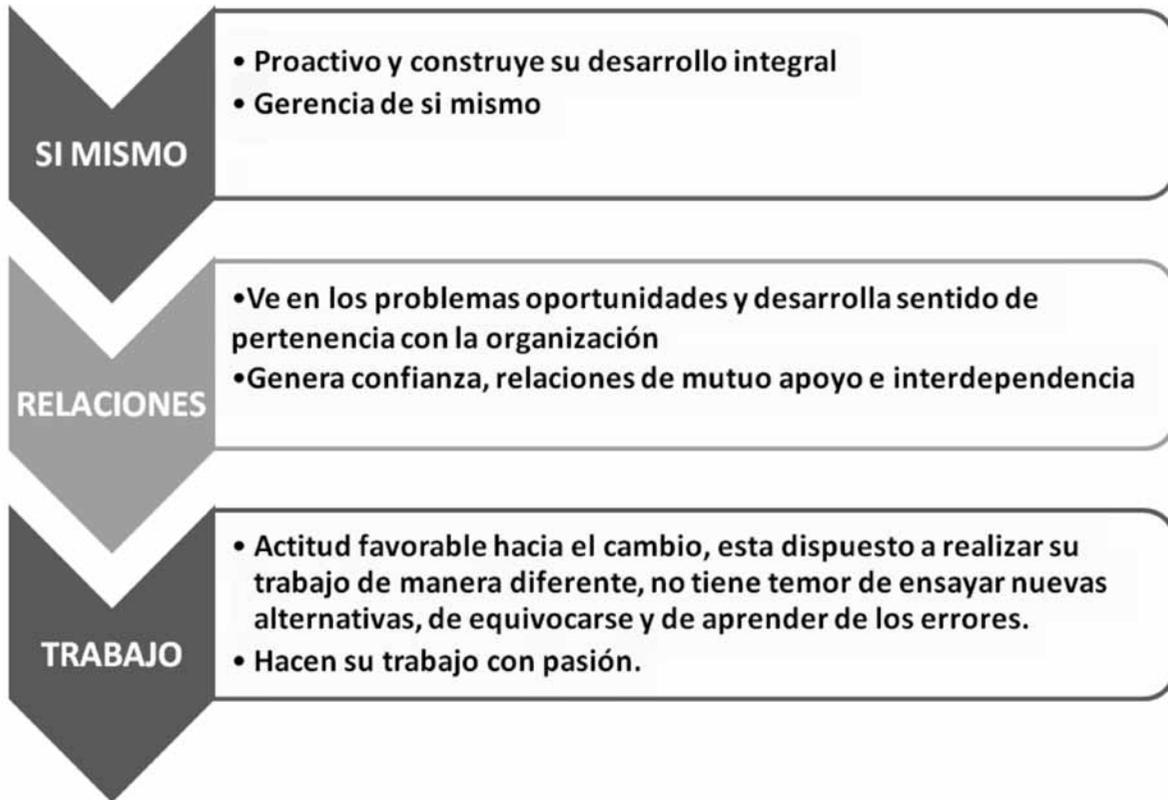
novadoras en las empresas y a su vez los mejores líderes para implementarlas, pero para que puedan trabajar con pasión, sientan confianza y satisfacción en su trabajo se requiere que sean gerenciados por un intraempresario y este es uno de los motivos que le da relevancia al concepto de gerencia emprendedora.

3. LA GERENCIA EMPRENDEDORA: CONCEPTO Y ESTRUCTURA

El gerente emprendedor tiene básicamente las mismas características que distinguen a los funcionarios empen-

dedores o intraempresarios, pero además son consientes que con su ejemplo en el día a día están contribuyendo, de manera muy sutil pero efectiva, a la formación de sus colaboradores.

El nuevo modelo de gerencia emprendedora coloca a la información y al conocimiento en la base de la nueva estructura organizacional y para que logre fluir fomenta la participación activa de sus integrantes, por eso requiere de estructuras más planas y menos niveles de administración. “La autoridad de mando deja de ser el principio clave de la organización, para ceder su lugar a la respon-

Gráfico 4. Características del Intraempresario

Fuente: Desarrollo propio

sabilidad y la autodisciplina. De esta suerte se fomenta la flexibilidad, la diversidad, la especialización y la adecuación a la demanda” (Rosales, 1990) y/o a los cambios tecnológicos del sector.

