



CIRIEC
españa

**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social
y Cooperativa, nº 76, Diciembre 2012, pp. 51-73**

Reset economy y economía social

Isidro Antuñano Maruri

Universidad de Valencia y CIRIEC

Agustín González Díaz

Universidad de Valencia

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa
ISSN edición impresa: 0213-8093. ISSN edición online: 1989-6816.

© 2012 CIRIEC-España

www.ciriec.es

www.ciriec-revistaeconomia.es

Reset economy y economía social

Isidro Antuñano Maruri

Universidad de Valencia y CIRIEC

Agustín González Díaz

Universidad de Valencia

RESUMEN

El concepto novedoso de “reset economy” se refiere a la rehabilitación de recursos y capacidades dañados tras la evolución adversa de los proyectos empresariales; la generación de nuevos proyectos y habilidades que solo se hacen visibles desde una experiencia previa insatisfactoria. Reacción económica que llamamos Reset para establecer una similitud con los procesos de activación del funcionamiento de aquellos dispositivos que en un momento determinado dejan de funcionar correctamente por causas no definitivas. La Economía Social presenta teóricamente particularidades negativas en el análisis Reset, por su menor capacidad de anticipación estratégica de las vicisitudes de los mercados y por la mayor lentitud de los procesos de identificación de alternativas. Sin embargo se concluye, tras el estudio de casos empresariales, que ante la reciente crisis económica se ha producido una mayor flexibilidad en los ajustes en empresas de economía social.

PALABRAS CLAVE: Economía social, reestructuración, emprendedurismo, resiliencia, reacción empresarial, innovación.

CLAVES ECONLIT: M190, L260, M140, N210.

Cómo citar este artículo: ANTUÑANO, I. & GONZÁLEZ, A. (2012): “Reset economy y economía social”, CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 76, 51-73.

Reset Economy et Économie Sociale

RESUME : Le concept innovant de « reset economy » se réfère au rétablissement des ressources et des capacités endommagées par l'évolution adverse des projets entrepreneuriaux ; la génération de nouveaux projets et les facultés qui n'apparaissent qu'après une expérience préalable insatisfaisante. Une réaction économique que nous appelons Reset afin d'établir une similitude avec les processus d'activation du fonctionnement de ces dispositifs qui ont cessé de fonctionner correctement à un moment donné, pour des raisons qui ne sont pas définitives. L'Économie Sociale présente, en théorie, des particularités négatives dans l'analyse Reset, du fait de sa moindre capacité d'anticipation stratégique des vicissitudes des marchés et de la plus grande lenteur des processus d'identification des alternatives. L'étude de cas d'entreprises aboutit cependant à la conclusion qu'avant la récente crise économique, les entreprises de l'économie sociale ont fait preuve de plus de flexibilité en matière d'adaptation.

MOTS CLÉ : Économie sociale, restructuration, entrepreneuriat, résilience, réaction commerciale, innovation.

Reset Economy and Social Economy

ABSTRACT: The new concept of the "reset economy" refers to rehabilitating resources and abilities that have been damaged when business projects have developed adversely, generating new projects and skills that only become visible following an unsatisfactory prior experience. This economic reaction is called a reset because it resembles the process of activating the operation of devices that stop working properly at a certain point for reasons which are not final. In theory, the social economy presents negative peculiarities in a reset analysis because it is less able to anticipate the vagaries of the markets strategically and is slower in identifying alternatives. Following case studies of businesses, however, it is concluded that social economy enterprises have displayed greater flexibility in their adjustments to the recent economic crisis.

KEY WORDS: Social economy, restructuring, entrepreneurship, resilience, business reaction, innovation.

1.- Introducción¹

Un porcentaje considerable de proyectos e iniciativas empresariales exigen de sus responsables una considerable capacidad de reacción ante las adversidades para mantener su actividad emprendedora. Reacción a la que se denomina *Reset Economy* para establecer una similitud con los procesos de activación del funcionamiento de aquellos dispositivos que en un momento determinado dejan de funcionar correctamente por causas no definitivas. Siguiendo la metodología del GEM (Global Entrepreneurship Monitor), desde la expresión de la intención de emprender (emprendimiento potencial) hasta que las iniciativas se hallen en fase de despegue (emprendimiento naciente), transcurre un período temporal incluso de varios años que, pese las ilusiones y desvelos del emprendedor, no finalizan siempre con la consolidación inmediata de la empresa en el mercado. La propia Comisión Europea, a través de su iniciativa *Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). A second chance to entrepreneurs*, se ha planteado el tema de la reacción o reemprendimiento empresarial, en el marco de su política general de desarrollo de la Pequeña y Mediana empresa.

Reset Economy es una categoría de análisis económico que analiza el comportamiento de las empresas y otras organizaciones que, tras atravesar un período de dificultades estructurales (es decir, no meramente coyunturales y debidas a factores como las fluctuaciones en la demanda, etc.) se replantean sus objetivos y su funcionamiento para conseguir un modelo de entidad económicamente sostenible (González, Antuñano y Marco, 2012). Distintos modelos teóricos (por ejemplo, Boyne y Meier, 2009; Mayer, 1989; Slatter y otros, 2006) se aproximan a la Reset Economy definida en el apartado anterior, a través de enfoques que se solapan en mayor o menor medida entre sí y que tratan cada uno de ellos de destacar algún aspecto particular del proceso de replanteamiento de la empresa. Así, se encuentran referencias a: reacción, redimensionamiento (resizing, downsizing), reemprendimiento, reestructuración, reconversión, recuperación (recovery), regeneración, rehabilitación, reinicio, renovación, reorganización o renacimiento empresarial (renascent entrepreneurship); revitalización de la empresa; segunda oportunidad (second chance); turnaround; reflotación, etc.

El concepto novedoso de Reset Economy engloba un conjunto de elementos que adquieren una importancia creciente en el desarrollo de la función emprendedora de todo tipo de organizaciones, y en particular de las organizaciones mercantiles. Entre estos elementos podemos citar la rehabilitación de recursos y capacidades dañados por una evolución adversa de los proyectos; la generación de nue-

1.- El enfoque inicial de "reset economy" corresponde al proyecto Sectores de la Nueva Economía 20+20, de la Escuela de Organización Industrial, que analiza experiencias empresariales de éxito representativas de los valores y usos de la Nueva Economía, con el fin de generar conocimiento sobre esta nueva realidad empresarial que está surgiendo y que se contempla en el Plan Estratégico 2020 de la EOI. La tercera fase de este proyecto (año 2012) ha analizado 20 casos de cada uno de los siguientes sectores: Economía de la Accesibilidad, Economía del Dato, Reset Economy, Economía de la Hibridación y Economía del Fracaso.

vos proyectos y habilidades que solo se hacen visibles desde una experiencia previa insatisfactoria; el reemprendimiento, o capacidad de actualizar y potenciar a una nueva escala y con otras dimensiones unas capacidades emprendedoras iniciales; o la revalorización de recursos y capacidades a la luz de la nueva experiencia y motivación.

