

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA
Departamento de Organización de Empresas



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA

**ENTREPRENEURSHIP Y EL PAPEL DE LOS
EMPRENDEDORES EN LA SOCIEDAD: EL CASO DEL
INSTITUTO IDEAS COMO PIONERO UNIVERSITARIO**

TESIS DOCTORAL

PRESENTADA POR: D^a. M^a DOLORES GARZÓN BENÍTEZ

DIRIGIDA POR: DR. D. IGNACIO GIL PECHUÁN

DR. D. DOMINGO RIBEIRO SORIANO

Valencia, enero de 2010

A mi padre

Agradecimientos

Este apartado de agradecimientos podría ser tan extenso como la propia tesis doctoral, muchas personas vienen a mi mente en estos momentos, pero con gran esfuerzo he intentado ser breve.

Las primeras personas a las que dar las gracias son mis dos directores de tesis, los Doctores D. Ignacio Gil Pechuán de la Universidad Politécnica de Valencia, y D. Domingo Ribeiro Soriano de la Universitat de València. Al Dr. Ribeiro he de agradecer su acompañamiento durante los últimos seis años desde que tutorizó mis estudios de doctorado. Siempre me ha animado a seguir, me ha impulsado cuando mis fuerzas flaqueaban y sin él esta tesis no sería hoy una realidad.

En segundo lugar hay tres personas a las que debo agradecer especialmente su dedicación desinteresada, su creatividad en mis momentos de bloqueo, su paciencia y su escucha. Se trata de la Dra. D^a. Carmen Llinares Millán, D. Michael Willoughby y D. Daniel Martínez Aceves. Gracias de corazón.

Gracias por supuesto al Instituto IDEAS de la Universidad Politécnica de Valencia y a sus directores de los últimos años, D. José Luis Alonso y D. José Millet, por permitirme disponer de información del Instituto y facilitarme el trabajo.

Igualmente he de agradecer a los coautores de los artículos recogidos en esta tesis su esfuerzo, su dedicación y su compañerismo. He aprendido y disfrutado con todos ellos.

He de dar las gracias a muchos emprendedores y empresarios por el tiempo que me han dedicado, por todo lo que me han enseñado y por haberme

**Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.**

apoyado al emprender yo misma. Por supuesto a Emilio, el más emprendedor de los emprendedores, el empresario “de libro”, mi consejero particular.

A mi familia, que siempre ha confiado en mí y en esta tesis. A mi madre por enseñarme a estudiar con interés y ser ejemplo de autosuperación, a mis hermanos por hacerme sentir siempre capaz de lograr mis propósitos, a mi marido y compañero de vida, a mis hijas que son lo que más quiero y a las que he robado tiempo... y por supuesto gracias a mi padre. Esta tesis ha de ir dedicada a él porque nadie la puede apreciar más, nadie la ha deseado tanto. Esta tesis es suya.

**ENTREPRENEURSHIP Y EL PAPEL DE LOS EMPRENDEDORES EN LA
SOCIEDAD: EL CASO DEL INSTITUTO IDEAS COMO PIONERO
UNIVERSITARIO.**

PRESENTADA POR: D^a. M^a DOLORES GARZÓN BENÍTEZ
DIRIGIDA POR: DR. D. IGNACIO GIL PECHUÁN
DR. D. DOMINGO RIBEIRO SORIANO

Resumen:

El entrepreneurship o actividad emprendedora es un área de estudio que se encuentra en pleno desarrollo debido por una parte al impulso de las administraciones (desde las locales a las internacionales), y por otra a que los emprendedores son generadores de riqueza y empleo en la sociedad.

A nivel teórico aún no existe un marco consensuado que sirva de referencia para el análisis de este fenómeno y por tanto de uno de sus principales protagonistas: el emprendedor. En esta tesis abordamos el estudio del fenómeno del emprendimiento y analizamos competencias y pautas de comportamiento que caracterizan al emprendedor universitario. Para construir su perfil, que veremos que se diferencia del resto de empleados y autoempleados, se analizan en primer lugar 19.746 graduados europeos y se continúa con el análisis de 1.090 emprendedores de la Comunidad Valenciana (la mayoría de ellos con titulación universitaria).

Durante el estudio se confirma la influencia que la formación ejerce sobre los emprendedores y la manera de afrontar decisiones ocupacionales. Los emprendedores demandan recibir mayor formación emprendedora y cercana a la realidad empresarial durante sus estudios, y posteriormente, como se demuestra con una muestra de 4.040 emprendedores, se confirma que acuden a acciones formativas que refuercen sus pautas de comportamiento emprendedor y sus conocimientos en Business y Management.

Para concluir la tesis, se estudia en profundidad el caso del Instituto IDEAS de la Universidad Politécnica de Valencia, primera área de apoyo a emprendedores de la Universidad española.

**ENTREPRENEURSHIP I EL PAPER DELS EMPRENEDORS EN LA
SOCIETAT: EL CAS DE L'INSTITUT IDEAS COM PIONER UNIVERSITARI.**

PRESENTADA PER: D^a. M^a DOLORES GARZÓN BENÍTEZ

DIRIGIDA PER: DR. D. IGNACIO GIL PECHUÁN

DR. D. DOMINGO RIBEIRO SORIANO

Resum:

L'entrepreneurship o activitat empenedora és una àrea d'estudi que es troba en ple desenvolupament degut per una part a l'impuls de les administracions (des de les locals a les internacionals), i per altra als empenedors que generen riquesa i ocupació en la societat.

A nivell teòric encara no existeix un marc consensuat que serveixca de referència per a l'anàlisi d'aquest fenomen i per tant d'un dels seus principals protagonistes: l'empenedor. En aquesta tesi abordem l'estudi del fenomen de l'activitat empenedora i analitzem competències i pautes de comportament que caracteritzen a l'empenedor universitari. Per construir el seu perfil, que es diferencia del del rest de treballadors y autoempleats, s'analitzen en primer lloc 19.746 graduats europeus i es continua amb l'anàlisi de 1.090 empenedors de la Comunitat Valenciana (la majoria d'ells amb titulació universitària).

Durant l'estudi es confirma la influència que la formació exerceix sobre els empenedors i la seua manera d'afrontar les decisions ocupacionals. Els empenedors demanen rebre major formació empenedora i propera a la realitat empresarial durant els seus estudis, i posteriorment, com es demostra amb una mostra de 4.040 empenedors, es confirma que acudeixen a accions formatives que reforcen les seues pautes de comportament empenedor i els seus coneixements en Business i Management.

Per concloure la tesi, s'estudia en profunditat el cas de l'Institut IDEAS de la Universitat Politècnica de València, primer àrea de suport a empenedors de la Universitat espanyola.

Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.

**ENTREPRENEURSHIP AND THE ROLE OF ENTREPRENEURS IN
SOCIETY: THE CASE OF INSTITUTE IDEAS AS AN UNIVERSITARY
PIONEER.**

PRESENTED BY: D^a. M^a DOLORES GARZÓN BENÍTEZ
DIRECTED BY: DR. D. IGNACIO GIL PECHUÁN
DR. D. DOMINGO RIBEIRO SORIANO

Abstract:

Entrepreneurship becomes a developing field of study due to two reasons: the support given by the Administration (from an international to a local level), and entrepreneurs who generate wealth and employment in society.

Theoretically there is still no agreed framework as a reference for the analysis of this phenomenon and therefore one of its main protagonists: the entrepreneur. In this thesis we face the study of the entrepreneurial phenomenon and analyze the skills and behavioural patterns that characterize the university entrepreneur. In order to build his profile, different from the profiles of the rest of employees and self-employed, 19.746 European graduates are analyzed in first place and secondly 1.090 entrepreneurs from the Valencian Community (most of them with university degrees).

Training and education have an enormous influence on entrepreneurs and the way they face occupational choices as demonstrated along this analysis. During their studies, entrepreneurs demand an emphasized entrepreneurial education closer to business reality; afterwards, as demonstrated with a sample of 4.040 entrepreneurs, they attend training activities in order to strengthen their entrepreneurial behaviour patterns and train in Business or Management.

To conclude the thesis, the case of IDEAS Institute of the Polytechnic University of Valencia (the first area to support entrepreneurs in the Spanish University) is analyzed in depth.

Índice general

Previos	Agradecimientos	3
	Resumen	5
	Resum	6
	Abstract	7
	Índice general	8
	Índice de tablas	11
	Índice de gráficos	12
CAP. 1	Introducción general.	13
	1. Antecedentes y objetivos de la investigación	14
	2. Estructura de la tesis	16
	3. Resumen extendido de los artículos	19
	3.1. Young entrepreneurs innovate in Europe, what makes them different?	19
	3.2. A comparison of personal entrepreneurial competences between entrepreneurs and CEOs in service sector.	21
	3.3. Entrepreneurship education and the creation of NTBFs in universities: which type of programmes and institutions are necessary? Evidence from Spain.	23
	3.4. Innovación en Servicios de Creación de Empresas en el Ámbito Universitario: El caso del Instituto IDEAS de la Universidad Politécnica de Valencia.	24
	4. Bibliografía	25
CAP. 2	Young entrepreneurs innovate in Europe, what makes them different?	30
	1. Introduction	32
	2. Literature	34
	3. Data set	37
	4. Results	38
	5. Conclusions	40
	6. References	41

**Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.**

CAP. 3	A comparison of personal entrepreneurial competences between entrepreneurs and CEOs in service sector.	46
	1. Introduction	47
	2. Personal entrepreneurial competences according to McClelland	49
	3. Material and methods	50
	4. Results	52
	4.1. Entrepreneur PEC analysis	52
	4.2. CEO PEC Analysis	54
	4.3. Comparison between entrepreneur and CEO profiles	56
	5. Conclusions	59
	6. References	60
CAP. 4	Entrepreneurship education and the creation of NTBFs in universities: which type of programmes and institutions are necessary? Evidence from Spain.	63
	1. Introduction	65
	2. Entrepreneurship education: Objectives, Contents and Beneficiaries	67
	3. IDEAS Institute for the Creation and Development of Enterprises within the Polytechnic University of Valencia (Spain)	70
	3.1. Entrepreneurship in Spain: the problem of the southern European countries	70
	3.2. IDEAS: the Institute for the Creation and Development of Enterprises within the Polytechnic University of Valencia (Spain)	72
	4. Conclusions	79
	5. References	81
CAP. 5	Innovación en Servicios de Creación de Empresas en el Ámbito Universitario: El caso del Instituto IDEAS de la Universidad Politécnica de Valencia.	86
	1. Introducción	87
	2. Marco teórico	88
	3. Caso del Instituto IDEAS de la Universidad Politécnica de Valencia	88
	3.1. Sensibilización y promoción de la cultura emprendedora	89
	3.2. La atención al emprendedor: innovación constante	91

**Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.**

3.3. Apoyo al desarrollo de empresas	96
3.4. La formación: un servicio que acompaña al emprendedor	97
5. Conclusiones	98
6. Bibliografía	99
CAP. 6 Conclusiones finales.	101
1. Introducción	102
2. Resultados	102
2.1. Objetivos de la investigación	102
2.2. Principales conclusiones	103
2.3. Principales aportaciones	104
3. Futuras líneas de investigación	105
Anexos <i>Anexo I:</i> Carta de aceptación del primer artículo: Introducción: Young entrepreneurs innovate in Europe, what makes them different?	109
<i>Anexo II:</i> Carta de aceptación del segundo artículo: A comparison of personal entrepreneurial competences between entrepreneurs and CEOs in service sector.	110
<i>Anexo III:</i> Carta de aceptación del tercer artículo: Entrepreneurship education and the creation of NTBFs in universities: which type of programmes and institutions are necessary? Evidence from Spain.	111
<i>Anexo IV:</i> Carta de aceptación del cuarto artículo: Innovación en Servicios de Creación de Empresas en el Ámbito Universitario: El caso del Instituto IDEAS de la Universidad Politécnica de Valencia.	112
<i>Anexo V:</i> Cuestionario empleado en el primer artículo: Young entrepreneurs innovate in Europe, what makes them different?	113
<i>Anexo VI:</i> Cuestionario empleado en el segundo artículo: A comparison of personal entrepreneurial competences between entrepreneurs and CEOs in service sector.	131

Índice de tablas

CAP. 2	Young entrepreneurs innovate in Europe, what makes them different?	
	• <i>Table 1:</i> Explanatory variables. Social-demographic traits and educational experience	38
	• <i>Table 2:</i> Explanatory variables. assessment of modes of teaching and learning and study provision and conditions	39
	• <i>Table 3:</i> Explanatory variables. Acquired competences	39
	• <i>Table 4:</i> Motivation to work	40
CAP. 3	A comparison of personal entrepreneurial competences between entrepreneurs and CEOs in service sector.	
	• <i>Table 1:</i> Personal Entrepreneurial Competences (PECs)	51
	• <i>Table 2:</i> PECs average among CEOs	57
CAP. 4	Entrepreneurship education and the creation of NTBFs in universities: which type of programmes and institutions are necessary? Evidence from Spain.	
	• <i>Table 1:</i> Entrepreneurship in Europe, 2007	71
	• <i>Table 2:</i> Entrepreneurs' attention and companies' creation	75
	• <i>Table 3:</i> IDEAS companies' distribution per degrees	76
	• <i>Table 4:</i> Demographic profile of training attendants	78
CAP. 5	Innovación en Servicios de Creación de Empresas en el Ámbito Universitario: El caso del Instituto IDEAS de la Universidad Politécnica de Valencia.	
	• <i>Table 1:</i> Implementación de las características de servicios innovadores en el Instituto IDEAS	90

Índice de gráficos

CAP. 3	A comparison of personal entrepreneurial competences between entrepreneurs and CEOs in service sector.	
	• <i>Figure 1: Average for PECs among entrepreneurs</i>	53
	• <i>Figure 2: Average for PECs among CEOs</i>	54
	• <i>Figure 3: Correlation between "Risk Taking" and "Information Seeking". a) entrepreneurs, b) CEOs.</i>	57
	• <i>Figure 4: Comparison of the Competence "Opportunity Seeking and Initiative"</i>	58
	• <i>Figure 5: Comparison of the Competence "Demand for Efficiency and Quality"</i>	58
	• <i>Figure 6: Comparison of the Competence "Planning and Monitoring"</i>	59
	• <i>Figure 7: Comparison of the Competence "Independence and Self-confidence"</i>	59
CAP. 4	Entrepreneurship education and the creation of NTBFs in universities: which type of programmes and institutions are necessary? Evidence from Spain.	
	• <i>Figure 1: Organizational structure of the IDEAS Institute</i>	73
	• <i>Figure 2: The evolution of the IDEAS Institute's activities</i>	74
CAP. 5	Innovación en Servicios de Creación de Empresas en el Ámbito Universitario: El caso del Instituto IDEAS de la Universidad Politécnica de Valencia.	
	• <i>Figure 1: Estructura organizativa del Instituto IDEAS</i>	89
	• <i>Figure 2: Proceso de Creación de Empresas del Instituto IDEAS</i>	92
	• <i>Figure 3: Solicitudes de Información de Emprendedores y Equipos recibidas en IDEAS</i>	95
	• <i>Figure 4: Histórico de Empresas Creadas en el Instituto IDEAS</i>	96
	• <i>Figure 5: Plan Formativo ofrecido por el Instituto IDEAS</i>	98

**Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.**

Capítulo 1

Introducción general

1. ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Con esta tesis doctoral se estudia en profundidad en primer lugar, el papel del emprendedurismo como fenómeno necesario que “ha cambiado drásticamente en el último medio siglo” (Audretsch, 2004, p.27) y se ha considerado el fenómeno más influyente y proactivo en el contexto cultural de la competitividad (Hult y Ketchen, 2001; Hult et al., 2002). El entrepreneurship es un elemento que contribuye de manera esencial al progreso de una economía y al bienestar social de distintos modos: explotando y buscando activamente nuevas oportunidades, creando nuevas empresas y/o renovando y dinamizando las existentes e impulsando la innovación y la creación de empleo (Mohedano y Ribeiro, 2008). En segundo lugar se analiza el papel del emprendedor, que identifica oportunidades, combina recursos y crea nuevos servicios siendo el catalizador del proceso de creación de riqueza (Evans y Volery, 2001).

La Comisión Europea fomenta la actividad emprendedora como se recoge en el proceso integrado de Luxemburgo: “la actividad emprendedora conlleva la creación de riqueza y empleo (...) Europa necesita más emprendedores para aumentar el número de empresas competitivas en Europa (European Commission, 2000). Para ello pone en marcha numerosas iniciativas que fomentan el emprendimiento a nivel global y de colectivos específicos como las mujeres (Pardo y Ribeiro, 2007).

Con varias décadas de retraso frente a otros países de la Unión Europea y a los Estados Unidos, en España se da cada vez mayor importancia al emprendimiento y la creación de empresas dado que “en empresas ya existentes o de nueva creación, la actividad emprendedora en búsqueda de oportunidades de negocio implica la expansión de negocios, el progreso tecnológico y la creación de riqueza” (Lumpkin y Dess, 1996). Según Ribeiro y Roig (2009), “la importancia del emprendimiento es reconocida a nivel global como motor de cambio económico y social”, y por ello las bondades de la creación de empresas y el apoyo a los emprendedores, está siendo interiorizada por el conjunto de la sociedad lenta pero constantemente.

Por todo ello y siguiendo el ejemplo de otros países, numerosas entidades públicas y privadas en España están dedicando gran cantidad de esfuerzos, medios y personal a desarrollar programas de creación de empresas y a investigar cada vez más sobre aspectos relacionados con el tema. A nivel público destacan el papel de los

**Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.**

agentes de empleo y desarrollo local (Sanchís y Riberiro, 2008) así como el rol de las universidades. En concreto, el número de universidades que ofrece servicios para emprendedores ha aumentado (Kuratko 2005, Fayolle and Gailly 2008, Matlay 2008), y entre ellos destaca el caso que se analiza a lo largo de esta tesis, el Instituto IDEAS de la Universidad Politécnica de Valencia, creado en 1992 como servicio pionero de apoyo a emprendedores en la universidad española.

Sin embargo y a pesar del profundo análisis, quedan pendientes de aclarar las siguientes cuestiones: ¿qué caracteriza el perfil del emprendedor? ¿en qué consiste concretamente el hecho de emprender? El emprendimiento es frecuentemente considerado un concepto confuso (OECD, 1998; Beugelsdijk & Noorderhaven, 2005) y no es fácil definir quién es “emprendedor”. A nivel académico, la literatura no tiene un criterio común sobre la relevancia y el significado del término. Para Bygrave y Hofer (1991, p.13), “hay una necesidad real de definir claramente el significado de “emprendedor”.

Tras esta introducción a la situación actual del emprendimiento que como se ha visto queda plasmada por la literatura en numerosas publicaciones y tras identificar algunas lagunas conceptuales a las que esta tesis pretende dar respuesta, se identifican los siguientes objetivos para la investigación:

1. Abordar cuál es el perfil de un emprendedor europeo.
2. Identificar las diferencias principales entre el emprendedor y el resto de trabajadores europeos (empleados y autoempleados).
3. Conocer cuáles son sus principales pautas de comportamiento emprendedor.
4. Averiguar si dichas pautas permanecen constantes a lo largo del tiempo o evolucionan a medida que el emprendedor desarrolla su actividad empresarial pasando a ser un empresario o CEO.
5. Afirmar que la formación emprendedora refuerza dichas pautas y por tanto potencia la creación de empresas.
6. Exponer un caso de éxito como es el del Instituto IDEAS y desgranar las acciones que llevan a cabo en relación con todos los puntos anteriores y los resultados alcanzados.

A todos ellos se dará respuesta a lo largo de la presente tesis.

2. ESTRUCTURA DE LA TESIS.

En primer lugar cabe explicar que se trata de una tesis por compilación de artículos científicos. Cada uno de ellos puede ser leído autónomamente al tener los aspectos necesarios para su comprensión (marco teórico, objetivos, resultados y conclusiones), pero es importante recalcar que la unión de todos ellos constituye un solo trabajo con un claro hilo argumental, una sola estructura lógica.

La tesis está compuesta por los siguientes 6 capítulos:

- Capítulo 1: Introducción.
- Capítulo 2: Young entrepreneurs innovate in Europe, what makes them different? (Primer artículo).
- Capítulo 3: A comparison of personal entrepreneurial competences between entrepreneurs and CEOs in service sector. (Segundo artículo).
- Capítulo 4: Entrepreneurship education and the creation of NTBFs in universities: which type of programmes and institutions are necessary? Evidence from Spain. (Tercer artículo).
- Capítulo 5: Innovación en Servicios de Creación de Empresas en el Ámbito Universitario: El caso del Instituto IDEAS de la Universidad Politécnica de Valencia. (Cuarto artículo).
- Capítulo 6: Conclusiones.

El presente capítulo introductorio, **capítulo1**, pretende contextualizar el documento completo de la tesis para permitir al lector el acceso directo a la información de su interés. Como se ha visto, en el primer apartado se expone la situación actual del fenómeno del emprendimiento, y se enumeran los objetivos a los que esta tesis doctoral pretende dar respuesta. En este segundo lugar se expone la estructura de la tesis completa y se explica el hilo argumental que siguen los artículos y cómo responden a las preguntas y objetivos planteados inicialmente. Por último, se exponen resumidamente cada uno de los artículos para facilitar la lectura del documento y se aclara en qué revista han sido publicados o aceptados en cada caso.

El cuerpo principal de la tesis está compuesto por los capítulos 2, 3, 4 y 5, que como se ha visto en la enumeración previa recogen los cuatro artículos ya aceptados por revistas científicas, uno de los cuáles está disponible a través de Internet en la

versión digital de la revista. Como se verá a continuación, la secuencia de exposición que siguen va del ámbito más general (el análisis de casi 20.000 graduados a nivel europeo) al más concreto (el caso en detalle del Instituto IDEAS de la Universidad Politécnica de Valencia en España), y con ella, se da respuesta a los 6 objetivos de investigación de esta tesis.

El **capítulo 2** da respuesta a los dos primeros objetivos de esta tesis, aquellos que indagan sobre quién es emprendedor y qué características personales específicas posee. El punto de partida es aclarar qué caracteriza al emprendedor, ya que generalmente la literatura nos dice que es difícil diferenciar empíricamente al emprendedor del resto de la población (Mueller & Thomas, 2000; Beugelsdijk & Noorderhaven, 2005). ¿Se puede ser emprendedor trabajando por cuenta ajena? ¿es emprendedor todo aquél que ejerce una actividad económica por cuenta propia? En ese caso, ¿hablaríamos de abogados, médicos o agricultores como emprendedores? A menudo el concepto de "emprendedor" se confunde con el de autoempleado a pesar de ser bastante diferentes.

Profundizando en este análisis se genera el primer artículo de esta tesis, "**Young entrepreneurs innovate in Europe, what makes them different?**", que analiza una muestra de casi 20.000 graduados europeos. Las dos principales conclusiones alcanzadas dicen que: por una parte, efectivamente hay diferencias significativas entre quienes son emprendedores y quienes no lo son (empleados y autoempleados), por lo que se hace necesario profundizar en dichas diferencias (se verá en el capítulo 3); por otra parte, los emprendedores graduados encuestados demandan una formación innovadora que fomente el emprendimiento y la creatividad entre los estudiantes (se verá en el capítulo 4).

El **capítulo 3** da respuesta a los objetivos tres y cuatro de esta tesis. Continuando con la construcción del perfil del emprendedor nos hacemos las siguientes preguntas: ¿por qué algunos proyectos empresariales de los que se esperan excelentes resultados no los alcanzan al ponerse en marcha, y por qué otros no tan esperanzadores, al llevarse al mercado funcionan mejor de lo previsto?, "¿qué factores pueden influir en este hecho?". La respuesta obtenida es clara: entre otros factores, es determinante la actitud del propio emprendedor. Para algunos autores, el emprendedor "nace, no se hace", y por ello, cualquiera que reúna las características adecuadas, está prácticamente predestinado a ser empresario (Bull y Winter, 1991).

**Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.**

Un ejemplo de ello lo ofrecen Ribeiro y Comeche (2007) al afirmar que una cualidad como el liderazgo transmite “espíritu emprendedor”. Para otros el serlo está en función del contexto que le rodee (Landström y Winborg, 1996; Ribeiro, 2003; Ripollés, 1994) y deberán desarrollar ciertas pautas de comportamiento comunes a emprendedores de éxito de todo el mundo (McClelland, 1961, 1962, 1965; McClelland y Winter, 1969).

Se obtiene así el segundo artículo, “**A comparison of personal entrepreneurial competences between entrepreneurs and CEOs in service sector**” en el que se analizan dichas pautas de comportamiento en dos colectivos de emprendedores (antes de poner en marcha su proyecto empresarial y después de dicha puesta en marcha, cuando acumulan experiencia empresarial real y se han convertido en CEOs), empleando la herramienta utilizada en el Instituto IDEAS de la Universidad Politécnica de Valencia: un cuestionario que toma como base los estudios ya mencionados del profesor McClelland. Tras este análisis de los dos colectivos por separado, se realiza un estudio comparativo entre ellos para ver la evolución de dichas pautas de comportamiento, y ver si varían o no (objetivo 4 de la tesis). Comprobado que varían a lo largo del tiempo, al final de este artículo se recomienda elaborar un plan formativo que refuerce las pautas de comportamiento que los CEOs ponen en práctica más frecuentemente, ya que dichas buenas prácticas guardan una relación significativa con los buenos resultados empresariales (Sanchís y Ribeiro, 2009).

El **capítulo 4** da respuesta al quinto objetivo de esta tesis. Derivado de las conclusiones de los artículos ya expuestos, en el artículo “**Entrepreneurship education and the creation of NTBFs in universities: which type of programmes and institutions are necessary? Evidence from Spain**”, nos planteamos qué tipo de programas u organismos son más interesantes dentro de las universidades para fomentar el emprendimiento. Para este estudio se parte de las características de las universidades emprendedoras de más éxito (O’ Shea et al, 2007; Etzkowitz, 1983, 2004 y Clark, 1998) y se analizan las particularidades de los países del sur de Europa. A lo largo del trabajo destaca que una formación emprendedora implica crear una cultura positiva hacia el emprendimiento que se sustente en el refuerzo de la creatividad (OCDE 2009) y aprender cómo trabajan en realidad las empresas. Del mismo modo se reflexiona sobre los contenidos de la formación emprendedora y si debe ir orientada principalmente a estudiantes de Management. Finalmente concluye analizando en concreto el plan formativo para emprendedores del Instituto IDEAS de la Universidad Politécnica de Valencia.

Llegados a este punto y tras haber comenzado a analizar algunas herramientas del Instituto IDEAS, el **capítulo 5** aborda el sexto objetivo de esta tesis y analiza en detalle este pionero servicio universitario. En el artículo descriptivo “**Innovación en Servicios de Creación de Empresas en el Ámbito Universitario: El caso del Instituto IDEAS de la Universidad Politécnica de Valencia**” se destacan los principales resultados alcanzados por el Instituto en sus 17 años de existencia: se ha apoyado a 4040 emprendedores agrupados en 2829 proyectos empresariales y se han creado 410 empresas innovadoras y de base tecnológica que han generado aproximadamente 4000 puestos de trabajo en la Comunidad Valenciana¹. Estos resultados² son sólo posibles por ser un servicio innovador (desde sus inicios en 1992) dentro de una universidad considerada como emprendedora. Se trata pues de un enfoque alternativo de los servicios orientados a los emprendedores (Roig y Ribeiro, 2008).

A continuación, el **capítulo 6** recoge las conclusiones finales de la tesis y el cumplimiento de los 6 objetivos planteados.

Por último, en los **anexos**, se recogen los documentos más relevantes empleados durante la investigación (que obviamente no pueden ser publicados por las revistas) y las cartas de aceptación de los artículos no publicados.

3. RESUMEN EXTENDIDO DE LOS ARTÍCULOS.

A continuación se exponen resumidamente cada uno de los artículos y se explica quiénes son los autores y los detalles de las revistas en que han sido aceptados.

3.1. Young entrepreneurs innovate in Europe, what makes them different?

Este artículo ha sido escrito por D^a Helena Knorr (Point Park University, Pittsburgh, Estados Unidos), D. Daniel Martínez Aceves (Universidad Politécnica de Valencia) y D^a M^a Dolores Garzón Benítez.

¹ Figures from December 31st, 2008.

² El Instituto IDEAS ganó en 2008 los prestigiosos “European Enterprise Awards” en la categoría “Promoting Entrepreneurship”, de entre los 350 proyectos presentados de toda Europa.

Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.



Publicación: Small Business Economics
Editor: Springer Netherlands
ISSN: 0921-898X (Print)
1573-0913 (Online)
Aceptado: Enero de 2010

La revista en la que se ha aceptado el trabajo, **Small Business Economics**, es una publicación del Grupo Editorial Springer. Dispone de un riguroso proceso de evaluación externa doblemente ciega de 2 referees internacionales. Previamente es necesario pasar el filtro de alguno de los editores de la misma. Cuenta con una larga trayectoria de presencia en el Social Sciences Citation Index y aparece sistemáticamente en el Primer Cuartel del JCR en el área de Management. En el año 2008, último disponible, tenía un Factor de Impacto de 1,415, el valor de Cited Half Life era de 6.9, por tanto el Índice de Impacto agregado era de 9,76.

Del mismo modo, este trabajo será presentado el próximo mes de junio en el congreso INBAM 2010, The Conference of the International Network of Business and Management Journals (INBAM), que llevará por título "Creativity and Innovation in an International Context," que tendrá lugar en Valencia. Los editores de las principales revistas científicas sobre Business y Management estarán presentes en esta primera edición del congreso.

Partiendo de la literatura y dada la dificultad de definir el concepto de emprendedor, en este primer artículo se pretende diferenciar a los emprendedores del resto de trabajadores (empleados y autoempleados) en función de rasgos sociodemográficos, niveles formativos y experiencias profesionales y competencias. Para ello se trabaja con una muestra de 19.746 graduados europeos que se autoevalúan en base a un cuestionario (anexado tras el artículo).

A continuación se exponen diversas teorías y autores que han buscado características específicas de los emprendedores. Entre la literatura mencionada, destaca Martínez et al. (2007) que ya realizó un Análisis Descriptivo de dichas características diferenciadoras entre emprendedores, empleados y autoempleados. Es por ello que este artículo pretende demostrar empíricamente mediante una Discrete

**Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.**

Choice Regression que efectivamente los emprendedores tienen características diferentes al resto en relación a su decisión ocupacional.

Posteriormente el artículo presenta la muestra de estudio y expone los resultados obtenidos. De ellos se extraen las siguientes conclusiones principales:

- Hay una necesidad real de fomentar el emprendimiento en las instituciones formativas porque los emprendedores harán posible la generación de empleo.
- Se confirma que los emprendedores tienen características diferentes al resto en relación a su decisión ocupacional.
- Los emprendedores demandan una formación innovadora que fomente la creatividad de los estudiantes, lo que enlaza perfectamente con las directrices del proceso de Bolonia donde el estudiante es el centro creativo e innovador de la formación

Las líneas abiertas para futura investigación van por tanto relacionadas con dos aspectos: profundizar en las competencias específicas del emprendedor y definir un plan formativo práctico y acorde a sus necesidades.

3.2. A comparison of personal entrepreneurial competences between entrepreneurs and CEOs in service sector.

Este artículo tiene como única autora a D^a M^a Dolores Garzón Benítez.



Publicación: Service Business, An International Journal
Editor: Springer Verlag
DOI: 10.1007/s11628-009-0090-6
ISSN: 1862-8516 (print version)
1862-8508 (electronic version)
Aceptado: Noviembre de 2009

La revista en la que se ha publicado el trabajo (por el momento en la versión online) es **Service Business**, una publicación del Grupo Editorial Springer. Dispone de un riguroso proceso de evaluación externa doblemente ciega de 2 referees internacionales. Previamente es necesario pasar el filtro de alguno de los editores de la misma. La publicación está indexada y se puede consultar en: SCOPUS, Cabell's, Google Scholar, OCLC, Summon by Serial Solutions

**Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.**

Con el fin de seguir construyendo el perfil del emprendedor, en esta ocasión se definen sus características y pautas de comportamiento en comparación con empresarios experimentados. Para ello en primer lugar se revisa amplia literatura sobre emprendedores y emprendimiento, y se identifican los dos colectivos con los que se va a trabajar: emprendedores antes de arrancar su propia empresa y aquellos que ya lo hicieron y tras años de experiencia son CEOs de sus compañías.

En segundo lugar el artículo presenta el análisis de pautas de comportamiento emprendedor empleado por el Prof. McClelland, psicólogo en la Universidad de Harvard, quien determinó² que independientemente del sector de actividad de la empresa, su situación geográfica, el nivel socioeconómico del emprendedor, cultura, religión, sexo o raza, hay una serie de competencias comunes en mayor o menor medida en gran parte de los empresarios analizados por todo el mundo.

Para el análisis empírico se emplea una muestra de 1163 emprendedores y 27 CEOs, a los que se pasa un cuestionario del Instituto IDEAS, adaptación del original de McClelland. En primer lugar se estudian dichas pautas de comportamiento emprendedor en cada uno de los dos colectivos por separado. Posteriormente, se hace una comparación de ambos con el objetivo de ver si la puesta en práctica de dichas competencias antes de arrancar la actividad empresarial y tras años de experiencia permanece constante, si varía en su intensidad, o incluso si se aplican en cada momento diferentes pautas de comportamiento.

Como principales conclusiones de este artículo, se puede afirmar en primer lugar que existe una evolución real de las pautas de comportamiento entre ambos estadios del emprendedor y en segundo lugar, que en los servicios de apoyo a la creación de empresas es muy recomendable tener un plan formativo específico para emprendedores, que trabaje las competencias y pautas de comportamiento que deban reforzar para convertirse en CEOs de éxito.

Al final del artículo, se propone profundizar en la influencia que dichas características personales ejercen sobre la actitud emprendedora y la creación de empresas.

² See: McClelland, 1961, 1962, 1965; McClelland and Winter, 1969

3.3. Entrepreneurship education and the creation of NTBFs in universities: which type of programmes and institutions are necessary? Evidence from Spain.

Los autores de este artículo son D^a Mariel Fornoni (Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina), D^a M^a Dolores Garzón Benítez, D. José Luis Hervás Oliver (Universidad Politécnica de Valencia) y D^a Blanca de Miguel Fernández (Universidad Politécnica de Valencia).



Publicación: Human Resource Management
Editor: Wiley Periodicals Inc.
ISSN: 0090-4848 (Print)
1099-050X (Online)
Aceptado: Enero de 2010

La revista en la que se ha publicado el trabajo, **Human Resource Management**, es una publicación del Grupo Editorial Wiley. Dispone de un riguroso proceso de evaluación externa doblemente ciega de 2 referees internacionales. Previamente es necesario pasar el filtro de alguno de los editores de la misma. Cuenta con una larga trayectoria de presencia en el Social Sciences Citation Index y aparece sistemáticamente en el JCR en el área de Management. En el año 2008, último disponible, tenía un Factor de Impacto de 0,729.

Al igual que el primer artículo, este trabajo será presentado el próximo mes de junio en el congreso INBAM 2010, The Conference of the International Network of Business and Management Journals (INBAM), que llevará por título "Creativity and Innovation in an International Context," que tendrá lugar en Valencia. Los editores de las principales revistas científicas sobre Business y Management estarán presentes en esta primera edición del congreso.

Este artículo aborda como punto de partida uno de los research gaps más interesantes en la formación emprendedora y se plantea tanto qué tipo de emprendedores universitarios crean empresas de base tecnológica como qué tipo de servicio de apoyo a emprendedores deben ofrecer las universidades para fomentar este tipo de emprendimiento. A lo largo de trabajo, se reflexiona sobre aspectos

**Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.**

concretos que deben ser tenidos en cuenta en un servicio universitario orientado a tal fin.

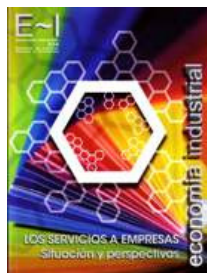
Algunas de las afirmaciones que se pueden extraer giran en torno a las siguientes ideas: la educación emprendedora no debe confinarse a las escuelas de negocios; dicha formación debe comprender por una parte materias relacionadas con el Management, otras basadas en competencias necesarias para la industria real, y siempre basadas en el aprendizaje práctico y cercano a la realidad.

A continuación se analiza el caso concreto del Instituto IDEAS, su plan formativo, los ratios de empresas creadas a partir del número de emprendedores atendidos y del número de alumnos de sus cursos y las titulaciones universitarias de la Universidad politécnica de Valencia que crea mayor número de empresas de base tecnológica.

Para terminar, se exponen una serie de conclusiones importantes para las administraciones (desde el ámbito local al internacional), y específicamente para las universidades con el fin de cumplir con su Tercera Misión.

3.4. Innovación en Servicios de Creación de Empresas en el Ámbito Universitario: El caso del Instituto IDEAS de la Universidad Politécnica de Valencia.

Los autores de este artículo (todos de la Universidad Politécnica de Valencia) son D. José Millet Roig, D^a Mónica Arroyo Vázquez, D^a M^a Dolores Garzón Benítez, D^a M^a José Ramírez Sellens y D. José Carlos Ayats Salt.



