

EL DISCURSO EMPRENDEDOR Y SOSTENIBLE: UNA ALTERNATIVA GUBERNAMENTAL PARA DINAMIZAR LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS

M^a Ángeles Iniesta Bonillo (*Universidad de Almería, España*)
Amparo Cervera Taulet (*Universidad de Valencia, España*)

Ana Criado Gomis
Pilar Fidel Criado

Resumen:

La situación económica actual requiere la búsqueda de renovadas prácticas empresariales que impulsen la innovación y un desarrollo sostenible que permita tanto la supervivencia como la creación de empresas. A nivel estratégico, una orientación emprendedora y sostenible puede ayudar a las empresas en esta dirección. Para ello, en tanto que agentes sociales, las autoridades públicas pueden llevar a cabo acciones de marketing que incentiven este cambio hacia el emprendimiento y la sostenibilidad en las empresas.

Abstract:

The current economic situation requires finding renewed business practices that drive innovation and sustainable development in order to ensure the survival and creation of enterprises. Strategically, an entrepreneurial and sustainable orientation can help companies in this direction. To do this, as social partner, public authorities can carry out marketing activities to encourage this change towards entrepreneurship and sustainability in business.

1. Introducción

En plena situación económica desfavorable, los gobiernos están retomando el discurso sostenible como una alternativa viable para dinamizar la innovación y la economía del país, un discurso que habían abandonado al inicio de la crisis financiera actual y que pasó a un relegado segundo plano de menor interés, desviando los compromisos para abordar el cambio climático (Higgins-Desbiolles, 2010).

Los sucesivos intentos por encontrar una salida a esta crisis han señalado en la dirección del fomento del emprendimiento y la sostenibilidad como claves fundamentales de desarrollo a medio y largo plazo en una sociedad que reclama una mayor atención hacia estos aspectos y en la cual los modelos establecidos parecen no estar dando los resultados esperados.

El desarrollo sostenible vuelve pues, a ocupar un lugar destacado en las agendas de los diferentes gobiernos (Pérez, 2002), en tanto que su consecución no puede lograrse en solitario sino con un esfuerzo conjunto de autoridades, empresas y ciudadanos (Calomarde, 2000). Las autoridades deben favorecer, en este sentido, las actuaciones encaminadas a los objetivos medioambientales a través de políticas no solamente coercitivas sino también positivas que fomenten el cambio hacia unas prácticas más sostenibles en el conjunto de la sociedad (Hargreaves, 2011).

A efectos prácticos, ¿qué significa esto? ¿cómo pueden los gobiernos realmente promover el desarrollo sostenible? El presente caso aborda esta cuestión desde la perspectiva de fomento del desarrollo sostenible en el entorno empresarial por parte de las autoridades con el objeto de construir un modelo económico estable e innovador. Numerosas son las iniciativas y convocatorias públicas (figura 1) que reclaman a día de hoy el emprendimiento, el ser emprendedor, el crear un empleo verde, prepararse o formarse para un empleo verde, etc., como oportunidades importantes de presente y futuro para hacer frente a la coyuntura de incertidumbre actual. ¿Qué argumentos respaldan estas convocatorias y cómo emprender de manera sostenible puede ayudar a las empresas?

Figura 1. Ejemplos de iniciativas para el emprendimiento sostenible



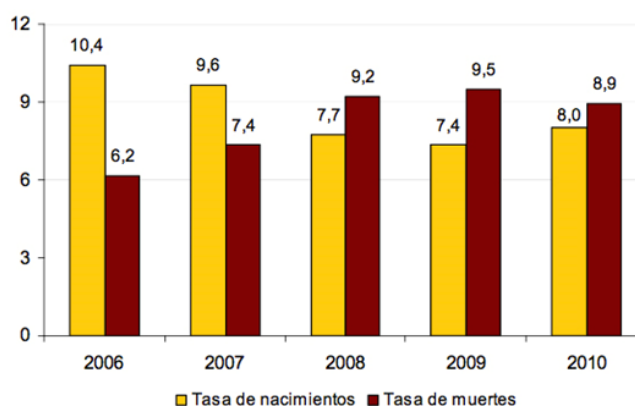
Fuente: De izquierda a derecha: "I Jornadas Empleos Verdes en el Medio Rural" [<http://www.ceaitaca.blogspot.com>], "Emprende Verde. Sembrando Ideas" [<http://www.planbelow.com>], "Emprende Verde" [<http://www.innovabiobio.cl>], "Green Weekend" [<http://www.redemprendeverde.es>], "La Primavera de los Ecoemprendedores" [<http://www.itespresso.es>], a fecha 22/11/2013.

