

# Regional Entrepreneurial Scorecard

JOSÉ DANIEL LORENZO GÓMEZ  
ÁLVARO ROJAS VÁZQUEZ  
JOSÉ RUIZ NAVARRO  
*Universidad de Cádiz*

*Recibido el 15 de mayo de 2008. Aceptado el 6 de noviembre de 2008*  
Nº de clasificación JEL: L-26

## **Resumen:**

*Este trabajo analiza la relación entre el desarrollo regional y la creación de empresas desde una perspectiva micro del enfoque institucional, a partir de los stakeholders más relevantes que intervienen en el proceso. La contribución de los emprendedores al crecimiento económico regional viene siendo objeto de especial atención por los poderes públicos, para lo que se necesita un sistema de referencias que permita evaluar la adecuación de los programas públicos de fomento de la actividad emprendedora. Partiendo del concepto de Balanced Scorecard, que proporciona una estructura lógica que relaciona e integra indicadores y permite reflejar los intereses de los stakeholders en la configuración del cuadro de mandos integral, se propone un Regional Entrepreneurship Scorecard (RES), como herramienta para el seguimiento de las políticas y programas destinados a fomentar la creación de empresas. Este RES utiliza la información del proyecto internacional GEM, que ofrece una visión de la realidad emprendedora en diferentes países y regiones*

## **Abstract:**

*This paper examines the relationship between regional development and the creation of new companies from a micro perspective of institutional approach, focusing on the most relevant stakeholders involved in the process. The contribution of entrepreneurs to regional economic growth has been subject of special attention by the authorities, what is needed for a system of references to assess the adequacy of public programs for the promotion of entrepreneurial activity. Based on the concept of Balanced Scorecard, which provides a logical structure that relates and integrates and allows indicators reflect the interests of stakeholders in shaping the Balanced Scorecard, the authors propose a Regional Entrepreneurship Scorecard (RES), as a tool for monitoring policies and programmes aimed at promoting start-ups. This RES uses information from international GEM project, which offers a vision of reality enterprising in different countries and regions.*

## **Palabras clave:**

*Creación de empresas, GEM, Balanced Scorecard, medición de resultados.*

## **Key words:**

*Entrepreneurship, GEM, Balanced Scorecard, results measure*

---

La dirección de contacto es José Daniel Lorenzo Gómez, Departamento de Organización de Empresas Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Cádiz, Duque de Nájera, 8, 11002 Cádiz, E-mail: daniel.lorenzo@uca.es

## 1. INTRODUCCIÓN

La relación entre el desarrollo regional y la creación y crecimiento de las empresas ha generado un importante volumen de investigación en los últimos años (Fritsch y Mueller 2004; Storey y Strange, 1993). Para analizar esta relación, la perspectiva institucional se ha ido abriendo paso como una de las líneas de investigación más prometedoras (Veciana, 1999; Veciana, Aponte y Urbano, 2005), si bien no existen muchos trabajos desde la perspectiva micro de este enfoque institucional. Este trabajo pretende profundizar en esta perspectiva, desde una visión de los stakeholders más relevantes que intervienen en el proceso (Harrison y Freeman, 1999). Para ello, se utiliza la información del proyecto internacional GEM que ofrece una visión de la realidad emprendedora en diferentes países y regiones.

Este mayor interés por el estudio del fenómeno emprendedor tiene su reflejo no sólo en lo que se refiere a la investigación en el ámbito académico, sino en el conjunto de la sociedad. En particular, la contribución de los emprendedores al crecimiento económico regional y a la generación de riqueza y empleo viene siendo objeto de especial atención por los poderes públicos, ocupando un lugar central en las políticas gubernamentales (Gartner, 1985; Reynolds *et al.*, 2005). La sociedad es cada vez más consciente del papel protagonista que ejercen los emprendedores en la renovación del tejido empresarial en un territorio determinado, contribuyendo a la dinamización de la actividad económica (Fritsch y Mueller, 2004).

La creciente cantidad de recursos comprometidos por las diferentes administraciones públicas, de ámbito tanto local como provincial, regional, nacional e incluso comunitario plantea la necesidad de analizar su eficiencia, para asegurar que estas políticas cumplen con los objetivos que persiguen. Esto conlleva disponer de un sistema de referencias que permita evaluar la adecuación de los programas emprendidos, así como corregir sus posibles deficiencias (Ruiz *et al.*, 2007).

Por otra parte, la necesidad de estructurar el conjunto de indicadores y referencias de una manera racional e integrada lleva a la formalización de un cuadro de mandos integral, que permita observar la evolución y los efectos de la aplicación de las medidas. El Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 1996) puede facilitar la concepción de esta herramienta al aportar un esquema consolidado que sirva como base para esta propuesta, que se propone denominar como Regional Entrepreneurial Scorecard. Un precedente de *scorecard* regional, si bien con un carácter mucho más descriptivo, se puede encontrar en Maritz (2004).