Publicación: Economía industrial. No. 374: "Los servicios a empresas. Situación y perspectivas".

Editor: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio

ISSN: 0422-2784

Aceptado: Agosto de 2009

**Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.**

Este artículo ha sido aceptado para un Special Issue sobre “La actividad e importancia del sector servicios” de la revista **Economía Industrial**, indexada y consultada en EconLit (Silver Linker). También puede consultarse en el Centro de Informática y Documentación Científica (CINDOC) perteneciente al Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), en la base de datos ECOSOC (Economía, Sociología y Ciencias Políticas) de ISOC (Ciencias Sociales y Humanidades).

En este trabajo se presenta al Instituto IDEAS como pionero en la universidad española al ser el primer servicio universitario de apoyo a emprendedores y a la creación de empresas, nacido en 1992. Desde entonces hasta ahora, cumple con los requisitos necesarios para considerarse un servicio innovador ya que ha diseñado una estrategia basada en la flexibilidad organizativa (a pesar de pertenecer a una administración pública), la implantación de una cultura emprendedora en la organización y la orientación al emprendedor, todo ello, en consonancia con los valores que rigen la organización a la que pertenece, la Universidad Politécnica de Valencia, definida como universidad emprendedora (O’Shea et al.,2007; Etzkowitz, 1983, 2004; Clark, 1998).

A lo largo del capítulo se describe el caso del Instituto IDEAS como servicio innovador en sus diferentes áreas de trabajo, así como los resultados obtenidos con esta gestión. Para finalizar se muestran las conclusiones y aprendizajes extraídos del caso del Instituto IDEAS como servicio innovador.

4. BIBLIOGRAFÍA.

- Audretsch, D.B., 2004, “The entrepreneur and starting up new R&D&I businesses: introduction”, in Roig, S.; Ribeiro, D.; Torcal, V.R.; de la Torre, A.; Cerver, E. (eds.), *El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+D+I*, 27-31, Valencia: Universitat de València.
- Beugelsdijk S., Noorderhaven, N. (2005) Personality Characteristics of Self-employed: an Empirical Study, *Small Business Economics*, 24, pp. 159-167.
- Bull, I., Winter F. (1991), “Community differences in business birth and business growths”, *J Bus Venturing*, 6(1):29-43.

**Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.**

- Bygrave W.D, Hofer C.W., (1991), "Theorizing about entrepreneurship", *Entrepreneur Theory and Practice*, 16 (1), 17-30.
- Clark, B.R. 1998. *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Oxford: Pergamon Press.
- Etzkowitz, H. 1983. Entrepreneurial scientists and entrepreneurial universities in American academic science. *Minerva*, 21 (2/3): 198-233.
- Etzkowitz, H. 2004. The evolution of entrepreneurial university. *International Journal of Technology and Globalisation*, 1 (1): 64-77.
- European Commission (2000) Toward Enterprise Europe: Work programme for enterprise policy 2000-2005: Commission staff working paper, Document No. SEC (2000) 771. Brussels.
- European Commission. 2008. *Entrepreneurship in Higher Education, especially in non-business studies*. Final Report of the Expert Group.
- Evans, D., Volery, T. (2001), "Online business development services for entrepreneurs: an exploratory study", *Entrep Region Dev*, 13:333-350.
- Falloye, A.and Gailly, B. 2008. From craft to science. Teaching models and learning processes in entrepreneurship education. *Journal of European Industrial Training*, 32 (7): 569-593
- Hult, G.T.M., Ketchen, D.J.Jr. (2001), "Does market orientation matter?: a test of the relationship between positional advantage and performance", *Strategic Management Journal*, 22 (9), 899-906.
- Hult, G.T.M.; Ketchen, D.J.Jr., Nichols, E.L.Jr. (2002), "An examination of cultural competitiveness and order fulfilment cycle time within supply chains", *Academy of Management Journal*, 45 (3), 577-586.
- Kuratko, D.F. 2005. The emergence of entrepreneurship education: development, trends and challenges. *Entrepreneurship Theory and*
- Landström, H., Winborg, J. (1996), *Financial bootstrapping in small businesses – a resource-based view on small business finance*, Halmstad: Scandinavian Institute for Research in Entrepreneurship, Halmstad University.

**Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.**

- Lumpkin, G.T, Dess, G.G. (1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*, 21 (1), 135-172.
- Martínez, D., Mora, J.G., Vila, L.E. (2007). "Entrepreneurs, self-employed and employees amongst young European higher education graduates". *European Journal of Education*, 42 (1), 99-117.
- Matlay, H. 2008. The impact of entrepreneurship education on entrepreneurial outcomes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15 (2): 382-396
- McClelland, D.C. (1961), *The achieving society*, Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McClelland, D.C. (1962), "Business drive and national achievement", *Harv Bus Rev*, 40(4):99-112.
- McClelland, D.C. (1965), "Achievement and entrepreneurship: a longitudinal study", *J Pers Soc Psych*,1:389-392.
- McClelland, D.C., Winter, D.G. (1969), "Motivating economic achievement", New York: Free Press.
- Mohedano, A., Ribeiro, D. (2008), Entrepreneurship y cooperación: el acuerdo de franquicia, *Economía Industrial*, 368, pp. 197-204.
- Mueller, S. L. & Thomas, A. S. (2000) Culture and Entrepreneurial Potential: a Nine Country Study of Locus of Control and Innovativeness, *Journal of Business Venturing*, 16, pp. 51-75.
- OECD (1998) *Fostering Entrepreneurship, The OECD Jobs Strategy* (Paris, OECD).
- OECD (2009) *Evaluation of Programmes Concerning Education for Entrepreneurship*, report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship.
- O'Shea, R.P.; Allen, T.J.; Morse, K.P.; O'Gorman, C. and Roche, F. 2007. Delineating the anatomy of an entrepreneurial university: the Massachusetts Institute of Technology experience. *R&D Management*, 37 (1): 1-16.
- Pardo, M., Ribeiro, D. (2007), Political support for women entrepreneurs, *Equal Opportunities International*, 26, pp. 761-777.

**Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.**

- Ribeiro, D. (2003), "Modelling the enterprising character of European firms", *Eur Bus Rev*, 15. 1: 29-37.
- Ribeiro, D., Comeche, J.M. (2007), Transmitting the entrepreneurial spirit to the work team in SMEs: The importance of leadership, *Management Decision*, 45, pp. 1102-1122.
- Ribeiro, D., Roig, S. (2009), Linking globalization of entrepreneurship in small organizations, *Small Business Economics*, 32, pp. 233-239.
- Ripollés, M. (1994), Pymes, entrepreneur y dirección estratégica. Un estudio de la importancia de la dirección estratégica para el crecimiento empresarial, Tesis Doctoral, Universitat de València.
- Roig, S., Ribeiro, D. (2008), Exploring alternative approaches in service industries: The role of entrepreneurship, *Service Industries Journal*, 28, pp. 877-882.
- Sanchís, J.R., Ribeiro, D. (2008), Servicios de inserción sociolaboral por parte de los agentes de empleo y desarrollo local en el marco de la internacionalización, *Información Comercial Española*, 844, pp. 167-183.
- Sanchís, J.R., Ribeiro, D. (2009), The role of Local Development and Employment Officers in Human Resource Management, *International Journal of Human Resource Management*, 20, pp. 1219-1245.

Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.

Capítulo 2

Young entrepreneurs innovate in Europe, what makes
them different?

Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.

Young entrepreneurs innovate in Europe, what makes them different?

Helena Knorr

School of Business, Point Park University

201 Wood St. – Pittsburgh, PA 15222 (USA)

Tel +1-412-392-3488

e-mail: hknorr@pointpark.edu

Daniel Martínez

Instituto IDEAS, Universidad Politécnica Valencia

Campus de Vera s/n, Edificio 8B 4ª Planta – 46022 Valencia (Spain)

Tel 96.387.77.26 – Fax 96.387.77.22

e-mail: dmartínez@ideas.upv.es

Mª Dolores Garzón *

MIN, Universidad Politécnica Valencia

Campus de Vera s/n, Edificio 8B 4ª Planta – 46022 Valencia (Spain)

Tel 629.866.047 – Fax 96.387.77.22

e-mail: mgarzon@upvnet.upv.es

Young entrepreneurs innovate in Europe, what makes them different?

Abstract

The differential characteristics of entrepreneurs, self-employed, and employees are analysed on a sample of young European higher education graduates. Using graduates' self-assessment from a survey, a set of characteristics such as social-demographic traits, educational and occupational experiences and levels of competences are considered for profiling entrepreneurs and non-entrepreneur graduates. Discrete choice regression shows that entrepreneurs display a differential profile compared to the rest of employees regarding the elements leading to their occupational decision.

Keywords

Entrepreneurship · Innovation · Creativity · Graduates

1. INTRODUCTION

“Entrepreneurship as a phenomenon has changed drastically in the last half-century (Audretsch, 2004, p.27) and has been considered the most influent and proactive phenomenon in the cultural context of

competitiveness (Hult y Ketchen, 2001; Hult et al., 2002). Indeed, “in already existing or newly created companies, the entrepreneurial activity of searching for opportunities means business expansion, technological progress and wealth creation” (Lumpkin and Dess, 1996).

The European Commission encourages entrepreneurial activity as it has been recognised in the integrated Luxembourg process: “*Entrepreneurial activity underlies the creation of wealth and employment (...) Europe needs more entrepreneurs, to raise the number of competitive enterprises in Europe*” (European Commission, 2000). Therefore, entrepreneurship as a valuable and productive life skill will be promoted versus life-long employment in one company.

Entrepreneurship is often considered an ill-defined concept (OECD, 1998; Beugelsdijk & Noorderhaven, 2005). The OECD recognises the difficulty to evaluate and measure the impacts of entrepreneurial activities (OECD, 2005), and it is not easy to define who is “entrepreneur”. In the academic level, authors have no common criteria about the definition

and significance of the word “entrepreneur” Veciana (1999, p.15). Ripollés (1995) tried to outline the concept identifying entrepreneur’s characteristic variables and proposes two variables to differentiate between entrepreneurs and the rest of CEOs (1995, p.133): their positive attitude towards business development and their capacity to manage successfully the growth of their companies. Renau (1994) states that an entrepreneur is a “creator” able to detect potentially successful ideas and make them come true. In accordance with the three authors, entrepreneurs can be defined as individuals concerned about setting up their own projects assuming risks and whom permanent initiative makes them generate ideas and new projects, whether they finally launch them or not.

For Bygrave and Hofer (1991, p.13), “there’s a real need to clearly define the meaning of entrepreneur”. Therefore, for this study, entrepreneurs have been defined as the persons who create a new company, contribute with new products to the market, or develop new processes of production (Stiglitz & Driffill, 2000; Nijkamp, 2003).

Sometimes, however, the concept of entrepreneur appears to be mixed up with that of self-employed although they are rather different. Self-

employment is a label regularly used to include a variety of forms of participation in economic activity: own-account workers, contractors, employers, members of co-operatives, independent professionals and even unpaid family workers are usually classified as self-employed workers. Nonetheless, self-employment may be regarded either as a survival strategy for those who could not find any other mean of earning an income or as a desire to be one’s own boss, evidencing a hint for the entrepreneurial spirit (OECD, 2006). Beugelsdijk and Noorderhaven (2005) consider the notion of self-employment somehow broader than that of entrepreneur. They use the examples of the agricultural sector and the small family firms that pass from parents to children. Something similar applies to independent professionals such as medical doctors, architects, lawyers, etc.; they are not wage earners but while some of them may have started a company other work in fact for firms ruled by third persons. In the empirical analysis of entrepreneurship it is important to consider these aspects because too often the surveys classify true entrepreneurs, independent professionals and other self-employed in the same category.

The differential characteristics of entrepreneurs, self-employed and employees are analysed by Martínez et al. (2007) through a descriptive analysis. Within this framework, the aim of this paper is to demonstrate empirically through a discrete choice regression that entrepreneurs have a differential set of characteristic compared to self-employed and employees regarding the elements leading to their occupational decision.

The structure of this paper is as follows: section 2 briefly reviews the literature on entrepreneurs and self-employed, section 3 presents the data set and establishes a criterion for identifying entrepreneur graduates, section 4 shows the main results, and section 5 concludes with a summary and some implications derived from the analysis for diverse social agents.

2. LITERATURE

Academia has always tried to differentiate entrepreneurs from the rest of employees. Furthermore, an area of interest in the entrepreneurship research is the relation between entrepreneurs, higher education and young graduates, concluding that the idea of becoming entrepreneur is more and more attractive in the students' environment because it is seen as a

valuable form to participate in the labour market without losing personal independence. The most extended values among graduates facing the new labour market are connected with those of the self-employed: independence, challenge and self-realisation (Lüthje & Franke, 2003).

Some studies analyse the attitudes of students towards entrepreneurship and their intention to initiate a business. Veciana and Urbano (2004) state that university students mainly appreciate from the entrepreneurs who create companies, their dynamism and contribution to the economic development. These authors believe that the improvement in the image of entrepreneurs increases the willingness of creating new companies. Therefore students demand real industry-based training, specific additional materials based on the pedagogical context of "learning by doing" (Fayolle and Gailly 2008) and "real world" (Henry et al 2005). Indeed, the existing theory and studies on entrepreneurial education are focused on training for university students (Laukkanen 2000, Florin et al. 2007, Heinonen and Poikkijoki 2006, Matlay 2008).

Cross-cultural studies have made an important effort trying to

define latent or nascent entrepreneurs (Delmar & Davidsson, 2000; Blanchflower et al. 2001; Arenius, P. & Minniti, M., 2005) or the motivations to become self-employed (Colombo & Desmastro, 2001; Smallbone & Welter, 2001). Literature on entrepreneurship activities indicates that self-employment and its determinants are quite different from one country to another (Blanchflower, 2000). A recent study in 13 countries with data collected in 1990 analysed the personality characteristics of self-employed. The authors empirically demonstrated that self-employed are different from the rest of population because they are more individually oriented (Beugelsdijk & Noorderhaven, 2005). The main limitation of this study is the impossibility to differentiate entrepreneurs from self-employed. The concept of entrepreneur is not clearly defined, the authors chose individuals who declare themselves as self-employed but they could not identify in the sample those individuals that were entrepreneurs. Summarising, a general conclusion on the entrepreneurial traits research is the difficulty to empirically differentiate entrepreneurs from the rest of population (Mueller & Thomas, 2000; Beugelsdijk & Noorderhaven, 2005).

Literature is increasingly interested in pointing the specific

competences and behaviour of entrepreneurs. Martínez et al. (2007) determined the selective competencies that appear as key factors in entrepreneurship: negotiating, working independently, taking responsibilities and decisions, critical thinking and leadership. Besides, entrepreneurs have in average relatively high incomes and are more satisfied with their jobs, although they work longer hours, than other graduates do. They also differ in their motivation to work: enjoying an independent disposition, which gives opportunities of following their own ideas, and the challenge represented by the risks taken, are the key elements for a graduate who becomes entrepreneur. Late tendencies also show an evolution in both the competences and behaviour of entrepreneurs. Garzón (2009) states that a real evolution of the personal entrepreneurial competences occurs from the moment at which entrepreneurs conceive an idea to the time when they are a fully fledged and experienced CEO. Some competences as "Goal Setting", "Persistence", "Independence and Self-confidence" and "Risk Taking" are common to both groups but more often by those with years of experience. However, there are four competences in which differences can be highlighted: "Opportunity Seeking and Initiative",

“Demand for Efficiency and Quality”, “Systematic Planning and Monitoring” and “Independence and Self-confidence”, meaning that these four are the real characteristic competences of experimented CEOs. The rest are considered as non-defining ones. These results are very interesting from a dynamic point of view, but the main limitation of the study is that the survey was only made in Spain.

One recent study is putting the effort in the differential characteristics of entrepreneurs, self-employed, and employees (from public, private and non-profit organisations) using a sample of young European higher education graduates (Martinez et al., 2007). The principal finding of the study is that graduates who start their own business display a differential profile regarding diverse elements leading to their occupational decision after graduation; and that labour market status achieved by entrepreneur graduates implies relatively more demanding activities, higher earnings and higher job satisfaction than the status of the non-entrepreneur graduates. The retrospective view of entrepreneur graduates about their educational experience characterise them as a separate group. The study reveal that in average they had high grades in secondary education,

suggesting relatively higher ability, but they took longer to complete their Higher Education, possibly because they performed additional (entrepreneurial?) activities during their study period. Other interesting finding is the fact that during their education, entrepreneurs prefer to spend their time gaining practical experience than attending lectures. Remarkably, those graduates who start up their own business undertook further education and training in higher proportion than the rest of graduates, perhaps realising that they were going to need additional knowledge and competencies in their entrepreneurial activities. Surveyed graduates agree in evaluate negatively the provision of practical experience by their institutions, but entrepreneurs appear especially concerned about the difficulties their institutions had to provide them with practical experience and with the necessary conditions to facilitate their access to the labour market. Entrepreneurs also show a characteristic profile regarding the combination of competences they possessed at the time of graduation; those graduates who became entrepreneurs scored comparatively higher in leadership and taking responsibilities, and relatively lower in time management. Entrepreneur graduates have in general more demanding activities. Even though the

study differentiates entrepreneurs from the other categories, its main limitation is that the descriptive approach made does not demonstrate empirically the differences between entrepreneurs, self-employed and employees.

3. DATA SET

In this paper the analysis is based on data from CHEERS (Careers after Higher Education – A European Research Survey), a major representative survey comparing the situation of young European graduates from higher education institutions (Schomburg & Teichler, 2005). Almost 40,000 graduates from Italy, Spain, France, Austria, Germany, the Netherlands, United Kingdom, Finland, Sweden, Norway, the Czech Republic and Japan, provided information through a written questionnaire. The respondents provided information on their socio-biographic background, study paths, transition from higher education to employment, early career, links between study and employment, self-assessment of their life goals and jobs prospects as well as their retrospective view of higher education.

For the purpose of this paper we select only those graduates that declared to be “*employed*” or “*self-employed*” in the answer to the

question “*Please state the kind of your current employer/institution*”. To identify entrepreneurs we select, within the subgroup of self-employed, those graduates that marked the item “*I established a new firm/office*” in the question “*If you are self-employed: Which of the following characteristics are applicable to you?*” The valid sample contains 19,746 records classified as follows: 4% entrepreneurs according to our definition, 5% otherwise self-employed and 91% employees.

Surveyed graduates obtained their degrees 4 years before the interview. They were asked both about their current situation and their experience as higher education students. Selecting individuals currently working as entrepreneurs and not those who were trying to create a company but they have not yet, or those who did it but went out of business, give us the opportunity to work in real time. Another relevant aspect is the sample size from different countries which it permits to aim for cross country comparisons, as well as to analyse the relations between the different groups participating in the labour market. Our data allow us to examine and extend the existing results on entrepreneurs with new variables like competences.

Databases with the results obtained from the survey have been subjected to a discrete choice regression study with the aim of explaining a binary dependent variable from a group of explanatory variables. The dependent binary variable used is being an entrepreneur versus the rest (self-employed and employees). The explanatory variables considered can be classified in those elements leading to the occupational decision (social-demographic traits, educational experience, assessment of modes of teaching and learning, assessment of study provision and conditions, acquired competences) and an element emerging from the decision (motivation to work).

4. RESULTS

Here are the results of the discrete choice regression analyzing the significant explanatory variables (p-value <0,05) that empirically differentiate between entrepreneurs and the rest (self-employed and employees).

In this section, explanatory variables are divided in four groups: social-demographic traits and educational experience (*Table 1*),

assessment of modes of teaching and learning and study provision and conditions (*Table 2*), acquired competences (*Table 3*) and motivation to work (*Table 4*).

Table 1: Explanatory variables. Social-demographic traits and educational experience.

	β
Social-demographic traits	
- Gender	0,465 *
Educational experience	
- Rating of entrance grades	-0,087
- Years of previous schooling	0,032
- Years actually studied	0,061 *
- Hours per week attending lectures	0,010 *
- Hours per week in other study activities	-0,001
- Hours per week in extra curricular activities	-0,013
- Hours per week employment	0,008 *
- Time abroad	-0,011
- Further education	0,221 *

Source: own elaboration

Table 1 shows 5 significant explanatory variables. As expected, "Gender" influences the fact of being entrepreneur because as literature show (Martínez et al, 2007), men create more companies than women. Entrepreneurs also differ from the rest in the variables "Years actually studied", "Hours per week attending lectures" and "Further education" which

may mean that entrepreneurs dedicate longer time to study, probably attending further education. Finally, they seem to prefer dedicating their time to work in a company to get real labour market experience as the variable "Hours per week employment" reveals.

Table 2: Explanatory variables. Assessment of modes of teaching and learning and study provision and conditions.

	β
Assessment of models of teaching and learning	
- Teacher as main source of information	-0,112 *
- Project and problem-based learning	0,131 *
- Direct acquisition of work experience	0,105 *
- Detailed regular assessment of academic progress	0,090 *
Assessment of study provision and study condition	
- Teaching quality	-0,172 *
- Provision of work placement	-0,111 *

Source: own elaboration

In Table II, the significant explanatory variable "Assessment of models of teaching and learning" answers to the question "To what extent were the following modes of teaching and learning emphasised by your institution of higher education and its teachers" and the significant explanatory variable

"Assessment of study provision and study condition" answers to the question "How do you rate the study provision and study conditions you experienced in the course of study that you graduated".

On the one hand, entrepreneurs prefer concentrating in practical learning related to executing projects, solving problems, acquiring work experience and getting assessment about their progress. On the other hand, they are more critical concerning the sources and quality of teaching and the work placements.

Table 3: Explanatory variables. Acquired competences.

	β
Acquired competences	
- Computer skills	-0,106 *
- Learning abilities	-0,131 *
- Working under pressure	0,143 *
- Time management	-0,209 *
- Critical thinking	-0,125 *

Source: own elaboration

Table 3 show the significant variables answering the question "State the extent to which you had the following competences at time of graduation". The results suggest that entrepreneurs are less skilled than the rest (self-employed and employees) in the following competences: "Computer skills", "Learning abilities", Time

management” and “Critical thinking”.
However they’re more able to work
under pressure.

Table 4: Explanatory variables.
Motivation to work.

	β
Educational experience	
- Independent disposition of work	0,587 *
- Job security	-0,357 *
- Social recognition and status	0,009
- Opportunity of pursuing own ideas	0,320 *
- High income	0,055 *
- Challenging tasks	-0,018
- Enough time for leisure activities	-0,110 *
- Coordinating and managerial tasks	0,031
- Possibility of working in a team	-0,221 *

Source: own elaboration

The results from Table 4 are the answers to the question “How important are the following characteristics of an occupation for you personally”. The conclusions drawn show that entrepreneurs are significant and positively enhanced by the motivations of choosing their own disposition of work and pursuing their own ideas. However, they are significantly not concerned about job security, high income, having time and the possibility of working in a team.

5. CONCLUSIONS

Data arising from the results state that there are significant differences between entrepreneurs and the rest (employees and self-employed). During their time of graduation entrepreneurs dedicate more time to activities related to gain real work experience, practice in real companies or acquire new knowledge in specific fields to apply to real-life demands of enterprises. Furthermore, there are differences between the two groups in assessing the education received. Entrepreneurs are more critical and demand better results to the institutions where they have studied. These demands are often linked to the possibility of accessing to a larger number of labour options in order to gain real professional experience. Entrepreneurs point their institutions that they require more quality among professors and highlight that lectures should be based on problems resolution giving more prominence to the students. These conclusions can be linked to the new guidelines of the process of Bologna where the student is the creative and innovative centre of education.

As mentioned, entrepreneurs have specific competences and the

possibility of creating wealth, innovate and generate new jobs, which are crucial for education; therefore, the spectrum of competences should be expanded for further research. Current data show differences between entrepreneurs and the rest (employees and self-employed) in relation with competences acquired in the institutions where they studied, but the analysis can be extended focusing on the competences emerging from their occupational decision. In fact, this paper also analyses the motivations to work that entrepreneurs have, and the results confirm empirically the differences highlighted by literature, as the importance of working independently or the opportunity of pursuing own ideas. Furthermore, the paper emphasizes significant differences in the importance given to job security because entrepreneurs give it less relevance than the rest (employees and self-employed).

There is a real need of maintaining and enhancing entrepreneurship within educational institutions because entrepreneurs will make possible the creation of new jobs. The main objective of this paper has been identifying the differences between entrepreneurs, employees and self-employed, and the study demonstrates that entrepreneurs demand and innovative education

favouring students creativity. Further research into specific characteristics and defining competences of entrepreneurs is one of the challenges for future analysis.

Acknowledgements

The work described in this paper was supported by CEGES and the IDEAS Institute of the Polytechnic University of Valencia (Spain).

REFERENCES

- Arenius, P., Minniti, M. (2005) Perceptual Variables and Nascent Entrepreneurship, *Small Business Economics*, 24, pp. 233-247.
- Audretsch, D.B., 2004, "The entrepreneur and starting up new R&D&I businesses: introduction", in Roig, S.; Ribeiro, D.; Torcal, V.R.; de la Torre, A.; Cerver, E. (eds.), *El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+D+I*, 27-31, Valencia: Universitat de València.
- Beugelsdijk S., Noorderhaven, N. (2005) Personality Characteristics of Self-employed: an Empirical Study, *Small Business Economics*, 24, pp. 159-167.

- Blanchflower, D.G. (2000) Self-employment in OECD Countries, *Labour Economics*, 7, pp. 471-505.
- Blanchflower, D.G., Oswald, A. & Stutzer, A. (2001) Latent Entrepreneurship Across Nations, *European Economic Review*, 45, pp. 680-691.
- Bygrave W.D, Hofer C.W., (1991), "Theorizing about entrepreneurship", *Entrepreneur Theory and Practice*, 16 (1), 17-30.
- Colombo, M., Desmastro, M. (2001) Technology Based Entrepreneurs: Does Internet Make a Difference?, *Small Business Economics*, 16, pp. 177-190.
- Delmar, F., Davidsson, P. (2000) Where Do They Come From? Prevalence and Characteristics of Nascent Entrepreneurs, *Entrepreneurship & Regional Development*, 12, pp. 1-23.
- European Commission (2000) Toward Enterprise Europe: Work programme for enterprise policy 2000-2005: Commission staff working paper, Document No. SEC (2000) 771. Brussels.
- Florin, J., Karri, R., Rossiter, N. 2007. "Fostering Entrepreneurial Drive in Business Education: An Attitudinal Approach". *Journal of Management Education*, 31 (1): 17-42
- Falloye, A., Gailly, B. 2008. "From craft to science. Teaching models and learning processes in entrepreneurship education". *Journal of European Industrial Training*, 32 (7): 569-593
- Garzón, MaD. (2009). "A comparison of personal entrepreneurial competences between entrepreneurs and CEOs in service sector". *Service Business*. In press.
- Heinonen J., Poikkijoki, S.A. 2006. "An entrepreneurial-directed approach to entrepreneurship education: mission impossible?" *Journal of Management Development*, 25 (1): 80-94
- Henry C., Hill F. and Leitch C. 2005. "Entrepreneurship education and training: can entrepreneurship be taught? Part I". *Education + Training*, 47 (2): 98-111
- Hult, G.T.M., Ketchen, D.J.Jr. (2001), "Does market orientation matter?: a test of the relationship between positional advantage and performance", *Strategic Management Journal*, 22 (9), 899-906.
- Hult, G.T.M.; Ketchen, D.J.Jr., Nichols, E.L.Jr. (2002), "An examination of

- cultural competitiveness and order fulfilment cycle time within supply chains”, *Academy of Management Journal*, 45 (3), 577-586.
- Laukkanen, M. 2000. “Exploring alternative approaches in high-level entrepreneurship education: creating micro-mechanisms for endogenous regional growth”. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12: 25-47
- Lumpkin, G.T, Dess, G.G. (1996), “Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance”, *Academy of Management Review*, 21 (1), 135-172.
- Lüthje, C., Franke, N. (2003) The ‘Making’ of an Entrepreneur: Testing a Model of Entrepreneurial Intent among Engineering Students at MIT, *R&D Management*, 33, 2.
- Martínez, D., Mora, J.G., Vila, L.E. (2007). “Entrepreneurs, self-employed and employees amongst young European higher education graduates”. *European Journal of Education*, 42 (1), 99-117.
- Matlay, H. 2008. “The impact of entrepreneurship education on entrepreneurial outcomes”. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15 (2): 382-396.
- Mueller, S. L. & Thomas, A. S. (2000) Culture and Entrepreneurial Potential: a Nine Country Study of Locus of Control and Innovativeness, *Journal of Business Venturing*, 16, pp. 51-75.
- Nijkamp, P. (2003) Entrepreneurship in a Modern Network Economy, *Regional Studies*, 37.4, pp. 395-405.
- OECD (1998) *Fostering Entrepreneurship, The OECD Jobs Strategy* (Paris, OECD).
- OECD (2005) OECD Entrepreneurship Indicators Project: Entrepreneurship Statistics and Data, http://www.oecd.org/document/3/0,2340,en_2825_495649_35377795_1_1_1,00.html
- OECD (2006) OECD Factbook 2006: Economic, Environmental and Social Statistics (Paris, OECD).
- Renau, J.J. (1994), “Creación de empresas: de la idea al proyecto empresarial”, Valencia: IMPIVA.
- Ripollés, M. (1995), “Una propuesta de definición del entrepreneur”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 3 (3), 127-136.
- Schomburg, H. & Teichler, U. (in press) *Higher Education and Graduate Employment in Europe: Results of*

**Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.**

graduate Survey from Twelve Countries, Springer Pub (in press).

Smallbone, D. & Welter, F. (2001) The Distinctiveness of *Entrepreneurship* in Transition Economies, *Small Business Economics*, 16, pp. 249-262.

Stiglitz, J. E. & Driffill, J. (2000) *Economics* (New York: W. W. Norton).

Veciana, J.M. (1999), "Creación de empresas como programa de investigación científica", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8 (3), 11-36.

Veciana, J.M., Urbano, D. (2004), "Actitudes de los estudiantes universitarios hacia la creación de empresas: un estudio empírico comparativo entre Catalunya y Puerto Rico", in Roig, S.; Ribeiro, D.; Torcal, V.R.; de la Torre, A.; Cerver, E. (eds.), *El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+D+I*, 35-58, Valencia: Universitat de València.

**Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.**

Capítulo 3

**A comparison of personal entrepreneurial competences
between entrepreneurs and CEOs in service sector.**

A comparison of personal entrepreneurial competences between entrepreneurs and CEOs in service sector

Ma Dolores Garzón

Received: 1 February 2009 / Accepted: 18 November 2009
© Springer-Verlag 2009

Abstract This article discusses personal entrepreneurial competences (PECs) from a dynamic, changing perspective to demonstrate that the behavior of the entrepreneur before setting up a company is not the same as after years of experience. To that effect, 1,163 entrepreneurs and 27 CEOs answered a questionnaire based on the concept of PECs. Results suggest that there are differences between the two groups. The article is contextualized in Spain, where the Polytechnic University of Valencia has a service called the IDEAS Institute, dedicated to supporting entrepreneurs and to enhancing firm creation.

Keywords Entrepreneurship · Skills · Behavior · Support services for entrepreneurs

1 Introduction

After decades of delay for political reasons compared to other countries within the European Union and the United States, Spain is now promoting entrepreneurship and firm creation due to the awareness that “in already existing or newly created companies, the entrepreneurial activity of searching for opportunities means business expansion, technological progress and wealth creation” (Lumpkin and Dess 1996). However, we must not only emphasize the role of enterprises as a wealth-generating engine for the environment (Audretsch 1999; Cuervo 2003), but also note that “socio-political environment can be a powerful factor for creating or destroying CEOs in a country” (Aldrich and Wiedenmayer 1993). For this reason, and following the example of other countries, many Spanish public and private

M. D. Garzón (✉)
MIN, Universidad Politécnica Valencia, Campus de Vera s/n – Edificio 8B 4ª Planta,
46022 Valencia, Spain
e-mail: mgarzon@upvnet.upv.es

institutions are dedicating effort, with the aid of media and staff, to developing entrepreneurship support services and to increase research on aspects related to entrepreneurs.

In the case of universities, these services are related to the so-called Third Mission of universities, which involves carrying out activities that contribute to the economic and social development of the environment. Therefore, entrepreneurship support programs as university services represent a fundamental pillar in the fulfillment of the objectives of any entrepreneurial university, understood as a service which combines and integrates the traditional activities of education and research with the contribution to the economic and social development (Etzkowitz 1998; Goddard 1998).

The number of universities offering services for entrepreneurs has been increasing (Kuratko 2005; Falloye and Gailly 2008; Matlay 2008) as the global study of the most successful entrepreneurial universities has led to an extensive body of literature on their characteristics. Some of these studies can be found in O'Shea et al. (2007), Etzkowitz (1983, 2004), and Clark (1998).

The Polytechnic University of Valencia (Spain) was the pioneer among Spanish universities with the creation, in 1992, of an area to support and enhance the creation of companies among its services, called the IDEAS Institute. The mission of IDEAS is to encourage and develop an entrepreneurial culture within the Polytechnic University of Valencia, to raise awareness and dynamize the university community with regard to new firm creation, and to support the development of innovative and technology-based enterprises (and more particularly, spin-offs), all of this bearing in mind the UPV's mission as an Entrepreneurial University (IDEAS Institute 2006; 2007).

Permanent innovation in the services provided by IDEAS has been a critical aspect in the development of the area, and the key to the results obtained¹ over time. Throughout its 17 years of existence, 4,040 entrepreneurs grouped in 2,829 business projects have received support from IDEAS, 410 innovative and technology-based companies and over 4,000 jobs have been created in the region.²

The experience of working for many years in this field has led the IDEAS Institute to conclude that the entrepreneur is normally an expert on his activity, but must learn about many other aspects related to being a CEO. "Entrepreneurs perceive as the major obstacles those related essentially to institutional and managerial aspects" (Benavides and Sánchez 2004), but Becherer and Maurer (1999) highlight that proactive personality is directly linked to entrepreneurship and Evans and Volery (2001) highlight that the entrepreneur who identifies opportunities, combines resources, and creates new services is the catalyst for the process of wealth creation. Therefore, it becomes crucial for the entrepreneur to develop certain successful competences both when starting a project alone or with a collective entrepreneurship approach (Comeche 2004). In this case, the study of

¹ The Polytechnic University of Valencia (UPV) created IDEAS in 1992 as an Institution within the University to foster and support entrepreneurship among new technology based firms (NTBFs). In May 2008, the Institute IDEAS won the prestigious "European Enterprise Awards" in the "Promotion of Entrepreneurship" category. 350 projects from all around Europe attended the call.

² Figures from December 31st, 2008.

personal entrepreneurial competences (PECs) of each of the members and analysis of the complementarity of their profiles is important to assign roles and responsibilities and, therefore, optimize the capabilities of each of them.

Many studies on entrepreneurial attitude have been carried out at the IDEAS Institute. In 1996, personnel from the Institute posed the question of why business plans from which excellent results were expected did not fulfill expectations, and why others that were not so encouraging obtained better results than expected in the market. The conclusion was that the attitude of the entrepreneur himself was determinant in the results.

The aim of this article is to discover whether this attitude is changing over a period of time: in other words, is the behavior of the entrepreneur the same when setting up a business project as it is after years of experience? Is the profile of the entrepreneur the same before and after the experience of creating a new venture? In order to provide answers to these questions, an analysis of PECs has been carried out for the following two groups:

- (a) Entrepreneurs: people who evaluated the possibility of creating a company at some time in their life, regardless of the motivation (vocation, curiosity, need, desire for freedom, power, money...) that made them consider such an option.
- (b) CEOs: a group of individuals from the group of entrepreneurs who decided to set up a company and whose experience as CEOs ranges from 2 to 12 years.

The tool used to perform this analysis was an adaptation of PECs which appear to characterize the behavior of successful entrepreneurs developed by McClelland (1961, 1965).

2 Personal entrepreneurial competences according to McClelland

It is essential to know the entrepreneurial capacity of the individual (or series of individuals) at the forefront of the company to produce a successful business project. To some authors, entrepreneurs are born and not made, and, therefore, anyone with the right characteristics may be almost predestined to be a CEO (Bull and Winter 1991) whilst others suggest that being a CEO depends on the surrounding context and the influence of cultural, economic, psychological, and sociological factors (Landström and Winborg 1996; Ribeiro 2003; Ripollés 1994).

This idea led McClelland, a psychologist at the University of Harvard (USA), to believe that there could be certain qualities or competences shared by successful entrepreneurs, and it would be interesting to identify them. In order to enumerate these key aspects, McClelland (1961) interviewed and studied successful entrepreneurs around the world via a questionnaire. On the basis of the CEOs consulted, McClelland determined that, regardless of the companies' activities, the geographical location of its operations, and the entrepreneur's socio-economic level, culture, religion, sex, or race, a series of competences were common to a greater or lesser extent in all of them. Based on these studies,³ it can be stated that there are a number

³ See McClelland 1961, 1962, 1965; McClelland and Winter 1969.

of key PECs that separate successful people from those that do not achieve success easily.