2. Desarrollo del caso

¿A QUÉ SE ENFRENTAN LOS GOBIERNOS LOCALES EN ESPAÑA?

Con una tasa de desempleo creciente y el cierre continuo de empresas, el panorama empresarial al que se enfrentan los españoles es complicado. Según los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA) elaborada por el Instituto Nacional de Estadística (INE) en el tercer trimestre del año 2013, la tasa de paro en España es del 25,98% (INE, 2013). Asimismo, según el INE, desde 2008 la evolución demográfica de las empresas es negativa, siendo el número de empresas que cierra superior al número de empresas que comienza su andadura (figura 2).

Figura 2. Evolución de las tasas de nacimientos y muertes de empresas (%)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2013)

En virtud de sus funciones públicas y ante tal horizonte, los gobiernos, a nivel nacional, regional y local, planean reactivar el motor de desarrollo económico e incentivar el empleo y la creación de empresas, de modo que la sociedad mejore en el menor intervalo de tiempo posible con propuestas que inciden sobre todo en el emprendimiento.

¿Y si emprendemos? Orientación al emprendimiento de las empresas

A nivel estratégico, las empresas cuentan con una serie de recursos y capacidades que conforman sus fuentes de ventaja competitiva en el mercado en el que operan. Este valor superior es mayor y de más difícil imitación si se centra en valores de carácter intangible más que en aspectos físicos y característicos de la oferta (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2012). Este valor puede provenir de una orientación al emprendimiento de la empresa (OE), es decir, de la proclividad que tenga la empresa hacia el fomento del espíritu emprendedor en el seno de la misma.

En este sentido, en la actualidad los discursos a favor del emprendimiento se centran principalmente en aquellas nuevas iniciativas que van a surgir: programas y proyectos que hablan de emprender y de ser emprendedores. Pero, ¿qué es emprender?

Hasta no hace mucho tiempo la palabra emprendimiento designaba únicamente la puesta en marcha de un nuevo negocio, utilizándose los términos emprendedor y dueño de pequeño negocio de forma intercambiable. Este uso del término sigue vigente en el habla común, llegando incluso a utilizarse la palabra empresario para referirse a la figura del emprendedor. Pero ser emprendedor va mucho más allá de simplemente iniciar un negocio.

La mayoría de los investigadores dedicados a esta área de conocimiento asumen la definición que impulsaron los economistas Jean Baptiste Say (siglo XIX) y Joseph Schumpeter (siglo XX), identificando a los emprendedores como los catalizadores e innovadores del progreso económico, es decir, creadores de valor que mueven la economía hacia delante. Otro economista, Peter Drucker, incluyó más tarde en la definición de Say el enfoque a la oportunidad, ya que consideraba que la función de los emprendedores no es provocar el cambio, como afirmaba Schumpeter, sino la explotación de las diferentes oportunidades que el cambio crea en cuanto a tecnología, preferencias de consumo, normas sociales, etc. Esta noción de oportunidad es de gran importancia en muchas definiciones actuales de emprendimiento (Hamschmidt y Pirson, 2011) y puede guiar a las empresas hacia una actitud emprendedora que les facilite no solamente su supervivencia en el tiempo sino también un nuevo camino de posibilidades hacia el éxito empresarial.