Para el gerente emprendedor es claro que las cinco dimensiones del proceso administrativo definidas por Stevenson (1985) forman parte de sus funciones y que el éxito duradero y de largo plazo en su organización depende de su actitud y efectividad frente a ellas. Estas dimensiones son:

- La identificación de oportunidades de negocio.
- El compromiso con las oportunidades.
- Compromiso con los recursos.
- Control de los recursos contractuales.
- Estructura administrativa.

Tradicionalmente se ha creído que la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio es una labor que compete

únicamente a los emprendedores creadores de nuevas empresas y que no son del ámbito de los gerentes de las empresas ya establecidas, pero precisamente el impacto de las nuevas tendencias económicas sobre las empresas puede llevar al agotamiento de los mercados y esto obliga a las empresas a considerar continuamente la posibilidad de nuevas oportunidades de negocio (Fracica, et al, 2007), por consiguiente, el éxito en la gestión gerencial no está solamente en lograr utilidades en el corto plazo, sino además en asegurar la continuidad de estas en el largo plazo y para lograrlo el aprovechamiento de las nuevas oportunidades de negocio es una estrategia muy efectiva. Es así como el gerente del siglo XXI debe desarrollar las mismas habilidades que le permiten al emprendedor creador de empresas estructurar nuevas oportunidades de negocio, es decir debe desarrollar una especial sensibilidad para analizar y detectar las nuevas oportunidades de negocio que puedan surgir de los cambios tecnológicos, las tendencias en los gustos y preferencias de los consumidores, los valores y las redes sociales.

La estructuración de nuevas oportunidades de negocio es el punto de partida para la estructuración de nuevas estrategias que han de permitirle a las empresas asegurar su

permanencia en el tiempo de manera rentable. Una vez se cuenta con la oportunidad de negocio es necesario determinar el grado de compromiso que se debe asumir con ella. Generalmente los emprendedores rápidamente deciden aprovechar la oportunidad pero comprometen en ella los mínimos recursos indispensables para tener éxito, en tanto que los gerentes de las empresas ya establecidas son más cautelosos en tomar la decisión de aprovechar una nueva oportunidad, pero cuando lo hacen, toman un compromiso absoluto con la oportunidad y le dedican, sin escatimar, los recursos que ella demande. ¿Cuál de las dos posiciones es la correcta?, ¿la del emprendedor o la del gerente? Realmente son decisiones relativas a una serie de circunstancias, como el tipo de oportunidad, las condiciones del entorno, el ciclo de vida de la empresa, que no permiten establecer una posición única. El gerente del nuevo siglo debe tener la capacidad de determinar que oportunidades de negocio necesitan de un compromiso parcial o total de los recursos.

El gerente emprendedor sabe actuar en contexto (Antoncic y Hisrich, 2001), tiene capacidad para determinar en qué momento debe actuar como visionario, propender por el cambio, asumir riesgos controlados e ir tras la oportunidad de negocio, o por el contrario, su capacidad de juicio le permite entender cuando es recomendable concentrarse en la administración de los recursos, cuidar el orden establecido y mantener las estructuras; sabe determinar la ventana de oportunidad adecuada para salir al mercado con una nueva innovación y qué recursos comprometer con la misma (Stevenson y Jarillo, 1991), pero ante todo, es cociente que lidera con el ejemplo y por eso asume la gerencia de sí mismo³ como la base de su gestión gerencial (Prats y Agulles, 2008), se hace responsable del éxito o fracaso de la organización; conoce los sueños, aspiraciones, preocupaciones y frustraciones de sus colaboradores y les da retroalimentación sobre su desempeño; proyecta confianza, es el primero en desarrollar sentido de pertenencia, y disfruta del éxito de sus colaboradores como si fuera su propio éxito.