The results of these studies identified, among others, the following hypotheses, that we subsequently analyze:

- (a) There are 30 common competences among the entrepreneurs included in the survey, which are crucial for their success.
- (b) These 30 competences can be grouped into 10 PECs:
 - Opportunity Seeking and Initiative
 - Risk Taking
 - Demand for Efficiency and Quality
 - Persistence
 - Commitment to the Work Contract
 - Information Seeking
 - Goal setting
 - Systematic Planning and Monitoring
 - Persuasion and Networking
 - Independence and Self-confidence

PECs are decisive when starting up a business venture. In the test developed by the IDEAS Institute, competences can take values of 0, 20, 40, 60, 80 and 100. Apart from this value, these competences can be developed through specific techniques.

- (c) The above mentioned competences (and their corresponding behaviors) are clustered into three main groups as shown in Table 1: achievement cluster, planning cluster, and power cluster.
- (d) The competences can be analyzed one by one or studying the relations between them.
- (e) The theoretical relations between competences identified by McClelland in successful entrepreneurs are as follows:
 - “Goal Setting” must have the highest value and, in particular, must be above “Persistence.”
 - “Persistence” must have a similar value to “Opportunity Seeking and Initiative.”
 - “Independence and Self-confidence” must have a similar value to “Commitment.”
 - The “Risk Taking” competence is related to those of “Independence and Self-confidence” and “Information Seeking.”

3 Materials and methods

This analysis focuses on a study based on the following features:

Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.

A comparison of personal entrepreneurial competences

Table 1 Personal entrepreneurial competences (PECs)

Achievement cluster

Opportunity Seeking and Initiative

- Does things before asked or forced to by events
- Acts to extend the business into new areas, products or services
- Seizes unusual opportunities to start a new business, obtain financing, equipment, land work space, or assistance

Risk Taking

- Deliberately calculates risks and evaluates alternatives
- Takes action to reduce risks or control outcomes
- Places Self in situations involving a challenge or moderate risk

Demand for Efficiency and Quality

- Finds ways to do things better, faster, or cheaper
- Acts to do things that meet or exceed standards of excellence
- Develops or uses procedures to ensure that work is completed on time or that work meets agreed upon standards of quality

Persistence

- Takes action in the face of a significant obstacle
- Takes repeated actions or switches to an alternative strategy to meet a challenge or overcome an obstacle
- Takes personal responsibility for the performance necessary to achieve goals and objectives

Commitment to the Work Contract

- Makes a personal sacrifice or expends extraordinary effort to complete a job
- Pitches in with workers or in their place to get a job done
- Strives to keep customers satisfied and places long term good will over short term gain

Planning cluster

Information Seeking

- Personally seeks information from clients, suppliers or competitors
- Does personal research on how to provide a product or service
- Consults experts for business or technical advice

Goal setting

- Sets goals and objectives that are personally meaningful and challenging
- Articulates clear and specific long-range goals
- Sets measurable short-term objectives

Systematic Planning and Monitoring

- Plans by breaking large tasks down into time-constrained sub-tasks
- Revises plans in light of feedback on performance or changing circumstances
- Keeps financial records and uses them to make business decisions

Power cluster

Persuasion and Networking

- Uses deliberate strategies to influence or persuade others
- Uses key people as agents to accomplish own objectives
- Acts to develop and maintain business contracts

Independence and Self-confidence

- Seeks autonomy from the rules or control of others
- Sticks with own judgement in the face of opposition or early lack of success
- Expresses confidence in own ability to complete a difficult task or meet a challenge

3.1 Sample

The first sample consists of 1.163 entrepreneurs from the IDEAS Institute, of whom 1.092 (93.9%) responded to the variables in the questionnaire. The second sample size is 27 CEOs from an association of innovative companies “Associació d’Empres Innovadores Valencianes AVANT i+e.”

3.2 Questionnaire

The adaptation of Professor McClelland’s questionnaire made by the IDEAS Institute consists of 57 questions in which the entrepreneur is confronted with 57 business situations that may occur. Three possible actions are offered in each situation, and based on the actions adopted, the entrepreneur will get a profile of the PECs established by McClelland. We will study and analyse this test in this article. It should be noted that, in spite of having a large random sample, study variables (PECs) are fairly limited (only 10).

3.3 Data extraction procedures

Of the entrepreneurs who responded, 80% completed the questionnaire in writing, and IDEAS personnel evaluated the results, obtained values, and entered them into a database to obtain the PEC profiles. The remaining 20% answered online, and their profiles were generated automatically. However, 100% of the CEOs responded to the variables of interest through the Internet.

3.4 Analysis of results

Databases with the results obtained from both groups have been subjected to the following study. First, the answers from entrepreneurs were analyzed with Pearson’s correlation and *t*-test with the aim of verifying compliance with the assumptions of McClelland. Second, the same analyses were repeated for the group of CEOs. Finally, the profiles of both groups were compared and the deviations between them were analyzed applying the Mann–Whitney *U*. The significance level used in all the analyses was 5% ($\alpha = 0.05$).

After viewing the coincidences and deviations in both groups of PECs, the main attitudes that need to be reinforced to ensure successful results were identified.

4 Results

4.1 Entrepreneur PEC analysis

First, a descriptive analysis of the sample was made. As mentioned earlier, PECs are measured on a scale from 0 to 100. A high value means that the competence is frequently put into practice. The averages of these competences for the sample of 1,092 respondents are summarized in Fig. 1.

A comparison of personal entrepreneurial competences

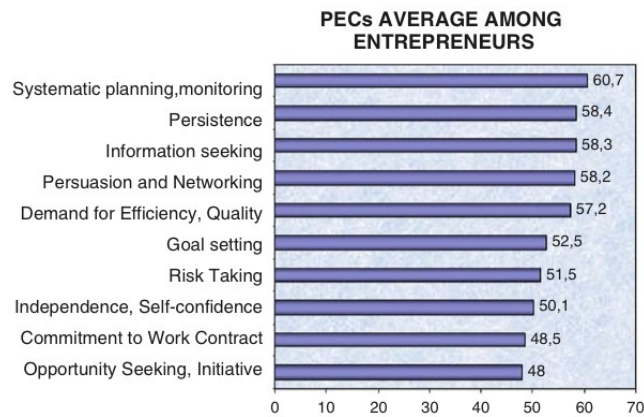


Fig. 1 Average for PECs among entrepreneurs

The results show that “Systematic Planning and Monitoring” is the competence that yields the best values, put into practice over 60% of the time. However, “Opportunity Seeking and Initiative” is the competence in which entrepreneurs obtain the worst results, indicating that this competence only comes into play 48% of the time.

Subsequently, the level of commitment of the relations between competences described theoretically by McClelland was verified, in accordance with the order laid down in Sect. 2 of this article.

4.1.1 “Goal Setting” must have the highest value, and particularly must be beyond “Persistence”

In the sample analyzed this competence ranks sixth (52.5%), below “Persistence” (58.4%). As this premise is not confirmed, we can conclude that, due to the training received by the entrepreneurs, they are more used to carrying out actions repeatedly than to setting their own goals.

4.1.2 Average equality between “Persistence” and “Opportunity Seeking and Initiative”

The *t*-test result gives us a 0.0001 *p* value (<0.05), and so the averages of these variables are significantly different. The value obtained by “Persistence” is significantly higher than that of “Opportunity Seeking and Initiative,” which means that entrepreneurs are reinforcing more activities or products that are already known, instead of launching new products or looking for new opportunities. In light of these results, we can conclude that, in our sample, this relation between competences is not confirmed either.

4.1.3 Average equality between “Commitment” and “Independence and Self-confidence”

In this case, the *t*-test result gives us a 0.053 *p* value (>0.05), and so it seems that there is an equality of averages. The values given for both variables are very similar, and so in this case, McClelland’s hypothesis is confirmed.

4.1.4 Relation between “Risk Taking” with “Independence and Self-confidence” and “Information Seeking”

On verification of the relations between “Risk Taking” and the competences “Independence and Self-confidence” and “Information Seeking” via Pearson-correlation, we conclude that “Risk Taking” and “Independence and Self-confidence” do not have any sort of relation (value of $0.508 < 0.05$). However, “Risk Taking” and “Information Seeking” present a significant correlation with a value of $p 0.024 (<0.05)$, although it is very weak since the value of the coefficient is 0.068. On interpretation of this result, it seems that the more the information entrepreneurs have, the more the calculated risks they take.

4.2 CEO PEC analysis

On this occasion, descriptive analysis of the sample of CEOs provides the following averages of competences for the 27 CEO respondents (see Fig. 2).

The results show that “Systematic Planning and Monitoring” is the competence that yields the best values, put into practice 73.3% of the time. However, “Commitment” is the competence in which entrepreneurs show the worst results,

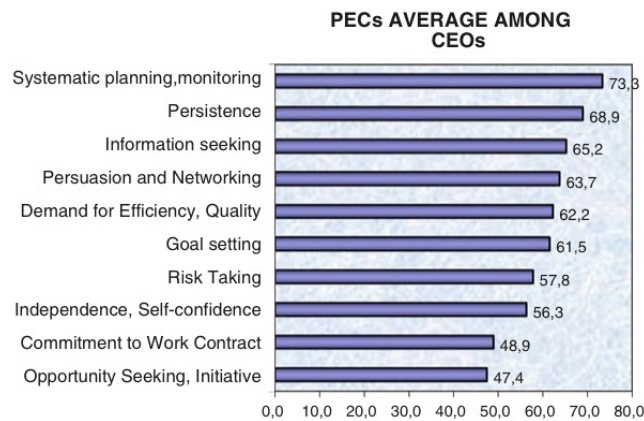


Fig. 2 Average for PECs among CEOs

put it into practice only 47.5% of the time. “Goal Setting” does not obtain the highest punctuation on this occasion as it produced a value of 62.2%.

After the descriptive analysis was made, the level of commitment of the relations between competences described theoretically by McClelland was verified, in the same way as that for the entrepreneurs group.

4.2.1 “Goal Setting” must have the highest punctuation, and particularly must be beyond “Persistence”

In the sample analyzed, this competence ranks fifth, and is put into practice on 62.2% of occasions, beyond “Persistence” which ranks eighth with a result of 56.3% (58.4%). As McClelland’s hypothesis is confirmed, we can conclude that CEOs prefer to set their own goals rather than carry actions repeatedly.

4.2.2 Average equality between “Persistence” and “Opportunity Seeking and Initiative”

The *t*-test result gives us a 0.0752 *p* value (>0.05), and so the averages of these variables are significantly similar. Therefore, the relation between these competences is confirmed in our sample of CEOs, and we can, thus, conclude that successful CEOs do not only exploit activities or products that are already known, but also launch new products and look for new opportunities.

4.2.3 Average equality between “Commitment” and “Independence and Self-confidence”

In this case, the *t*-test result gives a *p*-value of 0.014 (<0.05), thus indicating that there is no equality of averages. McClelland’s hypothesis is not confirmed as the values of both variables are different for both competences. We can, hence, state the fact that “Commitment” does not obtain a high result among CEOs, although this is not due to a lack of “Independence and Self-confidence,” which indeed is put into practice 61.5% of the time.

4.2.4 Relation between “Risk Taking” with “Independence and Self-confidence” and “Information Seeking”

On verification through Pearson-correlation, the relations between “Risk Taking” and the competences “Independence and Self-confidence” and “Information Seeking,” we conclude that there is no relation between “Risk Taking” and “Independence and Self-confidence” (value of 0.584 > 0.05). However, “Risk Taking” and “Information Seeking” present a significant correlation with a value of *p* 0.027 (<0.05). In light of this result, it seems that the more information CEOs have, the more calculated risks they take.

4.3 Comparison between entrepreneur and CEO profiles

After analyzing both groups, a comparison between them and an analysis of deviations have been made in accordance with the same order as above.

4.3.1 *“Goal Setting” must have the highest punctuation, and particularly must be beyond “Persistence”*

Beginning with the first part of the hypothesis, we can confirm that the competence “Goal Setting” obtains the highest value, and, therefore, does not achieve the ideal preference given by McClelland. For entrepreneurs, this competence ranks sixth, put into practice on 52.5% of occasions, For CEOs, it ranks fifth, put into practice 62.2% of them. This change of position shows an evolution of the entrepreneur’s behavior, who puts this competence into practice 10% more while they are running the company. Studying the second part of the hypothesis, we can confirm that the entrepreneur’s behavior changes again when having real CEO experiences. In the case of entrepreneurs before setting up a company, “Persistence” ranks beyond “Goal Setting” (58.4%) probably due to the habit of executing actions repeatedly. However, CEOs confirm McClelland’s theory because “Persistence” for them ranks eighth with an average of 56.3%. This fact confirms what was proposed above: CEOs set their own goals more frequently than entrepreneurs with no experience in the market, and execute fewer actions repeatedly.

4.3.2 *“Persistence” and “Opportunity Seeking and Initiative” must have a similar punctuation*

On analyzing this hypothesis, we can see a new evolution from the behavior of the entrepreneur to that of the CEO. This premise is not confirmed in the case of entrepreneurs because the average score obtained by “Persistence” (58.4%) exceeds, by more than 10%, that obtained by “Opportunity Seeking and Initiative” (48%). However, the relation between these two competences is confirmed because both averages are very similar. The interpretation of these results show that entrepreneurs act more frequently on what is known to them (they have a tendency to repeat actions), while CEOs are more concerned with launching new products, looking for new opportunities or introducing changes, etc.

4.3.3 *The competence “Risk Taking” is related to “Independence and Self-confidence” and “Information Seeking”*

We can first see that there exists no relation between the competences “Risk Taking” and “Independence and Self-confidence” for any of the groups, and so the first part of the hypothesis is not confirmed. However, we can appreciate a certain relation between “Risk Taking” and “Information Seeking” for both groups, although dependence increases in the case of CEOs (see Fig. 3). Therefore, we can state that the more the information entrepreneurs and CEOs have, the more the calculated risks they take, especially in the case of CEOs.

Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.

A comparison of personal entrepreneurial competences

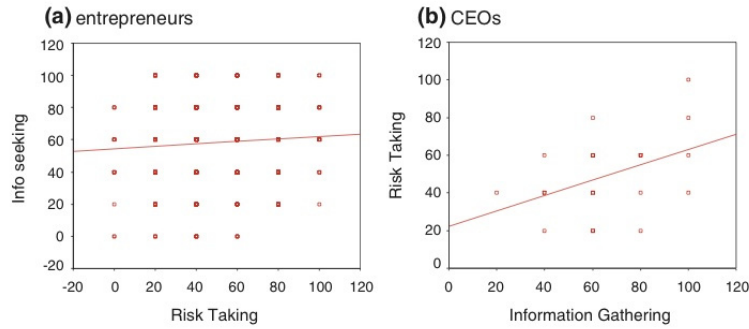


Fig. 3 Correlation between “Risk Taking” and “Information Seeking”: **a** entrepreneurs; and **b** CEOs

4.3.4 “Independence and Self-confidence” and “Commitment” must have a similar value

This premise is confirmed for the group of experienced entrepreneurs; their commitment will increase as they begin to feel more confident. On the contrary “Commitment” does not obtain a high result among CEOs (put into practice on 47.7% of occasions), but not due to a lack of “Independence and Self-confidence,” which indeed is put into practice 61.5% of the time.

In order to analyze the most striking differences between the profiles of both groups, we made non-parametric contrasts (Mann–Whitney test) between PECs and the dichotomous variable PROFILE, which tells us whether they are CEOs or entrepreneurs with the intention of creating a company (Table 2).

There are four PECs in which differences between entrepreneurs before and after running a business can be observed. Those competences are: “Opportunity Seeking and Initiative,” “Demand for Efficiency and Quality,” “Systematic Planning and

Table 2 Contrast statistics

	Mann–Whitney <i>U</i>	<i>p</i> -Value
Opportunity Seeking and Initiative	10915,000	.016
Persistence	13963,500	.624
Commitment	14539,500	.868
Demand for Efficiency and Quality	10851,000	.016
Risk Taking	13520,000	.441
Goal Setting	11682,000	.058
Information gathering	12466,000	.155
Systematic Planning and Monitoring	10713,000	.013
Persuasion and Networking	12715,000	.202
Independence and Self-confidence	10344,500	.005

Grouping variable: PROFILE

Monitoring,” and “Independence and Self-confidence.” The next section contains a discussion with graphic representations of each of these competences:

For the competence “Opportunity Seeking and Initiative,” Fig. 4 shows that the entrepreneurs have answered more than CEOs for the values of 0, 20, 40, and 80. However, CEOs got higher scores for 60 and 100. Therefore, we can conclude that “Opportunity Seeking and Initiative” is a characteristic competence of CEOs.

As can be seen in Fig. 5, major differences can be appreciated between both groups for the competence “Demand for Efficiency and Quality.” Positive scores (≥ 60) are clearly more abundant for CEOs, and values of below 40 are very infrequent. Therefore, we can again conclude that the competence “Demand for Efficiency and Quality” is also a characteristic competence of CEOs.

Figure 6 shows the distribution of the competence “Systematic Planning and Monitoring.” Again, values beyond 60 are more frequent in the group of CEOs with no answers below 40 at all. However, the percentage for 60 is similar, and so we can conclude that “Systematic Planning and Monitoring” is important for both groups.

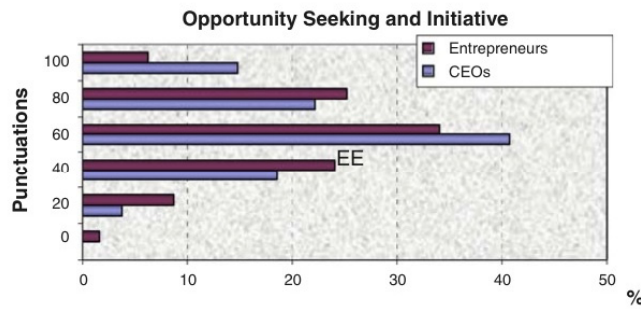


Fig. 4 Comparison of the competence: “Opportunity Seeking and Initiative”

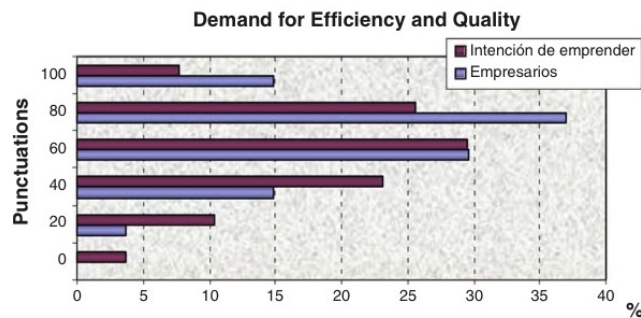


Fig. 5 Comparison of the competence: “Demand for Efficiency and Quality”

A comparison of personal entrepreneurial competences

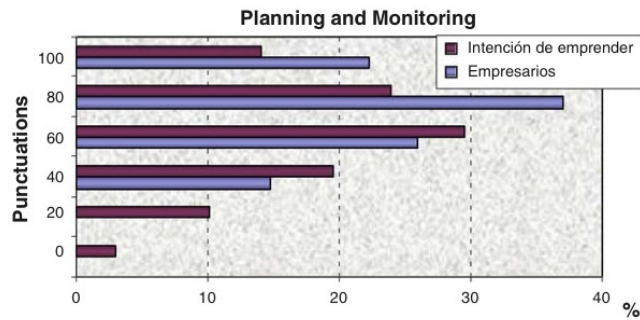


Fig. 6 Comparison of the competence: "Planning and Monitoring"

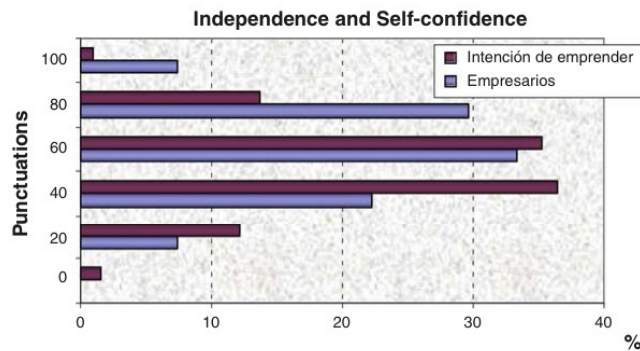


Fig. 7 Comparison of the competence: "Independence and Self-confidence"

Finally, Fig. 7 evaluates the "Independence and Self-confidence" of both groups. CEOs accumulate values of between 60 and 80, while entrepreneurs accumulate values of between 40 and 60. Once again, this competence seems to be more important for the group of CEOs rather than for entrepreneurs.

This section has graphically shown that in the four PECs analyzed, the distributions for CEOs are concentrated at the higher values of the scale. Distributions of the other PECs do not show significant differences between entrepreneurs and CEOs, and we can, thus, conclude that they are non-defining features of CEOs.

5 Conclusions

Throughout this article, we have analyzed whether the entrepreneur's behavior changes over time. In order to do so, we carried out an analysis based on PECs, as

defined by McClelland (1961, 1962, 1965) for the groups of entrepreneurs and CEOs.

After completing the analysis, we can state that there exists a real evolution of the PCEs from the moment at which the entrepreneur conceives an idea to the time when they become a fully fledged and experienced CEO. Some of the changes we have observed are reflected in the following common competences: the entrepreneur puts into practice the PCEs “Goal Setting” and “Persistence,” but does so more often after years of experience; “Independence and Self-confidence” become more important over time, and the capacity for “Risk Taking” increases. However, there are also four PECs in which differences between entrepreneurs before and after running a business can be highlighted. Those competences are: “Opportunity Seeking and Initiative,” “Demand for Efficiency and Quality,” “Systematic Planning and Monitoring,” and “Independence and Self-confidence,” and this fact means that these four are the real characteristic competences of CEOs. The rest are non-defining ones.

The results obtained are relevant for the services that lend support to entrepreneurs and CEOs, such as the IDEAS Institute itself. As seen before, it is not only necessary to know the PECs of each entrepreneur, analyzing them separately but also the correlations between them. After the potentially successful ventures and those that must be strengthened have been detected, the support service for entrepreneurs can develop a training program to work on and develop them. In the case of collective entrepreneurship, it is crucial to know and reinforce each member’s competences to optimize the allocation of roles and responsibilities. Finally, these results are very interesting from a dynamic point of view since, as we have seen throughout the article, PECs are not exactly the same before and after creating a company.

This article has a fundamental limitation as most of the sample comes from the university environment. Even though we can presume that the results are probably transferrable to other entrepreneurs and CEOs, we cannot confirm this applicability with certainty.

With regard to future lines of research, it would be interesting to analyze the influence of personal characteristics on the entrepreneurial attitude and firm creation. Aspects such as age, sex or training may influence entrepreneurial behaviour.

Acknowledgements The study described in this article was supported by the IDEAS Institute of the Polytechnic University of Valencia (Spain).

References

- Aldrich H, Wiedenmayer G (1993) From traits to rates: an ecological perspective on organizational foundings. In: Katz JA, Brockhaus RH (eds) *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*. JAI, Press, Greenwich, CT, pp 145–195
- Audretsch DB (1999) Entrepreneurship and economic restructuring: an evolutionary view. In: Acs ZJ, Carlsson B, Karlsson C (eds) *Entrepreneurship, small & medium-sized enterprises and the macroeconomy*. Cambridge University Press, Cambridge, pp 79–96

**Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.**

A comparison of personal entrepreneurial competences

- Becherer RC, Maurer JG (1999) The proactive personality disposition and entrepreneurial behaviour among small company presidents. *J Small Bus Manag* 66(1):28–36
- Benavides MM, Sánchez I (2004) El estudiante universitario como emprendedor: un análisis cualitativo desde la perspectiva de los diferentes agentes implicados. In: Roig S, Ribeiro D, Torcal VR, de la Torre A, Cerver E (eds) *El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+D+I*. Universitat de València, Valencia, pp 403–419
- Bull I, Winter F (1991) Community differences in business birth and business growths. *J Bus Ventur* 6(1):29–43
- Clark BR (1998) *Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation*. Pergamon Press, Oxford
- Comeche JM (2004) Una visión dinámica sobre el emprendedurismo colectivo. In: Roig S, Ribeiro D, Torcal VR, de la Torre A, Cerver E (eds) *El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+D+I*. Universitat de València, Valencia, pp 1055–1076
- Cuervo A (2003) La creación empresarial. De empresarios y directivos. In: Genescá E, Urbano D, Capelleras JL, Guallarte C, Vergés J (coords) *Creación de Empresas Entrepreneurship, Homenaje al profesor José M^a Veciana Vergés*, Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona, pp 49–73
- Etzkowitz H (1983) Entrepreneurial scientists and entrepreneurial universities in American academic science. *Minerva* 1(2–3):198–233
- Etzkowitz H (1998) The norms of entrepreneurial science: cognitive effects of the new university-industry linkages. *Res Policy* 27.8:823–833
- Etzkowitz H (2004) The evolution of entrepreneurial university. *Int J Technol Glob* 1(1):64–77
- Evans D, Volery T (2001) Online business development services for entrepreneurs: an exploratory study. *Entrep Reg Dev* 13:333–350
- Falloye A, Gailly B (2008) From craft to science, teaching models and learning processes in entrepreneurship education. *J Eur Ind Train* 327:569–593
- Goddard J (1998) The role of universities in regional development. Working paper for CRE-Columbus. Paris, 1st August 1998
- Kuratko DF (2005) The emergence of entrepreneurship education: development, trends and challenges. *Entrep Theory Pract* 29(5):577–598
- Landström H, Winborg J (1996) Financial bootstrapping in small businesses—a resource-based view on small business finance. *Scandinavian Institute for Research in Entrepreneurship*, Halmstad University, Halmstad
- Lumpkin GT, Dess GG (1996) Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Acad Manag Rev* 21(1):135–172
- Matlay H (2008) The impact of entrepreneurship education on entrepreneurial outcomes. *J Small Bus Enterp Dev* 15(2):382–396
- McClelland DC (1961) *The achieving society*. Van Nostrand, Princeton, NJ
- McClelland DC (1962) Business drive and national achievement. *Harv Bus Rev* 40(4):99–112
- McClelland DC (1965) Achievement and entrepreneurship: a longitudinal study. *J Pers Soc Psychol* 1:389–392
- McClelland DC, Winter DG (1969) *Motivating economic achievement*. Free Press, New York
- O’Shea R et al (2007) Delineating the anatomy of an entrepreneurial university: the Massachusetts Institute of Technology experience. *R&D Manag* 37.1:1–16
- Ribeiro D (2003) Modelling the enterprising character of European firms. *Eur Bus Rev* 15.1:29–37
- Ripollés M (1994) *Pymes, entrepreneur y dirección estratégica. Un estudio de la importancia de la dirección estratégica para el crecimiento empresarial*, Tesis Doctoral, Universitat de València

**Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.**

Capítulo 4

**Entrepreneurship education and the creation of NTBFs
in universities: which type of programmes and
institutions are necessary? Evidence from Spain.**

Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.

**Entrepreneurship education and the creation of NTBFs in universities:
which type of programmes and institutions are necessary? Evidence from
Spain.**

Mariel Fornoni

Facultad CC. Económicas – Universidad Nacional de Mar del Plata
Funes, 3250 – Mar del Plata – Buenos Aires B7602AYJ (Argentina)
Tel (0054-223) 4749696
e-mail marielfornoni@yahoo.com.ar

M^a Dolores Garzón *

MIN, Universidad Politécnica Valencia
Campus de Vera s/n – 46022 Valencia (Spain)
Tel 629.866.047 – Fax 96.387.77.22
e-mail: mgarzon@upvnet.upv.es

Dr. José Luis Hervas-Oliver

MIN, Universidad Politécnica Valencia
Campus de Vera s/n – 46022 Valencia (Spain)
Tel 963877680 – Fax 963877689
e-mail: jose.hervas@omp.upv.es

Blanca de Miguel-Fernandez

MIN, Universidad Politécnica Valencia
Campus de Vera s/n – 46022 Valencia (Spain)
Tel 963877680 – Fax 963877689
e-mail: BDEMIGU@upvnet.upv.es

Entrepreneurship education and the creation of NTBFs in universities: which type of programmes and institutions are necessary? Evidence from Spain.

Abstract

This paper tackles one of the most challenging and interesting research gaps in entrepreneurship education: what types of entrepreneurs in universities dominate the NTBFs entrepreneurship process? Therefore, what types of programmes and institutions at the universities are more interesting for fostering entrepreneurship? The analysis of the IDEAS NTBFs-creation area in the Polytechnic University of Valencia (Spain) offers a case study contextualized in Spain, a developed European country which suffers from the lack of an intensive R&D culture like many of the southern European countries such as Portugal, Greece, etc. According to the established results, students and graduates from the Schools of Design Engineering, Industrial Engineering and Telecommunications Engineering have created 40% of the IDEAS companies. Consequently, entrepreneurial education should not be confined only to the scope of business schools, but also include students from other degree programs. In this case, an independent centre for entrepreneurship which bypasses traditional brick and mortar academe and offers consultancy

applied to each specific industry and the advice of consultants with real-life experience seems more productive than merely offering optional business management programs to the different degree programs. Conclusions offer interesting implications for universities and policymakers.

1. Introduction

This paper tackles one of the most challenging and interesting research gaps in entrepreneurship education: what types of entrepreneurs in universities dominate the new technology-based firms (NTBFs) entrepreneurship process? Therefore, what types of programmes and institutions at the universities are more interesting for fostering entrepreneurship? Entrepreneurship education implies creating a positive entrepreneurial culture based on the enhancement of creativity (OECD 2009), and also on learning about how firms work (Fayolle and Gailly 2008, Laukkanen 2000). Therefore, when viewing the entrepreneurial training given in universities, subjects such as *Business Planning, Strategy, Management, or Marketing* for

entrepreneurs are listed. However, this creates a dilemma about whether entrepreneurial education is equivalent to education in Business Management since most of entrepreneurship courses are taught in university business schools. Nonetheless, the rise in related courses has expanded its scope to students from other degree programs. Thus, entrepreneurial education includes on one hand a group of "core" materials in Business Management, and on the other hand, other specific additional materials based on the pedagogical context of "learning by doing" (Fayolle and Gailly 2008) and "real world" (Henry et al 2005a), related to entrepreneurship and company creation (Laukkanen 2000, Henry et al 2005a) based on certain skills necessary for each industry.

Indeed, the existing theory and studies on entrepreneurial education are focused on training for university students (Laukkanen 2000, Florin et al 2007, Heinonen and Poikkijoki 2006, Matlay 2008). And, as such, it questions whether such training should be confined only to the scope of business schools or should include students from other degree programs (Hynes 1996, European Commission 2008) and, in the latter case, how to include them in the same audience (Fayolle and Gailly 2008, Laukkanen

2000) or whether to include attendants with diverse previous knowledge about entrepreneurship (Henry et al 2005a). Furthermore, as Laukkanen (2000) states, overly generalized entrepreneurial education disregards a more customized education which takes into account the differences in the industries where the newly created companies will have to operate. If additionally we also stress the importance of the NTBFs as expressed by Backes-Gellner and Werner (2007), empirical studies have found that NTBFs demand different skills than traditional start-ups. The first ones require analytical capacity and troubleshooting, while the latter ones need skills related to areas such as marketing or finance. In their analysis of the case in Germany, both authors relate analytical capacity and troubleshooting to university education, while the remaining skills can also be taught at other educational levels.

In this line of thought, unanswered questions arise: who are the entrepreneurs in the universities? In other words, what types of entrepreneurs within the universities dominate the NTBFs entrepreneurship process there? The necessary skills for each industry (Backes-Gellner and Werner, 2007) are found mainly in certain degree programs which are not

those of business management. What do we know about this fact? This paper offers empirical evidence about it in one of the most entrepreneurial universities of Spain³ and its entrepreneurship centre named IDEAS.

The paper is contextualized in Spain, a developed European country which suffers from the lack of an intensive R&D culture like many of the southern European countries such as Portugal, Greece, etc. In this sense, the creation of NTBFs is more difficult due to the several economic restrictions explained below. Thus, the analysis carried out on the IDEAS NTBFs-creation area in the Polytechnic University of Valencia (UPV), Spain offers a case study which highlights and tackles one of the main research gaps in entrepreneurship education: what type of programme for what type of entrepreneur?

The paper is organized as follows: the following section includes a

³ The Universidad Politécnica de Valencia, UPV, created IDEAS in 1992 as an Institution in the university to foster and support NTBFs entrepreneurship. In May 2008, Institute IDEAS won the prestigious “European Enterprise Awards” in the “Promoting Entrepreneurship” category. 350 projects from all over Europe attended the call. Visit <http://www.mynewsdesk.com/se/pressroom/EEA/pressrelease/view/launch-of-european-enterprise-awards-2010-326190>

review of some literature conceptualizations about entrepreneurship education; the next section contains some points about entrepreneurship in southern European countries; the last section looks at the specific case of Institute IDEAS, the NTBFs-creation area in the Polytechnic University of Valencia (Spain), and finally some conclusions and suggestions about entrepreneurial education contents and targets are given. These conclusions are important for universities and policymakers.

2. Entrepreneurship education: Objectives, Contents and Beneficiaries

The number of universities offering programs for entrepreneurs has been increasing (Kuratko 2005, Fayolle and Gailly 2008, Matlay 2008). This increase has been accompanied by a growing number of studies in which the Academy has described the important role the creation of companies has on economic growth and employment, both in developed and developing countries (Hynes 1996, Edelman et to 2008, Matlay 2005, Naudé et to 2008). For these reasons, entrepreneurial education has become an important objective for governments (1996 Hynes, Jones and English 2004, Matlay 2005) and international organizations (OECD

2009). As such, the ultimate goal of entrepreneurial education is to increase the entrepreneurial potential to promote the creation of new companies (Laukkanen 2000, Edelman et al 2008) of those who receive such an education (Fayolle and Gailly 2008, OECD 2009, Matlay 2008).

Nevertheless, running a new company does not necessarily imply that the entrepreneur who created the company holds a coinciding degree. Dickson et al (2008), contrary to Rotefoss and Kolvereid (2005), pointed out that the empirical evidence of existing studies does not demonstrate that a higher educational level means a greater propensity for starting up a business. Furthermore, in those studies they find that there is a link between the participation in entrepreneurship courses and the intention of creating a company, regardless of the educational level of such courses. Is this true for the case of NTBFs? As these authors remarked, the intention does not mean that the attendants will create the company immediately; indeed it can take a fairly long time. And, as Florin et al (2007) state, "learning a relevant skill is not sufficient to promote action". Nevertheless, Matlay (2008) shows that a relationship exists between students who received entrepreneurial education at the university and the creation of

companies, but also observes that the relationship does not usually take place immediately. Capelleras and Greene (2008) also found that the higher the educational level of entrepreneurs is, the longer it takes for them to create their company.

Therefore, the role of universities in society, and even more in the case of subjects or courses related to entrepreneurship, should not be restricted to the university level. It is possible to achieve a greater impact on regional development if we include courses for attendants who, in spite of not having a Bachelor degree, are considering creating a company, or already have a company and want to learn how to evaluate new ideas. This growing demand for courses related to entrepreneurship by people who already have a company and by those who are thinking of creating one, are connected to the theories stating that "some aspects of entrepreneurship can be taught" (Hynes 1996, Kuratko 2005, Henry 2005a, Henry et 2005b, Fayolle and Gailly 2008 et). In fact, the increase in demand for these courses is because these people are aware of the costs of possible errors while creating and running a small company (Florin et al, 2007). Nevertheless, are these assertions right for the case of NTBFs?

In the specific case we set forth in this paper, we have demonstrated that the difficulty of a customized teaching plan can be overcome through the services that some universities have to support entrepreneurs and to assist in the creation of enterprises. These services are related to the so-called "Third Mission" of the university which involves carrying out activities that contribute to the economic and social development of its environment. The support programs for entrepreneurship (PACE hereinafter, *Entrepreneurship Support Programme* promoted by IDEAS), acting as a university service, represent a fundamental pillar in the fulfillment of the objectives of any entrepreneurial university, understood as being that university which combines and integrates the traditional activities of education and research with a contribution to economic and social development (Etzkowitz, 1998; Goddard, 1998). But to bring about the necessary cultural transition from a traditional university to an entrepreneurial university, the transformation needs not only to be related to university objectives and strategies, but also to be related to its own behavior and services. These should also adapt themselves to their user's new requirements and needs, especially if these services deal with

entrepreneurs and with promoting the creation of enterprises. The global study of the most successful entrepreneurial universities has led to an extensive literary production on their characteristics and the way in which universities can successfully create entrepreneurs. Some of these studies can be found in O' Shea et al (2007), Etzkowitz (1983, 2004) and Clark (1998).