En efecto, desde el punto de vista de la teoría económica, la capacidad reemprendedora de distintos sujetos de la actividad económica se encuentra implícita en las poderosas visiones de Knight (*Risk, Uncertainty and Profit*, 1921), Keynes (*Teoría General*, 1936) y Schumpeter (*Capitalismo, Socialismo y Democracia*, 1942), con su acento, respectivamente, en el control progresivo del riesgo y la reducción de la incertidumbre, en las características psicológicas (“animal spirits”) de los emprendedores, y en la aportación efectiva de éstos a través de la renovación de los productos, procesos y estructuras organizativas de los mercados en que compiten.

El enfoque schumpeteriano de la destrucción creativa puede sintetizarse en tres componentes: un componente de creación, que recoge la generación de nuevos productos, procesos, mercados, fuentes energéticas, o sistemas de organización empresarial, y que viene de la mano de la capacidad emprendedora de determinadas personas y organizaciones; un componente de destrucción de las organizaciones empresariales que sucumben a los factores creativos citados; y un componente de efectos sociales acumulados de todo ello, que toman la forma de cambios netos en el nivel y la composición del empleo, en los niveles de precios de la economía, y en los efectos consiguientes sobre el bienestar social.

Por otra parte, la visión de Arrow del aprendizaje que sigue a la experiencia es directamente aplicable al caso del reemprendimiento, es decir, de la reacción empresarial positiva que sigue a la resolución de distintos tipos de adversidades, cuya superación proporciona a los emprendedores unas nuevas competencias que les posibilitan unas nuevas potencialidades de éxito (“el aprendizaje solo puede tener lugar a través del intento de resolver un problema y por lo tanto solo tiene lugar durante la actividad”; Arrow, 1962). El enfoque de Stam y otros, 2008, acerca del emprendedurismo “renacido” (renascent entrepreneurship) supone, implícitamente, una aplicación específica y original del análisis de Arrow al sector emprendedor.

2.- Reset Economy y su aplicación a la Economía Social

Las distintas teorías y políticas de Reset Economy o del Turnaround Management pueden aplicarse no solo a las empresas ordinarias dirigidas por un capital más o menos concentrado, sino también (con las pertinentes adaptaciones) a las organizaciones de la economía social y cooperativa, e incluso a las organizaciones públicas en los aspectos más materiales de su actividad.

Es habitual definir el emprendimiento social como el conjunto de actividades empresariales que se orienta a la satisfacción de las necesidades materiales colectivas, en contraposición a las actividades orientadas básicamente a satisfacer las necesidades materiales individuales de sus responsables (Díaz-Foncea y Marcuello, 2012; Toledano, 2011).

El emprendimiento social, en su sentido más amplio posible, abarca: a) los distintos desarrollos de la llamada Responsabilidad Social de la Empresa, dentro de la economía capitalista de mercado; b) las actividades de Economía Social de mercado, organizada en torno a cooperativas y actividades mutualistas voluntarias; c) la aportación de la Economía Social de no mercado, organizada en Asociaciones y Fundaciones de carácter social; d) la actividad de las empresas sociales (Empresas de Inserción, Centros Especiales de Empleo, cooperativas sociales, entidades de finanzas éticas), que pueden desarrollarse desde distintos tipos de organizaciones; e) las actividades sociales emergentes, con mayor o menor grado de desarrollo, y que al madurar van adoptando alguna de las modalidades anteriores: comercio justo, energías renovables, bancos de semillas, empresas recuperadas, empresas de software libre, actividades comunales, actividades de monedas sociales virtuales, bancos de tiempo, mercados sociales, etc.; y f) las actividades sociales voluntarias (Consejos de participación, Comisiones ciudadanas ad hoc, etc.) vinculadas al funcionamiento de ciertas instituciones públicas.

Las principales particularidades de la Reset Economy en el caso de la Economía Social tienen que ver con su menor capacidad de anticipación estratégica de las vicisitudes de los mercados y de las necesidades de adaptación a los mismos; con la mayor lentitud de los procesos de identificación de alternativas y de toma de decisiones para las mismas; y con las restricciones legales y administrativas a los cambios, que tienen por objeto defender las características sociales de las entidades que se desea proteger, aunque a cambio de generar unos mayores costes de ajuste que en el caso de las entidades privadas de dimensión similar.

Hay que tener en cuenta, por otra parte, que la economía de la Reacción no se dedica exclusivamente a analizar los elementos económicos del reemprendimiento, sino que debe tener en cuenta los elementos psicológicos individuales y sociales que condicionan a las actividades económicas y a su vez son condicionados por ellas. Siguiendo a Conner (1993) y su Modelo de Resiliencia (de firmeza

y flexibilidad), los sujetos tienden a intentar controlar su medio y los cambios que en él se producen. Cuando un cambio tiene lugar, las expectativas de las personas y de las organizaciones pueden cumplirse o no. Si se cumplen, recuperamos el equilibrio, pero si dichas expectativas se frustran aparecen resultados del cambio no esperados y de tinte dramático (estrés, frustración, actitudes y conductas desadaptativas, agresividad...).

Conner explica que las respuestas de los sujetos u organizaciones a un cambio que frustra sus expectativas oscila a lo largo de una batería de respuestas emocionales como la inmovilización, la negación, el enojo, la negociación, la depresión, la prueba, y la aceptación. Evidentemente, estas reacciones emocionales tienen diferencialmente un correlato conductual más o menos activo o pasivo. Conocer las contingencias de dichas reacciones emocionales ante el fracaso o la frustración de expectativas nos permitirá habilitar estrategias compensatorias que favorezcan la resiliencia y esquivar estados de indefensión aprendida, pasividad, depresión... que, en última instancia, son respuestas desadaptativas que comprometen la supervivencia de la organización y del sujeto.

3.- Dos casos de análisis Reset en la Economía Social

Dos ejemplos de los casos estudiados en el proyecto Reset economy hacen referencia a empresas de economía social, que desde sus dificultades han conseguido remontar las dificultades empleando características propias de su ámbito social.

El primer caso abordado es de Foradía, S.A.L., empresa de trabajo asociado que opera en el sector de la máquina herramienta, en el que lleva más de 30 años en activo. Su producto estrella es el taladro radial, del cual han vendido hasta hoy más 3.500 por todo el mundo.

Foradía forma parte del sector de la economía social, manteniéndose la propiedad de la empresa en manos de más del cincuenta por ciento de sus empleados. A lo largo de su existencia, ha pasado por diversas situaciones de cambio y renovación, que la han llevado a reinventarse y redirigir su estrategia para mantenerse en el mercado, siempre en línea con los principios rectores de las organizaciones del tercer sector. Curiosamente, su primer renacimiento parte de la conversión de una empresa capitalista en la empresa de trabajo social que es hoy.