Cuadro 3. La actuación en contexto del gerente emprendedor

CULTURA EMPRENDEDORA		CULTURA GERENCIAL
Impulsado por la percepción de la oportunidad	Orientación Estratégica	Impulsado por los recursos actualmente controlados
Rápido compromiso y rápida salida, según las circunstancias lo exijan	Compromiso con la Oportunidad	Toma tiempo tomar la decisión, pero una vez es aceptada, esta es de largo plazo
Etapas múltiples con la inversión mínima necesaria en cada etapa	Compromiso de Recursos	Una sola etapa con total compromiso
Subcontratación, alquiler o préstamo de los recursos requeridos	Control de Recursos	Propiedad de los recursos requeridos
Plano con múltiples redes informales	Estructura de Gestión	Jerarquía formalizada, piramidal

Fuente: Stevenson, 1985

Sobre la gerencia de sí mismo Drucker (2004) explica "En la economía del conocimiento, sólo tienen éxito quienes se conocen a sí mismos: sus puntos fuertes, sus valores y cómo logran sus mejores resultados. Aquellos que han tenido más éxito en la historia de la humanidad un Napoleón, un Da Vinci, un Mozart, etc. siempre se han

gestionado a sí mismos.", por eso el gerente emprendedor estimula a sus colaboradores en la práctica de la autogerencia.

Es importante reconocer que no todas las empresas están interesadas en ser innovadoras o en ser las líderes en

³ La gerencia de sí mismo o autoliderazgo es la base del proceso emprendedor y permite dinamizar las competencias de manejo del negocio y de relaciones interpersonales que todo emprendedor debe tener (Prats y Agulles, 2008).

sus respectivos sectores. Para estas empresas, seguir al líder o ser adaptadoras puede ser una decisión estratégica válida y generadora de utilidades, mas sin embargo, si en el largo plazo desean mantener su participación en el mercado, es necesario que sean flexibles y que tengan capacidad de respuesta rápida a los cambios en la demanda y/o la tecnología y esto se logra, como se analizó anteriormente, mediante la adopción del modelo de gerencia emprendedora (BARRINGER y BLUEDORN, 1999; Antoncic y Hisrich, 2001; MORIACO, et al, 2009).

4. ALGUNOS CASOS DE GERENCIA EMPRENDEDORA EN COLOMBIA

El Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología (2003) publicó un completo estudio sobre 14 empresas innovadoras exitosas en Colombia. El estudio concluye que en la mayoría de las empresas analizadas son los empresarios, quienes se desempeñan como gerentes propietarios, “quienes identifican las oportunidades en el mercado

y quienes constituyen la principal fuente de ideas para la innovación ; a la vez, lideran los procesos que las originan, y tienen una visión propia y peculiar sobre ella y sobre su dinámica”. Los comentarios realizados por sus gerentes permiten observar que en estas organizaciones se viven los principios de la gerencia emprendedora enunciados anteriormente y son una prueba real de que este estilo gerencial si es posible llevarlo a la práctica en Colombia y que genera buenos resultados.

Pero la gerencia emprendedora no es solamente para las empresas ya consolidadas, los jóvenes empresarios colombianos también pueden beneficiarse de su práctica desde el momento mismo de la iniciación de la empresa, es el caso, por ejemplo, de dos jóvenes emprendedores egresados de la Universidad de La Sabana, que iniciaron sus empresas con el apoyo financiero del Fondo Empezar y el acompañamiento del grupo de investigación Cultura Emprendedora de esta universidad.

Gráfico 5. Jóvenes gerentes emprendedores

	<p>Camilo Gómez fundó la empresa Mantaraya Travel, reconocida por su rápido crecimiento internacional y destacada por la revista Dinero como un caso exitoso de emprendimiento innovador y juvenil.</p>
<p>Daniel Puerta junto a su padre fundaron la empresa Don Chicharrón. Reconocida por la alta calidad de sus productos ha logrado despertar el interés de mercados internacionales.</p>	

En el momento de creación de sus empresas estos jóvenes no contaban con mayores recursos económicos, prácticamente de lo único que disponían era una oportunidad de negocio, muy bien estructurada y un alto espíritu emprendedor. Cada uno en su campo ha sido innovador y consideran que la clave de su rápido crecimiento, posicionamiento en el mercado y éxito comercial ha sido el haber transmitido rápidamente el espíritu emprendedor a sus colaboradores.

CONCLUSIONES

Como resultado de la globalización de los mercados y de su interrelación con la economía del conocimiento, el éxito empresarial está ligado a su capacidad de respuesta a un entorno cada vez más cambiante y competitivo, en este caso, la mejor respuesta que pueden dar las empresas esta dada en términos de innovación tecnológica.