Within this third mission of wealth creation, the Triple Helix approach (Etzkowitz and Leydesdorff, 1997) plays a fundamental role because it stresses the key role of universities in promoting innovation in the new knowledge-based societies. University-industry-government relationships are thus conceived as knowledge-providing mechanisms for the technological base of a region to ensure knowledge transfer to local businesses. The adoption of the Triple Helix approach has resulted in success stories about university-led innovation in regions such as Cambridge, Oulu, MIT, Stanford or Helsinki. These success stories have occurred in high-tech industries in which well-reputed universities have played a key role in the development of the region's innovation. In this type of region the predominant knowledge is analytical, which refers to an industrial setting

where scientific knowledge is highly important and knowledge creation is often based on cognitive and rational process, such as biotech or ICT (Asheim and Coenen, 2005:1176). In this particular case, companies have R&D departments and they rely on research results from universities and other research collaborative institutions for their innovation processes. Nevertheless, in low and medium-low tech regions, the co-located SMEs usually do not have R&D departments and they are dependent on the local technology institutes and /or universities for these purposes.

3. IDEAS Institute for the Creation and Development of Enterprises within the Polytechnic University of Valencia (Spain)

3.1. Entrepreneurship in Spain: the problem of the southern European countries

The role of universities in promoting the creation of enterprises, especially the so-called new technology-based firms (NTBFs), has been at the centre of diverse studies (Fukugawa 2006, Dettwiler et al 2006, Candi and Saemundsson 2008, Yang et al 2009). However, it is not easy to determine which companies would be considered a part of them since each

study includes different industries. In addition, authors are unclear about whether the “new” concept refers to technologies or companies (Storey and Tether 1998), so they commonly refer to new companies which use technologies, but without specifying whether they are in high-technology industries or not. The reason for these doubts is that each author examines specific science parks and therefore focuses on the sectors in which the enterprises of such parks work. For example, Dettwiler et al (2006) include in their study sectors of electronics/electrical, software/information technology, technology consultants, pharmacology and pharmaceutical preparation, mechanics and industrial chemistry/plastics industry. Among these sectors there are high-tech services, high-tech manufacturing, medium-high-tech manufacturing and medium-low-tech manufacturing. However, Yang et al (2009) include Biotechnology, Computers and Peripherals, Optoelectronics, Precision Machinery, Semiconductors, and Telecommunications sectors. And Storey and Tether (1998) emphasize that those are technology intensive sectors. Therefore, we can consider that the NTBFs belong to the high-tech manufacturing and services and

**Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.**

medium-high technology manufacturing sectors.

Table 1 includes data for European countries on creation of firms, entrepreneurship of managers, knowledge transfer between companies and universities, and the total expenditure on R & D per capita. This is extracted from the World

Competitiveness of the IMD database. When comparing southern European countries with the others, we can appreciate that the former show much lower levels than the average in the last two variables, i.e. knowledge transfer and R&D spending, and both variables are precisely those which are important both for the Third Mission of universities and for the Triple Helix.

Table 1. Entrepreneurship in Europe, 2007

COUNTRY	Creation of firms ¹	Entrepreneurship of managers ¹	Knowledge transfer between companies and universities ¹	Total expenditure on R&D per capita (US \$ per capita)
Austria	7,17	7,05	6,29	1143,37
Belgium	4,95	6,14	5,77	803,67
Bulgaria	4,38	4,88	3,13	19,79(*)
Croatia	5,75	4,41	2,67	107,29
Czech Republic	4,43	5,13	4,80	259,17
Denmark	7,56	6,55	6,69	1452,17
Estonia	8,07	6,95	4,18	177,07
Finland	6,18	5,54	6,06	1617,68
France	4,42	5,35	4,31	873,78
Germany	5,23	5,95	6,00	1024,01
Greece	4,60	6,03	4,03	160,37
Hungary	6,70	5,73	4,64	132,89
Ireland	7,22	6,24	5,57	788,94
Italy	3,44	5,35	3,60	361,35(*)
Lithuania	5,44	6,71	4,64	94,16
Luxembourg	6,87	6,63	5,31	1699,42
Netherlands	6,31	5,78	5,94	806,47
Norway	6,69	5,71	5,75	1364,07
Poland	2,70	5,46	3,23	63,28
Portugal	6,98	4,07	3,44	247,99
Romania	4,91	4,94	4,04	41,46
Russia	4,63	5,87	3,36	102,01
Slovak Republic	5,68	6,13	2,90	63,90
Slovenia	4,47	6,24	3,55	361,89
Spain	4,42	4,74	3,72	404,02
Sweden	6,10	5,46	6,10	1778,36
Switzerland	7,88	6,74	7,12	--
Turkey	6,22	6,09	4,13	66,30
United Kingdom	6,00	4,96	4,86	827,16
MEDIA	5,70	5,75	4,68	567,62

¹Responses on a scale of 1 to 7 (1: lowest possible score; 7: highest possible score) (*) Year 2006

Source: IMD WORLD COMPETITIVENESS ONLINE

As table 1 shows, Spain, as well as other southern European countries such as Portugal or Italy, underperformed in the described variables and its figures are mainly below the average. This is a first indicator to understanding the context in which the case study is presented.

3.2. IDEAS: the Institute for the Creation and Development of Enterprises within the Polytechnic University of Valencia (Spain)

What is the best way of organizing a university to promote entrepreneurship? There is evidence of cases in which the final success of the university-led innovation has involved deliberate public policies which lasted more than 50 years (Link, 2002 for North Carolina's Research Triangle Park). Thus it seems that university-led economic development takes considerable *time and patience* (Bercovitz and Feldman, 2006). The Triple Helix approach has also been criticised by several authors who maintain that universities have performed poorly in certain regions (e.g., Gunasekara, 2006), thus *the willingness and capacity of the universities to behave like industry was weak* (Gunasekara, 2006, p.111). As

such, *inertia and vested interests of traditional 'bricks and mortar' academe* (Cooke, 2005, p.1131) have been observed in practice, contradicting theory. This is one of the reasons why the UPV launched IDEAS separately from its academic programmes. Nevertheless, Triple Helix is a comprehensive theoretical framework for understanding the role of universities in helping entrepreneurs to create NTBFs.

The IDEAS Institute for the Creation and Development of Enterprises is an interesting study case from the southern European countries. The IDEAS Institute was created in 1992 within the Polytechnic University of Valencia (UPV) as the first university business-creation support programme in Spain with the objective of encouraging entrepreneurship. Currently it is the center of the creation and development of innovative and technology-based companies at the UPV. Permanent innovation in the services provided has been a critical aspect in the development of the area and the key to the results obtained⁴ along the years. The service's evolution allowed a match between IDEAS and the needs of entrepreneurs, university and society as a whole. The mission of

⁴ In addition to the aforementioned prize, other awards have been granted to the centre.

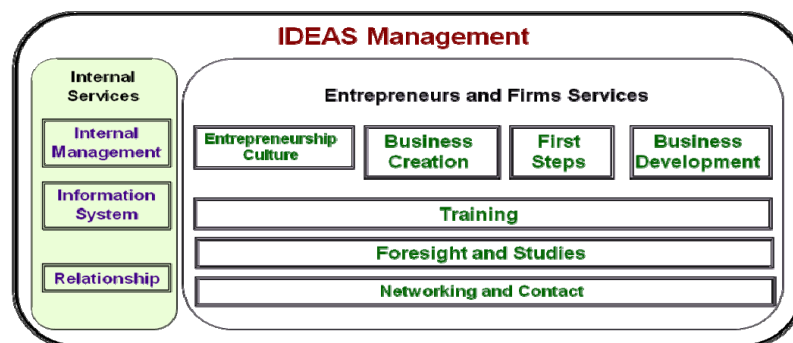
**Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.**

IDEAS is to encourage and develop an entrepreneurial culture within the UPV, to raise awareness and dynamize the university community regarding the creation of new companies, and to support the development of innovative and technology-based enterprises (and more particularly, spin-offs), all of this bearing in mind the UPV's mission as an Entrepreneurial University (IDEAS Institute 2006; 2007).

The entrepreneurs receive the experts' assessments in the IDEAS offices at the three different campuses of the UPV. There are 18 full-time consultants at the Institute, 16 of which are on the main campus of Valencia, one on the campus of Alcoy (about 100 kilometres from Valencia to the southwest), and one on the campus of Gandía (about 70 kilometres from Valencia to the south). The main

advantage of IDEAS is its multidisciplinary team, which includes engineers from several specialities such as telecommunications, agricultural or informatics, business and management graduates, lawyers and administrative assistants with professional experience in business. This variety helps to provide the entrepreneurs and their projects a complete personalized assessment by an advisor, taking into account the sector where the company will operate and the advisor's knowledge and specialization in it. The organizational structure of the Institute is reflected in figure 1 which shows that there are two well-separated working areas: the first one directly related to entrepreneurs' attendance and the creation of companies; and the second one related to the management of IDEAS and its relationship within university.

Figure 1: Organizational structure of the IDEAS Institute



Source: IDEAS Institute, 2006; 2007

**Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.**

The financial structure of the IDEAS Institute is equitably sustained by three financial sources. In first place, part of the IDEAS budget comes from the university as IDEAS is one of the expense items in the UPV's budget. Secondly, IDEAS has a project manager responsible for soliciting new funds through grant applications, collaboration projects, contracts, etc. And in the third place, the Institute's activity is sponsored by a funding organization, which means a very relevant income from funds. Summarizing, instead of programmes

as optional courses in different degrees, the UPV chose a specific centre for entrepreneurship, thus avoiding the *inertia and vested interests of traditional 'bricks and mortar' academe* (Cooke, 2005, p.1131) and at the same time using consultants with ample real-life experience rather than star academics who usually focus more on research.

According to the incremental budget available, IDEAS has increased its range of services as noted in figure 2:

Figure 2: The evolution of the IDEAS Institute's activities

	1992-1996	1996-2001	2001-2005	2005-Present
Budget	No own budget	Own budget	Own budget and national projects	Own budget and European projects and sponsorship
Awareness raising activities	Leaflets and 1 "Motivation Day"		TV programs, national CONIDEAS congress, student conferences	TV program, international CONIDEAS congress, "IDEAS Closer" campaign, students conferences and regulation for spin-offs creation
Companies creation	General assessment of business plans		Specialized assessment and development of a business plan tool	Complete assessment, advisors specialized in different areas, specialization in the creation of spin-offs
Companies development			Support for the association of the IDEAS businesspeople	Virtual shopping centre "Parque Innova", entrepreneurial breakfasts, networking, IDEAS prizes
Training activities			Basic training	Specific workshops and courses, participation in Master Degrees and official undergraduate studies

Source: IDEAS Institute, 2008

As shown in figure 2, promoting entrepreneurial culture and raising awareness within the university

community and the society have always been critical for IDEAS. Due to the inertias of the educational system,

**Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.**

these dynamic and experience-based activities are essential in order to stimulate students and graduates towards the creation of their own companies as a professional option.

From those activities, IDEAS has reached the following number of entrepreneurs attended, and companies created:

Table 2: Entrepreneurs' attention and companies' creation

	Entrepreneurs	Entrepreneurial teams	Companies created	Accumulated companies
1992	15	15		
1993	47	32		
1994	95	48	15	15
1995	115	20		
1996	138	23		
1997	259	171	16	31
1998	285	196	18	49
1999	196	159	17	66
2000	308	212	12	78
2001	208	151	27	105
2002	401	296	31	136
2003	375	305	37	173
2004	338	265	48	221
2005	375	305	45	266
2006	329	236	50	316
2007	287	207	49	365
2008	269	188	45	410
	4040	2829	410	

Source: IDEAS Institute, 2008

Table 2 shows that 4040 entrepreneurs have trusted in IDEAS to provide support for their 2829 business projects, analysing their market opportunities and studying their feasibility. From their hard work and enthusiasm, 410 innovative and technology-based companies and over 4000 jobs have been created in the

region⁵. The output reached for the 410 companies is 14, 5%, which means that 14, 5% of the total amount of projects resulted in a new company since the Institute was created. But if we analyse only the last two years, the percentage reaches 24% in both time periods.

⁵ Figures from December 31st, 2008.

**Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.**

The entrepreneurs' academic qualifications determine the level of technology and innovation within these companies. The distribution of the IDEAS NTBFs by UPV degrees is reflected in table 3. It is important to note that the table shows the entrepreneur's degree or background and the importance of it in the process of creating NTBFs in the IDEAS centre.

Table 3: IDEAS companies' distribution per degrees

DEGREE	% COMPANIES
School of Architecture	3,75
School of Technical Architecture	2,77
School of Applied Computer Science	7,14
School of Rural Environment and Enology	4,28
School of Agricultural Engineering	6,29
School of Civil Engineering	3,35
School of Design Engineering	16,24
School of Engineering in Geodesy, Cartography and Surveying	2,45
School of Industrial Engineering	15,62
School of Telecommunications	8,84
Faculty of Business Administration and Management	3,61
Faculty of Fine Arts	7,01
Faculty of Computer Science	8,34
Student exchange	1,07
Masters	0,27
Other associated centres	8,97
	100%

Source: IDEAS Institute, 2008

Table 3 clearly shows why entrepreneurial education should not be confined only to the scope of business schools, but to also include students from other (Hynes 1996, European Commission 2008) degree programs. The table shows that students and graduates from the Schools of Design Engineering, Industrial Engineering and Telecommunications Engineering have created 40% of the IDEAS companies. However, students and graduates from Business Administration and

Management have only set up 3, 61% of IDEAS firms. Why this paradox?

The reason is that students from technical degrees become specialists with specific knowledge and capabilities that can be exploited through the creation of their own NTBFs. Therefore, these students have the necessary skills for industries related to their degrees (Backes-Gellner and Werner, 2007), industries in which NTBFs prevail. However, management

students have a wide perspective of business but are not specialized in specific industries. Indeed, even wanting to create their own company, most of them do not know the sector and activity in which they would work. Due to the mentioned reasons, and because most of the IDEAS companies are created by students who have degrees but no management knowledge and skills, the most important obstacles identified by IDEAS entrepreneurs concern institutional and managing aspects. Entrepreneurial training demands the development of many more aspects in order to evolve from being a very specialized entrepreneur to being a businessperson able to decide about the future and take the right steps towards it. When an entrepreneur decides to set up a company, he/she will have to learn many tasks to face the challenge of being a businessperson – the main change being internal to develop new behaviour skills, attitudes and experiences. Therefore, the IDEAS Institute covers the needs referred to by the authors in the topic “entrepreneurial education”, i.e. not only the need for specific skills (Backes-Gellner and Werner 2007), but also the need for learning about how firms work (Fayolle and Gailly 2008, Laukkanen 2000).

Once the entrepreneurs' strengths and weaknesses have been analyzed, the IDEAS consultants try to help them to enhance these strengths and minimize the weakest aspects. Therefore it is very important to be become “qualified” businesspeople that will transfer quality levels to their shareholders, employees, providers and clients.

To reach this virtuous circle, the IDEAS Institute develops a very flexible training program, with empirical and varied contents consisting of short courses that suit the concrete needs of each entrepreneur. The aim is to offer a personalized training (Laukkanen 2000) which considers previous knowledge, both technical (Fayolle and Gailly 2008, Laukkanen 2000) and that related to entrepreneurship (Henry et al 2005a). The selection grows wider and oscillates from short workshops in which the entrepreneur works actively to intensify the courses and also to gain specialized training through other formats such as seminars or conferences. Between 2003 and 2008, 2496 people attended IDEAS' own training courses. Thanks to the attendants' feedback, we can analyze the following demographic aspects shown in table 4:

Table 4: Demographic profile of training attendants

SEX	
Male	46,69%
Female	43,19%
No answer	10,13%

AGE	
Under 25	45,25%
From 26 to 35	32,89%
From 36 to 55	6,08%
Over 55	0,50%
No answer	15,29%

QUALIFICATIONS	
Doctorate	1,65%
Degree, Engineer, Architect	36,25%
Diploma, Technical Engineer, Technical Architect	20,09%
Bachelor level / undergraduate level	38,70%
Others	3,31%

WORK SITUATION	
Working	40,56%
Unemployed for less than a year	11,80%
Unemployed for more than a year	4,56%
Student	43,08%

MOTIVATION	
Because it's free	0,59%
To get non-major credits	13,04%
To increase personal and professional training	40,60%
I want to create my own company	33,81%
I have my own company	11,96%

Source: Own elaboration

From the information in table 4, the following conclusions are evident:

- Both men and women show the same interest towards entrepreneurial education, as the difference between both percentages is not significant.
- Therefore, gender aspects are not relevant.
- People interested in this kind of training are very young: over 45% are younger than 25 years old, and over 78% are younger than 35. This fact demonstrates that a certain entrepreneurial culture exists

among young people. Therefore, it seems that Spain is enhancing the entrepreneurial culture proposed by the OECD (2009) and the IDEAS Institute participates actively in that promotion.

- Concerning the academic qualifications, more than 56% are graduates who want to enhance their entrepreneurial spirit and skills nearly and 40% of the attendants are undergraduates.
- 43% of the attendants are still studying, but over 40% are already working and attend the courses believing that the contents offered are interesting for their personal goals and their organizations.
- The motivations for attending this kind of courses are very concentrated. 40% of the attendants want to increase their personal and professional knowledge, but nearly 46% have or want to have a company. This is a very good mark which means that entrepreneurs look for the specialized entrepreneurial training they find in IDEAS because this 46% of the attendants are already considered entrepreneurs. These data show the existing relationship between participating in entrepreneurship courses and the intention of creating a company (Dickson et al 2008). Additionally, if we consider

the information in table 2, the percentage of projects which become new companies reached 24% in 2007 and 2008.

According to all this information, two different profiles can be obtained from the attendants of the IDEAS entrepreneurial training program:

- A young person (man or woman), younger than 25 years old, not yet graduated and still studying, and wants to increase personal and professional knowledge.
- A graduate younger than 35 years who is working and is already an entrepreneur who has or wants to have a company. Considering the information from table 3, we could say that these graduated entrepreneurs come from technical degrees and therefore have more probability of creating a NTBF.

4. Conclusions

This paper tackles one of the most challenging and interesting research gaps in entrepreneurship education: what types of entrepreneurs in universities dominate the NTBFs entrepreneurship process? Therefore, what types of programmes and institutions at the Universities are more interesting in order to foster entrepreneurship? The analysis of the

IDEAS NTBFs-creation area in the Polytechnic University of Valencia (Spain) offers a case study contextualized in Spain. According to the established results, students and graduates from the Schools of Design Engineering, Industrial Engineering and Telecommunications Engineering have created 40% of the IDEAS companies. As a result, entrepreneurial education should not be confined only to the scope of business schools, but also include students from other (Hynes 1996, European Commission 2008) degree programs. In this case, success consists of establishing an independent entrepreneurship centre made up of consultants with real-life experience who can monitor the newly created start-ups. In the case of NTBFs, as showed in the analysis and obtaining empirical evidence which contradicted that from Rotefoss and Kolvereid (2005), a higher educational level means a greater propensity for starting up a business, at least in the case of NTBFs.

Enhancing entrepreneurial culture and the number of potential entrepreneurs through education has become an important objective for governments (Hynes 1996, Jones and English 2004, Matlay 2005) and international organisms (OECD 2009). This case study from the IDEAS

NTBFs-creation area in the Polytechnic University of Valencia (Spain) – which won the prestigious “European Enterprise Awards” in the “Promoting Entrepreneurship” category in May 2008 – shows the important role of the universities as agents to encourage entrepreneurial culture and the creation of companies. Although there are other forms of arrangements, establishing a centre for support and NTBFs entrepreneurship bypasses the problems of traditional *inertia and vested interests of traditional ‘bricks and mortar’ academe* (Cooke, 2005, p.1131). This open system, mainly directed towards the students of the university, is also exploited by non-students who want to set up NBTFs or expand through the application of innovations.

Moreover, although the IDEAS training program is oriented towards students from different degree programs (Hynes 1996, European Commission 2008), it also offers personalized training (Laukkanen 2000) in which previous knowledge from each potential entrepreneur are considered. Additionally, the Institute has all the services necessary to assess entrepreneurs on how to create a company, as demonstrated by the output for 2007 and 2008: 24% of the

total amount of projects became companies.

Additionally, results which showed that the potential entrepreneurs for NBTFs have technical degrees which means that they already have (or are being trained in) the necessary skills for the related industries. Therefore, the education required can focus on entrepreneurial skills (Henry et al 2005a) and subjects related to running a company (Fayolle and Gailly 2008, Laukkanen 2000) in each specific sector, and not just only business guidelines.

Entrepreneurial education is a means for increasing the creation of companies, a necessary objective for universities to ensure the achievement of the "Third Mission". Nevertheless, this mission should be linked to the Triple Helix to ensure that knowledge transfer is permanent among companies and universities, as this is the only way in which the educational system can turn into entrepreneurial. Moreover, an independent institute within a University offers a "lateral thinking" way of supporting entrepreneurs out of the programmes but tailored to their necessities in each industry within University, where the NBTFs are created.

References

- Amin, A. 1999. An institutionalist perspective on regional economic development, *International Journal of Urban and Regional Research*, 23 (2): 365–378.
- Asheim, B.T. and Coenen, L. 2005. Knowledge bases and regional innovation systems: Comparing Nordic clusters. *Research Policy*, 34 (8): 1173-1190
- Backes-Gellner, U. and Werner, A. 2007. *Entrepreneurial Signaling via Education: A Success Factor in Innovative Start-Ups*. *Small Business Economics*, 29: 173–190
- Bercovitz, J. and Feldman, M. 2006. *Entrepreneurial universities and technology transfer: a conceptual framework for understanding knowledge-based economic development*, *Journal of Technology Transfer*, 31: 175–188.
- Candi, M. and Saemundsson, R. J. 2008. How different? Comparing the use of design in service innovation in Nordic and American new technology-based firms. *Design Studies*, 29 (5): 478-499
- Capelleras, J.L. and Greene, F.J. 2008. The determinants and growth

**Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.**

- implications of venture creation speed. *Entrepreneurship & Regional Development*, 20 (4): 317-343
- Clark, B.R. 1998. *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Oxford: Pergamon Press.
- Cooke, P. 2005. Regionally asymmetric knowledge capabilities and open innovation exploring 'Globalisation 2' – a new model of industry organisation, *Research Policy*, 34: 1128–1149.
- Dettwiler, P., Lindelöf, P. and Löfsten, H. 2006. Utility of location: A comparative survey between small new technology-based firms located on and off Science Parks— Implications for facilities management. *Technovation*, 26 (4): 506–517
- Dickson, P.H., Solomon, G.T. and Weaver, K.M. 2008. Entrepreneurial selection and success: does education matter? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15 (2): 239-258
- Edelman, L.F., Manolova, T.S. and Brush, C.G. 2008. Entrepreneurship Education: correspondence between practices of nascent entrepreneurs and textbook prescriptions for success. *Academy of Management Learning & Education*, 7 (1): 56-70
- Etzkowitz, H. 1983. Entrepreneurial scientists and entrepreneurial universities in American academic science. *Minerva*, 21 (2/3): 198-233.
- Etzkowitz, H. 1998. The norms of entrepreneurial science: cognitive effects of the new university-industry linkages. *Research Policy*, 27, (8): 823-833.
- Etzkowitz, H. 2004. The evolution of entrepreneurial university. *International Journal of Technology and Globalisation*, 1 (1): 64-77.
- Etzkowitz, H. and Leydesdorff, L. 1997. *Universities and the Global Knowledge Economy: A Triple Helix of University-Industry-Government Relations*. London: Pinter.
- European Commission. 2008. *Entrepreneurship in Higher Education, especially in non-business studies*. Final Report of the Expert Group.
- Falloye, A. and Gailly, B. 2008. From craft to science. Teaching models and learning processes in entrepreneurship education. *Journal of European Industrial Training*, 32 (7): 569-593

- Florin, J., Karri, R. and Rossiter, N. 2007. Fostering Entrepreneurial Drive in Business Education: An Attitudinal Approach. *Journal of Management Education*, 31 (1): 17-42
- Fritsch, M. and Stephan A. 2005. Regionalization of innovation policy, introduction to the special issue, *Research Policy*, (34): 1123–1127.
- Fukugawa, N. 2006. Science parks in Japan and their value-added contributions to new technology-based firms. *International Journal of Industrial Organization*, 24 (2): 381–400
- Goddard, J. 1998. *The role of universities in regional development*. Working paper for CRE-Columbus. Paris.
- Gunasekara, C. 2006. Reframing the role of universities in the development of regional innovation systems, *Journal of Technology Transfer*, 31: 101–113.
- Heinonen, J. and Poikkijoki, S.A. 2006. An entrepreneurial-directed approach to entrepreneurship education: mission impossible? *Journal of Management Development*, 25 (1): 80-94
- Henry, C., Hill, F. and Leitch, C. 2005a. Entrepreneurship education and training: can entrepreneurship be taught? Part I. *Education + Training*, 47 (2): 98-111
- Henry, C., Hill, F. and Leitch, C. 2005b. Entrepreneurship education and training: can entrepreneurship be taught? Part II. *Education + Training*, 47 (3): 158-169
- Hynes, B. 1996. Entrepreneurship education and training – introducing entrepreneurship into non-business disciplines. *Journal of European Industrial Training*, 20 (8): 10-17
- Ideas Institute. 2006. Memoria de actividades. Valencia.
- Ideas Institute. 2007. Memoria I. Valencia.
- Ideas Institute. 2008. Memoria I. Valencia.
- Jones, C. and English, J. 2004. A contemporary approach to entrepreneurship education. *Education + Training*, 46 (8/9): 416-423
- Kuratko, D.F. 2005. The emergence of entrepreneurship education: development, trends and challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (5): 577-598

**Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.**

- Laukkanen, M. 2000. Exploring alternative approaches in high-level entrepreneurship education: creating micro-mechanisms for endogenous regional growth. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12: 25-47
- Link, A.N. 2002. *From Seed to Harvest: The Growth of the Research Triangle Park*, Research Triangle Park, The Research Triangle Foundation of North Carolina, USA.
- Matlay, H. 2005. Entrepreneurship education in UK business schools: conceptual, contextual and policy considerations. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12 (4): 627-643
- Matlay, H. 2008. The impact of entrepreneurship education on entrepreneurial outcomes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15 (2): 382-396
- Naudé, W., Gries, T., Woody, E. and Meintjies, A. 2008. Regional determinants of entrepreneurial start-ups in a developing country. *Entrepreneurship & Regional Development*, 20 (2): 111-124
- O'Shea, R.P.; Allen, T.J.; Morse, K.P.; O'Gorman, C. and Roche, F. 2007. Delineating the anatomy of an entrepreneurial university: the Massachusetts Institute of Technology experience. *R&D Management*, 37 (1): 1-16.
- OECD. 2009. *Evaluation of Programmes Concerning Education for Entrepreneurship*, report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship.
- Rotefoss, B. and Kolvereid, L. 2005. Aspiring, nascent and fledgling entrepreneurs: an investigation of the business start-up process. *Entrepreneurship & Regional Development*, 17 (2): 109-127
- Storey, D.J. and Tether, B.S. 1998. New technology-based firms in the European union: an introduction. *Research Policy*, 26 (9): 933-946
- Yang, C.H, Motohashi, K. and Chen, J.R. 2009. Are new technology-based firms located on science parks really more innovative? Evidence from Taiwan. *Research Policy*, 38 (1): 77-85

**Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.**

Capítulo 5

**Innovación en Servicios de Creación de Empresas en el
Ámbito Universitario: El caso del Instituto IDEAS de la
Universidad Politécnica de Valencia**

LA INNOVACIÓN EN SERVICIOS DE CREACIÓN DE EMPRESAS EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO

EL CASO DEL INSTITUTO IDEAS DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

JOSÉ MILLET ROIG
MÓNICA ARROYO VÁZQUEZ
M^ª DOLORES GARZÓN BENÍTEZ
M^ª JOSÉ RAMÍREZ SELLENS
JOSÉ CARLOS AYATS SALTS (*)

Instituto IDEAS.
Universidad Politécnica de Valencia

La denominada Tercera Misión de la universidad implica el desempeño de actividades que contribuyan al desarrollo económico y social de su entorno. Esta nueva consideración de la universidad como emprendedora requiere de un rediseño de su estrategia global, de modo que ésta le permita cumplir con los retos impuestos por su nuevo papel en la sociedad.

En este sentido, los Programas de Apoyo a la Creación de Empresas (PACE), como servicios universitarios, suponen un pilar fundamental en el cumplimiento de los objetivos de cualquier universidad emprendedora, entendida ésta como la que combina e integra las tradicionales actividades de educación e investigación con la contribución al desarrollo económico y social (Eitzkowitz, 1998; Goddard, 1998).

La importancia de estos servicios para el cumplimiento de los objetivos relacionados con la Tercera Misión de la Universidad se refleja en varios factores: promueven la cultura emprendedora en todos los ámbitos; apoyan la creación de nuevas empresas innovadoras y/o de base tecnológica; apoyan el desarrollo de empresas recién creadas; ofrecen formación relacionada con la creación y gestión de empresas y promueven las relaciones universidad-empresa, entre otros factores (Arroyo-Vázquez and Van der Sijde, 2008).

El rediseño de la estrategia global de la universidad como emprendedora, implica también una remodelación de la estrategia de los servicios universitarios, los cuales deben adaptarse también a los nuevos requerimientos y a las necesidades de sus usuarios, especialmente si estos servicios tratan con emprendedores y promueven la creación de empresas.

En este artículo se muestra un caso de éxito de implantación de la innovación en servicios públicos: el Instituto IDEAS de la Universidad Politécnica de Valencia, que nació en 1992 (1) siendo el primer servicio de apoyo a la creación de empresas en el ámbito universitario español. Desde su creación, la innovación en los servicios prestados ha sido una constante en su día a día, que se ha visto reflejada en la implantación de un proceso de apoyo al emprendedor, arrojando resultados tangibles que corroboran el éxito del proceso seguido.

En cuanto a la estructura del trabajo, en el primer apartado se muestra el marco teórico que sustenta el artículo, en el ámbito de innovación en servicios y universidades emprendedoras. Posteriormente, se

Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad: el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.

J. MILLET ROIG / M. ARROYO VÁZQUEZ / M.D. GARZÓN BENÍTEZ / M.J. RAMÍREZ SELLENS / J.C. AYATS SALTS

describe el caso del Instituto IDEAS como servicio innovador en las diferentes áreas así como los resultados obtenidos con esta gestión. Para finalizar se muestran las conclusiones y aprendizajes extraídos del caso del Instituto IDEAS como servicio innovador.

MARCO TEÓRICO †

El estudio de las universidades emprendedoras de mayor éxito a nivel mundial ha dado lugar a una extensa producción literaria relacionada tanto con sus características como con el modo en el que las universidades pueden convertirse con éxito en emprendedoras. Algunos de estos trabajos se pueden encontrar en O'Shea *et al.* (2007); Etzkowitz (1983, 2004); Clark (1998), entre otras. Según estos autores, la universidad emprendedora puede ser entendida como una organización flexible que interactúa con su entorno social y económico adaptándose a los cambios y buscando recursos adicionales de financiación. Así pues, para atender adecuadamente las demandas de la sociedad y ser reconocida como universidad emprendedora es necesaria una fase de transformación no sólo en cuanto a objetivos y estrategias de la universidad, sino en su propio comportamiento y cultura, tanto a nivel institucional como personal.

Esta transformación de la universidad tradicional hacia una emprendedora ha sido estudiada por Clark en universidades tanto europeas (Clark 1998) como del resto del mundo (Clark 2004), identificando cinco elementos comunes que favorecen dicha transformación, entre los que cabe destacar la existencia de una cultura emprendedora integrada tanto en la institución como en la actitud de sus integrantes y la forma en que sus agentes desempeñan sus actividades.

Esta misma filosofía es perfectamente aplicable al caso de los servicios universitarios, ya que la transformación de la universidad en emprendedora no puede darse sin la transformación de los servicios y del resto de agentes que la componen. Por tanto, debemos encontrar la base de la innovación en los servicios universitarios en los factores que identifican a una universidad como emprendedora. En este sentido, la definición de «organización flexible que interactúa con su entorno social y económico adaptándose a los cambios y buscando recursos adicionales de financiación» y la de «cultura emprendedora integrada tanto en la institución como en la actitud y la forma en que sus agentes desempeñan sus actividades» (Clark 1998), son totalmente válidos para el caso de un servicio universitario que quiera implementar la innovación en sus procesos.

Esta extrapolación de la definición de universidad emprendedora a la de servicio universitario innovador

está en perfecta sintonía con los cuatro rasgos típicos del sector servicios identificados en la literatura (Evangelista y Sirlill, 1995) que tienen implicaciones a la hora de definir y analizar la innovación en servicios:

La interacción estrecha entre producción y consumo. Este hecho conlleva que una gran parte de las actividades de innovación en servicios esté orientada a la adaptación de los servicios a las necesidades de los clientes o usuarios.

El contenido intensivo en información de las actividades de servicios y de producción. Este factor confiere una gran importancia a la generación y uso de las Tecnologías de la Información en las actividades de innovación de las empresas de servicios.

El papel fundamental de los recursos humanos como factor básico de competitividad. El papel fundamental del factor humano en la organización y provisión de los servicios se asocia a grandes inversiones en recursos humanos y, por ello, las actividades de formación de las empresas deben ser consideradas como fuente de mejora de las capacidades tecnológicas de las empresas de servicios.

La importancia de los factores organizativos en el rendimiento de las empresas. Cada vez hay más evidencia de que la actividad innovadora en servicios es de esta naturaleza (Gallouj, 1998; Sundbo y Gallouj, 1998; Miles, 1994; Teece, D.J. 1996).

En este sentido, la implementación de la innovación en los PACE, como servicios universitarios, precisa incorporar y adoptar estas características, influyendo convenientemente en los aspectos mencionados.

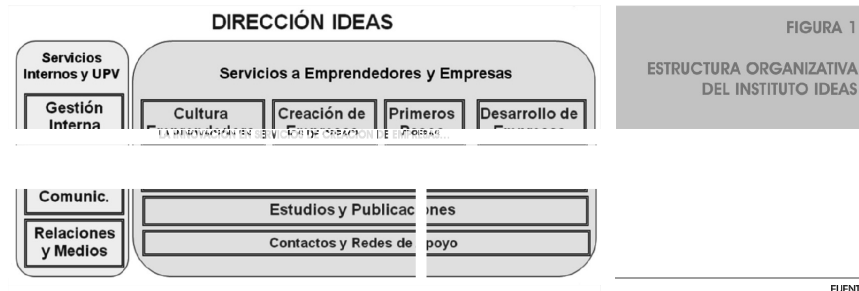
EL CASO DEL INSTITUTO IDEAS †

El Instituto IDEAS, creado en 1992, es el servicio de la Universidad Politécnica de Valencia responsable de la creación y desarrollo de empresas innovadoras y de base tecnológica. Desde su creación, este servicio ha ido evolucionando para adaptarse a las necesidades de sus usuarios, las de la propia universidad y en definitiva su entorno. La evolución del Instituto IDEAS, a lo largo de sus 17 años de vida, ha seguido una trayectoria que ha permitido la transición paulatina y la incorporación de nuevos servicios a medida que los usuarios los demandaban o la propia universidad lo requería.

La misión del Instituto IDEAS es fomentar y desarrollar la cultura emprendedora en la universidad, sensibilizar y dinamizar a la comunidad universitaria en la creación y soporte de nuevas empresas, y apoyar a la creación y desarrollo de empresas innovadoras y

**Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.**

LA INNOVACIÓN EN SERVICIOS DE CREACIÓN DE EMPRESAS...



de base tecnológica en general y *spin-off* en particular, todo ello en consonancia con la misión de la UPV como universidad emprendedora (Instituto IDEAS 2006; 2007)

La estructura organizativa actual del Instituto IDEAS se refleja en la figura 1 donde podemos diferenciar entre los servicios destinados a la gestión y relación con la propia universidad y los servicios prestados a emprendedores y empresas.

En cuanto a los recursos, el Instituto IDEAS cuenta con financiación de la Universidad Politécnica de Valencia [2]. No obstante, como servicio innovador y, según la definición dada en los antecedentes teóricos, este servicio es consciente de la necesidad de buscar financiación adicional. Para ello, el Instituto IDEAS dispone de un gestor de proyectos cuya misión es detectar posibles vías de financiación alternativas a través de subvenciones, colaboraciones, contratos, etc. En este sentido, desde 2007 las actividades del Instituto IDEAS cuentan también con el patrocinio de una entidad financiera, lo que supone una importante inyección de recursos. De este modo, la estructura financiera actual del servicio se divide equitativamente en tres fuentes de financiación: la dotación de la propia universidad; proyectos y contratos; patrocinio de empresas.

Respecto a la flexibilidad de los servicios, el Instituto IDEAS tiene como vocación ayudar al emprendedor con todos los medios disponibles. Como servicio universitario tiene un horario de atención al público, sin embargo, la cultura emprendedora integrada en los miembros del equipo humano y técnicos de IDEAS, flexibiliza este horario para que, se puedan atender a emprendedores fuera del mismo, siendo conscientes de las limitaciones de tiempo y horario de nuestros usuarios.

En cuanto al tipo de servicio prestado también ofrecemos flexibilidad. Efectivamente, los emprendedo-

res tienen siempre problemas distintos para los que hay explorar soluciones distintas y, en ocasiones innovadoras. En el Instituto IDEAS intentamos reinventar constantemente nuestros servicios para que se adapten a sus necesidades y, en el caso de no poder satisfacerlo adecuadamente, se ponen en contacto con las personas o entidades apropiadas.