La contribución del Balanced Scorecard (BSC) no se limita a proporcionar una estructura lógica que relaciona e integra los indicadores, sino que además permite reflejar los intereses y aspiraciones de los stakeholders (Freeman, 1984) en la configuración del cuadro de mandos integral (Pasternak y Lorenzo, 2004). En este caso, se pueden considerar principalmente dos agentes de interés: los emprendedores y la sociedad en general. Los emprendedores son los beneficiarios directos de las políticas de fomento de la actividad emprendedora, mientras que la sociedad se beneficia en un sentido más amplio, a través de la creación de riqueza y la generación de empleo. Pero la sociedad también exige a los responsables de las políticas de estímulo a la creación de empresas que hagan un buen uso de los recursos que se destinan a tales fines.

El proyecto GEM (*General Entrepreneurship Monitor*) ofrece una información amplia y precisa sobre el estado de la cuestión en materia de creación de empresas, con una me-

metodología homologada a escala internacional, que permite la comparación entre diferentes territorios y países (Wong, Ho y Autio, 2005). El rigor en la recogida y tratamiento de la información que se utiliza como base para el Informe GEM, así como la fiabilidad de la metodología empleada, permite plantear que los múltiples indicadores que ofrece el proyecto GEM puedan servir como base para la medición de la eficiencia de las políticas en creación de empresas, formando parte del Regional Entrepreneurial Scorecard (RES).

Este RES podría ser una herramienta de gran utilidad para el seguimiento de las políticas y programas destinados a fomentar la creación de empresas.

En los siguientes apartados de este trabajo se revisa la metodología del Balanced Scorecard como fundamento para la propuesta del Regional Entrepreneurial Scorecard, y a continuación se formula un modelo tentativo de RES, que se aplica para Andalucía, y se somete a discusión en el apartado final.

## **2. BALANCED SCORECARD Y MAPAS ESTRATÉGICOS**

El Balanced Scorecard tiene su antecedente en el cuadro de mando, que se hizo habitual en las empresas francesas desde los años sesenta del siglo XX (Godet, 1991). La necesidad de completar los indicadores del cuadro de mando, casi exclusivamente de carácter financiero, lleva a Kaplan y Norton (1996) a formular la propuesta de un cuadro de mando integral. Se basa en el principio de que lo que se puede medir, se puede gestionar (Kaplan y Norton, 1996).

Al plantear el diseño del cuadro de mando integral, una organización debe medir los objetivos fundamentales que representan su estrategia para la creación de valor a largo plazo (Kaplan y Norton, 2004).

El BSC se desarrolla en cuatro perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje e innovación. Cada una de las perspectivas contempla una serie de objetivos a conseguir, que se controlan a través de indicadores asociados, que pueden ser de carácter tanto prospectivo como retrospectivo, integrando de esta manera la medición de la gestión anterior con el seguimiento de las referencias clave para el futuro.

La perspectiva financiera incluye como indicadores genéricos el rendimiento de las inversiones y el valor añadido. Contempla principalmente resultados de gestión.

La perspectiva de clientes incluye indicadores que miden el éxito de la gestión pasada, como puede ser la satisfacción de los clientes, junto con la forma en la que se espera crear valor para el cliente en el futuro.

La perspectiva de procesos internos mide las acciones a emprender en el seno de la organización que van a permitir la mejora de los indicadores de las perspectivas anteriores. Se trata de desarrollar la cadena de valor completa con la intención de identificar áreas y actividades en las que se puedan aplicar mejoras y correcciones, o bien innovar en cuánto a las actividades relacionadas con los procesos de creación de valor para el cliente (Kaplan y Norton, 1996).

La perspectiva de aprendizaje e innovación supone la base que permitirá el desarrollo de los procesos internos, que a su vez soporta la mejora de las dos primeras perspectivas. Esta perspectiva abarca tres factores: las personas, la información y la coherencia y cohesión organizativa.

Cada una de estas perspectivas está estrechamente relacionada con las demás, en una relación de causa-efecto (Kaplan y Norton, 2004; p. 35), que queda reflejada a través del mapa estratégico del cuadro de mando integral.

El mapa estratégico es una representación general de los vínculos entre los diferentes objetivos de cada una de las cuatro perspectivas que componen el BSC. La principal aportación del mapa estratégico es una visión global de la estrategia, ya que ilustra cómo se pueden integrar los objetivos a largo plazo con la consecución de resultados a corto plazo, centrándose en la creación de valor para el cliente a través de la mejora de los procesos internos. El mapa estratégico permite unir los objetivos de cada perspectiva a través de relaciones causa-efecto, mostrando las interrelaciones entre los mismos, y es una herramienta eficaz para la comprensión y la comunicación interna de la estrategia (Kaplan y Norton, 2004).

Asimismo, el mapa estratégico muestra cómo la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor (Kaplan y Norton, 2004). Se construye de abajo arriba, empezando por la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, en la que se analizan el capital humano, el capital de información y el capital organizativo como las bases en las que se sustentan los procesos internos.

Desde la perspectiva de procesos internos, se incide en aquellos procesos que tienen un mayor impacto sobre la estrategia, distinguiendo entre procesos de gestión operativa, de gestión de clientes, de innovación y procesos reguladores y sociales.