El modelo gerencial que facilita el desarrollo de los procesos planeados de innovación tecnológica es la gerencia emprendedora, pero debido a que se trata de un concepto novedoso, es importante formar desde las universidades al profesional emprendedor, dotarlo de los conocimientos que le permiten conocer los principios de la gerencia y su aplicación en las organizaciones, pero además, proporcionarle los medios para que pueda desarrollar las actitudes que habrán de guiarlo por un proceso de desarrollo personal como emprendedor desde su vida universitaria.

REFERENCIAS

ANTONCIC, B. HISRICH, R. (2001) Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16 (5), 495-527.

BARRINGER, B. BLUEDORN, A. (1999) The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal* 20 (5), 421-444.

DRUCKER P. (2002) La gerencia en la sociedad futura. Bogotá.D.C.: Norma

DRUCKER P. (2004) La administración de uno mismo. Recuperado el 16 de agosto de 2009, de <http://www.colmed2.org.ar/images/code79.pdf>

FRACICA, G. (2007). Banco de ideas de negocio para Bogotá [CD-ROM]. Bogotá: Fundación Corona.

FRACICA, G. et al (2008) La industria manufacturera colombiana en la economía mundial: Un diagnóstico de transformación productiva. Bogotá.D.C.: COLCIENCIAS – Universidad de La Sabana.

LALL, S. (2000). Desempeño de las exportaciones, modernización tecnológica y estrategias en materia de inversiones extranjeras directas en las economías de reciente industrialización de Asia. Con especial referencia a Singapur. *Serie Desarrollo Productivo*, n.º 88, oct., Santiago de Chile: Cepal.

MORIANO, J. et al (2009) Identificación organizacional y conducta intraemprendedora. *Anales de Psicología* 25 (2) 277-287.

OBSERVATORIO COLOMBIANO DE CIENCIA y TECNOLOGÍA (2003) La innovación tecnológica en la industria colombiana. Bogotá: OCyT, CONCIENCIAS.

PÉREZ, C. (2001) Cambio tecnológico y oportunidades de desarrollo como blanco móvil. *Revista de la CEPAL* No. 75. Santiago de Chile.

PINCHOT, G. III(1985) *Intrapreneuring: Why you don't leave the corporation to become an entrepreneur*, Cambridge.U.S.A. Harper& Row

PRATS, M. y AGULLES, R. (2008) Algo más que intuición para los negocios. Competencias que todo emprendedor debería desarrollar. IESE. Recuperado el 16 de agosto de 2009, de <http://www.iesep.com/fichaProducto.aspx?sigla=REV-6>

RATTNER, H. (1990) *Revolución científica tecnológica. Conceptos Generales de Gestión Tecnológica*. Santiago de Chile: BID-SECAB-CINDA. 11- 47.

ROSALES, O. (1990) Competitividad, productividad e inserción externa de América Latina. *Comercio Exterior*, 40 (8) 791-821

Saldaña O. (2007) *Gestión Del Conocimiento - Retos y Oportunidades en La Competitividad*. Recuperado el 16 de agosto de 2010, de http://www.sabersinfin.com/index.php?option=com_content&task=view&id=811&Itemid=

STEVENSON, H (1985) *A new paradigm for entrepreneurial Management*. *Entrepreneurship: What it is and how to teach it*. Boston, Mas: Harvard Business school.

STEVENSON, H. y JARILLO-MOSSI. (1991) *A New Entrepreneurial Paradigm*. In *Socio-Economics: Toward a New Synthesis*, edited by P. R. Lawrence and A. Etzioni. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe,

TURRIAGO A. (2009) *Acción Humana Empresarial en la Obra de Peter Drucker*. *Revista Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Militar*.XVII (2) 9-21 Recuperado el 26 de mayo de 2010, de http://www.umng.edu.co/www/resources/1_art_alvaro_tuirriago.pdf

VILLARREAL R. (2006) *Competitividad en la Era Del Conocimiento*. Recuperado el 26 de mayo de 2010, de <http://www.slideshare.net/jcfdezmx5/competividad-en-la-era-del-conocimiento>