La orientación al emprendimiento (OE) se perfila de esta manera como una postura estratégica que, a nivel de la organización, indica la influencia en el crecimiento de la empresa de las oportunidades -de las que hablaba Peter Drucker- que han sido identificadas y explotadas por la misma (Baker y Sinkula, 2009) y la predisposición, también de la empresa, a asumir tomas de decisiones, prácticas y procesos de tipo emprendedor (Merlo y Auh, 2009) que permiten crear valor a las empresas a través de actividades dirigidas a la creación de nuevos productos, mercados o métodos de producción (Lumpkin y Dess, 1996).

La medición de la OE de una empresa puede realizarse a partir de las tres características que Miller señaló en 1983 en la descripción de la dimensionalidad del concepto: innovación, proactividad y asunción de riesgos (Wales et al., 2013). La innovación refleja la apertura de la empresa a la novedad, la experimentación y las nuevas ideas, así como a la introducción de procesos creativos en el desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos (Frishemmar y Horte, 2007). La proactividad se refiere a la predisposición a identificar y actuar sobre las nuevas oportunidades de negocio, mediante la introducción de nuevos productos o marcas y la eliminación estratégica de operaciones de acuerdo al ciclo de vida del producto (Wiklund y Shepherd, 2005). La asunción de riesgos alude a la disponibilidad para comprometer recursos en gran cantidad y de manera arriesgada (en Lumpkin y Dess, 1996).

Otro de los conceptos de gran interés relacionados con el emprendimiento es el de intraemprendimiento o emprendimiento corporativo. Los empresarios o dueños de empresas no son los únicos que pueden emprender, sino también los empleados que trabajan en las empresas. El emprendimiento corporativo se refiere, por tanto, a la actividad realizada por los empleados de una empresa con el objetivo de desarrollar actividades de negocio novedosas e innovadoras (Hernández, 2011), que favorezcan la revitalización y los resultados obtenidos por la empresa (Antoncic, 2007).

¿Qué lugar ocupa la sostenibilidad en las empresas? Orientación a la sostenibilidad de las empresas como una oportunidad para la innovación

Las empresas pueden innovar incluyendo la sostenibilidad en su estrategia (Green et al., 2012). La innovación asociada a la sostenibilidad aprovecha las ineficiencias del mercado y crea productos de futuro. Spence et al. (2011) señalan que las pequeñas y medianas empresas consideradas sostenibles tienen una elevada OE, esto es, son proactivas, innovadoras y capaces de asumir riesgos calculados.

En este sentido, puede afirmarse que las empresas implicadas en el desarrollo sostenible llevan a cabo un acto emprendedor (Larson, 2000) que responde además a la presión de la sociedad (Ayuso et al., 2011) hacia la búsqueda de modelos de negocio, productos y procesos que vayan en consonancia con la sostenibilidad (Senge y Carstedt, 2001) y que avance hacia una economía social de mercado (Hopfenbeck, 1993). Por tanto, conocer la orientación a la sostenibilidad (OS) de las empresas puede considerarse en cierta medida un indicativo de su OE. La orientación a la sostenibilidad (OS) se entiende como el grado en que una empresa es consciente e integra los aspectos sociales y medioambientales en su modelo estratégico de negocio y en sus actividades de innovación (Bos-Brouwers, 2010).

La empresa valenciana: un ejemplo de estudio

Una investigación llevada a cabo en 2013 por la Fundación Inndea del Ayuntamiento de Valencia y Cátedra Ciudad de la Universidad de Valencia entre las empresas de Valencia, cuya muestra aleatoria estratificada con afijación proporcional según sector productivo fue de 210 empresas, de un total de 47.222 empresas que conformó el universo de estudio, con una fiabilidad del 95,45% y un error muestral del 7%, midió la orientación al emprendimiento (OE) y la orientación a la sostenibilidad (OS) con objeto de estudiar su relación con la innovación empresarial.

La recogida de datos se realizó a través de un cuestionario adaptado a una escala Likert de cinco puntos que, tras ser revisado por expertos en la materia y empresarios relacionados de diferentes sectores productivos, se envió por correo electrónico a las empresas que conformaban la muestra obtenida.