Foradía aspira a ser la empresa de la Comunidad Valenciana referente a nivel nacional, en soluciones de ingeniería sostenible adaptadas al cliente. Para ello, proporciona al mercado soluciones integrales de ingeniería industrial (automatización, mecanizado y montaje), con un enfoque sostenible, para optimizar y hacer más rentables los procesos productivos en colaboración permanente con el cliente.

Con este objetivo en mente, la empresa sabe que no puede optar por una estrategia de costes bajos, por lo que en su planteamiento estratégico para el periodo 2009-2014 está apostando por una política de diferenciación en términos de servicio integral y de calidad, a la par que ha iniciado una estrategia de diversificación, tanto a nivel de producto como geográfico. Dentro del plan estratégico se pretende profundizar en los mercados emergentes, mediante un plan de ventas y un plan de internacionalización.

La empresa afronta el futuro con optimismo, centrándose en la productividad como factor clave, e incorporando tecnología para ello. Busca convertirse en un productor fuerte gracias a las mejoras en la calidad tecnológica, ofreciendo soluciones tecnológicas a nivel nacional y en maquinaria a nivel global, siempre con tecnología europea, aspecto que utilizan como argumento de venta.

Foradía, S.A.L. representa un caso de empresa de trabajo asociado de carácter industrial y de servicios avanzados (ingeniería), en un sector que en nuestro país en general, y en las zonas de influencia de la empresa en particular, ha visto muy mermada su demanda en los últimos años, incluso con anterioridad a la crisis económico-financiera internacional. La entidad ha sabido reinventarse en diversas ocasiones, afrontando situaciones que van desde la conjunción de la crisis del petróleo y una crisis familiar que fraguó el nacimiento de la entidad tal como la conocemos hoy en día a partir de una empresa familiar capitalista, pasando por problemas derivados de la insuficiente profesionalización de sus empleados y mandos, hasta la caída de ventas provocada por la última situación de crisis.

La estrategia de innovación que ha llevado a cabo la empresa de la mano de las instituciones de investigación y asociaciones a las que pertenece ha permitido que la entidad haya sobrevivido hasta nuestros días. Las innovaciones más importantes podrían considerarse como las de producto, habiéndose transformado la empresa en un proveedor de servicios de ingeniería especializado, además de la fabricación de máquina-herramienta, que era su actividad exclusiva en sus orígenes.

Por tanto, ha sido esta continua adaptación al cambio y su visión y capacidad para ofrecer servicios avanzados lo que ha propiciado su éxito. Asimismo, una característica adicional destacable en el modelo estratégico de Foradía, y que suele constatarse en otras entidades de la economía social, es el elevado grado de compromiso y sacrificio que los empleados acostumbran a profesar. Esta situación es derivada de los propios valores de la economía social, que lleva a los empleados a situarse en un plano de mayor entrega, constancia y flexibilidad en favor del proyecto común que es Foradía.

El segundo caso de Reset es el referente a Larcovi, S.A.L., empresa madrileña que opera en gran parte de la cadena de valor de la construcción de vivienda residencial. Lleva en activo más de treinta años, a lo largo de los cuales ha ido incorporando nuevas actividades, siempre relacionadas con el sector residencial. Se dedica a la promoción inmobiliaria, construcción completa, reparación y conservación de edificaciones, así como otros servicios vinculados como el alquiler de viviendas y servicios de gestión administrativa.

Larcovi es líder en vivienda protegida, con 23.800 viviendas VPO entregadas desde 1980. Asimismo, es pionera en la gestión de cooperativas de viviendas, servicios integrales de rehabilitación y de remodelación de barrios, habiendo desarrollado también una gran especialización en vivienda protegida de alquiler y en viviendas para jóvenes, tercera edad y otros sectores específicos. Además, desde hace ya muchos años incorpora a las viviendas criterios bioclimáticos y dotaciones domóticas.

La empresa forma parte de un sector que ha sido fuertemente castigado por la crisis actual. Sin embargo, a lo largo de su historia ha tenido que ir adaptándose a su entorno y siempre ha sabido anticiparse a los cambios, redefiniendo continuamente su estrategia, diversificando su actividad, y siguiendo una senda de crecimiento sostenido. La visión de Larcovi se basa en desarrollar una gestión de éxito para el cliente, el accionista y los trabajadores de la empresa, siendo al mismo tiempo una empresa sosteniblemente responsable. Este principio supone integrar la sostenibilidad en su triple vertiente en la estrategia empresarial de la compañía. El enfoque global a nivel social de la compañía le hace concebir la vivienda como un elemento de primera necesidad, pero que a la vez, debe ser un hogar. Para lograr todos estos objetivos emplean métodos constructivos de mínimo impacto ecológico, maximizando con ello el bienestar del usuario, el ahorro de energía y la integración de la vivienda en el entorno.

Asimismo, esta visión social de la vivienda le permitió al anticiparse a la crisis, y prepararse ante dicha gran contingencia, para aprovechar las oportunidades que podía ocasionar el hecho de que la demanda de vivienda libre cayese, en favor de la vivienda protegida y la vivienda de alquiler, segmentos en los que la compañía se había especializado.

Después de que el periodo de crisis se haya dilatado más de lo que Larcovi había previsto, y de que por tanto se haya visto obligada a realizar ajustes extraordinarios, la empresa puede vislumbrar que seguirá operando, y volverá a sus pautas de crecimiento, tal vez no a grandes cifras, pero sí de forma sostenible. Larcovi representa un caso de empresa del sector de la construcción que, gracias a una estrategia basada en la responsabilidad social y el crecimiento sostenible ha sido capaz de reaccionar ante la crisis minimizando el coste humano y material.

Gracias a su filosofía y concepto de la vivienda y de su entorno ha realizado innovaciones tanto de organización, como de proceso que le han permitido mantenerse en el mercado en un entorno económico complicado e inestable, especialmente para el sector en el que opera la empresa. A su vez, su política de diversificación relacionada, ha propiciado que su conocimiento sectorial aumentase.

La compañía en ningún momento ha desestimado la necesidad social que toda empresa debería desempeñar tanto hacia la sociedad en su conjunto como hacia sus empleados. La visión nueva de la economía social es determinante para la reacción ante la crisis, precisamente en el sector más castigado de la misma.

4.- La aportación de la Economía de la Reacción y la necesidad de actuación pública

En el análisis teórico del emprendimiento son habituales las referencias a la necesidad que tienen las personas y grupos sociales emprendedores de reaccionar ante situaciones críticas, reiniciar sus actividades empresariales y adaptar constantemente sus capacidades en un entorno cambiante (véase por ejemplo Alemany, 2011; González, 2009; Nueno, 2009). Sin embargo, en los enfoques más generales a penas se profundiza en las características de esta reacción emprendedora, que algunos denominan re-emprendimiento (por ejemplo, FOMIN, 2008), y otros empresas renacientes o redivivas.