Los objetivos de la perspectiva de procesos internos apoyan la creación de valor para los clientes, que se cuantifica en los objetivos de resultados que componen la perspectiva financiera.

### **3. UNA PROPUESTA DE REGIONAL ENTREPRENEURIAL SCORECARD**

El Balanced Scorecard (BSC) permite desarrollar el objetivo general de la empresa en una serie de metas operativas (Kaplan y Norton, 2001; Pasternak y Lorenzo, 2004). De acuerdo con esta idea, y aplicando la filosofía del BSC al seguimiento de las políticas y programas de fomento de la actividad empresarial en un territorio determinado, se proponen las siguientes premisas como punto de partida:

1. El objetivo general en las acciones de fomento de la actividad emprendedora es la creación de riqueza, lo que se puede conseguir a través del aumento de la actividad emprendedora y de la consolidación de las empresas existentes.
2. Los clientes son, principalmente, los emprendedores y la sociedad. Los emprendedores, tanto potenciales como aquellos que se encuentran en las primeras fases del proceso emprendedor, son los beneficiarios directos de las medidas de fomento de la actividad empresarial. Pero la sociedad en su conjunto se beneficia de la creación de riqueza, al tiempo que se constituye en el principal stakeholder, al exigir el rendimiento de cuentas a los gestores de los fondos públicos destinados a la creación de empresas.

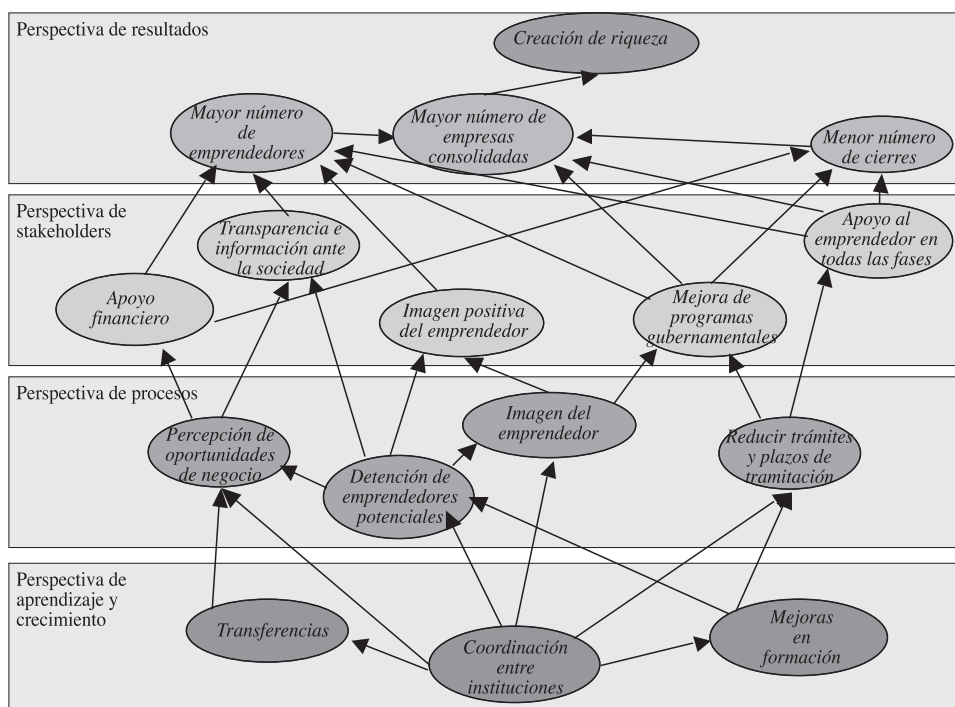
De acuerdo con estas premisas de partida, se desarrolla el mapa estratégico que recoge la figura 1.

En este caso, la perspectiva financiera se plantea como una perspectiva de resultados. Los resultados de las políticas de fomento de la actividad emprendedora se pueden medir

principalmente a través de la evolución del número de personas que están implicadas en la puesta en marcha de un proyecto empresarial propio. El Proyecto GEM ofrece como principal resultado la tasa de actividad emprendedora (TEA), que se puede considerar como el porcentaje de la población adulta que está involucrada en actividades emprendedoras. El indicador genérico TEA se puede desglosar por género, con lo que se obtienen las tasas de actividad emprendedora tanto masculina como femenina. Asimismo, en la elaboración del indicador TEA se distinguen dos motivos principales para emprender: por aprovechar una oportunidad detectada por el emprendedor, o por necesidad, considerando en este caso las personas que inician una actividad empresarial por no tener una alternativa laboral viable.

Figura 1

**Mapa estratégico para el RES**



De este modo, los objetivos a conseguir serían el aumento de la TEA en todas sus acepciones, a excepción del indicador TEA por necesidad, que tendría como objetivo justo lo contrario.