Figura 3. Estadísticos descriptivos

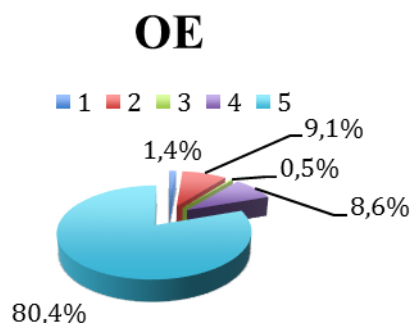
Variables	Media	Var	Min	Max
Orientación al Emprendimiento (OE)	2,98	0,25	1	5
Orientación a la Sostenibilidad (OS)	3,86	0,75	1	5

Fuente: Elaboración propia

Un análisis descriptivo de los datos obtenidos arrojó los siguientes resultados:

- Las empresas resultaron tener de media una OS superior (3,86) a la OE (2,98) (figura 3).
- La OE se determinó clasificando a las empresas en cinco categorías según el nivel de OE que presentaban: muy bajo (1), bajo (2), medio (3), alto (4) y muy alto (5). En su medición como un constructo agregado, el 80,4% de las empresas resultó tener una OE media, teniendo un nivel bajo o muy bajo el 10,5% y alto o muy alto el 9,1% (figura 4).

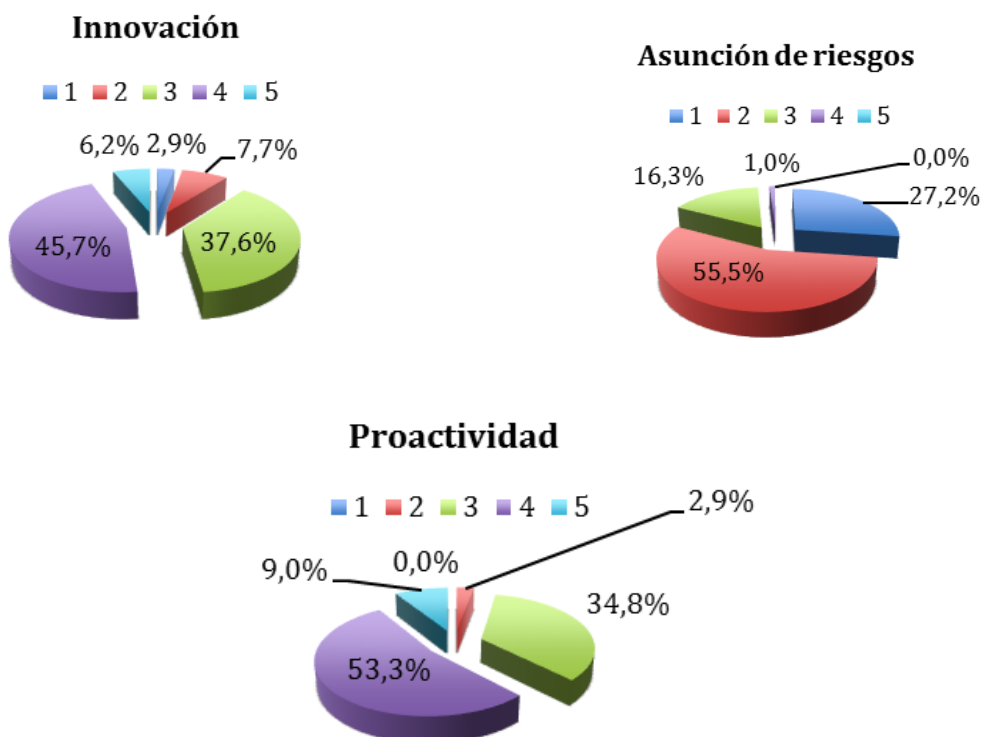
Figura 4. Nivel de orientación al emprendimiento (OE)



Fuente: Elaboración propia

Analizando por separado la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos, un 45,7% de las empresas tenía una innovación alta, un 53,3% tenía una proactividad alta y un 1% tenía una asunción de riesgos alta, siendo mayor el número de empresas (55,5%) que mostró tener una asunción de riesgos baja, lo que confirma la sugerencia de Kreiser et al. (2013), de que asumir riesgos es un esfuerzo que a menudo no merece la pena para las pymes, ya que con bajos niveles de asunción de riesgos pueden disfrutar de buenos resultados empresariales (figura 5).