Varias explicaciones teóricas, confirmadas por la evidencia empírica parcial disponible, señalan que la reacción emprendedora subsiguiente a la resolución de proyectos fallidos o de rendimiento reducido contiene un potencial significativo de creación de nuevas actividades rentables (Stam y otros, 2008). Entre los factores que subyacen a la citada reacción emprendedora se encuentra una mayor predisposición a reemprender entre las personas con mayor capital humano, esto es, con mayores niveles de estudio o con mayor experiencia empresarial; entre las personas que disponen de una mayor capital social, tal como el proporcionado por unos antecedentes empresariales de tipo familiar; entre las personas más jóvenes en relación a las más veteranas, dado que esta últimas presentan, obviamente, un mayor coste de oportunidad; y finalmente entre las personas que han participado el labores de voluntariado social. Por el contrario, no se aprecia una particular diferencia en la aproximación por género a las actividades de re-emprendimiento (aunque merece la pena citar la experiencia de la organización International Women's Insolvency and Restructuring Confederation, fundada en 1993, organización extendida en la mayoría de los Estados de EEUU, así como en Canadá, China y Europa, que tiene por objeto fomentar el contacto, la promoción y el éxito de las mujeres que trabajan en las profesiones relacionadas con las insolvencias y las reorganizaciones o reestructuraciones de empresas).

La conceptualización señalada de la Reset Economy, como término pionero en la metodología económica, apunta en esencia a encontrar las principales características de las experiencias empresariales de reemprendimiento eficaz; desmitificándose así el concepto de fracaso empresarial y por el contrario prestigiándose la figura del emprendedor proactivo y experimentado.

La Comisión Europea detectó en 2007 la necesidad de superar el estigma asociado al fracaso en los negocios y la necesidad de lanzar una política de apoyo a lo que denominó una "segunda oportunidad" para las personas emprendedoras involucradas (Comisión Europea, 2007). Como resultado de este análisis, la propia Comisión Europea propuso en 2008, dentro de su propuesta "A Small Business Act for Europe" el principio de "asegurar a los emprendedores honestos que han hecho frente a la bancarrota el acceso rápido a una segunda oportunidad".

Tras varios años de estudiar el fenómeno de las actividades empresariales de segunda oportunidad, el grupo de expertos nombrados por la Comisión Europea para profundizar en este tema establece en la actualidad cinco grandes proposiciones que tratan de establecer una síntesis razonable entre el interés social en el relanzamiento de la actividad económica de las personas emprendedoras que salen de procesos de crisis empresarial, y del interés asimismo social en asegurar el cumplimiento de las obligaciones contraídas con los acreedores y la evitación de conductas empresariales deshonestas (Comisión Europea, 2011).

Las citadas proposiciones, en un esquema secuencial de las mismas, parten de la necesidad de diferenciar con la mayor claridad posible entre las personas responsables de quiebras fraudulentas y aquellas otras cuyas actividades fallidas son debidas a otras causas; evidentemente, solo el segundo grupo merece alcanzar algún tipo de soporte social que contribuya a la regeneración y activación lo más rápidamente posible de su potencial emprendedor.

Tras esta diferenciación, un segundo aspecto a considerar es el plazo en el que un emprendedor honesto puede acceder a liberarse de las obligaciones y deudas contraídas; plazo que el grupo de expertos de la Comisión Europea establece en un máximo de tres años, para permitir una efectiva segunda oportunidad; con el efecto indirecto añadido de reducir por esta vía el excesivo temor al riesgo emprendedor que subyace en algunos potenciales empresarios.

Sobre las bases anteriores, el grupo de expertos de la Comisión Europea propone tres grupos de medidas concretas, como son la reducción de los costes de reorganización de las pequeñas y medianas empresas (ampliaciones, escisiones, regulaciones de empleo, etc.); la generalización de los acuerdos extrajudiciales entre deudores y acreedores, mediante procedimientos más rápidos y efectivos, que permitan retener una fracción mayor del valor de las actividades en cuestión; y el aumento en la formación judicial en los procedimientos de insolvencia, asimismo en el sentido de acelerar en lo posible los mismos y orientarlos hacia la mayor conservación posible del valor de los activos en juego.

5.- Transversalidad de la Reset Economy

La Reset Economy mantiene un alto contenido transversal, en el sentido de que prácticamente todos los sectores económicos presentan casos de reacción eficaz a las adversidades económicas de distintos tipos de proyectos y emprendedores. En particular, esta transversalidad es más fácilmente observable en las Pymes que en las empresas de tamaño mediano y grande, pues en el seno de estas últimas se agrupan distintos procesos multiproducto y multimercado en los que las estrategias de reacción se entremezclan de manera más difícil de detectar y evaluar.

Por las mismas razones, es más fácil de detectar entre el empresariado emergente (con independencia de la fórmula jurídica en que se apoye); en las actividades económicas basadas en nuevas tecnologías de producto, más que de proceso o administrativas; y en las actividades emprendedoras con mayor base productiva material y de conocimiento, en las que resulta más factible la cuantificación de los procesos económicos en sus distintos estadios (resultados iniciales previstos, causas de las crisis de los proyectos, características de los proyectos regenerados o reinventados, etc.).

La política pública de apoyo a la reacción de los emprendedores subsiguiente a la superación de las adversidades previas que éstos han encontrado parte de la consideración de que las actividades empresariales emprendidas por empresarios que previamente han experimentado tales adversidades crecen más por término medio que las de las personas emprendedoras noveles, ya sea en respecto al crecimiento experimentado por su cifra de negocios o por su volumen de empleo.

6.- Reset Economy y Turnaround

Turnaround es el proceso de reconversión de una organización no rentable o insolvente en una organización rentable, solvente y por tanto sostenible; y turnaround management es la parte de la gestión empresarial que se especializa en aplicar procesos de reconversión empresarial (Mayer, 2011; Slatter y otros, 2006). En consecuencia podemos afirmar que el concepto de reset economy pone el acento en el resultado final consistente en la recuperación activa de una entidad, mientras que el concepto de turnaround se centra en el proceso de análisis y toma de decisiones que conduce a tal recuperación.

Las dificultades a las que el turnaround management ha de enfrentarse se asocian a una variedad de síntomas más habituales que afectan a su rendimiento: caída de su rentabilidad financiera, entrada en pérdidas, caída de sus ventas, reducción de márgenes comerciales, aumento de sus costes, elevación de sus stocks, aumento de su endeudamiento, reducción de sus inversiones, reducción de los fondos propios, etc. La identificación de las causas de los síntomas de deterioro puede conducir a una serie de factores más o menos entrecruzados: desde la insatisfacción de la clientela ante la baja calidad de los productos o servicios recibidos, a la desmotivación del personal de la entidad; desde la existencia de estructuras organizativas excesivamente burocráticas e ineficientes a las deficiencias en la gestión administrativa y financiera; desde la falta de innovación tecnológica a la insuficiente productividad de los recursos empleados por la empresa; desde la aplicación de una estrategia inadecuada a las características de los mercados en que se opera, a distintas modalidades de deficiencia en el liderazgo; y así sucesivamente.