En definitiva, el Instituto IDEAS puede considerarse un servicio emprendedor e innovador. Para demostrar esta afirmación emplearemos el cuadro 1 (en página siguiente), en la que se muestran los requisitos establecidos en la literatura y puestos de manifiesto en el apartado anterior, indicando la forma en la que el Instituto IDEAS ha adoptado cada uno de ellos.

Sensibilización y promoción de la cultura emprendedora

El proceso IDEAS de apoyo a la creación de empresas comienza inevitablemente con las actividades de sensibilización y promoción de la cultura emprendedora. Estas actividades se centran, por un lado, en el proceso de dinamización (Castro Martínez *et al.*, 2001) de los agentes implicados hacia un comportamiento emprendedor en el ámbito de la creación y desarrollo de empresas y, por otro, en el acercamiento a dicho ámbito de las actividades de investigación y enseñanza relacionadas con el emprendedurismo y temas afines. En esta definición queremos destacar que el concepto «dinamización» es entendido como aquel cambio de comportamiento que «mueve a alguien a hacer algo» (Castro Martínez *et al.*, 2001).

De acuerdo con estos autores, se deben promover dos actividades dentro del proceso de dinamización: la sensibilización y la motivación, por una parte, y la provisión de recursos y facilidades (servicios) por otra. En este sentido, el Instituto IDEAS lleva a cabo un amplio abanico de actividades de sensibilización y

**Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.**

J. MILLET ROIG / M. ARROYO VÁZQUEZ / M.D. GARZÓN BENÍTEZ / M.J. RAMÍREZ SELLENS / J.C. AYATS SALTS

J. MILLET ROIG / M. ARROYO VÁZQUEZ / M.D. GARZÓN BENÍTEZ / M.J. RAMÍREZ SELLENS / J.C. AYATS SALTS

Característica	Aplicación al caso del Instituto IDEAS
Búsqueda alternativa de financiación	Financiación no sólo de la UPV, sino también: – Proyectos, contratos y subvenciones – Patrocinio de otras entidades y empresas
Organización flexible	La estructura organizativa, los horarios y los servicios se han flexibilizado para poder adaptarse a las necesidades de los usuarios, por un lado, y permitir la interacción con el resto de agentes y la generación de nuevos procesos y procedimientos, por otro.
Interacción con el entorno	Colaboración con otros agentes del entorno, como: – Entidades públicas – Empresas y asociaciones empresariales – Entidades financieras e inversores – Parques científicos, tecnológicos y universidades
Cultura emprendedora integrada	Fomento de la creatividad, compromiso e innovación en la forma de atender a los emprendedores y empresas. Para poder atender los requerimientos del servicio, actualmente existe una cultura emprendedora integrada en las propias personas que ofrecen el servicio y que ha sido fruto de un proceso llevado a cabo desde los inicios del programa.
Adaptación a las necesidades de los usuarios	El Instituto IDEAS posee una carta de servicios que evoluciona constantemente para adaptarse a las necesidades de los usuarios. La filosofía no es «esto es lo que ofrecemos», sino «¿qué es lo que el emprendedor necesita y cómo lo podemos satisfacer». Constantemente surgen nuevos servicios a partir de una necesidad de algún emprendedor o empresas.
Empleo de las tecnologías de la información	Desde sus comienzos las TIC se han considerado prioritarias. Se cuenta con servicios on-line, con programas informáticos para el asesoramiento, con un centro comercial virtual, programa de televisión propio, herramientas de videoconferencias, implantación de las últimas tendencias (web 2.0, blogs interactivos, etc.). Actualmente, atendiendo a las necesidades de los emprendedores también se ha adaptado el asesoramiento para que, a través de las nuevas tecnologías se puedan intercambiar información, e incluso asesorar on-line para evitar desplazamientos innecesarios a los emprendedores.
Formación y capacitación de RRHH	El equipo técnico del Instituto IDEAS recibe formación constante y capacitación relacionada con sus actividades. Además de la formación continua que ofrece la propia universidad, desde IDEAS se promueve la asistencia a conferencias, charlas y cursos por parte del personal técnico para que su formación redunde en una mejora de los servicios y, por ende de los resultados finales.

FUENTE Elaboración propia.

motivación tales como Jornadas de Motivación Empresarial, stands informativos, programa propio de televisión, vídeos, información a través de Web corporativa, participación en el Día del Emprendedor y foros de empleo, Charlas y conferencias en aulas y semanas culturales, etc (Instituto IDEAS, 2006; 2007). El objetivo de estas actividades es, por una parte dar a conocer los servicios del Instituto IDEAS y por otra, inculcar el espíritu emprendedor para que, tal vez en un tiempo florezca entre los usuarios ese carácter emprendedor y se planteen la posibilidad de crear su propia empresa y entonces acudan a nuestro servicio.

El planteamiento de las actividades de sensibilización en el Instituto IDEAS hace que por sí mismo sea innovador, máxime si tenemos en cuenta que se trata de un servicio universitario público. Desde un principio se han planteado estas actividades como una inversión a largo plazo. La sensibilización en el Instituto IDEAS forma parte de la política estratégica del servicio, integrada dentro de la de la propia universidad. No se trata sólo de atender a los emprendedores que llegan a nuestras oficinas, sino de conseguir que cada vez lleguen más emprendedores, más motivados y con más preparación.

Para ello, la planificación de las acciones de sensibilización se concibe, no sólo en diseñar actividades para que durante este año acudan más emprendedores, sino en definir e implementar actividades que permitan crear una cultura emprendedora en la sociedad y en la propia comunidad universitaria. De este modo, sabemos que si a una Jornada de Motivación Empresarial acuden personas muy jóvenes, estamos sembrando una semilla para el futuro. Tal vez en ese momento preciso, dicho alumno no se plantee la posibilidad de crear una empresa, pero dentro de unos años, tras haber acabado la carrera y trabajado durante un tiempo en una empresa, se planteará acudir a nuestras oficinas para que le asesoremos. Esto habrá ocurrido porque recordará que vino a una actividad cuando era estudiante. Tal vez si no hubiéramos desarrollado esa actividad, este alumno no se hubiera planteado crear una empresa o no hubiera acudido a nosotros.

Pero la verdadera innovación en las actividades de sensibilización proviene de conseguir un efecto multiplicador. En este sentido el Instituto IDEAS implica a los agentes de la propia universidad en su tarea de sensibilización, por ejemplo, apoyándose en profe-

Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad: el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.

LA INNOVACIÓN EN SERVICIOS DE CREACIÓN DE EMPRESAS...

sores para que difundan la cultura emprendedora entre sus alumnos, consiguiendo así llegar a un mayor número de emprendedores.

El diseño del proceso de sensibilización, al igual que el de atención al emprendedor que veremos a continuación, debe tener en cuenta las características de los usuarios. En este sentido, desde el año 2006 en el Instituto IDEAS se tipifica al emprendedor o equipo emprendedor, con el propósito de proporcionarle una serie de servicios diferenciadores que responda mejor a sus necesidades, inquietudes, etc, y a su vez le proporcione un mayor grado de satisfacción y co-habitabilidad. Así, por ejemplo, se han diseñado procesos distintos para el caso de alumnos y para el caso de investigadores. Ello ha supuesto una reorganización de recursos y actividades que están dando unos excelentes resultados en cuanto al número de investigadores que utilizan los servicios del Instituto IDEAS.

Siguiendo con la definición de la profesora Castro, la dinamización requiere también de la puesta a disposición de una serie de servicios y herramientas. En los siguientes apartados se tratan los servicios que el Instituto IDEAS pone a disposición de los emprendedores y empresas.

La atención al emprendedor: innovación constante

Uno de los pilares fundamentales en los que se centra la actividad del Instituto IDEAS es, sin lugar a dudas, la atención al emprendedor. Su objetivo es ayudar a generar nuevas empresas innovadoras, principalmente de base tecnológica que contribuyan al crecimiento del tejido empresarial valenciano. Este servicio de asesoramiento a los emprendedores es la respuesta de la UPV a la cada vez mayor necesidad de creación de empresas innovadoras y de generación de empleo que tiene la Comunidad Valenciana en el entorno de la nueva economía.

Todo el conjunto de procesos y actividades que engloba el servicio de atención al emprendedor que ofrece IDEAS, están comprometidos y dirigidos a lograr materializar, de la forma más eficaz, su principal misión; conseguir que cualquier persona emprendedora de la comunidad valenciana, y en especial de la UPV, con una idea empresarial innovadora, cuente con el apoyo de la universidad para el inicio de su andadura empresarial.

Desde el nacimiento del Instituto IDEAS su servicio de apoyo al emprendedor ha evolucionado, crecido e innovado en sus procesos de atención y asesoramiento como entidad comprometida con la calidad y la excelencia.

Este progresivo esfuerzo de crecimiento e innovación en la atención al emprendedor ha sido clave para dar una adecuada respuesta a un entorno en continuo cambio, a una sociedad inmersa en el marco de una nueva economía donde las nuevas empresas deben innovar para sobrevivir en el nuevo paradigma empresarial cada vez más global y competitivo.

La sociedad actual evoluciona al acelerado ritmo de avance de la tecnología. El empleo de la tecnología como motor de las iniciativas empresariales juega un papel relevante en el proceso innovador de cualquier país. En un entorno cada vez más globalizado y competitivo, el uso de la tecnología como base de las nuevas oportunidades de negocio es un factor determinante para el desarrollo económico de cualquier región.

Por ello, como motor de impulso a la creación de empresas innovadoras y de base tecnológica, ha sido imprescindible que el Instituto IDEAS se haya involucrado en un proceso de crecimiento, adaptándose y especializándose para poder ayudar con éxito a reorientar y redirigir las iniciativas emprendedoras hacia esta nueva cultura innovadora de base tecnológica.

El papel del emprendedor en la economía adquiere cada vez mayor relevancia. El perfil del emprendedor también ha ido evolucionando al ritmo de los cambios del entorno socio-económico y con él el Instituto IDEAS avanza, innova y se especializa día a día para ofrecer un servicio de calidad que se adapte y responda a las nuevas necesidades emprendedoras. Toda esta evolución ha ido en sintonía con un aumento de la creatividad y del espíritu de iniciativa de la propia UPV.

El Instituto IDEAS tras sus primeros años de establecimiento, dirigió su atención principalmente a emprendedores estudiantes de la UPV, tanto a los que se encontraban en sus últimos años de carrera, como a los que se encontraban en una fase de formación postgrado. Este enfoque ha ido cambiando, ampliándose el campo de actuación al focalizar sus esfuerzos también hacia los egresados de la UPV que quieren crear una empresa después de una etapa de experiencia laboral, que les proporciona una serie de habilidades y experiencias técnicas que les permiten estar más preparados al identificarse con nuevas oportunidades de negocio en el mercado. Además, el Instituto IDEAS siempre ha estado abierto a acoger emprendedores con oportunidades de negocio innovadoras aunque no provengan del entorno de la UPV, en consonancia con la vocación de servicio a la sociedad valenciana.

Uno de los grandes retos y a la vez, una de las mayores satisfacciones personales y profesionales que ca-

**Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.**

J. MILLET ROIG / M. ARROYO VÁZQUEZ / M.D. GARZÓN BENÍTEZ / M.J. RAMÍREZ SELLENS / J.C. AYATS SALTS



FIGURA 2
PROCESO DE CREACIÓN DE
EMPRESAS DEL
INSTITUTO IDEAS

FUENTE:
Instituto IDEAS. 2006; 2007.

racteriza al verdadero emprendedor, es quizás hoy en día, llevar a la práctica una buena idea de negocio, realizar un sueño o dar vida a su propio puesto de trabajo. Al cumplir esta meta no sólo se está forjando su futuro, sino que está generando empleo, progreso y bienestar, contribuyendo a la construcción de una sociedad mejor.

Disponer de toda la información necesaria y asesorarse adecuadamente sobre la creación de una empresa es de vital importancia para aumentar las posibilidades de éxito del emprendedor. En ese sentido es clave y determinante prever y planificar todos los pasos que se tienen que ir dando, así como los diferentes factores que van a influir en su desarrollo: cualidades y formación del emprendedor, la viabilidad de la idea de negocio, el entorno y el mercado donde van a operar, la competencia, los recursos y financiación necesaria, ayudas y subvenciones, la forma jurídica adecuada, etc.

Para dar respuesta a todo este amplio abanico de necesidades de asesoramiento que requiere un emprendedor para ser guiado y tener éxito en su aventura empresarial, el Instituto IDEAS tiene estructurada actualmente una metodología de atención dividida en varias etapas y procesos, que por la experiencia y los resultados obtenidos, son imprescindibles y satisfactorios para que el emprendedor obtenga éxito. Durante el curso académico 2008/09, todos los procesos de atención al emprendedor han sido además normalizados dentro de un sistema de información que facilita la excelencia en el desempeño del asesoramiento al emprendedor.

La atención al emprendedor se sujeta en la labor constante de un equipo de profesionales con una alta motivación y preparación. Un equipo multidisciplinar

comprometido en aportar valor añadido y conocimiento, adquirido en experiencias emprendedoras previas, en la fase de desarrollo del proyecto empresarial del emprendedor. Debido a la cada vez mayor necesidad de especialización e innovación en el tratamiento de los proyectos empresariales, el Instituto IDEAS ha ido incorporando técnicas de diferentes disciplinas para satisfacer dichas necesidades y acometer con eficacia y eficiencia los proyectos empresariales con mayor grado de innovación (EBI, spin-off, empresas de sectores «high-tech», etc.).

El objetivo fundamental de todo el proceso es ayudar al emprendedor a hacer de su idea de negocio un proyecto empresarial viable a través de la información y el asesoramiento personalizado y continuo. Cada oportunidad de negocio y cada proyecto de empresa tiene unas características diferentes, por lo que se da un asesoramiento empresarial específico y personalizado a cada emprendedor sobre la viabilidad de su propuesta.

Un rasgo común que caracteriza a la mayoría de los emprendedores que se lanzan a la aventura de crear una empresa, sobre todo de base tecnológica, es que presentan un perfil centrado principalmente en aspectos técnicos. Sin embargo, muestran una acentuada carencia de formación y experiencia en las áreas de gestión de empresas. Este factor supone una de las principales barreras para muchos emprendedores, que aún contando con una buena oportunidad de negocio, no llegan a despegar en el mercado debido a la falta de experiencia empresarial y comercial.

Desde que el emprendedor visita por primera vez las instalaciones del Instituto IDEAS para solicitar asesoramiento en la puesta en marcha de su idea de

negocio, hasta que constituye legalmente su empresa, pasa por un proceso (ver figura 2) estructurado en las siguientes etapas:

Primera visita y análisis de pre-viabilidad de la idea de negocio. El primer contacto de IDEAS con el emprendedor se basa en conocer e identificar el perfil de la persona o personas que conforman el equipo, la idea de negocio y el grado de definición, conocimiento y desarrollo de la misma hasta el momento, con sus características innovadoras y de base tecnológica. De esta manera, IDEAS asigna al tutor o tutores especializados más adecuados a la nueva y potencial oportunidad de negocio concreta. Esta elección se basa principalmente en criterios tales como si la idea de negocio presenta una baja, media o alta tecnología, el nivel de experiencia laboral o de conocimientos de gestión empresarial del equipo emprendedor, etc.

La fase inicial del proceso de creación de una empresa es cada día más necesaria. Una empresa surge de una idea inicial, como consecuencia de la detección de una oportunidad de negocio. Pero es imprescindible hacer un análisis de pre-viabilidad de la idea, para determinar si es factible o no llevar adelante el proyecto de empresa. No todas las ideas con las que acude un emprendedor a IDEAS resultan ser una oportunidad de negocio. Esta primera etapa es clave para la determinación de las posibilidades de continuidad del proyecto de empresa.

Es necesario guiar al emprendedor para capacitarlo al ejercicio de reflexión que le permita profundizar en la idea y en sus principales condicionantes. Así se establece, a lo largo de varias sesiones, un análisis de pre-viabilidad donde se evalúan, desde un punto de vista más cualitativo que cuantitativo, los tres pilares básicos de toda oportunidad de negocio. Es lo que en IDEAS se ha venido denominando Célula de Oportunidad de negocio

La capacidad emprendedora del promotor o equipo emprendedor es imprescindible para la creación de una empresa. Una labor fundamental consiste en motivar y concienciar a los emprendedores del grado de importancia y compromiso con el desarrollo de todo el conjunto de habilidades y aptitudes que deben reunir como futuros empresarios. No solo es necesaria una buena oportunidad de negocio, sino un espíritu emprendedor adecuado para ser capaces de llevarla a cabo.

No existe un perfil ideal de emprendedor, pero sí se pueden identificar actitudes y aptitudes de éxito que favorecen al mismo. De esta manera, IDEAS ayuda en esta etapa a diagnosticar las pautas del comportamiento emprendedor de cada equipo.

Se hace hincapié en la capacidad de iniciativa, creatividad y espíritu innovador, compromiso, motivación, capacidad de asumir riesgos, capacidad de establecer relaciones interpersonales en el entorno de la empresa, capacidad para trabajar en equipo, etc. Fruto de este diagnóstico se trabajan los puntos fuertes y débiles de cada equipo y se aconseja la formación más adecuada que les ayude a desarrollar las carencias que presentan. IDEAS complementa su servicio con el área de formación, poniendo a disposición de los emprendedores, talleres de generación de oportunidades de negocio, basados en técnicas de *brainstorming* que potencian la creatividad.

Uno de los elementos de motivación que lleva al emprendedor a constituir una empresa de base tecnológica es la pasión por el trabajo que desarrolla, unida a la percepción de una oportunidad de negocio. Pero debemos destacar una de las barreras fundamentales que frena la creación de nuevas empresas en España principalmente. Es precisamente el arraigado miedo al fracaso a la hora de crear una empresa, y una carencia de cultura emprendedora acusada. Más aún que la propia preocupación por el modo de conseguir la financiación. Como entidad responsable y comprometida con el apoyo al emprendedor, IDEAS centra su atención en minimizar este rasgo. El emprendedor debe ser capaz de asumir riesgos calculados y saber cómo afrontarlos.

Se analizan también los roles principales que el equipo emprendedor va a necesitar desempeñar para la correcta puesta en marcha y funcionamiento de la empresa. Los perfiles, funciones, responsabilidades, habilidades y capacidades que va a requerir cada rol. La capacidad para complementar los distintos roles entre los componentes del equipo promotor es otro factor clave a tratar para asegurar un equipo cohesionado y de éxito.

Con este primer diagnóstico se detectan los aspectos clave de la capacidad emprendedora del equipo, que van a ser necesarios potenciar y desarrollar y de los que va a depender la futura viabilidad de la oportunidad de negocio.

Se evalúa si la idea se va a poder transformar en una oportunidad de negocio. La idea de negocio debe crear nuevas necesidades o aportar soluciones a necesidades no cubiertas o no suficientemente satisfechas. El emprendedor debe clarificar el valor añadido que su idea de negocio aporta a los clientes existentes o potenciales.

Se analizan de forma detallada las líneas de negocio con potencial de diferenciación o innovación en el mercado y la existencia o no de una demanda

suficiente. Es la etapa más crítica para el emprendedor, una de las que más orientación requiere y la que sienta las bases de las posibilidades de éxito de la idea.

Se identifican los recursos técnicos, humanos y económico-financieros necesarios para arrancar la empresa con éxito. En este sentido se mide la disponibilidad de recursos, las deficiencias y necesidades concretas.

Con esta primera etapa previa, IDEAS valora los puntos fuertes y débiles del análisis de viabilidad. Si el grado de cumplimiento de cada condición de viabilidad alcanza un nivel suficiente, se aconseja al emprendedor abordar un análisis más profundo con la ayuda del desarrollo del plan de empresa. En caso de no ser así, se desestima el proyecto o se recomienda reforzar los puntos más débiles.

Asesoramiento plan de empresa. El plan de empresa es un documento fundamental para determinar en profundidad la viabilidad técnica, comercial y económico-financiera de la idea de negocio. Ayuda al emprendedor a reflexionar sobre los aspectos básicos y la estructura futura de la empresa. Se analizan las variables de las que dependerá el éxito del funcionamiento de la empresa. Identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la oportunidad en una realidad.

El asesoramiento que ofrece el instituto IDEAS en esta etapa es fundamental, pues la mayoría de emprendedores desconoce estos conceptos y sus habilidades para acometerlos son limitadas. Este desconocimiento de los beneficios de la planificación, sitúa al emprendedor en una postura inicial reticente al considerar el plan de empresa como una tarea ardua y pesada a lo largo de la cual, muchos emprendedores acaban abandonando el proyecto.

IDEAS centra gran parte de su estrategia y metodología en esta etapa. Se consigue formar en la importancia de planificar antes de materializar la empresa, para evitar errores y poder corregir desviaciones. IDEAS ofrece una tutorización individualizada donde se facilita, asesora y acompaña al emprendedor en el desarrollo de cada sección del plan de empresa, adaptándolo y personalizándolo a cada caso concreto. El plan de empresa siempre debe ser elaborada por las propias promotoras del proyecto. Debe ser coherente, contener estimaciones realistas y demostrar la rentabilidad y las posibilidades de futuro de la empresa.

IDEAS cuenta, además, con una herramienta de apoyo que facilita la elaboración y seguimiento del plan de

empresa. Esta herramienta ha ido evolucionando y mejorando a lo largo del tiempo, para adaptarse a las necesidades del emprendedor. Pretende dar respuesta a las dificultades planteadas por los emprendedores a la hora de organizar la información que van recopilando para elaborar su plan de empresa. Es una herramienta dinámica de reflexión, que proporciona una visión organizada de los distintos apartados de su plan.

En el proceso de innovación constante por el que ha apostado el Instituto IDEAS en la actualidad y dentro del desarrollo del plan de negocio, se ofrece un asesoramiento en tecnologías de la información para la gestión empresarial. Hoy en día es imprescindible el aprovechamiento de Internet como nuevo nicho de mercado y como nueva herramienta de marketing.

Se ofrece también un nuevo servicio de orientación para ideas de negocio de base tecnológica que necesitan ser protegidas por su grado de innovación. Se orienta en las características y beneficios de la propiedad industrial o intelectual de las ideas.

Para el estudio de la viabilidad comercial, el emprendedor requiere hacer un análisis exhaustivo del mercado donde va a posicionar sus productos y/o servicios. Se trata de otra tarea crítica donde más apoyo solicita el emprendedor. El Instituto cuenta con profesionales que orientan y asesoran en el análisis e investigación del mercado para ideas de negocio de base tecnológica o de nuevos productos: búsqueda de información de mercado (competencia, demanda, clientes potenciales), vigilancia tecnológica y prospección e investigación empírica. Para todo ello, se dispone de bases de datos de apoyo, tanto a nivel nacional como internacional, para facilitar el acceso a las fuentes adecuadas de información y que el emprendedor pueda tomar las decisiones idóneas.

Además de su valor interno, el plan de empresa tiene un gran valor de cara al exterior, a la hora de presentar el proyecto a terceras personas. Supone su «tarjeta de presentación» ante terceros. Es imprescindible para demostrar la viabilidad del proyecto ante las entidades financieras, organismos públicos u otros inversores.

En este sentido, el instituto IDEAS asesora también para la búsqueda de la financiación necesaria que requiere un proyecto empresarial para poder arrancar en el mercado. Suele representar una de las debilidades más comunes a las que se enfrenta una iniciativa emprendedora, y por tanto, es necesario informar y orientar adecuadamente, para elegir la mejor opción existente.

Cada vez aparecen más iniciativas desde las universidades y la administración pública para apoyar a

Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.

LA INNOVACIÓN EN SERVICIOS DE CREACIÓN DE EMPRESAS...

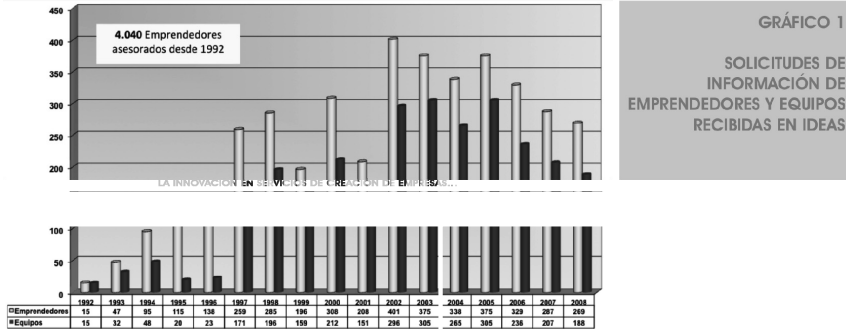


GRÁFICO 1

SOLICITUDES DE INFORMACIÓN DE EMPRENDEDORES Y EQUIPOS RECIBIDAS EN IDEAS

FUENTE: Elaboración propia.

los emprendedores. Cada vez son más las instituciones que se animan a convocar concursos o premios para impulsar las iniciativas empresariales innovadoras de origen universitario. La UPV de la mano del Instituto IDEAS, se ha sumado a dicha iniciativa. El premio, si supone una ayuda económica, no es lo más significativo, es el reconocimiento al trabajo bien hecho por los equipos emprendedores y las ventajas que les aporta: visibilidad, acceso a financiación, networking y acuerdos comerciales, y colaboraciones.

Desde IDEAS se presta un asesoramiento específico a los mejores proyectos innovadores que desarrollan los emprendedores, para la presentación de planes de empresa de calidad a las convocatorias de premios y concursos. El objetivo no es únicamente el premio, sino que el emprendedor adquiera la experiencia necesaria para exponer su proyecto empresarial, de forma comercial, ante un jurado exigente desde el punto de vista empresarial.

Finalmente, se emite un informe al emprendedor basado en la valoración del estudio de viabilidad del proyecto. Se revisa que las conclusiones sean realistas, sólidas, objetivas y aseguren una estrategia clara de posicionamiento de la empresa en el mercado. Una empresa no sólo debe crearse, sino consolidarse en el mercado.

Asesoramiento para la puesta en marcha de la empresa. Si el plan de empresa demuestra que el proyecto es viable y los promotores están convencidos de que pueden llevarlo a cabo, el camino de creación de la empresa se habrá iniciado. Es importante seguir una serie de pasos para formalizar la nueva empresa.

La elección de la forma jurídica sobre la que sustentar una actividad tiene muchas implicaciones labo-

rales, fiscales, contables y financieras. Un buen asesoramiento antes de iniciar una actividad puede suponer un ahorro social y fiscal importante.

IDEAS ofrece información actualizada y asesoramiento sobre las formas jurídicas más adecuadas en cada caso, los trámites legales necesarios para la constitución de la empresa, las obligaciones fiscales con las que se va a enfrentar el futuro empresario y, en general, sobre cualquier cuestión relacionada con la puesta en marcha y funcionamiento de la futura empresa.

De la experiencia en la atención a emprendedores para la creación de empresas, se suele observar un alto porcentaje de personas que acuden a IDEAS en busca únicamente de una subvención o ayuda. Este hecho es un riesgo y se debe corregir, ya que el emprendedor no debe basar su idea de negocio o su viabilidad económica en ninguna ayuda o subvención. La obtención de una posible subvención es un incentivo más que no se debe descartar, pero no es la base del éxito. IDEAS mantiene informados a los emprendedores, de forma continua, de todas las convocatorias de ayudas y subvenciones existentes en cada momento.

Todo este proceso de asesoramiento al emprendedor y las innovaciones que, gradualmente se han ido introduciendo en el mismo, han generado importantes resultados en cuanto a solicitudes de información (3) (gráfico 1) y Empresas creadas (gráfico 2, en página siguiente).

Una vez creada la empresa, IDEAS no se desvincula del emprendedor. El éxito de este proceso no es sólo crear empresas viables, sino que éstas se puedan consolidar. Por ello, es necesario destinar recursos y esfuerzos en hacer un buen seguimiento del nego-

**Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.**

J. MILLET ROIG / M. ARROYO VÁZQUEZ / M.D. GARZÓN BENÍTEZ / M.J. RAMÍREZ SELLENS / J.C. AYATS SALTS

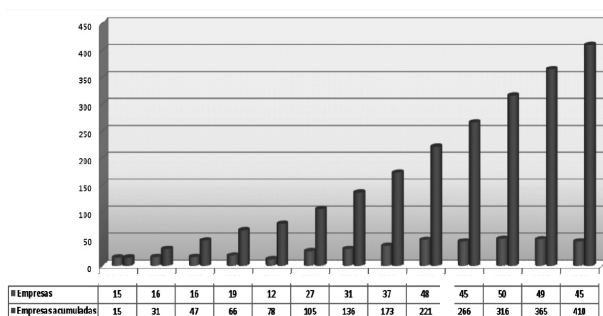


GRÁFICO 2
HISTÓRICO DE EMPRESAS CREADAS EN EL INSTITUTO IDEAS

FUENTE:
Elaboración propia.

cio para su correcta consolidación y mejora continua frente a un mercado dinámico. El emprendedor pasa a ser atendido por el área de asesoramiento al desarrollo de empresas que IDEAS tiene estructurado para ofrecer el seguimiento adecuado.

APOYO AL DESARROLLO DE EMPRESAS

Desde sus comienzos, el Instituto IDEAS se ha centrado en prestar un servicio de excelencia en el asesoramiento de emprendedores en la fase de desarrollo de su plan de empresa y la puesta en marcha de actividad, pero siempre ha sido consciente de que debía ir más allá y facilitar algunas herramientas de apoyo a los nuevos empresarios en su andadura empresarial.

Con esa finalidad pone en marcha su área de Desarrollo Empresarial, a través de la cual presta los siguientes servicios:

- Asesoramiento en facetas posteriores de la empresa: definición de nuevas líneas de negocio, reorientación de estrategias, políticas comerciales, etc.
- Apoyo en la búsqueda de financiación en confección del resumen ejecutivo y plan económico-financiero que el empresario empleará tanto para solicitar financiación bancaria como para captar recursos procedentes de ayudas y subvenciones, herramientas públicas de apoyo a la innovación o inversores privados (*business angel* y *capital riesgo*).
- Intermediación con inversores privados, cuyo proceso comienza por explicar claramente al emprendedor las ventajas e inconvenientes de tener un socio capitalista en el proyecto empresarial, qué tipo de cesiones deberá hacer, y valorar tanto si el emprendedor como el proyecto son adecuados y

están preparados para tener un inversor privado en su capital. Pasada esa etapa y elaborado el resumen ejecutivo, desde IDEAS se presentan a inversores los proyectos de mayor potencial, se hace seguimiento de la negociación y se revisa el pacto de socios a firmar entre las partes.

■ Incubación virtual en el parque empresarial virtual Parque Innova (4), que nació en 2003 para prestar el servicio de incubación virtual de empresas por dos razones fundamentales: la imposibilidad de ofrecerles incubación física y la confianza en el potencial de la presencia en internet. El pilotaje de la plataforma se hizo con 10 empresas y actualmente hay 58 empresas de 7 sectores diferentes alojadas en ella. Realizada sobre software libre, está concebida para:

- ✓ Facilitar a las empresas IDEAS la presencia en Internet
- ✓ Apoyarles para que aprovechen las ventajas y superen las dificultades que ofrece la red
- ✓ Facilitarles el comercio electrónico
- ✓ Ofrecerles un servicio gratuito: durante los primeros años de la empresa no hay costes de hosting, se realiza por ellos el marketing digital, la promoción de noticias, el posicionamiento en buscadores y se les ofrece una pasarela de pagos.

Todas las empresas alojadas disponen de dominio propio, cuentas de correo y una aplicación Web 2.0 (con tienda online, gestor de contenidos, extranet para clientes, blogs, etc.)

En definitiva, las empresas tienen en Parque Innova su escaparate en Internet que le permite cursar pedidos y realizar transacciones electrónicas, con los únicos costes de su tiempo y buscar un diseñador

dor o programador que le ayude (si no cuenta con él). Para compensarlos, desde IDEAS se les asesora sobre ayudas existentes para el desarrollo de tiendas virtuales, webs, marketing digital y elaboración de contenidos para la red.

La formación, un servicio que acompaña al emprendedor †

Desde que el emprendedor tiene una idea y considera que puede llevarla adelante hasta convertirla en un negocio viable, se enfrenta a un sinfín de obstáculos que pasan por la falta de cultura emprendedora a su alrededor, impedimentos familiares, falta de conocimientos y consecuente inseguridad en el terreno empresarial, falta de recursos, etc. El camino no es fácil, sobre todo si consideramos el emprendedurismo no como un evento de un solo acto, sino como un proceso continuo en la cultura empresarial.

Los obstáculos que los emprendedores perciben como más importantes se agrupan básicamente en aspectos institucionales y gerenciales, pero la formación del emprendedor demanda de mucho más para que éste pueda pasar de ser un gran especialista en su trabajo a ser además un empresario capaz de decidir sobre su futuro y dar los pasos adecuados que le lleven a él. Al poner en marcha su proyecto empresarial habrá numerosas tareas más sobre las que tendrá que aprender: liderazgo, técnicas de negociación, técnicas de presentación, gestión del tiempo, etc. El emprendedor tendrá que formarse y desarrollar nuevas actitudes en su faceta de empresario. Su mayor adaptación debe ser a nivel interno desarrollando nuevas pautas de comportamiento, actitudes y experiencias.

Cuando el emprendedor pone en marcha su proyecto empresarial debe analizar sus pautas de comportamiento emprendedor. En el caso del emprendedurismo colectivo, es muy importante estudiar las pautas de comportamiento de cada uno de los miembros y analizar la complementariedad de los perfiles, ya que puede darse el caso de que las pautas en las que alguno de ellos presente carencias, las ponga a menudo en práctica alguno de sus compañeros. Esta complementariedad se tendrá en cuenta al distribuir las tareas y responsabilidades entre los miembros para optimizar las capacidades de cada uno de ellos.

Convencidos de la importancia de dichas pautas de comportamiento y su influencia directa en el éxito de la aventura empresarial, en el Instituto IDEAS se han llevado a cabo numerosos estudios sobre la actitud emprendedora. Tras unos años trabajando con emprendedores en la elaboración de sus pla-

nes de empresa, en 1996 técnicos del Instituto IDEAS se cuestionaron por qué algunos planes de empresa de los que se esperaban excelentes resultados no los alcanzaban al ponerse en marcha la empresa, y por qué otros no tan esperanzadores, al llevarse al mercado funcionaban mejor de lo previsto. La pregunta que se formularon fue la siguiente: "¿qué factores pueden influir en este hecho?". La respuesta obtenida fue: "entre otros factores, es determinante la actitud del propio emprendedor".

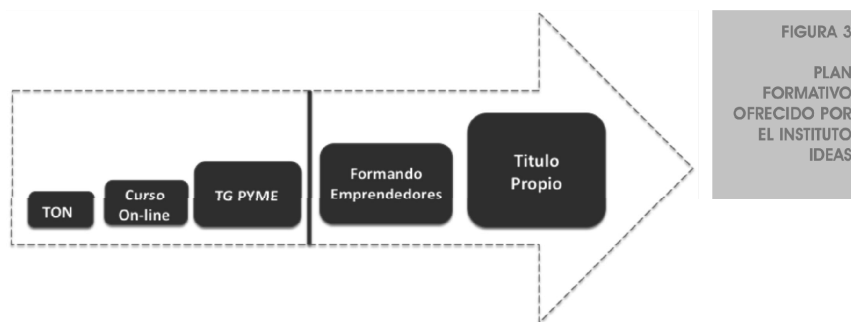
Desde entonces, en IDEAS se ha trabajado concienzudamente para que los emprendedores desarrollen las pautas de comportamiento necesarias de cara a su aventura empresarial. En un primer momento, dicho comportamiento se analizó mediante entrevistas personales a los emprendedores, pero para evitar desviaciones debidas a la subjetividad del entrevistador, la posible timidez del entrevistado al responder ante un desconocido o el temor a la reacción ante sus respuestas, en 1998 se desarrolló una herramienta objetiva basada en la experiencia del profesor McClelland (1961). Dicha herramienta identifica 10 pautas de comportamiento emprendedor agrupadas en tres grandes grupos (pautas del logro, de la planificación y del poder), que pueden estudiarse aisladamente (una a una) o mediante las interrelaciones entre ellas.

Desde el Instituto IDEAS se ha llevado a cabo un estudio empírico en el que se han analizado y comparado las pautas de comportamiento de 1.163 emprendedores y a 47 empresarios innovadores. Las principales conclusiones alcanzadas son las siguientes:

- La puesta en práctica de cada una de las pautas de comportamiento no es igual antes o después de haber creado una empresa, varía desde que se trabaja sobre una idea a cuando se interactúa con el resto de agentes del entorno.
- Para ninguno de los dos colectivos «Fijar Metas» es la pauta con mayor puntuación.
- Los emprendedores sitúan la «Persistencia» por encima de «Fijar Metas», los empresarios no.
- Las pautas «Persistencia» y «Búsqueda de Oportunidades e Iniciativa» obtienen puntuaciones muy similares entre los empresarios, pero no entre los emprendedores.
- Ninguno de los dos grupos estudiados muestran que exista relación entre las pautas «Correr Riesgos» y «Autoconfianza e Independencia».
- En ambos grupos existe cierta dependencia entre la pauta «Correr Riesgos» y «Búsqueda de Información».

Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad: el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.

J. MILLET ROIG / M. ARROYO VÁZQUEZ / M.D. GARZÓN BENÍTEZ / M.J. RAMÍREZ SELLENS / J.C. AYATS SALTS



FUENTE:
Elaboración propia.

■ Hay cuatro pautas de comportamiento significativamente diferentes en los dos colectivos: «Búsqueda de Oportunidades e Iniciativa», «Eficiencia y Calidad», «Autoconfianza e Independencia» y «Planificación Sistemática y Seguimiento». Las tres primeras son rasgos definitorios del carácter del empresario; la última es importante para ambos perfiles aunque los empresarios la ponen en práctica más a menudo que los emprendedores.

Una vez conocidas las fortalezas y debilidades de los emprendedores de cara a afrontar la puesta en marcha de su proyecto empresarial, desde el Instituto IDEAS se consideró imprescindible ir un paso más allá y darles apoyo en la potenciación de sus puntos más fuertes y en la compensación de sus aspectos más débiles. Adquiere por tanto una gran importancia el hecho de ayudar a los emprendedores a interiorizar buenas prácticas y hábitos. De esta forma, al convertirse en nuevos empresarios "de calidad", serán catalizadores de las mismas hacia sus socios, empleados, proveedores y clientes.

Desde ese momento se desarrolla en IDEAS un plan formativo de contenidos muy prácticos y variados para emprendedores, clasificados en tres grandes áreas, que permite a los emprendedores trabajar sus pautas de comportamiento emprendedor y conseguir así que su perfil se parezca cada vez más al característico de los empresarios de éxito: desarrollo personal, gestión empresarial y habilidades directivas.

«Formando Emprendedores» desde sus orígenes es un plan formativo muy flexible compuesto por cursos de corta duración, que permite la adaptación a las necesidades concretas de cada emprendedor.

Sin embargo, a lo largo de los años y gracias a la retroalimentación de los propios emprendedores que han

asistido a los cursos, el enfoque dado a la formación en el Instituto IDEAS ha evolucionado. Como se puede observar en la figura 3, actualmente ofrecemos un plan formativo gradual y muy práctico, que va desde talleres muy prácticos en los que el propio emprendedor trabaja activamente, a cursos en profundidad, pasando por formación especializada en otros formatos como jornadas o seminarios.

Los talleres se encuentran en un primer nivel de la oferta formativa, y hay tres tipos diferentes de talleres: generadores de oportunidades de negocio (TON), orientados a la gestión de pymes y para hacer planes de empresa online. Las tres categorías han demostrado ser un éxito en todas sus ediciones dado el volumen de asistentes con los que cuentan.

Respecto a los cursos en profundidad, el Instituto IDEAS hace una apuesta clara por la formación muy práctica, cercana a la realidad y completamente actualizada con información de mercado. Por ello se apuesta por docentes con perfil emprendedor y empresario a la vanguardia de sus sectores, que pueden transmitir en su calidad de expertos cómo funcionan sus sectores.

Igualmente IDEAS trata de ofrecer contenidos de interés sobre sectores emergentes, nuevas tendencias, y siempre en función de la demanda de los propios emprendedores. En estos momentos, las principales apuestas del Instituto giran en torno a Internet, el Emprendedor 2.0, energías renovables y herramientas prácticas para la gestión empresarial.

CONCLUSIONES †

La consideración de los servicios universitarios como innovadores, está vinculada a las definiciones y es-

Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad: el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.

LA INNOVACIÓN EN SERVICIOS DE CREACIÓN DE EMPRESAS...

peculiaridades (sobre todo en lo relativo a la gestión) de la Universidad Emprendedora. En este ámbito, se ha demostrado que el Instituto IDEAS es un servicio de apoyo a la creación de empresas que cumple con los requisitos necesarios para considerarse innovador ya que, desde su creación ha diseñado una estrategia basada fundamentalmente en la flexibilidad organizativa (a pesar de pertenecer a una administración pública), la implantación de una cultura emprendedora en la organización y la orientación al emprendedor, todo ello, en consonancia con los valores que rigen la organización a la que pertenece, la Universidad Politécnica de Valencia, definida como universidad emprendedora.

El caso del Instituto IDEAS expuesto en este trabajo, nos permite inferir que para la creación con garantías de un PACE innovador, se precisa implementar y promover la creatividad y la innovación en todas y cada una de sus actividades: desde la gestión al asesoramiento para la creación y desarrollo de empresas, pasando por la sensibilización y la formación de emprendedores. Enfatizando las habilidades que permitan adaptarse de forma eficiente, a las necesidades cambiantes de los emprendedores, en concepto y en tiempo.

Afortunadamente, el conjunto de universidades españolas que dispone de un PACE ha aumentado sustancialmente en los últimos años (Fundación CyD 2007). Sin embargo, la forma de concebirlo, gestionarlo, estructurarlo e implementarlo en cada una de ellas es muy diversa, como también lo son los resultados y alcance obtenidos. Esperamos que la exposición y resultados presentados, junto a las reflexiones planteadas, puedan contribuir en mayor o menor medida, como guía para la mejora continua de estos servicios, indispensables en la universidad actual y futura, que no es otra que una universidad emprendedora.

(*) Los autores quieren expresar su gratitud a todas y cada una de las personas que han trabajado y colaborado con el Instituto IDEAS a lo largo de los 17 años de supervivencia.

NOTAS †

- [1] Entonces se denominaba Programa IDEAS y estaba integrado dentro del Centro de Transferencia de Tecnología. Actualmente se denomina Instituto IDEAS para la Creación y Desarrollo de Empresas y se integra en la Dirección Delegada de Empleo.

- [2] El Instituto IDEAS figura como un capítulo de gasto en los presupuestos de la Universidad Politécnica de Valencia
[3] Emprendedores que acuden al Instituto IDEAS solicitando información y asesoramiento
[4] <http://www.parqueinnovacion.com>

BIBLIOGRAFÍA †

- ARROYO-VÁZQUEZ, M.; VAN DER SUIDE, P.C. (2008): «Entrepreneurship encouragement and business development support at universities and science parks». *Industry and Higher Education*, vol. 22 (1) pp.37-48
- CASTRO MARTÍNEZ, E.; FERNÁNDEZ DE LUCIO, I.; GUTIÉRREZ GRACIA, A. Y AÑÓN MARÍN, M.J. (2001): «La Estrategia de Dinamización en la Cooperación Investigación-Empresa: Desarrollo Conceptual y Aplicaciones». XI Seminario Internacional de Gestión Tecnológica ALTEC 2005. Salvador de Bahía, Octubre de 2005
- CLARK, B. (1998): *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Oxford: Pergamon Press.
- ETZKOWITZ, H. (1983): «Entrepreneurial scientists and entrepreneurial universities in American academic science». *Minerva*, Vol.1, no.2-3; pp.198-233.
- ETZKOWITZ, H. (1998): «The norms of entrepreneurial science: cognitive effects of the new university-industry linkages». *Research Policy*, Vol.27, no.8; pp.823-833.
- ETZKOWITZ, H. (2004): «The evolution of entrepreneurial university». *International Journal of Technology and Globalisation*, Vol.1, no.1; pp.64-77.
- EVANGELISTA, R. Y G. SIRILLI (1995): «Measuring Innovation In services». *Research Evaluation*, 5 (3), pp. 207-215
- GALLOW, F. (1998): «Innovation In Reverse Services and the Reverse Product Cycle». *S4S Topical Paper n° 5*, STEP Group.
- GODDARD, J. (1998): «The role of universities in regional development». *Working paper for CRE-Columbus*. Paris, 1 de agosto de 1998
- MCCLELLAND, D. (1961): *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand
- MILES, I. (1994): «Innovation in Services». Part 2: Sectoral and Industrial Studies of Innovation en *The Handbook of Industrial Innovation*. M. Dodgson y R. Rothwell (editores), pp. 243-256. Edward Elgar, Gran Bretaña.
- O'SHEA, R.P.; ALLEN, T.J.; MORSE, K.P.; O'GORMAN, C. Y ROCHE, F. (2007): «Delineating the anatomy of an entrepreneurial university: the Massachusetts Institute of Technology experience». *R&D Management*, Vol.37, no.1; pp.1-16.
- SUNDBO, J. Y F. GALLOW (1998): *Innovation in Services*. S14S Project Synthesis, WP 3-4. Tether, B., C. Hipp e I. Miles (1999). *Standardisation and Specialisation in Services: Evidence from Germany*. CRIC Discussion Paper n° 30, CRIC, University of Manchester, Gran Bretaña.
- TEECE, D.J. (1996): «Firm organization, industrial structure and technological innovation». *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol.31(2) pp. 193-224.

**Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.**

Capítulo 6

Conclusiones finales

1. INTRODUCCIÓN.

En este capítulo de conclusiones finales que cierra la tesis doctoral, se revisa el cumplimiento de los 6 objetivos e hipótesis de investigación planteados al inicio del trabajo, se recopilan las principales conclusiones alcanzadas, se exponen cuáles son las aportaciones más relevantes del trabajo y se proponen varias líneas futuras de investigación.

2. RESULTADOS.

Cabe mencionar que los principales resultados alcanzados tras varios años de investigación, son la elaboración de la presente tesis doctoral y la publicación de los cuatro artículos que la componen en revistas científicas relevantes.

2.1. Objetivos de la investigación

A lo largo de la tesis, se ha dado respuesta a los objetivos de investigación inicialmente planteados:

1. Abordar cuál es el perfil de un emprendedor europeo.
2. Identificar las diferencias principales entre el emprendedor y el resto de trabajadores europeos (empleados y autoempleados).
3. Conocer cuáles son sus principales pautas de comportamiento emprendedor.
4. Averiguar si dichas pautas permanecen constantes a lo largo del tiempo o evolucionan a medida que el emprendedor desarrolla su actividad empresarial pasando a ser un empresario o CEO.
5. Afirmar que la formación emprendedora refuerza dichas pautas y por tanto potencia la creación de empresas.
6. Exponer un caso de éxito como es el del Instituto IDEAS y desgranar las acciones que llevan a cabo en relación con todos los puntos anteriores y los resultados alcanzados.

Con el fin de indagar en el perfil del emprendedor y sus características específicas, en el capítulo 2 se analiza una muestra de 19.746 graduados europeos y en base a ellos se han identificado diferencias significativas entre el perfil del emprendedor y del resto de trabajadores (empleados y autoempleados). Continuando

con la definición de dicho perfil, el capítulo 3 profundiza en las pautas de comportamiento y las competencias de los emprendedores empleando como herramienta de análisis un cuestionario inspirado en los anteriormente utilizados por el profesor McClelland. Para extraer más conclusiones sobre su perfil emprendedor, este cuestionario ha sido cumplimentado por 1.090 emprendedores divididos en dos grupos: emprendedores (los que aún no han puesto en marcha su empresa) y empresarios (los que ya acumulan experiencia empresarial propia), por lo que se puede analizar si esas pautas de comportamiento evolucionan con el paso del tiempo y la adquisición de experiencia real. Hasta aquí, se han alcanzado los 4 primeros objetivos de la tesis doctoral.

A partir de los dos capítulos anteriores, se extrae una clara relación del emprendedor con la formación emprendedora. En el capítulo 4 se ha analizado qué entendemos por “formación emprendedora”, si es específica de las escuelas de negocios, si se centra en las materias relacionadas con Business y Management y si dicha formación emprendedora deriva en la creación de empresas. Con él, se han extraído interesantes conclusiones sobre el quinto objetivo de esta tesis.

Por último el capítulo 5 ha descrito detalladamente el trabajo innovador del Instituto IDEAS de la Universidad Politécnica de Valencia, del cuál se había hablado ya en los capítulos 2 y 3, y cubre con ello el último de los objetivos de la investigación.

2.2. Principales conclusiones

A nivel del perfil del emprendedor, podemos afirmar que sí existen diferencias significativas entre los emprendedores universitarios y el resto de trabajadores titulados (empleados y autoempleados) a nivel europeo. Durante sus estudios, estos emprendedores dedican más tiempo a actividades relacionadas con la experiencia empresarial real, a hacer prácticas en empresas, y a adquirir conocimientos aplicables en empresas. En referencia a la formación recibida también existen diferencias significativas ya que los emprendedores europeos (respecto al resto), demandan que la formación sea más práctica y que potencie la creatividad de los estudiantes. Para ello igualmente, demandan profesorado que sea capaz de transmitir esta cercanía al mundo real de la empresa.

Respecto a las principales pautas de comportamiento emprendedor analizadas en los dos momentos del tiempo explicados (antes de la puesta en marcha de la empresa y cuando el emprendedor es un empresario experimentado o CEO), podemos afirmar que existe una evolución real de las mismas. Existe evolución en varias pautas de comportamiento, pero las diferencias más destacables se observan en la puesta en práctica de las siguientes: “Búsqueda de oportunidades e iniciativa”, “Demanda de eficiencia y calidad”, “Planificación sistemática y seguimiento” e “Independencia y autoconfianza”, lo que significa que éstas cuatro son las competencias realmente características del CEO (emprendedor con años de experiencia en su propia empresa).

Respecto a la formación emprendedora, concluimos que debe abrirse a todas las titulaciones dados los índices de creación de empresas provenientes de titulaciones técnicas, no debe confinarse este tipo de formación a las escuelas de negocios y las titulaciones relacionadas con la economía y la empresa. Del mismo modo, y dada la necesidad de que el profesorado esté cerca de la realidad, sería recomendable que en dicha formación emprendedora los propios profesores pudieran hablar en primera persona contando experiencias propias reales.

Los resultados concluyen que la mayor parte de los emprendedores de empresas innovadoras y de base tecnológica son titulados, por lo que nuevamente se pone de manifiesto la necesidad de que las universidades apoyen a los emprendedores y fomenten la creación de empresas.

En esta línea y en concordancia con la tercera misión de la universidad, se expone el caso del Instituto IDEAS de la Universidad Politécnica de Valencia. Se pueden extraer dos conclusiones: que es necesario ser un servicio emprendedor e innovador dentro de una universidad emprendedora e innovadora para poder apoyar adecuadamente a emprendedores innovadores, y que han de mantenerse la flexibilidad hacia los emprendedores y la innovación para dar resultados de excelencia y aumentar el número de empresas creadas.

2.3. Principales aportaciones

En primer lugar es destacable que esta tesis aborda el fenómeno del emprendimiento y el diseño del perfil emprendedor a dos niveles bien diferenciados,

internacional y local, pero no sólo a nivel teórico. Los estudios empíricos tanto europeo como local se han llevado a cabo con grandes muestras que dan veracidad a los resultados empíricos obtenidos.

En segundo lugar se establecen las diferencias del emprendedor con el autoempleado (tantas veces confundidos) y con el resto de trabajadores, sin olvidar las diferencias entre un emprendedor en sus inicios y cuando es CEO experimentado.

En tercer lugar, la tesis está centrada en el emprendedor graduado, con alto nivel de conocimiento. Este emprendedor se muestra satisfecho con su formación pero crítico a la vez, poniendo de manifiesto exigencias formativas muy concretas. Se revela así como un emprendedor preocupado por la formación a lo largo de la vida (life long learning) que espera cubrir sus necesidades formativas.

Y por último se extraen conclusiones sobre la formación emprendedora, que son aportaciones altamente interesantes de cara al proceso de Bolonia en el que está sumergida la universidad europea.

3. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Para concluir, se proponen dos caminos por los que seguir investigando en relación a los contenidos de esta tesis.

Un gran número de investigaciones han estudiado los rasgos de la personalidad del emprendedor, No obstante, a pesar de más de 35 años de investigación, los resultados sobre el perfil del emprendedor no son concluyentes. Es posible que por ello se haya generado una reducción en el número de trabajos desde esta perspectiva durante los últimos años, pero tras las conclusiones extraídas en esta tesis, se recomienda como línea de futura investigación el profundizar en el análisis del emprendedor que genera empresas basadas en el conocimiento y en la innovación, el emprendedor universitario. Del mismo modo se justifica el continuar indagando sobre la personalidad emprendedora porque de acuerdo a este enfoque, el éxito y el fracaso del emprendedor estarían relacionados con su perfil de personalidad y aumenta la necesidad de conocerlo en detalle.

**Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.**

La segunda propuesta de investigación futura va vinculada a la formación emprendedora y su implantación gracias al proceso de Bolonia. Es de gran interés conocer el grado de penetración de las competencias emprendedoras de Bolonia en los planes de estudios europeos, la adaptación de las materias para la incorporación de dichas competencias, el impacto de este nuevo enfoque sobre los resultados de los estudiantes, y por último si la inculcación de dichas competencias se traduce en la creación de más empresas basadas en el conocimiento y la innovación, que generen así fuentes de riqueza sostenibles y empleo para otros titulados.

**Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.**

Anexos

Anexo I

Carta de aceptación del primer artículo: Introducción: Young entrepreneurs innovate in Europe, what makes them different?

De: Domingo.Ribeiro@uv.es [mailto:Domingo.Ribeiro@uv.es]
Enviado el: miércoles, 06 de enero de 2010 21:26
Para: Lola Garzon Benitez
CC: hknorr@pointpark.edu ; Daniel Martínez Aceves
Asunto: 2010 INBAM Conference Annual Meeting

Ref. Young entrepreneurs innovate in Europe, what makes them different?

Dear Professor Garzón,

We would like to thank you for all the effort put into the preparation of the paper you sent for 2010 INBAM Annual Conference.

Now that we have received all the proposals, we can presently assure you that your paper has passed the first filter in the form of the INBAM editors. Congratulations for your hard work in producing a solid paper!

If you decide that you cannot come to present your paper in Valencia, please let us know so that we can remove the paper from the 15 will be presented in your Track. Please remember all the authors should sign up for in the Conference (please visit the 'Registration' section on the website). We must receive this information before the end of January in order to make adequate preparations.

Some individuals who submitted papers to the Conference will also be asked to review for the Conference and/or the special issues. If you or your co-authors are asked to review we hope you will take the time to provide a thorough review and to return your review promptly.

Thank you for your time and for your interest in INBAM.

Sincerely,

Domingo Ribeiro
President

Anexo II

Carta de aceptación del segundo artículo: A comparison of personal entrepreneurial competences between entrepreneurs and CEOs in service sector.

De: Domingo.Ribeiro@uv.es [mailto:Domingo.Ribeiro@uv.es]
Enviado el: miércoles, 06 de enero de 2010 23:09
Para: Lola Garzon Benitez
CC: mariefornoni@yahoo.com.ar ; jose.hervas@omp.upv.es ; María Blanca De Miguel Molina
Asunto: 2010 INBAM Conference Annual Meeting

Ref. ENTREPRENEURSHIP EDUCATION AND THE CREATION OF NTBFs IN
UNIVERSITIES: WHICH TYPE OF PROGRAMMES AND INSTITUTIONS ARE
NECESSARY? EVIDENCE FROM SPAIN

Dear Professor Garzón,

We would like to thank you for all the effort put into the preparation of the paper you sent for 2010 INBAM Annual Conference.

Now that we have received all the proposals, we can presently assure you that your paper has passed the first filter in the form of the INBAM editors. Congratulations for your hard work in producing a solid paper!

If you decide that you cannot come to present your paper in Valencia, please let us know so that we can remove the paper from the 15 will be presented in your Track. Please remember all the authors should sign up for in the Conference (please visit the 'Registration' section on the website). We must receive this information before the end of January in order to make adequate preparations.

Some individuals who submitted papers to the Conference will also be asked to review for the Conference and/or the special issues. If you or your co-authors are asked to review we hope you will take the time to provide a thorough review and to return your review promptly. Thank you for your time and for your interest in INBAM.

Sincerely,

Domingo Ribeiro
President

Anexo III

Carta de aceptación del tercer artículo: Entrepreneurship education and the creation of NTBFs in universities: which type of programmes and institutions are necessary? Evidence from Spain.

De: Domingo.Ribeiro@uv.es [Domingo.Ribeiro@uv.es]
Enviado el: miércoles, 06 de enero de 2010 23:09
Para: Lola Garzon Benitez
CC: marielfornoni@yahoo.com.ar; jose.hervas@omp.upv.es; María Blanca De Miguel Molina
Asunto: 2010 INBAM Conference Annual Meeting

Ref. ENTREPRENEURSHIP EDUCATION AND THE CREATION OF NTBFs IN UNIVERSITIES: WHICH TYPE OF PROGRAMMES AND INSTITUTIONS ARE NECESSARY? EVIDENCE FROM SPAIN

Dear Professor Garzón,

We would like to thank you for all the effort put into the preparation of the paper you sent for 2010 INBAM Annual Conference. Now that we have received all the proposals, we can presently assure you that your paper has passed the first filter in the form of the INBAM editors. Congratulations for your hard work in producing a solid paper!

If you decide that you cannot come to present your paper in Valencia, please let us know so that we can remove the paper from the 15 will be presented in your Track. Please remember all the authors should sign up for in the Conference (please visit the 'Registration' section on the website). We must receive this information before the end of January in order to make adequate preparations.

Some individuals who submitted papers to the Conference will also be asked to review for the Conference and/or the special issues. If you or your co-authors are asked to review we hope you will take the time to provide a thorough review and to return your review promptly.

Thank you for your time and for your interest in INBAM.

Sincerely,

Domingo Ribeiro
President

Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.

Anexo IV

Carta de aceptación del cuarto artículo: Innovación en Servicios de Creación de Empresas en el Ámbito Universitario: El caso del Instituto IDEAS de la Universidad Politécnica de Valencia.



VNIVERSITAT Đ VALÈNCIA

Para D^a María Dolores Garzón
MIN, Universidad Politécnica Valencia
Campus de Vera s/n, Edificio 8B 4^a Planta - 46022 Valencia (Spain)

A QUIEN CORRESPONDA

El abajo firmante hace constar

Que su trabajo "Innovación en Servicios de Creación de Empresas en el Ámbito Universitario: El caso del Instituto IDEAS de la Universidad Politécnica de Valencia" es un artículo aceptado para su publicación y que está en estos momentos en imprenta en el monográfico que lleva el título LA ACTIVIDAD E IMPORTANCIA DEL SECTOR SERVICIOS, que será publicado en el año 2010 por Economía Industrial.

Domingo Ribeiro Soriano
Editor invitado de Economía Industrial

Anexo V

Questionario empleado en el primer artículo: Young entrepreneurs innovate in Europe, what makes them different?

Educación Universitaria y Empleo de los Graduados en Europa

Estudio sobre los Graduados Universitarios en España

Estimado/a Graduado/a,

Como responsables de un grupo de investigación, solicitamos su participación en una encuesta para graduados universitarios que finalizaron sus estudios universitarios en el curso 1994/95 en instituciones de educación superior en 11 países europeos y Japón.

Informándonos de las experiencias personales que tuvo en su carrera y después de su graduación, nos suministrará unos datos muy valiosos tanto para los responsables de la Universidad en la que usted estudió, como para aquellos que tienen responsabilidades sobre el empleo, en España y en la Unión Europea.

El presente estudio está siendo realizado (con una encuesta prácticamente idéntica) en Alemania, Austria, España, Finlandia, Francia, Italia, Japón, Noruega, Países Bajos, Reino Unido, República Checa y Suecia. En España, investigadores del Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas son los responsables de la recogida de datos y de su posterior análisis. El proyecto cuenta con el apoyo financiero básico de la Comisión Europea (Dirección General XII) a través del Programa de Investigación Socioeconómico.

La Universidad en la que usted se graduó está especialmente interesada en conocer los resultados laborales de sus graduados con el objetivo de introducir las mejoras necesarias para adaptarse a las necesidades de sus estudiantes, por lo que ha colaborado en la financiación de esta encuesta.

Le aseguramos que sus contestaciones sólo se usarán en este proyecto de investigación. Los resultados se publicarán de tal forma que no será posible la identificación individual.

SU INFORMACIÓN SERÁ ESTRICAMENTE CONFIDENCIAL.

Si lo desea, le enviaremos un resumen de los resultados más importantes. Para ello rellene sus datos personales al final de la encuesta

Por favor devuelva la encuesta una vez rellena y, tan pronto le sea posible, a la dirección mencionada abajo.

Muchas gracias por su colaboración.

Prof. Dr. José-Ginés Mora
Universidad de Valencia – IVIE
Responsable del equipo español

Prof. Dr. Ulrich Teichler
Universidad de Kassel, Alemania
Coordinador del proyecto

Envíe el cuestionario a:

IVIE,
E-mail: adela.garcia@ivie.es

Notas explicativas

¿Cuánto tiempo tardará en rellenar la encuesta?

Depende por supuesto del tipo de experiencias que usted haya tenido durante los últimos años, pero en cualquier caso menos de una hora.

Hemos desarrollado un cuestionario estandarizado. Con este formato esperamos que le resulte más fácil contestar a las preguntas.

¿Cómo debe contestar las preguntas?

Puesto que la encuesta se leerá con la ayuda de un escáner, por favor rellene adecuadamente las casillas.

Si se detallan preguntas, por favor marque la respuesta más apropiada así →

Si quisiera corregir su respuesta, tache la mala y, marque y subraye la buena.

→

En algunos casos pedimos sólo números, ej.

y en otros dejamos espacios para que usted escriba una respuesta (.....).

Si se le pide números, por favor rellene , si su respuesta fuera "cero".

Si el espacio para sus contestaciones no es suficiente, por favor añada una hoja adicional.

Sus comentarios e información adicional serán bien recibidos.

Esta encuesta se realiza en 12 países con una amplia gama de estudios e instituciones de educación superior. No podríamos tener en cuenta cada detalle específico de estudio y trabajo, que podría ser importante. Por consiguiente, apreciaremos sus comentarios y la información adicional que nos proporcione.

Encontrará cuestiones que quizá le puedan parecer menos interesantes desde su propia perspectiva, pero era imprescindible incluirlas por mantener la homogeneidad con otros países.

Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.

A. Historial académico previo al ingreso en la Universidad			
<i>Por favor, proporcione información sobre su historial académico y su experiencia laboral antes de matricularse en la Universidad.</i>			
A1 ¿Cuál fue su vía de acceso a la Universidad cuando se matriculó por primera vez?			
<input type="checkbox"/>	Curso de Orientación Universitaria (COU /PREU) sin prueba de Selectividad		
<input type="checkbox"/>	Curso de Orientación Universitaria (COU) más la prueba de Selectividad		
<input type="checkbox"/>	Diploma de Formación Profesional II		
<input type="checkbox"/>	Mayores de 25 años		
<input type="checkbox"/>	Otras		
A2 Nota media aproximada de su expediente de secundaria			
<input type="checkbox"/>	Sobresaliente		
<input type="checkbox"/>	Notable		
<input type="checkbox"/>	Aprobado/Bien		
A3 ¿Cuándo obtuvo los requisitos académicos necesarios para poder matricularse en la Universidad?			
██	Mes	19██	Año
A4 ¿Cuántos años ha estado escolarizado desde que inició la primaria (6 años de edad) hasta obtener el acceso a la Universidad (incluyendo cursos repetidos)?			
██	Total de años de escolarización		
A5 Si transcurrió tiempo entre el momento en el que consiguió los requisitos para entrar en la Universidad (cuestión A1) hasta que se matriculó por primera vez, ¿cuánto tiempo dedicó a las siguientes actividades? Por favor, especifique sólo las principales actividades.			
Duración			
Años		Meses	
██	██	Otros estudios/formación/aprendizaje: <small>(por favor, especifique)</small>	
██	██	Trabajo	
██	██	Cuidado de los hijos u otros familiares	
██	██	Servicio militar o equivalente	
██	██	Buscando activamente empleo, mientras estaba parado	
██	██	Otros <small>(por favor, especifique)</small> :	
A6 Antes de matricularse en la Universidad por primera vez, ¿trabajó o recibió algún tipo de educación/formación/ aprendizaje en el extranjero? Posible contestación múltiple.			
<input type="checkbox"/>	No → IRABI		
<input type="checkbox"/>	Sí, he trabajado en el extranjero:	██ años	██ meses País: <small>(por favor, especifique)</small>
<input type="checkbox"/>	Sí, he recibido educación/formación/aprendizaje en el extranjero:	██ años	██ meses País: <small>(por favor, especifique)</small>

Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.

B. Carreras Universitarias			
B1 Por favor, proporcione información sobre todas las carreras universitarias (titulaciones reconocidas) que ha realizado hasta el momento (incluya postgrado y carreras no terminadas). Si usted cambió de institución, de carrera o si estudió más de una, por favor rellene más de una fila. Si no es suficiente, por favor añada una hoja.			
A. Fechas de Inicio y Final (mes/año)	B. Nombre de la titulación (por favor, especifique)	C. Nombre de la Universidad (por favor, especifique)	D. Tipo de título obtenido (por favor indique el número según aparece en la lista de titulaciones abajo)
1. Inicio <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/> Final <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/> <input type="checkbox"/> No terminado (todavía)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Ninguno
2. Inicio <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/> Final <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/> <input type="checkbox"/> No terminado (todavía)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Ninguno
3. Inicio <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/> Final <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/> <input type="checkbox"/> No terminado (todavía)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Ninguno
4. Inicio <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/> Final <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/> <input type="checkbox"/> No terminado (todavía)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Ninguno
LISTA DE TITULACIONES			
1 Diplomado 2 Licenciado	3 Ingeniero Técnico/Aparejador 4 Ingeniero Superior/Arquitecto	5 Doctor 6 Master 7. Otros (especificar el columna D)	
B2 ¿Fue al extranjero durante su periodo de estudio en la Universidad (para trabajar o estudiar)? <input type="checkbox"/> No → IRAB4 <input type="checkbox"/> Sí			
B3 Si fue al extranjero: por favor proporcione información sobre los países, la duración y las actividades. (para cada estancia en el extranjero, si ha estado más de una vez).			
A. País (por favor, especifique)	B. Duración	C. Actividad Principal (posible contestación múltiple)	
1	<input type="text"/> años <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Estudios (asistencia a clases, estudio por cuenta propia, recopilación de información para elaboración de tesis etc.)
	<input type="text"/> meses <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Trabajo (incluyendo trabajos en prácticas)
2	<input type="text"/> años <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Otros (por favor, especifique)
	<input type="text"/> meses <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Estudios (asistencia a clases, estudio por cuenta propia, recopilación de información para elaboración de tesis etc.)
		<input type="checkbox"/>	Trabajo (incluyendo trabajos en prácticas)
		<input type="checkbox"/>	Otros (por favor, especifique)

B4 Desde que se matriculó por primera vez en la Universidad hasta que se graduó en el curso 1994/95, ¿cuántos meses dedicó a las siguientes actividades?:					
Duración (meses)					
<input type="text"/> <input type="text"/>	Trabajo no relacionado con los estudios ni con un posible trabajo futuro				
<input type="text"/> <input type="text"/>	Trabajo relacionado con los estudios o con un posible trabajo futuro				
<input type="text"/> <input type="text"/>	Trabajo en prácticas como parte de sus estudios				
<input type="text"/> <input type="text"/>	Cuidado de los hijos u otros familiares				
<input type="text"/> <input type="text"/>	Servicio militar o equivalente				
<input type="text"/> <input type="text"/>	Buscando activamente empleo, estando parado				
<input type="text"/> <input type="text"/>	Otros: <i>(por favor, especifique)</i>				
B5 ¿Cuánto tiempo tardó en conseguir el título universitario obtenido en el curso 1994/95 y cuál es la duración establecida para esos estudios?					
Realmente estudié	<input type="text"/> <input type="text"/> Años <input type="text"/> <input type="text"/> Meses				
Duración establecida	<input type="text"/> <input type="text"/> Años <input type="text"/> <input type="text"/> Meses				
B6 ¿Cuántas horas por semana dedicó en promedio a cada una de las siguientes actividades mientras estudió la carrera en la que se graduó en 1994/95? For favor, realice una estimación aproximada en horas por semana.					
A. Durante el periodo de clases					
Horas semana					
<input type="text"/> <input type="text"/>	Otras actividades de estudio (incluido el estudio en casa o bibliotecas)				
<input type="text"/> <input type="text"/>	Otros estudios adicionales (informática, idiomas, etc....)				
<input type="text"/> <input type="text"/>	Actividades extra-curriculares culturales, deportivas, etc....				
<input type="text"/> <input type="text"/>	Trabajo (excluir el trabajo realizado por prácticas)				
<input type="text"/> <input type="text"/>	Otros <i>(por favor, especifique)</i> :				
B. En periodo de vacaciones					
Horas semana					
<input type="text"/> <input type="text"/>	Asistencia a clases en escuelas de verano, academias o estudio por cuenta propia, etc.				
<input type="text"/> <input type="text"/>	Trabajo (excluir el trabajo realizado por prácticas)				
<input type="text"/> <input type="text"/>	Otros: <i>(por favor, especifique)</i> :				
B7 Si trabajó durante la carrera en la que se graduó en 1994/95, ¿qué relación existía entre su trabajo y el contenido de los estudios?					
No aplicable, sin experiencia laboral	Nada, en absoluto				Muy relacionado
0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B8 Reflexionando sobre la carrera en la que se graduó en 1994/95, ¿cuál de los siguientes aspectos y modos de enseñanza eran más resaltados por la institución en la que estudió y por sus profesores?					
Nada	Muy común				
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	a. Conocimientos de tipo instrumental
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	b. Teorías y conceptos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	c. Actitudes y habilidades socio-comunicativas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	d. Aprendizaje independiente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	e. Asistencia regular a clase
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	f. Profesor, como principal fuente de información y comprensión
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	g. Libertad para escoger los cursos y áreas de especialización
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	h. Aprendizaje basado en problemas prácticos y proyectos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	i. Adquisición directa de experiencia laboral
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	j. Comunicación fuera de clase entre los estudiantes y los profesores
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	k. Escribir una tesina, tesis o proyectos de fin de carrera
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	l. Evaluación regular del progreso académico

Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.

B9 ¿Cómo valora la provisión y las condiciones de estudio que tuvo durante la carrera en la que se graduó en 1994/95?					
Muy mal	1	2	3	4	Muy bien
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	a. Asesoramiento académico en general
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	b. Ayudas/consejos para sus exámenes finales
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	c. Contenido básico de la carrera
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	d. Variedad de asignaturas ofrecidas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	e. Diseño del plan de estudios
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	f. Sistema de exámenes
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	g. Oportunidad de elección de cursos y áreas de especialización
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	h. Énfasis en la enseñanza práctica
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	i. Calidad de la docencia
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	j. Oportunidades de participar en proyectos de investigación
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	k. Énfasis que se le prestaba a la investigación dentro del proceso de enseñanza
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	l. Provisión de trabajo en prácticas y otras experiencias laborales
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	m. Oportunidad de contactar fuera de clase con el profesorado
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	n. Contactos con compañeros de estudios
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	o. Oportunidad de los estudiantes de influir en las políticas universitarias
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	p. Equipamiento y número de libros en las bibliotecas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	q. Disponibilidad de material adecuado para la enseñanza (proyectores, fotocopiadoras, etc.....)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	r. Calidad del equipamiento técnico (ordenadores, instrumentos de laboratorio, etc.)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	s. Calidad de las instalaciones (aulas, servicios, etc.....)