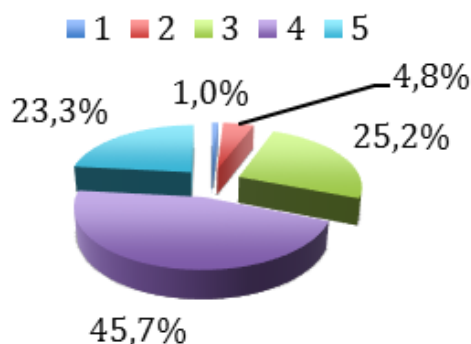
Figura 5. Niveles de innovación, proactividad y asunción de riesgos



Fuente: Elaboración propia

- La OS se midió siguiendo el mismo proceso de clasificación de las empresas en cinco categorías. El 45,7% de las empresas resultó tener una OS alta y, en términos generales, un 94,2% de las empresas resultó tener una OS entre media, alta y muy alta (figura 6).

Figura 6. Nivel de orientación a la sostenibilidad (OS)



Fuente: Elaboración propia

- El estudio reveló asimismo que, frente a la creencia de que las empresas de menor tamaño no suelen comprometerse con prácticas empresariales innovadoras (Kuratko, 2009), la empresa valenciana mostró tener una relación positiva (a un 95% de confianza) entre su orientación emprendedora y su orientación a la sostenibilidad, ambas variables relacionadas significativamente con la intensidad innovadora de las empresas.

3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Cuestión 1. Como se ha visto en el caso, el autor Peter Drucker afirmaba que no es labor del emprendedor provocar el cambio, sino explotar las oportunidades derivadas de dicho cambio. A este respecto, ¿quién debe entonces provocar el cambio hacia un modelo de desarrollo sostenible? ¿Corresponde esta tarea únicamente a las autoridades públicas?

El desarrollo sostenible solamente puede conseguirse si existe un equilibrio entre la producción y el consumo que no ponga en peligro la desaparición de los recursos naturales necesarios para la supervivencia de las generaciones actuales y futuras. Esta labor implica el trabajo conjunto de todos los integrantes de la sociedad, no únicamente de los gobiernos, ya que si las prácticas de empresas e individuos van en dirección contraria a la consecución de un desarrollo sostenible, la repercusión de las medidas gubernamentales no serán suficientes para lograrlo. No obstante, las autoridades públicas cuentan con numerosos recursos para no solamente fomentar la sostenibilidad, sino también para incentivar la participación empresarial y ciudadana en la misma, ya que tiene a su alcance todos los mecanismos coercitivos y no coercitivos para ponerlo en marcha (leyes, educación, medios de comunicación, etc.).

En la Estrategia Española de Desarrollo Sostenible (2013) se señala como uno de los puntos claves la producción y consumo sostenibles para alcanzar el desarrollo sostenible, si bien se afirma que "en cuanto al comportamiento empresarial, las prácticas de incorporación en su actividad de un enfoque estratégico a largo plazo, en el que encuadrar de forma innovadora las oportunidades de negocio asociadas al desarrollo sostenible, están asimismo todavía en un estado inicial de implantación. Por último, cabe señalar que los contenidos educativos y los valores sociales dominantes de la sociedad española no favorecen suficientemente una cultura general del desarrollo sostenible". De esta forma, las autoridades se encuentran ante la dificultad en conseguir un cambio profundo y real en el funcionamiento del sistema imperante.