El fomento de la actividad emprendedora no se limita a la creación de empresas, sino que considera además la calidad de las iniciativas surgidas y la supervivencia de las mismas a lo largo del tiempo. En este sentido, el objetivo final de creación de riqueza y crecimiento económico regional debe contemplar además la reducción de la tasa de cierre de empresas y el incremento del número de empresas consolidadas. El proyecto GEM aporta resultados en relación con la dimensión, potencial de crecimiento, innovación, utilización de nuevas tecnologías, expansión en el mercado, grado de competencia y grado de internacionalización de

las empresas nuevas y consolidadas. La evolución favorable de estos resultados será un buen indicador del avance hacia el objetivo del crecimiento económico de una región.

La perspectiva de clientes tendría como referencia principal a los destinatarios de las políticas y programas gubernamentales: los emprendedores, tanto quienes están iniciando su proyecto como los potenciales, que también detecta la encuestación que se realiza para el proyecto GEM. En un sentido más amplio, también se debería considerar como cliente la sociedad en su conjunto, puesto que en última instancia los responsables políticos están obligados a rendir cuentas ante la sociedad. En este sentido, la transparencia y la calidad de la información que se transmite a la sociedad, a través de la rendición de cuentas de las políticas y programas emprendidos sería un objetivo a considerar. Por lo tanto, sería más adecuado considerar esta perspectiva como de stakeholders, más que de clientes (Harrison y Freeman, 1999).

Una de las formas de creación de valor para el emprendedor es la disponibilidad de recursos financieros, bien sea a través de ayudas directas proporcionadas por las diferentes administraciones públicas, o bien sea mediante los préstamos que conceden las entidades financieras.

En consecuencia, tanto la evolución del número de emprendedores, implicados y potenciales, como las valoraciones que reciben las políticas y programas gubernamentales deberían formar parte de este apartado del cuadro de mando integral, junto con la consideración del apoyo financiero hacia los emprendedores.

Para la construcción del mapa estratégico se organizan los procesos internos en cuatro grupos:

- *procesos de gestión operativa*, referidos a las actividades del día a día;
- *procesos de gestión de clientes*, para la identificación de clientes objetivo, su captación y mantenimiento;
- *procesos de innovación*, en busca de nuevas oportunidades de negocio;
- *procesos reguladores y sociales*, relacionados con la reputación y la legitimidad.

De acuerdo con esto, para la propuesta de RES, los objetivos en procesos de gestión operativa pueden ser la simplificación y agilización de los trámites para la creación de empresas, facilitando el inicio de la actividad empresarial.

La identificación de clientes potenciales estaría relacionada con la detección de emprendedores potenciales, con el objetivo de ayudarles a encauzar sus inquietudes empresariales.

La percepción de nuevas oportunidades de negocio, con una mayor atención a los sectores de población más heterogéneos y creativos (Lee, Florida y Acs, 2004; Florida, 2005) y la ampliación del apoyo a que prestan las diferentes unidades de fomento de la actividad emprendedora podrían ser los objetivos en cuanto a procesos de innovación.

Por último, el reforzamiento de la imagen del emprendedor podría ser un objetivo en materia de procesos reguladores y sociales.

Los indicadores asociados a estos objetivos pueden ser:

- reducción de los plazos para la tramitación de nuevos proyectos de empresa;
- porcentaje de emprendedores potenciales en la población regional;
- percepción de oportunidades de negocio en la población regional;
- percepción de la imagen del emprendedor en la población.

La consideración del capital humano, capital informativo y capital organizativo, como proponen Kaplan y Norton (2004) para organizar los aspectos intangibles que abarca la perspectiva de aprendizaje y crecimiento lleva a la propuesta de tres objetivos básicos:

- mejora de la formación en cuanto a aptitudes y capacidades para emprender;
- transferencia de conocimiento e infraestructura tecnológica;
- coordinación de los programas de las diferentes administraciones con competencias en materia de fomento de la actividad emprendedora.

De acuerdo con todo lo expuesto hasta este punto, la configuración del Regional Entrepreneurial Scorecard para el seguimiento de las políticas de fomento de la actividad emprendedora en un territorio podría quedar como se refleja en la Tabla 1. A excepción de la presentación pública de cuentas por la agencia regional de desarrollo, para cumplir el objetivo de la transparencia ante la sociedad, todos los objetivos propuestos se pueden medir a través de los indicadores que ofrece el proyecto GEM. En la última columna de esta Tabla 1 se indica el origen de los indicadores propuestos, señalando si proceden de la encuesta a la población adulta (APS), de los resultados del panel de expertos o de alguna de las fuentes contrastadas que aportan información complementaria. La encuesta a la población adulta se realiza a partir de un cuestionario idéntico para todos los países y regiones que participan en cada edición del proyecto GEM, dirigido a personas de entre 18 y 64 de edad, con objeto de valorar el potencial emprendedor del territorio. Para el Informe GEM de 2006, se realizaron un total de 28.306 encuestas en el conjunto de España, de las que 3.310 se hicieron en el ámbito de Andalucía. El error muestral de la APS para España se estima en  $\pm 0,58\%$ , mientras que para Andalucía se sitúa en  $\pm 1,70\%$ , por lo que los resultados de la encuesta se pueden considerar suficientemente fiables en ambos casos. El panel de expertos está compuesto por 36 especialistas en cada región, seleccionados en función de su conocimiento y experiencia en alguno de los siguientes ámbitos: financiero, políticas gubernamentales, programas gubernamentales, infraestructura física, infraestructura comercial y de servicios a empresas, educación y formación, normas sociales y culturales, transferencia de I+D+i y apertura del mercado interno. Los miembros del panel de expertos responden un cuestionario específico que permite hacer una estimación del marco específico de condiciones del entorno específico del emprendedor. El panel de expertos para España se obtiene por la agregación de los paneles de las diferentes comunidades autónomas<sup>1</sup>.