Típicamente, un proceso de turnaround management implica distintas etapas, que pasan por a) el diagnóstico de las causas de la crisis empresarial, etapa imprescindible pero no pacífica, pues en ella se confrontarán normalmente los distintos intereses internos y externos a la empresa; b) la adopción de medidas de estabilización, que frenen a corto plazo el deterioro empresarial; c) la implantación de cambios estructurales, a menudo dolorosos, que sustenten una nueva estrategia empresarial; y d) la adopción de una estrategia de crecimiento sostenible de la entidad. Todo ello requiere de un liderazgo sólido en la entidad, la comunicación y participación del proceso con los stakeholders implicados, y una serie de técnicas de actuación que suelen clasificarse en cuatro grupos: a) medidas de ajuste o atrincheramiento (retrenchment, o downsizing), que recortan actividades o gastos poco rentables; b) medidas tendentes al reposicionamiento o recolocación de la entidad a corto y medio plazo, mediante modificaciones en su cartera de productos o servicios, y en los mercados en que participa; c) medidas de sustitución (replacement) de todo o parte del equipo directivo de la entidad, para la reorientación de ésta la nueva estrategia emprendida; y d) medidas de renovación a largo plazo de la visión, misión y valores de la entidad, con lo que culmina un proceso exitoso de turnaround o reconversión.

7.- Un modelo cualitativo de análisis de la reacción emprendedora

A partir de las bases teóricas anteriores, ha sido posible elaborar un *Modelo de análisis de la reacción emprendedora*, y que está compuesto por tres elementos interrelacionados: a) la identificación y respuesta a las dificultades del emprendimiento previo de carácter fallido; b) la articulación de una nueva estrategia de reacción o re-emprendimiento; y c) la identificación de los mejores estándares de innovación en la reacción empresarial

La identificación y respuesta a las dificultades del emprendimiento previo de carácter fallido supone dar respuesta a, al menos, los siguientes cinco grupos de limitaciones de la empresa: las limitaciones de sus recursos de capital; las dificultades relacionadas con sus recursos humanos; las restricciones relativas a los recursos tecnológicos actuales; los recursos naturales que absorbe y los residuos medioambientales que genera; y las limitaciones organizativas internas y de capital social de la empresa.

La **reacción ante las dificultades relativas a los recursos de capital** tiene como componentes principales los siguientes:

- Asegurar la cantidad y calidad de los recursos propios básicos necesarios para los proyectos.
- Establecimiento de un margen adecuado de apalancamiento de la inversión.
- Análisis del riesgo de un recurso excesivo a la financiación externa comercial
- Análisis de la exposición al riesgo financiero (interés, tipo de cambio, refinanciación, etc.).
- Aseguramiento de los recursos financieros externos que se asocian a los proyectos.
- Otras reacciones relacionadas con los recursos de capital.

Asegurar la cantidad y calidad de los recursos propios básicos en relación a los requeridos por un desarrollo sostenible de la entidad es una constante en la definición de cualquier proyecto emprendedor, cuya importancia en los procesos de reacción empresarial es asimismo recurrente. La cantidad hace referencia a los niveles de financiación propia y financiación ajena a largo plazo con que se cuenta; mientras que la calidad se refiere a aspectos como la solidez de las reservas de la empresa, las modalidades previstas de refinanciación de los recursos ajenos, la conversión de financiación ajena a largo plazo en recursos propios, etc.

El establecimiento de un *margen adecuado de apalancamiento de la inversión* tiene por objeto conciliar dos necesidades contrapuestas: de un lado, la necesidad de aumentar los recursos financieros disponibles a corto y medio plazo, lo que permitirá acceder a una implantación integral de los proyectos y a ciertas economías de escala en su funcionamiento; y de otro, la necesidad de evitar unos costes financieros excesivos y una dependencia excesiva de la refinanciación externa, que erosionan la generación del excedente y por tanto la capacidad de crecimiento futuro.

El análisis del recurso a la financiación externa comercial recibida y concedida ; del nivel y la evolución previsible de la exposición al riesgo financiero (interés, tipo de cambio, refinanciación, etc.), y de la viabilidad y estabilidad de los mecanismos de asociacionismo financiero que refuerzan la solvencia y liquidez de la empresa son elementos típicos de muchas funciones de reacción emprendedora.

En cuanto a las reacciones relacionadas con los recursos de capital, destacan las relativas a la liquidación de deudas previas, la resolución de las restricciones administrativas a la actividad derivadas de actividades fallidas anteriores, etc.

Por su parte, las dificultades relativas a los **recursos humanos** requieren una reacción pronta y eficaz en varias direcciones, que incluyen:

- La redefinición de la dimensión y composición de las plantillas.
- El análisis de las causas y respuestas ante la eventual productividad sub-estándar.
- El desarrollo a tiempo de técnicas eficaces de motivación.
- La aplicación de distintas técnicas (organizativas y jurídicas) de reorganización del trabajo.
- Otras reacciones relacionadas con los recursos humanos.

En la mayor parte de los aspectos citados, las capacidades propias de la actividad emprendedora necesitan ser completadas por capacidades de tipo managerial o gestor, lo que no siempre resulta posible por distintas razones (la concentración de los emprendedores en las facetas más innovadoras de sus proyectos; la falta de experiencia en las relaciones laborales y sus particularidades; la complejidad de los asuntos jurídicos en esta materia, cuando aparecen contradicciones insalvables; etc.

La reacción ante las dificultades relativas los **recursos tecnológicos** pasa por aspectos como:

- Regularización de los procesos de control de los derechos de propiedad.
- Benchbanking y testado de prototipos, modelos, etc.
- Expectativas adaptativas sobre la productividad física y financiera de los nuevos recursos tecnológicos.
- Eficiencia en la escalabilidad de la aplicación de los recursos.
- Previsión del acortamiento inesperado del ciclo de vida de los recursos.
- Otras reacciones relacionadas con los recursos tecnológicos.

La generación de expectativas desmesuradas acerca de nuevos productos o procesos es una constante en las fases iniciales de explotación de nuevas tecnologías, cuando aún no se conocen con exactitud las escalas de producción más adecuadas, los riesgos de sustitución o imitación, la respuesta de la demanda, los niveles de competencia interna y externa con que se puede encontrar la empresa, etc.

Las dificultades relativas a los **recursos naturales y residuos** que debe enfrentar una estrategia de reacción emprendedora puede suponer elementos como:

- Consideración sistemática y estratégica de los requerimientos ambientales del proyecto.
- Previsión realista de los costes medioambientales de carácter operativo, y de la capacidad de controlar tales costes.
- Adaptación permanente a los cambios en la normativa medioambiental.
- Conocimiento y consideración adecuada de los stakeholders de la empresa en materia ambiental.
- Otras reacciones relacionadas con los recursos naturales y los residuos.