Cuestión 2. Los programas actuales en pro del emprendimiento sostenible (o verde, en su defecto) que ponen en marcha las diferentes entidades públicas y privadas van orientados principalmente a la creación de nuevos negocios. Sin embargo, en la actualidad son numerosas las empresas que, aunque no sean de reciente creación, ven en peligro su supervivencia. ¿Qué acciones de marketing pueden realizar en este sentido los gobiernos?

La creación de recursos e información a disposición de las empresas es uno de los pasos incipientes que las administraciones públicas llevan a cabo, como lo demuestran variados ejemplos puestos en marcha: Valencia Emprende, Red emprenderverde, Fundación Biodiversidad, etc. (figura 7)

Figura 7. Ejemplos de iniciativas gubernamentales online para favorecer el emprendimiento y la sostenibilidad en las empresas



Fuente: Página web de la Fundación Biodiversidad [<http://www.fundacion-biodiversidad.es>], Portal Pyme del Ministerio de Industria, Energía y Turismo [<http://www.ipyme.org>]

Sin embargo, pocas de estas acciones inciden directamente en las empresas que ya están en funcionamiento. Políticas que incentiven el diseño y creación de productos y servicios sostenibles, que faciliten y prioricen la construcción de canales de distribución sostenibles y que, sobre todo, a nivel comunicativo eduquen y sensibilicen con todas las herramientas a su alcance, como es el medio online, en el crecimiento emprendedor y sostenible no beneficia únicamente a la sociedad, sino especialmente a las empresas que tienen una alternativa factible de desarrollo duradero en el tiempo.

Cuestión 3. La orientación al emprendimiento y la orientación a la sostenibilidad son recursos que, a nivel estratégico, pueden ayudar a las empresas a conformar una ventaja competitiva que cree un valor superior para el consumidor con vistas a mejorar su satisfacción, ¿por qué? ¿cuáles son los factores que pueden hacer que esta orientación emprendedora y sostenible sea atractiva para el consumidor?

La relación entre los dos conceptos, orientación emprendedora y sostenible, es significativa y puede ayudar a las empresas a innovar de forma que se adapten rápidamente a las demandas de un mercado que es cada día más exigente y cuyas expectativas van en aumento. Las decisiones tomadas por la empresa en este sentido le pueden llevar, entre otras cosas, a ocupar una posición más sólida en el mercado de referencia en aquellos productos-mercado en los que le interesa actuar. La alta rivalidad competitiva puede salvarse si, a través de una innovación sostenible, se crean productos de futuro sobre segmentos específicos que no han visto aún satisfechos sus requerimientos con respecto al beneficio que esperan encontrar en productos, servicios y empresas.

4. Conclusiones

Ahora más que nunca, dada la coyuntura económica imperante, las empresas deben poner en valor los recursos que les permitan seguir sobreviviendo y al mismo tiempo augurarles un crecimiento en un futuro no muy lejano. Y si no cuentan con estos recursos, deben intentar promoverlos, captarlos e implementarlos en sus políticas estratégicas. Las empresas necesitan desarrollar productos innovadores que mejoren sus resultados e incrementen sus posibilidades de supervivencia, especialmente si se trata de pequeñas empresas, cuyas dificultades en cuanto a participación en el mercado y visibilidad externa, entre otros factores, pueden ser mayores (Boso et al., 2013). En la actualidad las organizaciones han centrado su enfoque en la innovación, propiciando así el desarrollo de un pensamiento emprendedor (Kuratko, 2009), y todas aquellas empresas desviadas de este enfoque tienen una alta probabilidad de quedarse fuera del mercado.

Aún así la crisis financiera no es el único obstáculo que enfrenta la sociedad a día de hoy. El cambio climático y la incipiente escasez de recursos naturales, implica una necesaria dirección hacia el desarrollo de un modelo empresarial acorde con los principios del desarrollo sostenible. Aunque el impacto ambiental cero sea una utopía (Pérez, 2003), un uso inteligente de los recursos naturales permitirá encontrar el equilibrio entre la producción y el consumo, pilares básicos de la economía. Algunos autores, como Gawel (2012), proponen la orientación al emprendimiento y el desarrollo sostenible como

dos de los recursos estratégicos clave en la adaptación de las empresas a las necesidades de los mercados actuales, en los que innovar y adecuarse al entorno son fundamentales para responder a las expectativas imperantes. Según Kuratko (2009), los negocios emprendedores se caracterizan por una práctica estratégica innovadora y un crecimiento sostenible.