**Tabla 1. Propuesta de Regional Entrepreneurial Scorecard (Anexo 1)**

#### 4. APLICACIÓN DEL REGIONAL ENTREPRENEURIAL SCORECARD EN EL CASO DE ANDALUCÍA

El Informe GEM Andalucía se realiza desde 2003, siendo uno de los primeros informes de ámbito regional en España, junto con los de Extremadura y Cataluña. A lo largo de las cuatro ediciones del Informe GEM Andalucía ya realizadas se ha podido obtener la información necesaria para presentar la propuesta que se formula de Regional Entrepreneurial Scorecard para Andalucía.

**Tabla 2. Cuadro de mando integral para Andalucía (Anexo 2)**

En la Tabla 2 se muestra el cuadro de mando integral o Regional Entrepreneurial Scorecard para Andalucía. Las columnas muestran, para cada una de las cuatro perspectivas, los

---

<sup>1</sup> Para una mayor información sobre las fuentes de información que se emplean para la realización de los Informes GEM puede consultarse la nota metodológica del Anexo 1 del Informe GEM Andalucía 2006, en Ruiz *et al.* (2007).



objetivos, indicadores asociados, una breve descripción del indicador, el valor del mismo para 2006 (último dato disponible), y la variación con respecto a 2005, en términos de mejora o empeoramiento del indicador según el objetivo a considerar.

La perspectiva de resultados muestra una mejoría general de los indicadores, con un mayor valor de la TEA en 2006, que es la referencia principal que aporta el proyecto GEM. Es muy positiva la mejora en el número de cierres de empresas, pero queda compensada por los peores resultados en cuanto a algunos de los indicadores que pueden dar una referencia de la calidad de las empresas creadas, como expectativas de creación de empleo, utilización de nuevas tecnologías o presencia en los mercados internacionales.

En la perspectiva de stakeholders se aprecia una evolución dispar de los indicadores propuestos para medir el apoyo financiero. Mientras que se valora de forma más positiva el acceso a la financiación para los emprendedores, se reduce la presencia de inversores informales. La única variable que no aporta el proyecto GEM es la rendición de cuentas de la agencia regional de desarrollo, elegida como referencia para medir la transparencia e información ante la sociedad. La presencia en la web de la agencia IDEA de Andalucía de sus informes de gestión y cuentas anuales de sus últimos cinco años, de manera fácil y accesible, lleva a considerar que sí se cumple este objetivo, al igual que en ejercicios anteriores. La imagen del emprendedor mejora en general, y no se puede considerar como un retroceso importante la disminución del porcentaje de población que considera que crear una empresa es una buena salida profesional, ya que el valor alcanzado es elevado, por encima de la media española. Los indicadores que miden la mejora de los programas gubernamentales y el apoyo al emprendedor en todas las fases del proceso también evolucionan de manera positiva.

En cuanto a la perspectiva de procesos internos, aparecen aspectos contrapuestos. La percepción de oportunidades de negocio se reduce ligeramente desde la visión de la población, pero crece de forma clara según la opinión de los expertos. Mejoran los trámites para la creación de empresas, y se detecta un porcentaje superior de emprendedores potenciales, mientras que por el contrario, se deteriora la imagen del emprendedor.

Por último, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento ofrece avances en transferencia de I+D y en cuanto a la coordinación entre instituciones, pero sigue mostrando claramente las carencias en formación como uno de los problemas principales para emprender en Andalucía, a pesar de la mejor percepción de la población sobre su capacidad para dirigir un negocio propio.

## **5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

La propuesta de aplicación de los principios y filosofía del Balanced Scorecard para construir un cuadro de mandos integral que permita observar el estado de la cuestión en creación de empresas en un territorio determinado supone una primera aproximación para un Regional Entrepreneurial Scorecard.

Haciendo una adaptación de las cuatro perspectivas que componen el cuadro de mandos integral (Kaplan y Norton, 1996), se consideran las perspectivas de resultados, de stakeholders, de procesos y de aprendizaje. La perspectiva de resultados considera como objetivos el aumento del número de emprendedores en el territorio, así como la supervi-



vencia y consolidación de un porcentaje mayor de las empresas creadas en los últimos años, y una menor tasa de cierre de estas iniciativas emprendedoras. Se han señalado como principales stakeholders en el proceso de creación de empresas a los emprendedores y a la sociedad en su conjunto, como beneficiaria en última instancia de la riqueza creada por las nuevas iniciativas emprendedoras. Como objetivos para aumentar el valor que se crea para los emprendedores se indican el apoyo en todas las fases del proceso de creación de empresas -en particular, el apoyo financiero-, una mejor proyección de la imagen del emprendedor hacia la sociedad y la mejora de los programas gubernamentales dirigidos a facilitar este proceso. Para la sociedad, además del impulso de una imagen positiva sobre el número de emprendedores potenciales, se crea valor con una información más veraz y transparente sobre el destino de los recursos públicos empleados para favorecer la creación de empresas.