Puede parecer que en los proyectos no industriales resulta poco importante atender adecuadamente y desde un inicio los requerimientos medioambientales de los nuevos proyectos, pero ello puede ser un error a medio plazo, si se elige una localización inadecuada desde este punto de vista. A menudo no resulta suficiente con cumplir simplemente las exigencias administrativas en la materia (lo que debería resultar obvio), sino que es preciso prevenir adecuadamente a medio y largo plazo en temas como acceso vial, aislamiento acústico y térmico, almacenamiento, evacuación de personal, etc.

En los casos en los que la reacción reemprendedora debe resolver dificultades relacionadas con los **recursos organizativos y sociales**, puede ser necesario adoptar medidas en aspectos como:

- Control de las capacidades básicas necesarias para el desarrollo efectivo de los proyectos.
- Definición realista de la visión y misión de la empresa.
- Formulación eficiente de los Planes estratégicos.
- Definición e impulso del capital social de la empresa (redes en que se involucra; impacto local y comarcal de sus actividades; imagen social del proyecto y de la empresa; etc.).
- Definición e implementación de la estrategia de Responsabilidad Social de la Empresa.
- Otras reacciones relacionadas con los recursos organizativos y sociales.

Un error que se produce con cierta habitualidad es el de dejar la formulación de la estrategia de Responsabilidad Social de la Empresa para una etapa en la que ésta se encuentra ya desarrollada y estabilizada. Sin embargo, esta práctica puede resultar negativa si genera un retraso en el reconocimiento de los stakeholders relevantes y de su interrelación con las actividades emprendedoras.

Tras la etapa de identificación y reacción a las dificultades de emprendimiento previo, la articulación de una nueva estrategia de reacción o re-emprendimiento debe plantearse al menos tres grandes ítems: la generación y regeneración de nuevas capacidades de las personas responsables del emprendimiento; la identificación de los recursos reutilizables; y el acceso a nuevos recursos productivos.

La *generación y regeneración de nuevas capacidades de las personas responsables del emprendimiento* supone que tales personas han de adquirir un conocimiento solvente de la demanda actual y previsión de la demanda futura; un conocimiento técnico suficiente de los procesos productivos involucrados; así como una evaluación realista de las capacidades tecnológicas que se controlan, y de las capacidades propias de gestión de la innovación.

Una parte de la reacción emprendedora tiene que ver con la *adquisición de nuevas capacidades de gestión financiera*, que superen limitaciones formativas previas si es el caso y sobre todo permitan a la persona emprendedora disponer

La *adquisición de nuevas capacidades de gestión de recursos humanos* es algo que en demasiadas ocasiones se fía simplemente a la experiencia progresiva de cada emprendedor con las personas

que trabajan para él a lo largo del tiempo. Sin embargo, resulta recomendable reconocer con carácter profesional el carácter estratégico de los recursos humanos en cualquier proyecto emprendedor, la importancia de recurrir a métodos profesionales de selección y motivación de los mismos, y las implicaciones funcionales (no meramente jurídicas o económicas) las distintas elecciones en cuanto a la gestión laboral (desde la subcontratación al trabajo temporal y part time, y a las distintas modalidades de contratación más estable).

En ocasiones, la reacción emprendedora pasa por *aumentar las capacidades de gestión del entorno social de la empresa*. Sin desviarse de su objetivo emprendedor central, la persona que se encuentra con limitaciones o bloqueos en sus proyectos puede que para resolverlos necesite identificar y utilizar en su favor la red de stakeholders externos que van desde las administraciones públicas locales a las asociaciones empresariales y comerciales, las redes de interés profesionales de determinadas profesiones regladas, etc. Se requiere, en definitiva, establecer el adecuado equilibrio entre la especificidad individual de cada proyecto emprendedor y el inevitable impacto social de los mismos.

Cuando la reacción del emprendedor/a ante las adversidades exige una *ampliación de sus capacidades de planificación estratégica*, las vías disponibles para ello pasan por la adquisición temporal de servicios de consultoría externa, o por la propia formación adicional especializada vía Escuelas de negocio, seminarios sectoriales específicos, cursos monográficos de Cámaras de Comercio y otras organizaciones, etc. Ambas opciones suponen un coste de oportunidad tanto de recursos financieros como sobre todo de tiempo, por lo que conviene separar las necesidades inmediatas de los procesos de aumento de las capacidades a medio y largo plazo, priorizando las primeras y evitando establecer compromisos futuros demasiado exigentes.

En los procesos de reacción emprendedora a las dificultades sobrevenidas en los proyectos anteriores o en los propios proyectos en curso, la identificación de recursos reutilizables requiere el establecimiento con carácter previo de una función de reacción. En esta función se ha de determinar las distintas opciones posibles para cada tipo de recursos físico o financiero: liquidación; reconversión; reestructuración; reingeniería; fusión; absorción; etc.; atendiendo a aspectos como:

- Tipos de reutilización: liquidación; reconversión; reestructuración; reingeniería; fusión; absorción; etc.
- Identificación y valoración de recursos físicos reutilizables.
- Identificación y valoración de recursos financieros transferibles.
- Identificación y valoración de capacidades de los recursos humanos disponibles para nuevos proyectos.

La *identificación y valoración de los recursos físicos reutilizables* supone conocer su valor neto actual de mercado, y su capacidad productiva en los distintos escenarios productivos que se consideren. Por su parte, la identificación y valoración de recursos financieros transferibles supone cono-

cer el grado de disponibilidad de los recursos financieros internos externos ante los nuevos proyectos, disponibilidad que es mayor cuando se dispone de plusvalías internas latentes, se tiene acceso a créditos revolving, etc.

En cuanto a la *identificación y valoración de las capacidades de los recursos humanos disponibles* para los nuevos proyectos, se trata de un proceso que tiene sus propias características. Cada turning point en la definición de nuevos proyectos de emprendimiento debe prevenir las posibles fugas de capital humano esencial para los mismos, definir sus sistemas preventivos de motivación y fidelización, e identificar los puntos de no retorno que se debe aceptar y solucionar cuanto antes cuando resulten una pérdida inevitable.

Por último, es necesario abordar los cambios que la reacción emprendedora a las adversidades impulsa en la calidad e innovación en la nueva generación de proyectos emprendedores de una persona o grupo; lo que implica alguna o varias de las opciones siguientes:

- Aplicación a las nuevas ideas de negocio de test de competencias significativas.
- Aplicación de test de resistencia de los nuevos proyectos al ciclo económico, a la escala apropiada (internacional, nacional, regional, local).
- Análisis de la competencia actual y de sus posibilidades de replicar las capacidades básicas de los nuevos proyectos.
- Aplicación a los nuevos planes de negocio de test de estabilidad financiera a corto y medio plazo.
- Definición del modelo asociativo necesario para los nuevos proyectos, si es el caso.