En la consecución de este fin las empresas no pueden actuar aisladamente. Es necesario el esfuerzo del conjunto de la sociedad, empresas, autoridades e individuos, para alcanzar este desarrollo sostenible. Así, una producción sostenible (empresas) debe ir acompañada de un consumo sostenible (individuos) y de políticas que incentiven la sostenibilidad y frenen las prácticas contrarias a esta orientación (autoridades). Los gobiernos, por tanto, ya sea a nivel local, regional o nacional, pueden acometer acciones dirigidas al impulso de una orientación emprendedora y sostenible a través de la creación de programas específicos y de acciones de marketing, especialmente de comunicación. Como señala Calomarde (2000) la comunicación en todas sus manifestaciones será el arma principal del marketing para el cambio necesario hacia una cultura de la permanencia, o lo que viene a ser lo mismo, hacia un desarrollo sostenible en todos los ámbitos de la sociedad, también en el empresarial, como se ha visto en el presente caso.

Referencias

- Antoncic, B. (2007). "Intrapreneurship: A Comparative Structural Equation Modeling Study", *Industrial Management and Data Systems*, 107(3), 309-325.
- Ayuso, S.; Rodríguez, M.A.; García-Castro, R. y Ariño, M.A. (2011). "Does Stakeholder Engagement Promote Sustainable Innovation Orientation?", *Industrial Management and Data Systems*, 111(9), 1399-1417.
- Baker, W.E. y Sinkula, J.M. (2009). "The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses", *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443-464.
- Bos-Brouwers, H. (2010). "Sustainable Innovation Processes Within Small and Medium-sized Enterprises", Tesis doctoral, Vrije Universiteit, Amsterdam.
- Boso, N.; Cadogan, J.W. y Story V.M. (2013). "Entrepreneurial Orientation and Market Orientation as Drivers of Product Innovation Success: A Study of Exporters from a Developing Economy", *International Small Business Journal*, 31(1), 57-81.
- Calomarde, J. (2000). *Marketing ecológico*. Pirámide, Madrid.
- Frishemmar, J. y Horte, S.A. (2007). "The Role of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation for New Product Development Performance in Manufacturing Firms", *Technology Analysis and Strategic Management*, 19(6), 765-788.
- Gawel, A. (2012). "Entrepreneurship and Sustainability: Do They Have Anything In Common?", *Poznan University of Economics Review*, 12(1).
- Green, K.W; Zelbst, P.J.; Bhaduria, V.S. y Meacham, J. (2012). "Do Environmental Collaboration And Monitoring Enhance Organizational Performance?", *Industrial Management and Data Systems*, 112(2), 186-205.
- Hamschmidt, J. y Pirson, M. (EDTS.) (2011). *Case Studies in Social Entrepreneurship and Sustainability*, The Oikos Collection, Volume 2, Greenleaf Publishing Limited, Great Britain.
- Hargreaves, T. (2011). "Practice-ing Behaviour Change: Applying Social Practice Theory to Pro-Environmental Behaviour Change", *Journal of Consumer Culture*, 11 (1), pp. 79-99.
- Hernández, R. (DIR.) (2011). *Informe GEM (Global Entrepreneurship Monitor) España*, Fundación Xavier de Salas-GEM España.
- Higgins-Desbiolles, F. (2010). "The Elusiveness of Sustainability in Tourism: The Culture-Ideology of Consumerism and Its Implications", *Tourism and Hospitality Research*, 10, pp.116-129.
- Hopfenbeck, W. (1993). *Dirección y marketing ecológicos*. Ed. Deusto. Bilbao.
- Kreiser, P.M.; Marino, L.D.; Kuratko, D.F. y Weaver, K.M. (2013). "Disaggregating Entrepreneurial Orientation: the Non-linear Impact of Innovativeness, Proactiveness and Risk-Taking on SME Performance", *Small Business Economics*, 40(2), 273-291.
- Kuratko, D.F. (2009). *Introduction to Entrepreneurship*, South-Western Cengage Learning, 8th edition, International Student Edition, Canada.