La perspectiva de procesos internos se centra en la mejora de las actividades orientadas al fomento de la función emprendedora, destacando como objetivos alcanzar una mayor percepción de oportunidades de negocio por parte de la población, la detección de emprendedores potenciales y, especialmente, la simplificación y la rapidez en los trámites necesarios para crear una empresa. Por último, la perspectiva de aprendizaje contempla tres objetivos concretos: la transferencia de I+D, una mejor formación del emprendedor y una mayor coordinación y coherencia en las acciones que emprenden las diferentes instituciones con competencias en materia de fomento de la actividad emprendedora.

El Balanced Scorecard permite dotar al RES de una estructura solvente y contrastada en numerosas organizaciones, integrando y ordenando los distintos objetivos para cada una de las perspectivas que componen el cuadro de mando. Por su parte, la información que aporta el proyecto GEM ofrece los indicadores necesarios para el seguimiento de las acciones de fomento de la actividad emprendedora, con un importante grado de fiabilidad.

A partir de esta propuesta, el RES se podría ampliar en dos sentidos principalmente:

- temporal, incluyendo la evolución de los indicadores a lo largo de varios ejercicios, siempre que se pueda disponer de los datos de cada año;
- espacial, incluyendo una comparación del indicador territorial con otros territorios, aprovechando las posibilidades que ofrece la metodología del proyecto GEM.

La comparación temporal permitiría analizar la evolución del potencial emprendedor de un territorio a lo largo del tiempo, y además facilitaría la observación del impacto de las políticas de fomento de la actividad emprendedora sobre los principales indicadores. Estas políticas no suelen tener un efecto inmediato, por lo que es necesario disponer de datos de varios años para poder observar el impacto positivo, neutro o poco favorable que hayan tenido sobre el territorio. En este sentido, el RES ofrece un instrumento de medida de la idoneidad de las políticas y programas impulsados por las autoridades, al permitir apreciar su efecto favorable o desfavorable en relación con los objetivos que guiaron su implantación.

La perspectiva espacial tendría aplicación para observar las similitudes y diferencias en territorios similares en población o comparables bajo cualquier otro criterio. Podría ser de interés para obtener valores de referencia que permitan la comparación de los indicadores obtenidos en un territorio en un año determinado, en el caso de que no exista una serie temporal lo bastante amplia para este territorio concreto.

Estas dos dimensiones, espacial y temporal, permitirían enriquecer la información derivada del RES, para mejorar la visión del estado de la cuestión de la creación de empresas en el territorio. En particular, el seguimiento de los indicadores recogidos en el RES a lo largo de un periodo de tiempo suficientemente amplio permitiría valorar el mayor o menor acierto de las políticas emprendidas desde las administraciones públicas. Al mismo tiempo, se facilitaría la toma de decisiones en cuanto a las acciones de estímulo y fomento de la actividad emprendedora por parte de los decisores con responsabilidades en la materia.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- FLORIDA, R. (2005): *The Flight of the Creative Class*. Harper Business.NY.
- FREEMAN, R. E. (1984): *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman, London
- FRITSCH, M. y MUELLER, P. (2004): «Effects of New Business Formation on Regional Development over Time», *Regional Studies*. Vol. 38, No 8, november, pp. 961-975.
- GARTNER, W. B. (1985): «A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation», *Academy of Management Review*, 10(4), pp. 696-706
- GODET, M. (1991): *Prospectiva y planificación estratégica*. SG Editores.
- HARRISON, J. S. y FREEMAN, R. E. (1999): «Stakeholders, social responsibility, and performance: empirical evidence and theoretical perspectives», *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 5, pp. 479-485.
- KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. (1996): *Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard)*. Ediciones Gestión 2000.
- KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. (2004): *Mapas estratégicos*. Ediciones Gestión 2000.
- LEE, S.Y., FLORIDA, R. y ACS, Z.J. (2004): «Creativity and Entrepreneurship: A Regional Analysis of New Firm Formation», *Regional Studies*, Vol. 38.8, pp. 879-891, noviembre.
- MARITZ, A. (2004): «Tri-Nations entrepreneurial scorecard», *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 1, Nos. 3-4, pp. 230-237.
- PASTERNAK, S. y LORENZO, D. (2004): «Operationalisation of organisational goals within the firm: The Balanced Scorecard as a strategic tool for stakeholder alignment», comunicación presentada en *European Group for Organizational Studies EGOS 20th Colloquium - The organization as a set of dynamic relationships*. Ljubljana, Eslovenia, 1 al 3 de Julio de 2004
- REYNOLDS, P.; BOSMA, N.; AUTIO, E.; HUNT, S.; DE BONO, N.; SERVAIS, I.; LÓPEZ-GARCÍA, P. y CHIN, N. (2005): «Global Entrepreneurship Monitor: Data Collection Design and Implementation 1998-2003». *Small Business Economics* 24(3), pp. 205-231.
- RUIZ, J., MEDINA, J.A., LORENZO, J.D., ROJAS, A., RAMOS, A.R., MARTÍNEZ, S., URBANO, D. (2007): *Global Entrepreneurship Monitor. Informe ejecutivo Andalucía 2006*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz. ISBN: 978-84-9828-136-1.
- STOREY, D.J. y STRANGE, A. (1993): «Entrepreneurship in Cleveland 1979-1989. A Study of the Effects of Enterprise Culture». Centre for Small and Medium Sized Enterprises. Warwick Business School. University of Warwick. Employment Department.
- VECIANA, J.M. (1999): «Creación de empresas como programa de investigación científica», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 8, nº 3, pp. 11-36.
- VECIANA, J.M., APONTE, M. y URBANO, D. (2005): «University students' attitudes towards entrepreneurship: A two countries comparison», *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 1 (2), pp. 165-182.
- WONG, P.K., HO, Y.P. y AUTIO E. (2005): «Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth: Evidence from GEM data», *Small Business Economics*, Vol. 24, nº,3, pp. 335-350.