La *aplicación sistemática de test de competencias significativas* a los nuevos proyectos supone un filtro más técnico y exhaustivo a los mismos que en etapas previas a la reacción emprendedora, una vez que la experiencia personal ha demostrado que ello resulta imprescindible y que su relación coste-beneficio es siempre muy positiva. Se trata de identificar las carencias observadas, y seleccionar el método de solución de las mismas (contratación de servicios, contratación laboral, autoformación) con una mejor relación coste beneficio.

Los *tests de resistencia de los nuevos proyectos a las oscilaciones del ciclo económico* afectarán inevitablemente a las estimaciones de demanda, precios, costes y entorno financiero de la empresa; de manera que la simple proyección de la coyuntura económica actual deberá ser evitada en todo momento. Si existan factores plenamente controlados (disponibilidad de contratos garantizados y a largo plazo; concesiones administrativas con cláusulas viables de penalización en caso de incumplimiento por la contraparte, etc.) que justifiquen la inmunidad de las actividades proyectadas frente al ciclo económico, deberán documentarse y asegurarse plenamente.

Una de las reacciones emprendedoras más habituales es la de profundizar en el *análisis de la competencia actual y de sus posibilidades de replicar las capacidades básicas* de los nuevos pro-

yectos. El período temporal en que un nuevo producto, proceso, sistema de organización, etc., proporciona a sus responsables una ventaja competitiva (en términos de la teoría de la competencia monopolística) se acorta sensiblemente en una época de globalización económica, rápida difusión tecnológica, circulación cuasi instantánea de la información, dificultades para establecer derechos de propiedad realmente protegibles, etc.

En cuanto a la *aplicación a los nuevos planes de negocio de test de estabilidad financiera a corto y medio plazo*, la reacción emprendedora exige contar con estimaciones más sólidas y prudentes de los flujos económicos propios de las actividades emprendidas, y de su sensibilidad a las oscilaciones en los tipos de interés, los tipos de cambio, y el acceso real a los mercados financieros externos a la empresa.

Por último, dentro de esta secuencia no exhaustiva de reacción a las adversidades, una de las reacciones asimismo más habituales es la *refinición del modelo asociativo necesario para los algunos proyectos*. Tanto si se comprueba que estos proyectos exceden las capacidades personales limitadas de una persona o pequeño grupo inicial, como si las dificultades se encuentran más bien en deficiencias en las competencias y la coherencia de tales personas, la redefinición citada no debe postergarse si se desea limitar los costes a medio y largo plazo de un deficiente diseño asociativo.

8.- Estrategias para el fomento de la reacción empresarial

A partir del análisis pionero de FOMIN, 2008, cabe establecer cuatro grandes componentes de una estrategia de apoyo a la reacción empresarial o reemprendimiento:

- a) El desarrollo de instrumentos de detección y alerta temprana respecto de las dificultades empresariales que puede conducir al fracaso emprendedor;
- b) La facilitación de la resolución de las crisis empresariales, esto es, de los procesos de reasignación de recursos empresariales que conducen a la resolución de las adversidades, o en su caso a la liquidación de las actividades;
- c) El apoyo a la reinserción de las personas con una actividad emprendedora fallida pero que desean volver a intentarlo; y
- d) Las medidas generales de apoyo a un entorno emprendedor dinámico, en el que precisamente tiene más sentido la reacción emprendedora que se propugna.

En el apartado de detección y alerta temprana se consideran habitualmente dos grupos de instrumentos. Por una parte, las herramientas de sensibilización, que pretenden destacar ante los colectivos afectados la importancia de detectar a tiempo las necesidades reales de los nuevos proyectos; y por otro, las herramientas de autodiagnóstico, que permiten a las personas responsables de las distintas actividades alcanzar un conocimiento más rápido de la verdadera situación económica de estas actividades.

En el terreno de la facilitación de la resolución de las crisis empresariales, se destaca la conveniencia de contar con una provisión suficiente y adecuada de distintos servicios de apoyo (consulta, asesoramiento, training, coaching, mentoring, etc.) mediante los cuales las personas emprendedoras necesitadas de los mismos pueden adquirirlos a bajo coste y en un momento oportuno. Obviamente, tal oferta no es incompatible con el recurso a los correspondientes servicios de mercado cuando ello entra dentro de las posibilidades económicas de cada caso.

El apoyo directo a las actividades reemprendedoras es la parte más delicada y caso por caso de todo el planteamiento anterior, por cuanto por un lado no es posible asignar más recursos relativos a este apoyo que al apoyo general a los nuevos emprendedores, debido a razones elementales de competencia desleal, y por otro los proyectos de las personas reemprendedoras solo tienen en común un punto, aunque bien estratégico, com es el de la financiación. En cualquier caso, en este apartado caben instrumentos como la creación de redes de reemprendimiento a escala geográfica, sectorial o ambas.

En el cuarto apartado de medidas de apoyo al entorno reemprendedor, se sitúan los instrumentos de difusión de las actividades reemprendedoras, resaltando su capacidad de creación de empleo, renta y riqueza; la reducción resultante en el estigma que se extiende sobre las quiebras de carácter no fraudulento, y la clarificación social de su resolución; así como la conveniencia de disponer de sistemas administrativos de gestión de las adversidades razonablemente rápidos que faciliten con equidad social los necesarios procesos de reconversión o liquidación de los proyectos fallidos.

9.- La aportación de la Reset Economy a la innovación emprendedora en España y a la evolución de la economía social

El análisis de la experiencia de la Reset Economy tiene tres destinatarios directos, como son los propios círculos y redes de personas emprendedoras, las asociaciones y organismos de distinto tipo que los representan, y las Administraciones Públicas con las que necesariamente han de entrar en contacto a lo largo del desarrollo de sus proyectos.

Para el nivel emprendedor, las aportaciones principales tienen que ver con:

- a) La reducción del nivel de estigma asociado al emprendimiento fallido de carácter no delictivo, la mayor comprensión social acerca de las actividades realmente implicadas en cualquier proceso de emprendimiento, y la aceleración de los procesos de regularización y saneamiento de las actividades fallidas.
- b) El propio reconocimiento por las personas emprendedoras de las capacidades que necesitan adquirir, mejorar o suplementar; del coste beneficio de estas actividades de mejora; y de la disponibilidad de una oferta eficaz y en tiempo oportuno.
- c) El impulso a las actividades emprendedoras que todo ello conlleva, al conocerse con mayor precisión los costes del emprendimiento fallido y del reemprendimiento; rediciéndose así las barreras psicológicas de entrada que supone en determinados casos pueden llegar a ser un factor más restrictivo que las propias consideraciones económicas convencionales.
- d) El impulso a la conformación de redes de reemprendedores, que comparten experiencias y técnicas de gestión, y pueden conseguir un tratamiento más profesional de sus proyectos por los interlocutores de los mismos, en especial por las instituciones crediticias.