B10 ¿Qué conocimientos sobre informática poseía en el momento en el que se graduó 1994/95?					
Ningunos	1	2	3	4	Muy buenos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	a. Procesador de textos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	b. Lenguajes de programación
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	c. Hoja de cálculo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	d. Base de datos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	e. Software especializado (ej. CAD, SPSS)

B11 ¿Qué conocimientos de idiomas tenía en el año en el que se graduó (1994/95)? Por favor, conteste a cada uno de los idiomas que se presentan en la lista de abajo. Es posible contestación múltiple en cada una de las filas.					
+		Nivel de conocimiento			
		A. Capacitado para escribir textos profesionales	B. Capacitado para leer textos profesionales	C. Escaso	D. Ninguno
	a. Castellano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	b. Otro idioma oficial de la CA: Específico:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	c. Inglés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	e. Francés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	d. Otro: (por favor, especifique)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	e. Otro: (por favor, especifique)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C. Búsqueda de trabajo e historial de actividades profesionales																																																																																																																																																										
Las siguientes preguntas se refieren al periodo después de su graduación en 1994/95.																																																																																																																																																										
<p>C1 Desde que acabó la carrera hasta ahora, ¿ha buscado trabajo alguna vez? Excluya trabajos esporádicos.</p> <p><input type="checkbox"/> Sí → IRA C2</p> <p><input type="checkbox"/> No, monté mi propio negocio → IRA C9</p> <p><input type="checkbox"/> No, continúe con el trabajo que tenía antes de graduarme → IRA C9</p> <p><input type="checkbox"/> No, continúe estudiando → IRA C9</p> <p><input type="checkbox"/> No, me ofrecieron trabajo sin buscarlo IRA C8</p> <p><input type="checkbox"/> No, por otros motivos (Por favor, especifique) → IRA C9</p>	<p>C5 ¿Qué estrategia fue la más importante para conseguir su primer trabajo después de su graduación en 1994/95? Por favor, rellene según el número que aparece en la pregunta C4.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Método más importante</p> <p><input type="checkbox"/> No aplicable, no he encontrado un trabajo después de la graduación → IRA C9</p>																																																																																																																																																									
<p>C2 ¿Cuándo empezó a buscar trabajo? Excluya búsqueda de trabajos esporádicos</p> <p><input type="checkbox"/> Antes de la graduación, <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> meses antes</p> <p><input type="checkbox"/> En el momento de la graduación</p> <p><input type="checkbox"/> Después de la graduación, <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> meses después</p>	<p>C6 ¿Con cuántos empresarios contactó (ej. enviando cartas, currícula) antes de obtener su primer trabajo después de su graduación en 1994/95?</p> <p>+ Aprox. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> número de empresarios</p>																																																																																																																																																									
<p>C3 Después de su graduación en 1994/95, ¿buscaba usted alguno de los siguientes tipos de trabajo? Posible respuesta múltiple.</p> <p><input type="checkbox"/> a. Empleo con jornada a tiempo parcial</p> <p><input type="checkbox"/> b. Auto-empleo (negocio propio, etc.)</p> <p><input type="checkbox"/> c. Trabajo en el extranjero</p> <p><input type="checkbox"/> d. Empleo sólo en la misma zona en la que vive mi pareja/padres.</p>	<p>C7 ¿Cuántos meses en conjunto (antes o después de la graduación) ha estado buscando su primer empleo? Excluya trabajos esporádicos.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Meses de búsqueda</p>																																																																																																																																																									
<p>C4 ¿Cómo intentó obtener el primer trabajo después de la graduación? Posible respuesta múltiple.</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Respondí a un anuncio de trabajo</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Contacté con empresarios sin saber previamente que tuvieran vacantes</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Puse anuncios</p> <p><input type="checkbox"/> 4. Me llamó un empresario</p> <p><input type="checkbox"/> 5. Por una agencia pública de empleo (INEM u otras)</p> <p><input type="checkbox"/> 6. Por empresas privadas de empleo</p> <p><input type="checkbox"/> 7. Inscripción en la oficina de empleo o bolsas de trabajo de la propia Universidad</p> <p><input type="checkbox"/> 8. Me inscribí en la bolsa de ayudantes/becarios de la Universidad</p> <p><input type="checkbox"/> 9. Contactos establecidos en el trabajo que realizaba durante mis estudios</p> <p><input type="checkbox"/> 10. Otros contactos personales (padres, parientes, amigos)</p> <p><input type="checkbox"/> 11. Empecé mi propio negocio/auto-empleado</p> <p><input type="checkbox"/> 12. Preparándome para una oposición</p> <p><input type="checkbox"/> 13. Otro: (por favor, especifique)</p>	<p>C8 Bajo su punto de vista, ¿cómo fueron valorados por su primer empleador después de graduarse los aspectos que a continuación se detallan?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="5">Nada importante</th> <th colspan="5">Muy importante</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> a. Área de estudio</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> b. Titulación específica (técnicas, salud, etc....)</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> c. Expediente académico</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> d. Experiencia laboral/práctica adquirida durante la carrera</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> e. Experiencia laboral/práctica adquirida antes de la carrera</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> f. Reputación de la institución en la que estudió</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> g. Experiencia en el extranjero</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> h. Conocimiento de idiomas extranjeros</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> i. Conocimientos de informática</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> j. Recomendaciones/referencias de terceras personas</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> k. Personalidad</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> l. Otros: (por favor, especifique)</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </tbody> </table>		Nada importante					Muy importante					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> a. Área de estudio											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> b. Titulación específica (técnicas, salud, etc....)											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> c. Expediente académico											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> d. Experiencia laboral/práctica adquirida durante la carrera											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> e. Experiencia laboral/práctica adquirida antes de la carrera											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> f. Reputación de la institución en la que estudió											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> g. Experiencia en el extranjero											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> h. Conocimiento de idiomas extranjeros											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> i. Conocimientos de informática											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> j. Recomendaciones/referencias de terceras personas											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> k. Personalidad											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> l. Otros: (por favor, especifique)										
	Nada importante					Muy importante																																																																																																																																																				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																																																																																																																																																
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> a. Área de estudio																																																																																																																																																										
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> b. Titulación específica (técnicas, salud, etc....)																																																																																																																																																										
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> c. Expediente académico																																																																																																																																																										
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> d. Experiencia laboral/práctica adquirida durante la carrera																																																																																																																																																										
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> e. Experiencia laboral/práctica adquirida antes de la carrera																																																																																																																																																										
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> f. Reputación de la institución en la que estudió																																																																																																																																																										
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> g. Experiencia en el extranjero																																																																																																																																																										
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> h. Conocimiento de idiomas extranjeros																																																																																																																																																										
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> i. Conocimientos de informática																																																																																																																																																										
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> j. Recomendaciones/referencias de terceras personas																																																																																																																																																										
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> k. Personalidad																																																																																																																																																										
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> l. Otros: (por favor, especifique)																																																																																																																																																										

Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.

C9 ¿Qué actividades le han ocupado la mayor parte de su tiempo desde que se graduó en 1994/95? Posible respuesta múltiple

La mayoría del tiempo tuvo un trabajo regular

Tuve varios trabajos temporales

Tuve más de un trabajo al mismo tiempo

He estado la mayoría del tiempo desempleado

Empecé estudios adicionales/perfeccionamiento profesional (doctorado, masters...)

Estaba predominantemente comprometido en el cuidado de los hijos u otros familiares

Otros:

C10 Por favor, indique sus actividades principales desde su graduación en 1994/95. Utilice una columna diferente ("período") cada vez que cambió de actividad principal (ej. de "Desempleado" a "Empleado") o se produjo un cambio sustancial en su trabajo (ej. nuevo empleador, nuevo puesto aunque sea la misma empresa),. Más columnas en la página siguiente.

	1° período	2° período	3° período	4° período
A Tipo de actividad (por favor introduzca el código de la lista de Actividades de abajo)	---	---	---	---
B Inicio (mes/año)	___/___	___/___	___/___	___/___
C Fin (mes/año)	___/___	___/___	___/___	___/___
Sólo para los periodos de empleo, por favor rellene también las siguientes filas				
D Sector económico (por favor introduzca el número de la lista de Sectores de abajo)	---	---	---	---
E Ocupación (por favor introduzca el número de la lista de Ocupaciones de la página siguiente, si es posible)	-----	-----	-----	-----
F Nivel educativo que exigía su puesto de trabajo comparado con el nivel que usted adquiere en 1994/95	<input type="checkbox"/> Nivel más alto <input type="checkbox"/> Mismo nivel <input type="checkbox"/> Nivel más bajo	<input type="checkbox"/> Nivel más alto <input type="checkbox"/> Mismo nivel <input type="checkbox"/> Nivel más bajo	<input type="checkbox"/> Nivel más alto <input type="checkbox"/> Mismo nivel <input type="checkbox"/> Nivel más bajo	<input type="checkbox"/> Nivel más alto <input type="checkbox"/> Mismo nivel <input type="checkbox"/> Nivel más bajo
G El campo de su ocupación comparado con su campo de estudios en la Universidad.	<input type="checkbox"/> Campo similar <input type="checkbox"/> Campo distinto	<input type="checkbox"/> Campo similar <input type="checkbox"/> Campo distinto	<input type="checkbox"/> Campo similar <input type="checkbox"/> Campo distinto	<input type="checkbox"/> Campo similar <input type="checkbox"/> Campo distinto
H Término medio de horas trabajadas por semana	---	---	---	---
I ¿Contrato temporal?	<input type="checkbox"/> sí <input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> sí <input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> sí <input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> sí <input type="checkbox"/> no
J Salario neto mensual pesetas pesetas pesetas pesetas
K Este trabajo, ¿era el resultado de un cambio de posición o nivel de trabajo?	<input type="checkbox"/> sí, es nivel más alto <input type="checkbox"/> ningún cambio <input type="checkbox"/> sí, es nivel más bajo	<input type="checkbox"/> sí, es nivel más alto <input type="checkbox"/> ningún cambio <input type="checkbox"/> sí, es nivel más bajo	<input type="checkbox"/> sí, es nivel más alto <input type="checkbox"/> ningún cambio <input type="checkbox"/> sí, es nivel más bajo	<input type="checkbox"/> sí, es nivel más alto <input type="checkbox"/> ningún cambio <input type="checkbox"/> sí, es nivel más bajo

Lista de Actividades		
1 Empleado (incluidos internos, becarios, etc.)	3 Perfeccionamiento profesional a tiempo completo	6 Desempleado, no buscando empleo
2 Autónomo/ auto-empleado (empresario o profesional)	4 Estudios académicos avanzados	7 Cuidado de hijos u otros familiares
	5 Desempleado, buscando empleo	8 Servicio militar o equivalente
		9 Otro, por favor especifique en la fila A
Lista de Sector Económico	10 Investigación y Desarrollo	
1 Agricultura, silvicultura, pesca	11 Inmobiliaria, alquileres y otras actividades comerciales	17 Enseñanza primaria
2 Minería y extracción de piedra	12 Abogacía, contabilidad, teneduría de libros, auditoría, asesoramiento empresarial, estudios de mercado, etc.	18 Enseñanza secundaria y profesional
3 Industria manufacturera	13 Asesoramiento de ingeniería y arquitectura	19 Educación superior
4 Electricidad, gas y suministro de agua	14 Otros servicios comerciales	20 Educación de adultos y otras
5 Construcción	15 Asuntos extranjeros, justicia, seguridad pública	21 Salud
6 Venta al por mayor y comercio al por menor, reparaciones, hoteles, restaurantes	16 Otra administración pública (ej. actividades generales de servicio público)	22 Asistencia social
7 Transporte, almacenamiento y comunicación		23 Miembro de alguna organización (ej. profesionales, religiosas, sindicatos...)
8 Intermediarios financieros (ej. bancos, seguros)		24 Actividades culturales y deportivas
9 Informática y actividades relacionadas (consultoras o suministros)		25 Otros servicios
		26 Otro, por favor especifique en la fila D

Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.

5º periodo	6º periodo	7º periodo	8º periodo	9º periodo
-	-	-	-	-
-- / --	-- / --	-- / --	-- / --	-- / --
-- / --	-- / --	-- / --	-- / --	-- / --
---	---	---	---	---
----	----	----	----	----
<input type="checkbox"/> Nivel más alto <input type="checkbox"/> Mismo nivel <input type="checkbox"/> Nivel más bajo	<input type="checkbox"/> Nivel más alto <input type="checkbox"/> Mismo nivel <input type="checkbox"/> Nivel más bajo	<input type="checkbox"/> Nivel más alto <input type="checkbox"/> Mismo nivel <input type="checkbox"/> Nivel más bajo	<input type="checkbox"/> Nivel más alto <input type="checkbox"/> Mismo nivel <input type="checkbox"/> Nivel más bajo	<input type="checkbox"/> Nivel más alto <input type="checkbox"/> Mismo nivel <input type="checkbox"/> Nivel más bajo
<input type="checkbox"/> Campo similar <input type="checkbox"/> Campo distinto	<input type="checkbox"/> Campo similar <input type="checkbox"/> Campo distinto	<input type="checkbox"/> Campo similar <input type="checkbox"/> Campo distinto	<input type="checkbox"/> Campo similar <input type="checkbox"/> Campo distinto	<input type="checkbox"/> Campo similar <input type="checkbox"/> Campo distinto
--	--	--	--	--
<input type="checkbox"/> sí <input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> sí <input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> sí <input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> sí <input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> sí <input type="checkbox"/> no
.....pesetaspesetaspesetaspesetaspesetas
<input type="checkbox"/> sí, es nivel más alto <input type="checkbox"/> ningún cambio <input type="checkbox"/> sí, es nivel más bajo	<input type="checkbox"/> sí, es nivel más alto <input type="checkbox"/> ningún cambio <input type="checkbox"/> sí, es nivel más bajo	<input type="checkbox"/> sí, es nivel más alto <input type="checkbox"/> ningún cambio <input type="checkbox"/> sí, es nivel más bajo	<input type="checkbox"/> sí, es nivel más alto <input type="checkbox"/> ningún cambio <input type="checkbox"/> sí, es nivel más bajo	<input type="checkbox"/> sí, es nivel más alto <input type="checkbox"/> ningún cambio <input type="checkbox"/> sí, es nivel más bajo

Lista de Ocupaciones			
1. Legisladores, funcionarios y directivos	221	Profesionales ciencias de la vida (biólogos, etc.)	300
111 Legisladores	222	Profesionales de la salud (excluir enfermería)	Técnicos y otros profesionales
112 Funcionarios del gobierno	223	Enfermería y comadronas	Oficinistas
114 Funcionarios de organizaciones de interés especial	231	Profesores de Universidades	410 Empleados de la oficina
121 Directores y jefes ejecutivos	232	Profesionales de Enseñanza Secundaria	420 Empleados del servicio al cliente
122 Gerentes del departamento de producción y administración	233	Profesionales de Enseñanza Primaria y preescolar	Otros
123 Gerentes de otros departamentos	234	Profesionales de Educación Especial	500 Dependientes de comercio, vendedores y similares
131 Directores gerentes	235	Otros profesionales de enseñanza	700 Artesanía
2: Profesionales	241	Ejecutivos	800 Operadores de instalaciones y maquinaria y ensambladores
211 Físicos, químicos y profesionales relacionados	242	Profesionales del derecho (abogados, procuradores...)	900 Ocupaciones elementales (ej. jornaleros)
212 Matemáticos estadísticos y profesionales relacionados	243	Archiveros, bibliotecarios y profesionales relacionados con la información	980 Fuerzas Armadas
213 Profesionales de la informática	244	Ciencias sociales y profesionales relacionados	990 Otro, por favor especifique en la fila E
214 Arquitectos, ingenieros y profesionales relacionados	245	Escritores y artistas creativos o de teatro	991
	246	Profesionales religiosos	

D. Trabajo actual

D1 Si está actualmente empleado (en caso contrario pase a D2) ¿Cómo describiría su situación profesional actual? Posible contestación múltiple.

Tengo un empleo regular / soy autónomo

Hago trabajos esporádicos relacionados con mis estudios

Hago trabajos esporádicos no relacionados con mis estudios

Tengo más de un trabajo

Actualmente estoy realizando el servicio militar o equivalente

Otro:
(por favor, especifique)

D2 ¿Ha intentado activamente obtener (otro) empleo remunerado en las últimas 4 semanas?

No

No, pero estoy esperando los resultados de las solicitudes de posibles trabajos

Sí, y podría empezar a trabajar en las próximas dos semanas

Sí, pero no podré empezar a trabajar dentro de las dos semanas siguientes

D3 ¿Para cuántos empleadores (incluido el auto-empleo) ha trabajado después de graduarse en 1994/95 (incluyendo al empleador presente)?

||| Número de empleadores

SI NO ESTÁ TRABAJANDO → IRA D15

Si tiene más de un trabajo, refiérase a su principal trabajo.

D4 Por favor, especifique el tipo de empleador/institución actual (si son varios, por favor refiérase al principal)? Marque una sola casilla.

Organismo público (administración pública, organismos autónomos, universidades, etc....)

Organización sin ánimo de lucro

Empresa (pública o privada)

Auto-empleo

Otro:
(por favor, especifique)

D5 ¿En qué sector económico está trabajando actualmente? Por favor, especifique (fabricación de coches, sanidad, teatro, etc....)

.....

D6 ¿Cuál es su principal ocupación (procesamiento de datos, ventas, dar clases) y cuáles son sus áreas adicionales, si existen?

Principal ocupación (por favor, especifique)

.....

.....

Ocupación(es) adicional(es) de trabajo (por favor, especifique)

.....

.....

D7 ¿Cuántas horas trabaja en promedio a la semana? Posible contestación múltiple

Horas trabajadas por semana	
	Horas de contrato en mi actividad principal
	Horas de trabajo adicionales de mi actividad principal (horas extraordinarias pagadas e impagadas)
	Horas de trabajo en otras actividades (segunda ocupación, trabajos adicionales...)
	Total de horas trabajadas (incluyase auto-empleo)

D8 ¿Trabaja en una sucursal de una organización más grande?

Sí, en una sucursal de una organización española

Sí, en una sucursal de una organización multinacional

Sí, en la oficina central de la organización que tiene más sucursales

No, en el único centro de trabajo

No aplicable, estoy auto-empleado

D9 Por favor, estime el número aproximado de personas que están trabajando en...

Aprox.	a. el centro donde trabaja actualmente.
Aprox.	b. la organización entera si es que hay más de un lugar.

<p>D10 Si es auto-empleado ¿cuál de los siguientes rasgos le definen mejor? Posible contestación múltiple.</p> <p><input type="checkbox"/> a. Sirvo a un sólo contratista.</p> <p><input type="checkbox"/> b. Me encargué de una empresa/oficina que ya existía.</p> <p><input type="checkbox"/> c. Establecí una nueva empresa/oficina etc.</p> <p><input type="checkbox"/> d. Mi empresario anterior me sugirió trabajar por cuenta propia.</p> <p><input type="checkbox"/> e. Estoy trabajando en casa.</p> <p><input type="checkbox"/> f. No tengo ningún empleado</p> <p><input type="checkbox"/> g. Tengo una sociedad con amigos/parientes</p> <p><input type="checkbox"/> e. Otro: <small>(por favor, especifique)</small></p>	<p>D13 ¿Cómo se comunica (oral y por escrito) con sus clientes o socios extranjeros...</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">Nada</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td></td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td colspan="6" style="text-align: center;">En un grado muy alto</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td colspan="6">a. en un idioma extranjero?</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td colspan="6">b. en el idioma de usted?</td> </tr> </table>	Nada													1	2	3	4	5	En un grado muy alto						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	a. en un idioma extranjero?						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	b. en el idioma de usted?					
Nada																																																	
	1	2	3	4	5	En un grado muy alto																																											
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	a. en un idioma extranjero?																																											
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	b. en el idioma de usted?																																											
<p>D11 ¿Cuál es aproximadamente su renta anual bruta?:</p> <p>Miles de pesetas</p> <p><input type="checkbox"/> a. ¿de su trabajo principal (excluyendo horas extraordinarias y otros pagos extraordinarios)?</p> <p><input type="checkbox"/> b. ¿de las horas extraordinarias y otros pagos extraordinarios de su trabajo principal?</p> <p><input type="checkbox"/> c. ¿de otros trabajos?</p>	<p>D14 ¿Qué porcentaje de su tiempo de trabajo considera que tiene lugar dentro de un contexto internacional?</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Porcentaje de tiempo trabajado (%)</p>																																																
<p>D12 ¿Emprendió viaje de negocios / profesionales en el extranjero en los últimos 12 meses?</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <p><input type="checkbox"/> Sí, en total <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> semanas</p>	<p>D15 Desde la graduación, ¿Ha.... (Posible contestación múltiple)</p> <p><input type="checkbox"/> a. considerado trabajar en el extranjero?</p> <p><input type="checkbox"/> b. buscado trabajo en el extranjero?</p> <p><input type="checkbox"/> c. recibido una oferta de trabajo en el extranjero?</p> <p><input type="checkbox"/> d. tenido un empleo regular en el extranjero?</p> <p><input type="checkbox"/> e. ha sido enviado por su empresario al extranjero por motivos de trabajo?</p> <p><input type="checkbox"/> f. Ninguno de los anteriores → <i>IRAEI</i></p>																																																
	<p>D16 Si ha trabajado en el extranjero: ¿En qué país (países) y cuántos meses (cada uno)?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;"></th> <th style="width: 30%;">Duración</th> <th style="width: 60%;">País <small>(por favor, especifique)</small></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2" style="text-align: center; vertical-align: middle;">1</td> <td><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> años</td> <td>.....</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> meses</td> <td>.....</td> </tr> <tr> <td rowspan="2" style="text-align: center; vertical-align: middle;">2</td> <td><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> años</td> <td>.....</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> meses</td> <td>.....</td> </tr> <tr> <td rowspan="2" style="text-align: center; vertical-align: middle;">3</td> <td><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> años</td> <td>.....</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> meses</td> <td>.....</td> </tr> </tbody> </table>		Duración	País <small>(por favor, especifique)</small>	1	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> años	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> meses	2	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> años	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> meses	3	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> años	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> meses																														
	Duración	País <small>(por favor, especifique)</small>																																															
1	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> años																																															
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> meses																																															
2	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> años																																															
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> meses																																															
3	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> años																																															
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> meses																																															

Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.

E. Competencias profesionales y su aplicación										
E1 Por favor, diganos hasta qué punto poseía las siguientes competencias en el momento de su graduación en 1994/95 y cuáles de ellas son necesarias para su actual trabajo. Si no está trabajando, por favor, sólo conteste la columna A										
A. En el momento de su graduación 1994/95		Conocimientos, Habilidades y Competencias	B. Requisitos del trabajo							
Nada	En un grado muy alto		Nada	En un grado muy alto						
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	a. Amplia cultura general	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	b. Conocimientos y razonamientos multidisciplinares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	c. Conocimiento técnico en un campo específico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	d. Conocimiento de métodos en un campo específico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	e. Conocimiento de idiomas extranjeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	f. Conocimiento de informática	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	g. Comprensión de sistemas sociales, organizativos y técnicos de carácter complejo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	h. Planificación, coordinación y organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	i. Aplicación de normas y reglamentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	j. Capacidad de razonar en términos económicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	k. Documentar ideas e información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	a. Habilidad para resolver problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	b. Capacidad de análisis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	d. Habilidad para el aprendizaje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	e. Capacidad reflexiva sobre su propio trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	f. Creatividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	g. Trabajar bajo presión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	h. Exactitud, atención al detalle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	i. Administración del tiempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	j. Capacidad de negociación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	k. Adecuación física al puesto de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	l. Habilidades manuales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	m. Trabajar independientemente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	n. Trabajar en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	a. Iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	b. Adaptabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	c. Firmeza, resolución, persistencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	d. Poder de concentración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	e. Predisposición a involucrarse personalmente en el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	f. Lealtad, honestidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	g. Pensamiento crítico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	h. Habilidad en comunicación oral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	i. Habilidad en comunicación escrita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	j. Tolerancia, capacidad de apreciar los diferentes puntos de vista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	k. Capacidad de liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	l. Asumir responsabilidades, tomar decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.

E2 ¿Hasta qué punto los estudios en los que se graduó en 1994/95 han sido útiles....		
Nada 1 2 3 4 5 En un grado muy alto		
<input type="checkbox"/>	a. preparándolo para las tareas de su trabajo actual?	
<input type="checkbox"/>	b. preparándolo para otras esferas de la vida?	
E3 ¿Qué importancia le da a las siguientes competencias para el desempeño de su trabajo?		
Nada 1 2 3 4 5 importante	Muy importante	
<input type="checkbox"/>	a. Conocimiento profesional de otros países (ej. económico, sociológico, legal)	
<input type="checkbox"/>	b. Conocimiento/entendimiento de las diferencias internacionales en cultura y sociedad, modos de comportamiento, estilos de vida, etc.	
<input type="checkbox"/>	c. Trabajar con personas de diferentes culturas	
<input type="checkbox"/>	d. Comunicarse en idiomas extranjeros	
F. Relaciones entre la educación superior y el trabajo actual		
Si no está trabajando actualmente, ir a pregunta G2		
F1 Si tiene en cuenta todas las tareas de su trabajo actual: ¿hasta qué punto utiliza los conocimientos y las habilidades que adquirió durante sus estudios acabados en 1994/95?		
Nada 1 2 3 4 5 en absoluto	En un grado muy alto	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
F2 ¿Cómo caracterizaría la relación entre su campo de estudio y su área de trabajo?		
<input type="checkbox"/>	Mi campo de estudio es el único posible o el mejor con gran diferencia para mi trabajo	
<input type="checkbox"/>	Otros campos de estudio también podrían servir para mi trabajo	
<input type="checkbox"/>	Otro campo de estudio habría sido más útil	
<input type="checkbox"/>	El campo de estudio no importa mucho	
<input type="checkbox"/>	Ningún tipo de estudios superiores se relaciona con mi trabajo	
<input type="checkbox"/>	Otros:	
	<small>(que sí vos, especifiqué)</small>	
F3 Si considera todas las características de su ocupación (estado, posición, ingresos, tareas de trabajo, etc.):		
a. ¿Cuál es el nivel más adecuado de estudios/titulación para su ocupación comparado con el que se graduó en 1994/95?		
<input type="checkbox"/>	Un nivel más alto al que me gradué	
<input type="checkbox"/>	El mismo nivel	
<input type="checkbox"/>	Un nivel más bajo de estudios superiores (diplomado en vez de licenciado)	
<input type="checkbox"/>	No hacen falta estudios superiores	
<input type="checkbox"/>	Otros:	
	<small>(que sí vos, especifiqué)</small>	
b. ¿Hasta qué punto su ocupación se corresponde con su nivel de educación?		
Nada 1 2 3 4 5 apropiado	Completamente apropiado	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
F4 Si considera su trabajo como escasamente apropiado y no relacionado con su educación: ¿por qué lo aceptó? Posible contestación múltiple.		
<input type="checkbox"/>	m. No aplicable, considero que mi trabajo se corresponde con mis estudios	
<input type="checkbox"/>	a. Todavía no he encontrado un trabajo más apropiado	
<input type="checkbox"/>	b. Haciendo este trabajo tengo mejores perspectivas profesionales	
<input type="checkbox"/>	c. Prefiero un trabajo que no esté estrechamente relacionado con mis estudios	
<input type="checkbox"/>	d. Fui ascendido a una categoría que estaba menos relacionada con mis estudios que mi categoría anterior	
<input type="checkbox"/>	e. Consigo ingresos más altos con mi trabajo actual	
<input type="checkbox"/>	f. Mi trabajo actual me ofrece seguridad	
<input type="checkbox"/>	g. Mi trabajo actual es interesante	
<input type="checkbox"/>	h. Mi trabajo actual proporciona la oportunidad de jornada parcial/horarios flexibles, etc.	
<input type="checkbox"/>	i. Mi trabajo actual me permite trabajar en la localidad que prefiero	
<input type="checkbox"/>	j. Mi trabajo actual me permite atender las obligaciones familiares	
<input type="checkbox"/>	k. Al principio de la carrera profesional era previsible tener un trabajo apenas ligado a mis estudios	
<input type="checkbox"/>	l. Otro:	
	<small>(que sí vos, especifiqué)</small>	
F5 ¿Teniendo en cuenta todos los aspectos, hasta qué punto su actual situación laboral coincide con las expectativas que tenía cuando empezó sus estudios?		
No aplicable, no he tenido ninguna expectativa	Peor de lo que me esperaba	Mucho mejor de lo que me esperaba
0	1 2 3	4 5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.

G. Valoración y satisfacción del trabajo									
G1 ¿Hasta qué punto está del todo satisfecho con su trabajo actual?									
Muy insatisfecho					Muy satisfecho				
1	2	3	4	5					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
G2 Por favor, indique la importancia que le dio y que le da a cada una de las siguientes metas en el momento de su graduación en 1994/95 y ahora.									
A. En el momento de su graduación 1994/95					B. Ahora				
Nada importante		Muy importante			Nada importante		Muy importante		
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					a. Prestigio social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					b. Desarrollo personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					c. Vida social variada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					d. Hogar/familia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					e. Ganar dinero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					f. El saber	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					g. El trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G3 ¿Cómo de importantes son para usted las siguientes características de una ocupación? En la columna A dé sus valoraciones personales en general y en la B señale lo importantes que son en su trabajo actual. Si no está trabajando conteste sólo la columna (A).									
A. Valoración personal					B. Situación profesional				
Nada importante		Muy importante			Nada importante		Muy importante		
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> </					

Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.

H. Ampliación de estudios y formación

Por favor, proporciónenos algo más de información acerca de su ampliación de estudios y formación (no incluya doctorado ni otros estudios reconocidos que ya hayan sido mencionados en la pregunta B1).

H1 ¿Realizó cursos de formación o periodos de entrenamiento que fueran un requisito imprescindible para conseguir o mejorar un determinado nivel profesional u otro curso largo de formación desde su graduación en 1994/95 (ej. médico interno, pasantías, becarios de investigación, etc....)?

No → IRA H2

Sí, por favor especifique:

	A. Nombre o tipo de formación	B. Duración (por favor, especifique el número de meses)	C. Tipo de certificado conseguido (si es aplicable)
1.	<input type="text"/> Meses <input type="text"/> <input type="checkbox"/> No terminado aún	
2.	<input type="text"/> Meses <input type="text"/> <input type="checkbox"/> No terminado aún	
3.	<input type="text"/> Meses <input type="text"/> <input type="checkbox"/> No terminado aún	

H2 Después de su graduación en 1994/95, ¿emprendió otros estudios/formación adicional (cursillos, seminarios, estudio por cuenta propia, etc.) relacionados con su profesión o con un futuro trabajo que podría iniciar? Excluya los programas de perfeccionamiento profesional mencionados en la pregunta H1 y excluya los que no considere que están relacionados con el trabajo.

No → IRA H10

Sí

H3 Por favor, enumere los cursos más importantes e indique la duración de los mismos (en horas).

	Nombre y tipo del curso/actividad (por favor, especifique)	Duración (horas)
1	<input type="checkbox"/> 1 a 10 horas <input type="checkbox"/> 11 a 50 horas <input type="checkbox"/> 51 o más horas
2	<input type="checkbox"/> 1 a 10 horas <input type="checkbox"/> 11 a 50 horas <input type="checkbox"/> 51 o más horas
3	<input type="checkbox"/> 1 a 10 horas <input type="checkbox"/> 11 a 50 horas <input type="checkbox"/> 51 o más horas

→ Las preguntas de la H4 a la H9 harán referencia a las actividades educativas mencionadas en H3.

H4 ¿Quién proporciona(ha) este(s) cursos? Posible contestación múltiple

a. Un centro de educación superior

b. Un centro privado que ofrece seminarios/formación

c. Cursos de formación de la propia empresa

d. Educación a distancia

e. INEM o equivalente

f. Otro:
(por favor, especifique)

H5 ¿Quién se hace cargo de los costes de este(s) curso(s) (cuotas, transporte, etc.)? Posible contestación múltiple

a. No había ningún coste

b. Principalmente mi empresa

c. Principalmente yo mismo

d. Principalmente fondos públicos

e. No lo sé

f. Otro:
(por favor, especifique)

Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.

H6 ¿Asistió al curso(s) durante su tiempo de trabajo pagado?													
<input type="checkbox"/>	Totalmente durante el tiempo de trabajo												
<input type="checkbox"/>	Sólo en parte durante el tiempo de trabajo												
<input type="checkbox"/>	Totalmente fuera de la jornada laboral												
<input type="checkbox"/>	No aplicable, no estaba empleado												
H7 ¿Sobre qué temas trataron el(los) curso(s)? <i>Posible contestación múltiple</i>													
<input type="checkbox"/>	a. Nuevos conocimientos académicos en mi campo de estudio												
<input type="checkbox"/>	b. Conocimiento académico multidisciplinario en varios campos												
<input type="checkbox"/>	c. Competencias metodológicas												
<input type="checkbox"/>	d. Habilidades manuales												
<input type="checkbox"/>	e. Idiomas extranjeros												
<input type="checkbox"/>	f. Informática												
<input type="checkbox"/>	g. Temas sociales/políticos o filosóficos												
<input type="checkbox"/>	h. Formación en administración empresarial												
<input type="checkbox"/>	i. Formación en dirección/gerencia												
<input type="checkbox"/>	j. Temas legales												
<input type="checkbox"/>	k. Ecología y medio ambiente												
<input type="checkbox"/>	l. Habilidades en comunicación oral o escrita (presentaciones)												
<input type="checkbox"/>	m. Relaciones públicas con clientes												
<input type="checkbox"/>	n. Otro:												
<small>(por favor, especifique)</small>													
H8 ¿Cuál fue el motivo más importante que le impulsó a emprender dicho(s) estudio(s) o formación adicional? Por favor, señale sólo uno													
<input type="checkbox"/>	Impulsar su profesión, promocionarse, etc.												
<input type="checkbox"/>	Ponerse al día (reciclarse)												
<input type="checkbox"/>	Preparar oposiciones												
<input type="checkbox"/>	Prepararse para otros empleos												
H9 ¿Hasta qué punto sus estudios o formación adicional le han servido de ayuda...													
<table border="1"> <tr> <td>En nada</td> <td colspan="3"></td> <td>En un grado muy alto</td> </tr> <tr> <td></td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>		En nada				En un grado muy alto		1	2	3	4	5	
En nada				En un grado muy alto									
	1	2	3	4	5								
<input type="checkbox"/>	a. para conseguir un trabajo?												
<input type="checkbox"/>	b. realizar mejor las tareas de su trabajo?												
<input type="checkbox"/>	c. a realizar tareas más interesantes?												
<input type="checkbox"/>	d. a mejorar su estatus (promocionarse, ingresos más altos)?												
<input type="checkbox"/>	e. a enfrentarse a otras esferas de la vida?												
H10 ¿Hasta qué punto considera que necesita hoy reciclarse o desarrollar más sus competencias a través de estudios o formación adicional?													
<table border="1"> <tr> <td>En nada</td> <td colspan="3"></td> <td>En un grado muy alto</td> </tr> <tr> <td></td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>		En nada				En un grado muy alto		1	2	3	4	5	
En nada				En un grado muy alto									
	1	2	3	4	5								
H11 ¿Hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones respecto a la necesidad de estudios o formación adicional?													
<table border="1"> <tr> <td>Completamente en desacuerdo</td> <td colspan="4"></td> <td>Completamente en acuerdo</td> </tr> <tr> <td></td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>		Completamente en desacuerdo					Completamente en acuerdo		1	2	3	4	5
Completamente en desacuerdo					Completamente en acuerdo								
	1	2	3	4	5								
La formación y estudios adicionales/posteriores son necesarios ...													
<input type="checkbox"/>	a. ... para realizar tareas que no estaban previstas en los estudios realizados												
<input type="checkbox"/>	b. ... debido a las deficiencias de los estudios recibidos												
<input type="checkbox"/>	c. ... para adquirir conocimientos que pueden aprenderse mejor en el trabajo												
<input type="checkbox"/>	d. Los estudios que realicé proporcionan una formación suficiente												
<input type="checkbox"/>	e. Los estudios que realicé son una base para la actualización continua de conocimientos y habilidades												
H12 ¿Cuántas veces ha leído revistas profesionales/científicas en los últimos 12 meses?													
<input type="checkbox"/>	Por lo menos una vez a la semana												
<input type="checkbox"/>	Mensualmente												
<input type="checkbox"/>	Aproximadamente cada tres meses												
<input type="checkbox"/>	Raramente												
<input type="checkbox"/>	Nunca												
H13 ¿Cuántas veces ha asistido a reuniones/congresos profesionales en los últimos 12 meses?													
<input type="checkbox"/>	4 veces o más												
<input type="checkbox"/>	1 a 3 veces												
<input type="checkbox"/>	Nunca												
H14 ¿Cuántas veces ha utilizado Internet para extraer información profesional relevante en los últimos 12 meses?													
<input type="checkbox"/>	Por lo menos una vez a la semana												
<input type="checkbox"/>	Mensualmente												
<input type="checkbox"/>	Aproximadamente cada tres meses												
<input type="checkbox"/>	Raramente												
<input type="checkbox"/>	Nunca												

I. Datos socio-biográficos																		
<i>Por favor, proporcione los máximos detalles sobre sí mismo para permitimos interpretar su información.</i>																		
I1 Género		I6 ¿Vivió/vive...?																
<input type="checkbox"/> Hombre <input type="checkbox"/> Mujer		<i>Possible contestación múltiple</i>																
I2 Año de nacimiento		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Inmediatamente antes de su graduación en 1994/95</th> <th>Actualmente</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Con su pareja?</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Con los padres?</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Con otras personas?</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Sólo?</td> </tr> </tbody> </table>		Inmediatamente antes de su graduación en 1994/95	Actualmente		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Con su pareja?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Con los padres?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Con otras personas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sólo?
Inmediatamente antes de su graduación en 1994/95	Actualmente																	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Con su pareja?																
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Con los padres?																
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Con otras personas?																
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sólo?																
19 [] [] Año																		
I3 Por favor, proporcione información sobre su nacionalidad y su país de escolarización, estudios y trabajo																		
	Española	Otra, especifique																
a. Nacionalidad actual	<input type="checkbox"/>																	
b. Nacionalidad al nacer	<input type="checkbox"/>																	
c. País donde completó la educación secundaria	<input type="checkbox"/>																	
d. País del primer empleo después de su graduación	<input type="checkbox"/>																	
e. País de su actual empleo	<input type="checkbox"/>																	
f. País actual de residencia	<input type="checkbox"/>																	
I4 ¿En qué región ha estudiado y dónde vive actualmente? Por favor, especifique los dos primeros números del código postal																		
Código Postal																		
[] []	Lugar de estudio																	
[] []	Residencia actual																	
[] []	Lugar de trabajo																	
I5 Nivel de estudios más alto completado por sus padres y pareja																		
Padre	Madre	Pareja																
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Enseñanza primaria o menos (hasta 11 años de edad)															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bachiller elemental/o equivalente (hasta los 14 años)															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bachiller superior/o equivalente (hasta los 17 años)															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Estudios universitarios ciclo corto															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Estudios universitarios ciclo largo															
		<input type="checkbox"/>	No aplicable, no tengo pareja															
<input type="checkbox"/>																		
I7 ¿Hay niños en su casa?																		
<input type="checkbox"/> No → <i>IRA 18</i>																		
<input type="checkbox"/> Sí																		
¿Cuántos? [] []																		
¿Cuántos años tiene(n)?:																		
1. [] [] 2. [] [] 3. [] []																		
4. [] [] 5. [] [] 6. [] []																		
I8 ¿Cuántas horas por semana dedica usted (y su pareja) a las labores del hogar (limpiando, cocinando, cuidando a los niños, etc.)?																		
[] [] Horas por semana dedicadas por mí mismo																		
[] [] Horas por semana de mi pareja																		
I9 ¿Cuál es la principal actividad de su pareja? Por favor, responda sólo una																		
<input type="checkbox"/> No aplicable, no tengo pareja																		
<input type="checkbox"/> Empleado/a																		
<input type="checkbox"/> Autónoma/o																		
<input type="checkbox"/> Parado/a, buscando empleo																		
<input type="checkbox"/> Recibiendo formación relacionada con su profesión																		
<input type="checkbox"/> Estudios académicos																		
<input type="checkbox"/> Cuidado de los hijos u otros familiares																		
<input type="checkbox"/> Otro (por favor, especifique)																		

Anexo VI

Questionario empleado en el segundo artículo: A comparison of personal entrepreneurial competences between entrepreneurs and CEOs in service sector.