Tabla 1

**Propuesta de Regional Entrepreneurial Scorecard**

**Perspectiva de resultados**

OBJETIVOS	INDICADORES	DESCRIPCIÓN	BASE DE DATOS
Mayor número de emprendedores	TEA Tea06	% 18-64 pop [7/06] Involved in TEA (SU or BB)	APS
Mayor número de mujeres emprendedoras	TEA femenina tea06fem	% 18-64 fem [7/06] TEA (mujeres): emprendedoras nacientes o jóvenes (SU or BB)	APS
Mejor calidad de empresas consolidadas: expansión	Previsión de expansión en el mercado tea06mk4	% 18-64 pop [7/06] TEA e importante expansión en el mercado (TEA06MEM=4)	APS
Mejor calidad de empresas consolidadas: creación de empleo	Previsión de creación de empleo tea06emp	TEA [7/06] empleos ahora y en 5 años	APS
Mejor calidad de empresas consolidadas: exportación	Porcentaje de empresas con amplia mayoría de clientes internacionales tea06hig	% del TEA [7/06] export: 76-100% clientes fuera del país	APS
Mejor calidad de empresas consolidadas: exportación	Porcentaje de empresas con más de la mitad de clientes internacionales Tea06hix	EA [7/06] exportación: más del 50% de los clientes fuera del país	APS
Mejor calidad de empresas consolidadas: tecnología	Porcentaje de empresas con medio o alto uso de nuevas tecnologías tea06tec	TEA [7/06] % Activo en sectores tecnológicos (alto o medio)	APS
Mayor número de empresas consolidadas	Empresas consolidadas ownnge06	% 18-64 pop [7/06] Sí: Actualmente propietario-gerente de un negocio activo	APS
Menor número de cierres	Empresas que han cerrado disent06	% 18-64 pop [7/06] Sí: Ha cerrado un negocio o actividad en los últimos 12 meses	APS

## Perspectiva de stakeholders

OBJETIVOS	INDICADORES	DESCRIPCIÓN	BASE DE DATOS
Apoyo financiero	Valoración del panel de expertos sobre las condiciones de acceso a la financiación por parte de los emprendedores ki06asum	Componente principal resumen del bloque de acceso a la financiación por parte de los emprendedores	Expertos
Apoyo financiero	Porcentaje de inversores informales en la sociedad BUSANG	% 18-64 pop [7/06] Sí: he prestado dinero para poner en marcha un negocio	APS
Transparencia e información ante la sociedad	Publicación del informe y cuentas de la agencia regional de desarrollo	Publicación del informe de gestión y cuentas anuales de la agencia regional de desarrollo (accesible desde web)	Variable cualitativa
Imagen positiva del emprendedor	Porcentaje de población que considera que crear una empresa es una buena salida profesional nbgood06	% SI (7/06) EMPRENDER ES UNA BUENA ELECCIÓN DE CARRERA PROFESIONAL	APS
Imagen positiva del emprendedor	Porcentaje de población que considera que hay buena cobertura de los emprendedores en los medios de comunicación nbmedi06	% 18-64 pop [7/06] Sí: En mi país, los medios de comunicación prestan mucha atención al fenómeno emprendedor	APS
Imagen positiva del emprendedor	Valoración del panel de expertos sobre la cobertura de los emprendedores en los medios de comunicación ki06m03	Valoración del panel de expertos sobre si es frecuente ver noticias en los medios de comunicación sobre empresarios de éxito.	Expertos
Mejora de programas gubernamentales	Valoración del panel de expertos sobre la evaluación de programas gubernamentales ki06csun	Componente principal resumen del bloque de percepción de la situación de los programas gubernamentales de apoyo a la creación de empresas	Expertos
Apoyo al emprendedor en todas las fases	Valoración del panel de expertos sobre la evaluación de políticas gubernamentales ki06bsu1	Componente principal resumen del bloque de políticas, medidas y apoyo para creación de empresa propia	Expertos