Para las organizaciones representativas de los intereses de las personas emprendedoras (federaciones empresariales, incluidas las representativas de la Economía Social y Cooperativa), el análisis y fomento de la reacción emprendedora es una ocasión para reivindicar la propia esencia de los sectores que representan, acercando el punto de mira de todos los partícipes del proceso a las alternativas y decisiones microeconómicas, estratégicas, más propiamente empresariales; alternativas y decisiones que desgraciadamente quedan sepultadas a menudo por las consideraciones generales acerca de la estabilidad y el saneamiento macroeconómicos.

Y finalmente, para las Administraciones Públicas, Reset Economy es un enfoque analítico que permite recuperar iniciativas para la inversión y la creación de renta y empleo; que fomenta un segmento de la actividad emprendedora menos explorado que otros (como el apoyo a la creación de empleo autónomo a través de la capitalización de la prestación de desempleo); y que plantea nuevas necesidades en cuanto a la oferta educativa y formativa a todos los niveles (como se pone de manifiesto con la oleada actual de centros y cursos sobre emprendedurismo en general, emprendimiento social, emprendimiento intracorporativo, etc.).

10.- Conclusiones

A lo largo del artículo, tras la conceptualización de “reset economy”, se han detectado una pluralidad de situaciones de *reset* empresarial, caracterizadas por distintos factores explicativos de las necesidades de cambio así como diferentes estrategias para ello.

Entre los factores impulsores de los cambios, se ha particularizado en dos entidades que han logrado la superación de sus dificultades transformándose en empresas de economía social, como vía para mantener la actividad y el empleo.

Por una parte, gracias a una estrategia basada en la responsabilidad social y el crecimiento sostenible, ha sido capaces de reaccionar ante la crisis minimizando el coste humano y material. Por otra parte, encontramos una característica adicional, especialmente destacable los modelos estratégicos de la economía social, y es el elevado grado de compromiso y sacrificio que los empleados acostumbra a profesar, y que se encuentra en la base de la capacidad de adaptación y supervivencia de la entidad. Situación derivada de los propios valores de la economía social, que lleva a los empleados a situarse en un plano de mayor entrega, constancia y flexibilidad.

Por ello, se concluye que el desarrollo de un modelo de negocio de economía social, en el que el compromiso del equipo humano resulta esencial para hacer frente a las vicisitudes del mercado, merece un capítulo básico en el análisis *reset*.

Bibliografía

ALEMANY, I. et al. (2011): *Libro blanco de la iniciativa emprendora en España*, Fundación Príncipe de Girona- ESADE, Barcelona.

ARROW, K. (1962): “The economic Implications of Learning by Doing”, *The Review of Economic Studies*, June.

BAUMOL, W. (1968): “Entrepreneurship in Economic Theory”, *American Economic Review*, May.

BAUMOL, W. (1990): “Entrepreneurship, Unproductive and Destructive”, *The Journal of Political Economy*, October.

- BOYNE, G.A. & MEIER, K. (2009): "Environmental Change, Human Resources and Organizational Turnaround", *Journal of Management Studies*, July.
- COMISIÓN EUROPEA (2011): *A Second Chance for Entrepreneurs. Prevention of Bankruptcy, Simplification of Procedures and Support for a Fresh Start*, Final Report of the Expert Group. January.
- COMISIÓN EUROPEA (2007): *Overcoming the Stigma of Business Failure for a Second Chance Policy*, COM (2007) 584 final.
- COMISIÓN EUROPEA (2008): *A Small Business Act for Europe*, COM 394 final.
- CONNER, D.R. (1993): *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*, Villard, New York.
- DIAMOND, A.M. (2009): "Schumpeter vs. Keynes: In the long run not all of us are dead", *Journal of the History of Economic Thought*, 31:4, December.
- DIAMOND, A.M. (2006): "Schumpeter's Creative Destruction: A Review of the Evidence", *The Journal of Private Enterprise*, 22(1). Fall.
- DÍAZ-FONCEA, M. & MARCUELLO, C. (2012): "Social enterprises and social markets: models and new trends", *Service Business. An International Journal*, 6, 61-83.
- FOMIN (2007): *Análisis del emprendimiento fallido y diseño de mecanismos para la reentrada de emprendedores*, IESE-INYPSA-Octantis.
- FOMIN (2008): *Promoción del espíritu empresarial a través de una segunda oportunidad*, CH-M1030. Memorandum Donantes.
- GARCÍA-MILÁ, P. (2011): *Está todo por hacer. Cuando el mundo se derrumbe, hazte emprendedor*, Plataforma editorial, Barcelona.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (2011): *Informe GEM España, 2010*, IE.Business School. En http://www.gemconsortium.org/download/1324978082093/INFORME_GEM%20ESPANA%202010.pdf
- GONZÁLEZ, A., ANTUÑANO, I. & MARCO, F. (2012): *Reset Economy*, Escuela de Organización Industrial. Madrid.
- GONZÁLEZ, F.J. (2009): *Creación de empresas. Guía del emprendedor*, Editorial Pirámide, Madrid.
- HIDALGO DEMEUSOIS, D. (2011): "¿De verdad queremos ayudar a los emprendedores?", *El País*, 20 de noviembre.
- JOHNSON, L. (2011): *Adiós al jefe. Por qué crear su propio negocio es más fácil de lo que piensa*, Editorial Conecta, Barcelona.

- KAWASAKI, G. (2004): *The Art of the Start*, Editorial Portfolio, Londres.
- MAYER, J. (2011): "Turnaround coaching- Oxymoron or Opportunity?", *International Coach Federation*, February.
- MAYER, J. (1989): "The Process and Players in a Turnaround", *Bankruptcy Law Review*, fall.
- MCCRAW, T.K. (2007): *Prophet of Innovation. Joseph Schumpeter and Creative Destruction*, Harvard University Press.
- NUENO, P. (2009): *Emprendiendo hacia el 2020*, Ediciones Deusto, Bilbao.
- TOLEDANO, N. (2011): "Social entrepreneurship: the new narrative for the practice of the social Economy", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 73, Special Issue, October, 9-31.
- TRÍAS DE BES, F. (2007a): *El libro negro del emprendedor*, Editorial Urano, Barcelona.
- TRÍAS DE BES, F. (2007b): "Recuperar la creatividad perdida", *El País Semanal*, 5 de febrero.
- SCHUMPETER, J.A. (1994): *Capitalismo, Socialismo y Democracia*, Editorial Aguilar.
- SEGURA, R. (2006): *Innovación, empresario y destrucción creativa. Una lectura de Schumpeter como teórico de la modernidad*, LITTEC.
- STAM, E., AUDRESTCH, D.B. & MEIJAARD, J. (2008): "Renascent Entrepreneurship", *Journal of Evolutionary Economics*, april.
- WEERAWARDENA, J. & SULLIVAN, G. (2006): "Investigating Social Entrepreneurship: A Multidimensional Model", *Journal of World Business*, 41.