- Larson, A.L. (2000). "Sustainable Innovation Through an Entrepreneurship Lens", *Business Strategy and The Environment*, 9, 304-317.
- Lumpkin, G.T. y Dess, G.G. (1996). "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance", *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Merlo, O. y Auh, S. (2009). "The Effects of Entrepreneurial Orientation, Market Orientation and Marketing Subunit Influence on Firm Performance", *Market Lett*, 20, 295-311.
- Miller, D. (1983). "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms", *Management Science*, 29(7).
- Munuera Alemán, J.L. y Rodríguez Escudero, A.I. (2012). *Estrategias de Marketing. Teoría y Casos*. ESIC, Madrid.
- Pérez, K. (dir.) (2002) *Diccionario de acción humanitaria y cooperación al desarrollo*. 2ª ed., Icaria, Barcelona.
- Pérez, M. (2003) *La guía del ecoturismo o cómo conservar la naturaleza a través del turismo*. 2ª ed. revisada, Mundi-Prensa, Madrid.
- Senge, P.M. y Carstedt, G. (2001), "Innovating Our Way to the Next Industrial Revolution", *MIT Sloan Management Review*, 42(2), 24-38.
- Spence, M.; Gherib, J.B.B. y Biwolé, V.O. (2011). "Sustainable Entrepreneurship: Is Entrepreneurial Will Enough? A North-South Comparison", *Journal of Business Ethics*, 1-33.
- Wales, W.J.; Gupta, V.K. y Mousa, F.-T. (2013). Empirical Research on Entrepreneurial Orientation: An Assessment and Suggestions for Future Research, *International Small Business Journal*, 31(4), 357-383.
- Wiklund, J. y Shepherd, D. (2005), "Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach", *Journal of Business Venturing*, 20, 71-91.

Webgrafía:

- Cea Itaca (2013): Centro de Estudios Ambientales de Andorra y Teruel. <http://www.ceaitaca.blogspot.com>. Consultada a fecha 22/11/2013.
- Estrategia Española de Desarrollo Sostenible (2013): Documento obtenido a través de la página web oficial de la Generalitat de Catalunya. http://www6.gencat.net/a21cat/pdf/estrategia_espanyola.pdf. Consultada a fecha 22/11/2013.
- Fondo de Innovación Tecnológica de la Región del Bío-Bío (2013): Centro de Innovación y Emprendimiento en Chile. <http://www.innovabiobio.cl>. Consultada a fecha 22/11/2013.
- Fundación Biodiversidad (2013): Programa Emplea Verde 2007-2013 del Fondo Social Europeo. http://www.fundacion-biodiversidad.es/es/inicio/emplea-verde?option=com_geocontent&view=geocontent. Consultada a fecha 01/11/2013.
- Instituto Nacional de Estadística (INE) (2013): página web oficial del organismo. <http://www.ine.es>. Consultada a fecha 22/11/2013.
- ITespresso.es (2013): Portal de noticias sobre pymes, start-ups y nuevas tecnologías. <http://www.itespresso.es>. Consultada a fecha 22/11/2013.
- Portal Ipyme (2013): herramientas del emprendedor y del empresario puestas a disposición por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo <http://www.ipyme.org/es-ES/Herramientasemprendedor/Paginas/Herramientasdelemprendedor.aspx>. Consultada a fecha 01/11/2013.
- Red Emrendeverde (2013): Iniciativa de la Fundación Biodiversidad hacia el fomento del empleo verde. <http://www.redemrendeverde.es>. Consultada a fecha 22/11/2013.