ANEXO I: TEST DE PAUTAS DE COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR

Este cuestionario consta de 57 elementos. En cada uno de ellos se expone una situación en la que podrías encontrarte. A continuación, se dan tres posibles formas de actuación ante dicha situación.

Tu tarea consiste en elegir cuál de las acciones se acerca más a la forma en que tú actuarías si te encontraras en dicha situación.

Instrucciones :

1. Lee detenidamente la situación que se expone en cada elemento, e **imagínate** que estás en ella.
2. Lee cada una de las opciones de actuación que se te presentan.
3. Escoge, de las tres opciones, cuál de ellas se asemeja más a la forma en que tú actuarías si estuvieras en dicha situación. No te detengas demasiado tiempo en cada elemento.
4. Anota la respuesta en la hoja que se te entrega junto con el cuestionario.
5. Por favor, contesta todos los elementos y recuerda que no existen respuestas correctas ni incorrectas, lo único que queremos es conocer la forma en que tú actuarías en diferentes situaciones, por ello te pedimos que respondas con la máxima sinceridad.

Ejemplo:

Tienes que comprar urgentemente un regalo para un amigo que no ves desde hace años, y no dispones de demasiado tiempo para hacerlo, ya que has quedado esta misma tarde con él. Te acercas a la única tienda que hay en los alrededores y descubres que hay una larga cola de espera para pagar.

¿Cuál de las siguientes opciones se parecen más a la forma en que tú actuarías en dicha situación?:

- a) Aunque tengo prisa, decido hacer la cola ya que pienso que es mejor llegar tarde a la cita pero con el regalo.
- b) Me marcho de la tienda sin regalo porque pienso que es mejor llegar a la hora a la cita y ya pensaré, por el camino, en alguna excusa.
- c) Decido quedarme en la tienda e intentar colarme para salir lo antes posible de la misma y poder llegar a mi cita con el regalo.

a b c

La persona que respondió a este elemento, piensa que según su forma habitual de actuar, lo más probable es que realizara la opción "a" (quedarse haciendo cola para llegar a la cita con el regalo, aunque fuera tarde).

AHORA ABRE EL CUADERNILLO Y COMIENZA A CONTESTAR

**Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.**

1. Estás desarrollando tu actividad como responsable de un proceso productivo de una fábrica. Este proceso se desglosa en 5 subprocesos importantes (A,B,C,D,E). El subproceso C, en general, no te da ningún tipo de problema. ¿Cuál de las siguientes estrategias llevarías a cabo?:
 - a) Me esmero en seguir haciéndolo bien y no introduzco cambios, porque soy muy consciente de que cada cambio puede producir interferencias y ruidos en el proceso.
 - b) Dado que va bien, centro mi atención en otras áreas con problemas.
 - c) Establezco un sistema objetivo de controles y medidas que me permitan asegurar la correcta realización de la actividad.

2. Eres el propietario de una empresa. Un buen cliente te pide que le hagas un trabajo que tú no has realizado nunca, y que es más complicado de lo habitual. ¿Cómo actuarías en esta situación?:
 - a) Lo rechazo, ya que no entra dentro de mi especialidad y cogerlo conlleva demasiados riesgos para mi imagen profesional.
 - b) Pienso que debo satisfacer las necesidades de mi cliente, por lo que lo acepto y me pongo lo antes posible en acción.
 - c) Aconsejo a mi cliente que vaya a otra empresa conocida por mí y que está especializada en esa función.

3. Estás casado/a, y tanto tu pareja como tú, sois profesionales independientes. Tu pareja tiene que entregar un trabajo el día 7 de Septiembre. Queréis ir de vacaciones 15 días en agosto, ya que lo necesitáis, pero el trabajo tiene que estar terminado antes de las vacaciones, y si siguen las cosas como hasta ahora, no va a haber tiempo suficiente para acabarlo en estas fechas. ¿Cuál de las siguientes estrategias llevarías a cabo?:
 - a) Hablas con tu pareja, y le explicas lo importante que son para ti, en estos momentos las vacaciones, por lo que le sugieres sub-contratar la tarea.
 - b) Aunque tú también tienes mucho trabajo, intentas desahogar al máximo a tu pareja, por lo que realizas todas las tareas domésticas que están a tu alcance, procurando así que tenga más tiempo para dedicar a su trabajo. Así, casi seguro, tendrá tiempo de responder al cliente.
 - c) Aunque necesitáis un descanso, eres comprensivo, y propones que es mejor no ir de vacaciones este año.

4. Te dedicas a la fabricación de un producto de alcance local. La competencia es fuerte en otras poblaciones, pero esto no te afecta directamente. Además, los precios de tus productos son de mercado. ¿Cuál de las siguientes estrategias llevarías a cabo?:
 - a) Al no tener competencia directa no te preocupas, dado que tus precios se ajustan a los del mercado.
 - b) Te preocupas por reducir los costes internos para poder disminuir el precio de venta en el momento oportuno.
 - c) Te preocupas de reducir los costes internos con el único objetivo de aumentar el margen de beneficio.

**Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.**

5. Eres el propietario de un negocio desde hace un año. Durante este tiempo, el negocio ha funcionado muy bien (los beneficios han sido mayores de lo que tú habías previsto). ¿Cuál sería tu estrategia para el próximo año?:
 - a) Sigues como hasta el momento, ya que todavía es pronto para plantearte cualquier cambio, y la línea que estás llevando te está dando buenos resultados.
 - b) Como está claro que el negocio funciona, decides reinvertir rápidamente en nuevos productos, ya que el mercado parece absorberlos sin problemas.
 - c) Piensas que sería interesante invertir, pero aunque todo cuesta esfuerzo y dinero, decides antes hacer un estudio de mercado para evaluar el riesgo que conlleva el ampliar el negocio.

6. Habitualmente:
 - a) No puedo pensar en mi vida si no hay retos personales.
 - b) No me gustan los retos personales.
 - c) Me gustan los retos, siempre que tenga la seguridad de poder conseguirlos.

7. Tienes un negocio y has decidido implantar una nueva línea de trabajo que requiere una inversión significativa para ti. ¿Cuál de las siguientes estrategias llevarías a cabo, para asegurar que tu inversión es fructífera?
 - a) Pido a una consultora que desarrolle y dirija el proyecto. Son los mejores del mercado.
 - b) Dejo que mi director técnico desarrolle y dirija el proyecto, ya que es su responsabilidad y yo suelo estar muy ocupado.
 - c) Me concentro en recoger toda la información posible para desarrollar un plan de trabajo que me permita llevar un seguimiento estricto del proyecto, aunque eso me lleve a tener que reducir, durante un tiempo, el control sobre otras áreas.

8. En tu época de estudiante, ¿cuál de las siguientes estrategias utilizabas con más frecuencia a la hora de preparar un examen?:
 - a) Frecuentemente, estudiaba con mucha intensidad en el último momento.
 - b) Empezaba a estudiar lo antes posible, con el fin de que en el último momento no me faltara tiempo.
 - c) Calculaba el tiempo de estudio disponible y trazaba un buen plan de actuación.

9. Eres comercial y quieres introducir tu producto en unos grandes almacenes, pero sabes que es difícil hacerlo. La única persona que conoces que trabaja allí es tu vecina, que tiene un puesto relevante, pero con la que no tienes demasiada confianza. ¿Cuál de las siguientes opciones piensas que refleja mejor la forma en que tú actuarías?:
 - a) Me da apuro molestarla, por lo que decido concertar la visita por mi cuenta, aunque luego haré saber a quien me reciba que la conozco.
 - b) Decido hablar con mi vecina para que me explique como funciona su empresa y cual es la mejor forma para introducirme en ella.
 - c) Decido no molestar a mi vecina, y concertar la entrevista sin que nadie sepa que la conozco, ya que pienso que lo mejor será no "utilizar su nombre".

**Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.**

10. Para ti, los valores de tus padres, han supuesto:
 - a) Una ayuda excelente en un mundo que a veces puede ser hostil.
 - b) Un entorno en el que uno puede sentirse cómodo y bien acogido.
 - c) Si tuviera que sujetarme a ellos, sería un corsé.

11. Los retos que me he propuesto a lo largo de mi vida:
 - a) Siempre los he conseguido.
 - b) En ocasiones no he podido conseguirlos.
 - c) No me gusta plantearme mi vida en término de retos.

12. Te dedicas a la comercialización de un determinado producto. Tu situación actual es que el producto está teniendo buena aceptación y no existe prácticamente competencia. Además, tienes la necesidad de mejorar tu tesorería a medio plazo (10 meses aproximadamente). ¿Cuál de las siguientes estrategias llevarías a cabo?:
 - a) Decido averiguar la satisfacción de mis clientes con el producto y qué mejoras desearían.
 - b) Decido implantar de forma inmediata un sistema de control de los gastos, para asegurar que no exceden de mi presupuesto.
 - c) Dada la situación de no competencia, decido aumentar el precio.

13. Eres el propietario de una empresa desde hace doce años. Piensas que la imagen de tu empresa está algo anticuada, por lo que te has fijado como objetivo cambiarla. El problema es que, en la actualidad, la empresa está pasando por un momento bastante crítico. ¿Qué estrategia llevarías a cabo?:
 - a) Personalmente, haría todo lo necesario para encontrar a los profesionales más aptos que me ayudaran a conseguir mi objetivo.
 - b) Soy una persona muy ocupada, por lo que delegaría en mi subdirector, ya que yo tengo otros trabajos que hacer.
 - c) Soy consciente de que el cambio de imagen conlleva una inversión considerable, por lo que decido esperar a un mejor momento, para llevarlo a cabo.

14. Eres el propietario de una empresa que se dedica a fabricar artículos de regalo. Tienes clientes por todo el país, y les sirves mediante una compañía de transportes. Un cliente te ha pedido con urgencia un determinado artículo, que tú le has enviado en perfecto estado. El cliente te llama unos días después diciendo que el producto ha llegado en malas condiciones. Por las características del artículo, es imposible que tú se lo repongas, y además sabes que el causante del problema es la agencia de transporte. ¿Cuál de las siguientes estrategias llevarías a cabo?:
 - a) Le explicas al cliente que el responsable es la agencia, y que un seguro puede cubrir los desperfectos, por lo que le aconsejas que comience los trámites.
 - b) Le explicas al cliente lo que ha ocurrido y le comentas que vas a comenzar rápida y personalmente el proceso de reclamación con la agencia, por lo que le tendrás informado.
 - c) Aunque sabes que la venta no va a resultarte rentable, decides ir personalmente hasta el comercio de tu cliente y repararle "in situ" los desperfectos.

**Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.**

15. Tienes una empresa que se dedica a la producción de un determinado producto. En la actualidad tienes un mercado muy exigente. Siendo hoy, tu problema, que tienes un elevado número de rechazos en tus productos. ¿Cuál de las siguientes estrategias llevarías a cabo?
- a) Decides poner unos cuantos operarios al final del proceso de producción, cuya función será la de revisar uno por uno todos los productos, antes de que salgan al mercado.
 - b) Piensas que es mejor colocar a unos cuantos operarios distribuidos en todas las fases del proceso de producción, que se dedicarán a revisar continuamente la calidad del producto.
 - c) Decides implantar un sistema integral de calidad a pesar de los costes que implica.
16. Tienes una cita con un viejo amigo a 100 kms. de tu lugar de trabajo a las 19 horas. Sólo faltan 30 minutos para la cita, y aún estás en la oficina, porque has tenido una reunión importante con cliente que se ha alargado. Ya no puedes avisarle ya que, tu amigo a partir de las 18 horas tenía que salir, por lo que está ilocalizable. ¿Cuál de las siguientes estrategias llevarías a cabo?
- a) No es tu costumbre dar plantón a nadie, por lo que decides comenzar el camino e intentar llegar a la hora, aunque para ello tengas que correr mucho más de lo que acostumbras.
 - b) Has tenido un día muy complicado y te sientes cansado, por lo que decides no acudir y otro día intentarás contactar con él para darle una explicación.
 - c) A mí esto no me ocurriría ya que al ver que voy a llegar tarde, avisaría a mi amigo a tiempo, aunque a mi cliente pueda no gustarle la interrupción.
17. Cuando me fijo metas personales:
- a) Me gusta que sean claras y que signifiquen un esfuerzo, incluso me pongo objetivos temporales.
 - b) Lo hago solamente en entornos de estudio o trabajo, porque en el resto de áreas debo tener en cuenta al resto del mundo.
 - c) No me fijo metas, me ahoga.
18. Eres el propietario de un taller en el que se producen distintos artículos de joyería. Tu problema es que tus modelos, aunque son originales e innovadores, son copiados rápidamente por la competencia, vendiéndolos a mejor precio y con un nivel de calidad que sólo los profesionales pueden distinguir que es inferior. ¿Cuál de las siguientes estrategias llevarías a cabo?
- a) Investigaría nuevas formas de producción con el fin de dificultar la copia de mis nuevos diseños.
 - b) Intentaría trabajar con mayores cantidades para conseguir, manteniendo mi calidad que es excelente, tener precios más competitivos.
 - c) Seguiría como estoy, ya que aunque sé que copian mis modelos, mi producción siempre tiene mejor calidad que la de la competencia.

**Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.**

19. Tienes una celebración importante en tu casa. Los preparativos son bastante pesados y complicados (pintar la casa, decorarla, comida, atención comensales, etc.). ¿Cuál de las siguientes estrategias llevarías a cabo para que todo saliera como tú esperas?:
- a) Me pongo manos a la obra rápidamente, intentando hacer el máximo de trabajo al principio para asegurar que me va a dar tiempo de hacerlo todo.
 - b) Veo qué actividades hay que hacer y de qué tiempo dispongo, para así distribuirlo todo correctamente.
 - c) Comienzo a trabajar sin preocuparme, ya que si no me da tiempo ya buscaré gente que me pueda ayudar.
20. Trabajas en el departamento X de una gran empresa. Tu departamento se ha fijado un objetivo concreto, cuya consecución depende de ti. Tu jefe piensa que para conseguirlo debes seguir unas estrategias determinadas, mientras que tú piensas que hay otra alternativa mejor. ¿Cuál de las siguientes opciones piensas que refleja mejor la forma en que tú actuarías?:
- a) Creo que no es conveniente enfrentarme con mi jefe, por lo que opto por seguir sus instrucciones.
 - b) Le doy a mi jefe la razón de su planteamiento, pero sigo el mío.
 - c) Como creo que mi alternativa es mejor, intento explicárselo a mi jefe, argumentándolo del modo más correcto.
21. Vas a comenzar un nuevo proyecto empresarial. ¿Cuál de las siguientes opciones piensas que refleja mejor la forma en que tú actuarías?:
- a) Busco a una o dos personas que tengan ideas afines a las mías, para llevarlo a cabo con ellas.
 - b) Comienzo el proyecto yo solo ya que para buscar un compañero/socio, siempre estoy a tiempo.
 - c) Pienso que no debo forzar las cosas, por lo que decido posponer mi negocio hasta encontrar en mi camino a las personas idóneas con las que llevarlo a cabo.
22. Ante un fracaso, ¿cuál de las siguientes opciones es más habitual en ti?:
- a) Siempre me han servido de estímulo para superarme.
 - b) En ocasiones me ha costado reponerme a ellos.
 - c) Los he intentado olvidar y "pasar la página" lo antes posible.
23. Te dedicas a la comercialización de un determinado producto en un sector en concreto. Tu producto está teniendo muy buena aceptación en dicho sector. ¿Cuál de las siguientes estrategias llevarías a cabo?:
- a) Continúo vendiendo con el mismo programa que seguía, ya que conozco el sector y sé que va a ir bien durante un largo período de tiempo.
 - b) Realizo un estudio para intentar introducir mi producto en otros sectores, y conseguir así otro tipo de clientela.
 - c) Aumento el número de mis vendedores, porque puede que esta situación cambie y he de aprovecharla, intentando obtener el máximo de beneficios posible, cuanto antes.

**Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.**

23. Has heredado la empresa de tu padre que fue fundada hace 20 años. Tu objetivo es hacerte cargo de dicha empresa, manteniendo los márgenes de beneficios actuales, pero con vistas a ir aumentándolos progresivamente en los próximos años. Para ello, piensas que es necesario renovar tu empresa. ¿Cuál de las siguientes estrategias llevarías a cabo?
- a) Personalmente, haría todo lo necesario para ir modificando la estructura de la empresa, con vistas a tenerla renovada dentro de 3 años.
 - b) Como todavía no estoy en una situación crítica, no me preocupo demasiado por este aspecto, ya que en estos momentos tengo asuntos más urgentes por resolver.
 - c) Pienso que lo más importante son los clientes, por lo que le pido al responsable de marketing que comience un estudio para conocer su grado de satisfacción.
24. Eres el propietario de un taller de reparación de vehículos, que está formado por 20 empleados. Son las 19 horas de un viernes y en el taller sólo quedáis un aprendiz y tú, ya que estás a punto de cerrar. En este momento llega un buen cliente para cambiar las ruedas de su coche antes de salir de viaje. ¿Qué harías?
- a) Intentaría comprender si el cliente puede retrasar el viaje al lunes por la mañana para que le pueda atender el encargado de neumáticos.
 - b) Como es un buen cliente, le invitaría a ir a un taller cercano que cierra más tarde, ya que quiero que se dé cuenta de que para mí lo principal es satisfacer sus necesidades.
 - c) Aunque el aprendiz no sabe, me comprometo a tenerlo en 1 hora, aunque para ello tenga que "mancharme" las manos.
25. Tienes una empresa en la que se desarrolla un proceso de producción. En dicho proceso, intervienen 20 operarios, y se exige elevada calidad. ¿Cuál de las siguientes estrategias llevarías a cabo?
- a) Decides poner en marcha un procedimiento de actuación que te permita elevar la calidad, aunque sabes que esto, en principio, te llevará a perder tiempo y dinero.
 - b) Sabes que la calidad mejoraría si los operarios se aplicaran más, por lo que decides establecer un sistema de control diario que les motive a mantener un alto nivel de calidad.
 - c) Piensas que la calidad puede subir con un sistema adecuado de control del trabajo de los operarios, por lo que decides pasar por los puestos de trabajo cada cierto tiempo, para controlar qué está pasando en la producción.
26. Tu pareja y tú pensáis que estáis en el mejor momento para tener un hijo. El único problema que tenéis es que vuestra situación económica no es segura ni estable. ¿Cuál de las siguientes opciones pondrías en práctica?:
- a) Hablaría con mi pareja, y le propondría que nos diéramos un tiempo para esforzarnos al máximo en mejorar nuestra economía y poder llevar a cabo nuestra ilusión.
 - b) Decidiría tener el hijo, ya que pienso que antes que nosotros ha habido muchas parejas que han estado en nuestra situación y han conseguido salir adelante.
 - c) Aunque nos hace mucha ilusión, convencería a mi pareja de que no es el mejor momento para plantearnos este tema. Además esta es una decisión muy importante, en la que no es conveniente precipitarse.

**Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.**

27. Cuando comienzas una nueva relación con alguna persona, te gusta:
- No pensar en el futuro de esa relación.
 - Proyectar esa relación a dos meses como máximo.
 - Proyectar esa relación sin limitaciones de tiempo.
28. Vas a viajar por primera vez a las Islas Canarias, y la única información que tienes sobre este lugar es que hay unos parajes preciosos. ¿Cuál de las siguientes opciones pondrías en práctica?
- Unos días antes de salir, consultas con libros que te den información sobre estas islas, ya que sabes que así aprovecharás más el viaje.
 - Prefieres ir sin ideas preconcebidas ya que así te parece que el viaje puede resultar más interesante.
 - Tu motivación principal en este viaje es encontrar un buen lugar donde descansar, por lo que, con encontrar al llegar un buen hotel y una buena playa, tienes garantizadas unas buenas vacaciones.
30. En relación con tu dinero, ¿cuál de las siguientes conductas sueles poner en práctica?:
- Sé en todo momento cuánto tengo y dónde.
 - Cuando me deben dinero tiendo a olvidarlo, siempre que la cantidad no sea grande. Pienso que una persona no puede pasarse la vida preocupada por las pequeñas cosas.
 - No me gusta preocuparme por el dinero. Lo que me gusta es tener una asignación mensual suficiente y saber hasta donde puedo gastar sin mirar cada "euro".
31. Tienes un hijo que acaba de hacer la selectividad y tiene clara la carrera que quiere estudiar. Aunque sus notas han sido buenas, no le alcanzan para entrar en la universidad pública. Cerca de vuestra casa hay una universidad privada en la que hay más posibilidades, pero aún así existe una larga lista de espera. En esa universidad sólo conoces a un profesor que te presentaron en una ocasión. ¿Cuál de las siguientes opciones piensas que refleja mejor la forma en que tú actuarías?:
- Intento conseguir el teléfono de este profesor para ver si puede hacer algo por mi hijo.
 - Aconsejo a mi hijo que se quede en la lista de espera, ya que no está en un número demasiado alto y me han dicho que en un mes o mes y medio tiene muchas posibilidades de entrar.
 - Intento convencer a mi hijo para que estudie otra carrera en la que sí que hay plazas, y que pienso que en el futuro tendrá mejores salidas profesionales.
32. Trabajas en el departamento X de una gran empresa, y tu jefe te encomienda una tarea compleja que te resulta novedosa. ¿Cuál de las siguientes opciones piensas que refleja mejor la forma en que tú actuarías?:
- Pienso que en esa tarea no tengo experiencia, y que hay otras personas en el departamento que lo pueden hacer mejor que yo, por lo que le sugiero al jefe que se la encomiende a uno de ellos.

**Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.**

- b) Me pongo manos a la obra, y aunque no lo he hecho nunca, tengo suficiente conocimiento de las reglas de la casa como para hacerlo solo.
 - c) Me pongo en marcha con la condición de que mi jefe me asegure que en todo momento voy a tener su apoyo.
33. Habitualmente, ¿cómo sueles reaccionar ante las preocupaciones?:
- a) Pueden llegar a colapsarme, impidiéndome rendir en otras tareas.
 - b) Me afectan, aunque no suelen interferir en mi trabajo.
 - c) Dentro de mi carácter no entra el preocuparme por las cosas.
34. Eres el dueño de una empresa de servicios. Tu empresa funciona muy bien, aunque sabes que hay ciertos aspectos que podrían mejorarse (por ejemplo, el control de los gastos). ¿Cuál de las siguientes estrategias sería prioritaria para ti en estos momentos?:
- a) Aprovecho el buen momento en que me encuentro, para expandir mi empresa hacia nuevas áreas.
 - b) Sigo como estoy, ya que pienso que intentar expandirla conlleva riesgos y gastos añadidos.
 - c) Establezco un buen sistema para controlar y disminuir los gastos al máximo posible, consiguiendo por tanto, mejorar aún más mi situación actual.
35. Eres el responsable de venta de un determinado producto. La dirección te ha fijado como objetivo que realices en este año 100 ventas. Estamos al comienzo de octubre y la tendencia del año muestra que llegarás como máximo a 60 ventas. ¿Qué recomendarías a tu dirección? (que tanta ilusión tiene con este producto y siempre dice que hay un mercado infinito):
- a) Concentrarse en otros productos de menor potencial, pero que pueden aportar ingresos adicionales en el trimestre que queda.
 - b) Revisar la estrategia e insistir en la mejoría de las ventas.
 - c) Hacer un estudio de los gastos asociados a este producto y controlarlos de forma estricta hasta final de año, consiguiendo así aumentar los beneficios.
36. Eres el propietario de una empresa. Un buen cliente te encarga, a finales de julio, un pedido y te dice que le gustaría tenerlo en la 1ª semana de septiembre, aunque no es urgente todavía para esta fecha. Tú tenías programadas unas vacaciones con tu familia en la segunda quincena de agosto. ¿Cuál de las tres siguientes opciones llevarías a cabo?:
- a) Decides no irte de vacaciones, por lo que le explicas a tu familia la situación y les dices que otro año ya disfrutaréis de unas buenas vacaciones.
 - b) Aunque eres importante para la elaboración de este pedido, no eres imprescindible; por tanto, te pondrías en contacto con 2 ó 3 empleados para que lo llevaran a cabo, dándoles la recompensa correspondiente.
 - c) Sabes que el cliente no tiene realmente urgencia con el pedido, por lo que ideas una buena excusa para intentar convencerle y retrasar la fecha de entrega.

**Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.**

37. ¿Aproximadamente, cuáles han sido tus notas en bachillerato?:
- Entre 4 y 6'5.
 - Entre 6'5 y 8.
 - Entre 8 y 10.
38. Tu taller necesita una reforma, y has pensado que es el mejor momento para hacerla. Tu problema es que no tienes tiempo para buscar una buena compañía que la lleve a cabo. ¿Cuál de las siguientes opciones piensas que refleja mejor la forma en que tú actuarías?:
- Te pones en contacto con unos amigos que se hicieron una reforma hace poco tiempo y han quedado satisfechos con ella, y confías en la profesionalidad de la compañía que te aconsejan.
 - Decides hacerla con la compañía que te aconsejan y, aunque esto te quite tiempo, controlar diariamente como transcurre la obra.
 - Lo haces con la misma compañía, pero decides revisar periódicamente como transcurre todo.
39. Cuando piensas en tu futuro, ¿cuál de las siguientes afirmaciones está más acorde con tu forma de hacerlo?:
- Tienes una imagen de cómo será tu vida dentro de un año o máximo dos, pero no tiene sentido el proyectarse más lejos pues la vida cambia muy deprisa.
 - Sientes que sabes claramente cómo serás dentro de 5 años y cómo serán tus circunstancias.
 - No quieres pensar demasiado en tu futuro porque te produce sensación de agobio.
40. Recientemente has tenido un hijo. Tú y tu pareja trabajáis y tenéis un horario muy extenso, por lo que no sabéis que hacer con el niño. ¿Cuál de las siguientes opciones pondrías en práctica?
- Le llevaría a la guardería más cercana, ya que lo que más valoro es el aspecto práctico.
 - Me interesaría por saber cuales son las necesidades de un niño de esa edad, y buscaría cuál es la mejor solución.
 - Decidiría que lo mejor es que lo cuiden nuestros familiares, pues no tenemos tiempo para ir de guardería en guardería y por otro lado, ¿quién lo va a tratar con más cariño?.
41. Identifica cuál de las siguientes conductas sueles seguir ante los retos que te exigen tiempo y esfuerzo:
- Me encanta ponerme manos a la obra inmediatamente.
 - Soy una persona muy disciplinada, por lo que primero trazo mi plan y luego lo sigo haciendo revisiones para que nada pueda fallar.
 - La verdad es que siempre hago planes pero luego me gusta no seguirlos estrictamente.

**Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.**

42. Asistes a una cena con los amigos de tu pareja. Durante la cena sale en la conversación un tema en el que todos opinan de una determinada forma, menos tú que opinas lo contrario. ¿Cuál de las siguientes opciones piensas que refleja mejor la forma en que tú actuarías?:
- a) Te mantienes al margen ya que no estás en un ambiente conocido, por lo que decides no implicarte.
 - b) Te esmerarías en buscar la manera de expresar tu punto de vista, de forma que todos comprendan que tiene aspectos mejores que el suyo.
 - c) Te limitas simplemente a expresar tu idea, ya que estás convencido/a de que las personas no suelen cambiar de opinión.
43. ¿Cómo te planteas, habitualmente, las situaciones difíciles?:
- a) Siempre he pensado que cada uno nace para una cosa, por lo que cuando algo me resulta difícil, lo dejo para que otro lo haga.
 - b) Cuando me enfrento a una situación de estas características, me suelen venir pensamientos de desánimo que me invitan a desistir.
 - c) En las tareas que significan un reto, por su dificultad o por su duración, es donde demuestro que soy capaz de alcanzar metas complejas. Aunque hay quien piensa que soy un cabezota.
44. Cuando me relaciono con la gente:
- a) No importa quien hable, siempre escucho con atención.
 - b) En ocasiones me cuesta mantener la atención.
 - c) Tengo fama de no saber escuchar.
45. Llevas una buena temporada sin tener vacaciones. Se te presenta la oportunidad de disponer de 15 días libres, por lo que te apetece aprovecharlos al máximo. De las siguientes actividades, ¿cuál de ellas preferirías escoger para tus vacaciones?:
- a) La lectura y escuchar música, ya que estoy cansado y lo que más necesito es relajarme y cargar las pilas.
 - b) Algún juego al aire libre, como el tenis o el golf, pues me gusta y me apetece relacionarme con gente diferente a la habitual.
 - c) Excursiones con mi familia, ya que pienso que durante el año no les dedico demasiado tiempo, y me apetece disfrutar de estos días con ellos.
46. Eres el propietario de una empresa en la que se comercializan varios productos. Ves que uno de tus productos en concreto tiene muchas posibilidades en un determinado sector. Aunque llevas dos años intentándolo, todavía no has conseguido introducirte en dicho sector. ¿Cuál de las siguientes estrategias llevarías a cabo?
- a) Piensas que dos años de intentos ya tendrían que haber dado sus frutos, por lo que decides desistir, pues los costes ya han sido demasiado elevados.
 - b) Lo más coherente para ti es seguir intentándolo, ya que después de dos años es una pena tirar todo tu esfuerzo por la borda, y seguro que después de este tiempo estás a punto de conseguir lo que quieres.
 - c) Tu opinión es que debes revisar las estrategias que has estado llevando a cabo, pues seguro que hay nuevas alternativas que pueden facilitarte conseguir tu objetivo.

**Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.**

47. Tu hijo de 10 años tiene que recuperar una asignatura y te pide ayuda. ¿Cuál de las siguientes estrategias llevarías a cabo?
- a) Aunque no tienes demasiado tiempo, te sientas con él y decides explicarle todas las dudas que tiene.
 - b) Como estás muy ocupado, hablas con su hermano mayor, y le pides que le eche una mano.
 - c) Te diriges al colegio para comprender qué es lo que le está pasando, y averiguar quién puede ayudarle.
48. Tienes una empresa en la que para elaborar un determinado producto, se pasa por un proceso de producción que hoy en día resulta rentable. ¿Cuál de las siguientes estrategias llevarías a cabo?
- a) Ya que en la actualidad el proceso es rentable, decido dejarlo tal y como está, y centrar mi atención en conseguir mayor número de ventas.
 - b) Aunque el proceso es rentable, decido implantar una disciplina de medición de la calidad.
 - c) Decido motivar a mis empleados para hacer horas extras, si fuera preciso.
49. Estás montando tu propia empresa. Ahora, que todavía no tienes los permisos, te sale una venta segura con un cliente muy importante, que no puede esperar. ¿Cuál de las siguientes estrategias llevarías a cabo?
- a) Como es una oportunidad única la de este cliente, decides aún sin tener los permisos arriesgarte dando el servicio, ya que una oportunidad así no se puede dejar pasar.
 - b) Haces lo posible por informarte de qué riesgos corres haciendo la venta y comparas lo que puedes perder con la multa y los beneficios de la venta, actuando en consecuencia.
 - c) Esta sería una mala forma de empezar tu negocio, y piensas que no es bueno precipitarse, por lo que decides esperar a tener todos los permisos antes de comenzar.
50. En tu trabajo, ¿cómo sueles actuar?:
- a) Piensas que fijarte metas a corto plazo es una pérdida de tiempo, ya que los imprevistos suelen dificultar la consecución de las mismas.
 - b) Tú ya sabes la dirección que quieres seguir, y con un poco de lógica y experiencia, lo conseguirás.
 - c) Te gusta fijarte pequeñas metas que te hagan ir en una determinada dirección.
51. Cuando estudiabas el bachillerato o la carrera, habitualmente ¿cómo preparabas los exámenes?:
- a) Me gustaba estudiar en soledad, ya que consideraba que así aprovechaba más el tiempo.
 - b) Estudiaba por mi propia cuenta y muy raramente consultaba al profesor mis dudas.
 - c) Además del tiempo de estudio, frecuentemente consultaba al profesor.

**Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.**

52. Eres un apasionado de la carpintería. Deseas montar un armario en tu casa y en el mercado no hay ninguno que se ajuste a tus necesidades, por lo que decides hacerlo tú, aunque nunca antes has hecho un trabajo de este tipo. ¿Cuál de las siguientes estrategias llevarías a cabo?:
- a) Trazo de antemano un plan y me pongo en acción, parando de vez en cuando para ver si todo está saliendo como quiero.
 - b) Como sé que no es una obra tan complicada, me pongo a trabajar y voy viendo sobre la marcha los pasos que debo seguir.
 - c) Como nunca he hecho un armario y además es para mí, decido hacerlo en mis ratos libres sin importarme demasiado el resultado final.
53. Acabas de terminar la carrera y te estás planteando tu futuro profesional. Al llegar a casa te has encontrado con un compañero que terminó el año anterior, y que te plantea hacerte socio de un club de golf. Te apetece tener un hobby, pero hacerte socio del club implica una cantidad de dinero significativa para ti. ¿Cuál de las siguientes opciones piensas que refleja mejor la forma en que tú actuarías?:
- a) Decido no hacerme socio, porque pienso que es un hobby demasiado costoso, y que pudo encontrar otro que esté a la altura de mis posibilidades.
 - b) Decido no hacerme socio ya que no dispongo de ingresos, y las cuotas son demasiado altas para mí. Además el golf no es un deporte que pienso que me pueda gustar.
 - c) Decido hacerme socio, pienso que merece la pena esforzarse para pagar las cuotas.
54. Tienes una reunión de trabajo para discutir un tema. Todos piensan de una misma manera, menos tú que ves las cosas de otro modo. ¿Cuál de las siguientes opciones piensas que refleja mejor la forma en que tú actuarías?:
- a) Defendería mi idea, aunque todos estén en mi contra, ya que pienso que tengo suficientes argumentos.
 - b) Me dejaría influenciar, visto que soy el único que opina de forma diferente, y la mayoría suele tener la razón.
 - c) Como veo que nadie me va a apoyar, no muestro mi opinión sobre el tema, evadiendo la situación lo mejor que puedo.
55. Cuando me encuentro ante un problema:
- a) Siempre consigo encontrar un modo para resolverlo.
 - b) Cuando me cuesta llegar a la solución, en ocasiones, me desanimo.
 - c) Cuando me cuesta resolverlo intento buscar ayuda.
56. Habitualmente, a la hora de realizar una tarea, me gusta:
- a) Reconocer las normas y no salirme de ellas, ya que me evita enfrentamientos inútiles.
 - b) La libertad de acción, pues me permite alcanzar mis propios retos con eficacia y eficiencia, aunque a veces suponga retos.
 - c) Contar de antemano con todos los recursos, pues esto me permite estar seguro de que podré responder.

**Entrepreneurship y el papel de los emprendedores en la sociedad:
el caso del Instituto IDEAS como pionero universitario.**

57. Vas de vacaciones al extranjero. En el lugar que estás descubres que hay una buena oportunidad de negocio. Al volver a España comienzas a dar todos los pasos necesarios para ponerlo en marcha. Al no ser del país te encuentras en desventaja de condiciones, ya que ni conoces bien el lugar, ni el idioma, y además sabes que por ser "extranjero" te lo están poniendo más difícil. ¿Cuál de las siguientes opciones piensas que refleja mejor la forma en que tú actuarías?:

- a) Aunque las cosas están muy complicadas, pienso que tengo recursos personales , y que concentrando en ello mis energías, confío que aún podría conseguirlo.
- b) Soy consciente de que realmente estoy en desventaja por ser extranjero, por lo que decido parar el negocio a tiempo, pues sé que el riesgo es demasiado elevado.
- c) Vistas las dificultades, decido paralizar temporalmente el proyecto, poniéndome como condición el no abandonarlo totalmente, y esperar a que la situación sea más favorable para retomarlo.