**Perspectiva de procesos internos**

OBJETIVOS	INDICADORES	DESCRIPCIÓN	BASE DE DATOS
Percepción de oportunidades de negocio	Porcentaje de la población que considera que existen buenas oportunidades de negocio oport06	% SI (7/06) VE BUENAS OPORTUNIDADES PARA START UP EN PRÓXIMOS 6 MESES	APS
Percepción de oportunidades de negocio	Valoración del panel de expertos sobre la existencia de buenas oportunidades de negocio ki06ksuim	Componente principal resumen del bloque de percepción de oportunidades de negocio para creación de empresa propia	Expertos
Detección de emprendedores potenciales	Porcentaje de la población con intención futura de emprender futsup06	% 18-64 pop [7/06] Sí: Espera poner en marcha un nuevo negocio en los 3 próximos años (emprendedores potenciales)	APS
Imagen del emprendedor	Valoración de la población sobre el estatus social del emprendedor nbstat06	% 18-64 pop [7/06] Sí: asocia un alto estatus a los emprendedores que tienen éxito	APS
Imagen del emprendedor	Valoración del panel de expertos sobre el prestigio social de los emprendedores ki06msuim	Componente principal resumen del bloque de motivación para creación de empresa propia	Expertos
Reducción de trámites y plazos de tramitación	Valoración del panel de expertos sobre los trámites y tiempo necesarios para la puesta en marcha de una empresa propia ki06bsu2	Componente principal resumen del bloque de Políticas gubernamentales, titulado trámites y burocracia en la creación de una empresa propia.	Expertos

## Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

OBJETIVOS	INDICADORES	DESCRIPCIÓN	BASE DE DATOS
Transferencia I+D	Evaluación del nivel de transferencia de I+D ki06esum	Componente principal resumen del bloque Transferencia Tecnológica. e I+D	Expertos
Coordinación entre instituciones	Evaluación del nivel ki06c01	Valoración de los expertos sobre si se puede obtenerse información sobre una amplia gama de ayudas gubernamentales contactando con un solo organismo público.	Expertos
Mejoras en formación	Evaluación de educación y formación en creación de empresas en primaria Zki06dsu1	Componente principal resumen del bloque de educación y formación estudios primarios en Creación de Empresas	Expertos
Mejoras en formación	Evaluación de educación y formación en creación de empresas en secundaria y universidad Zki06dsu2	Componente principal resumen del bloque de educación y formación en secundaria y Universidad en Creación de Empresas	Expertos
Mejoras en formación	Opinión de los expertos sobre la capacidad de la población para dirigir empresas ki06lsum	Componente principal resumen del bloque habilidades para crear y desarrollar una nueva empresa	Expertos
Mejoras en formación	Valoración de la población sobre su capacidad para dirigir empresas suski06	% SI (7/06) TIENE HABILIDADES, CONOCIMIENTOS PARA LLEVAR A CABO UN START UP	APS

Tabla 2

**Aplicación de la propuesta de Regional Entrepreneurial Scorecard en el caso de Andalucía**

**Perspectiva de resultados**

OBJETIVOS	INDICADORES	DESCRIPCIÓN	2006	Variación 2005
Mayor número de emprendedores	TEA Tea06	% 18-64 pop [7/06] Involved in TEA (SU or BB)	6.06	MEJORA
Mayor número de mujeres emprendedoras	TEA femenina tea06fem	% 18-64 fem [7/06] TEA (mujeres): emprendedoras nacientes o jóvenes (SU or BB)	4.98	MEJORA
Mejor calidad de empresas: expansión	Previsión de expansión en el mercado tea06mk2	% 18-64 pop [7/06] TEA MEDIA expansión en el mercado (TEA06MEM=2)	2.23	MEJORA
Mejor calidad de empresas: creación de empleo	Previsión de creación de empleo tea06emp	TEA [7/06] empleos ahora y en 5 años	5.60	EMPEORA
Mejor calidad de empresas: exportación	Porcentaje de empresas con amplia mayoría de clientes internacionales tea06hig	% del TEA [7/06] export: 76-100% clientes fuera del país	0.5	EMPEORA
Mejor calidad de empresas: exportación	Porcentaje de empresas con más de la mitad de clientes internacionales Tea06hix	EA [7/06] exportación: más del 50% de los clientes fuera del país	0.51	MEJORA
Mejor calidad de empresas: tecnología	Porcentaje de empresas con medio o alto uso de nuevas tecnologías tea06tec	TEA [7/06] % Activo en sectores tecnológicos (alto o medio)	2.66	EMPEORA
Mayor número de empresas consolidadas	Empresas consolidadas ownnge06	% 18-64 pop [7/06] Sí: Actualmente propietario-gerente de un negocio activo	8.32	MEJORA
Menor número de cierres	Empresas que han cerrado disent06	% 18-64 pop [7/06] Sí: Ha cerrado un negocio o actividad en los últimos 12 meses	0.74	MEJORA



## Perspectiva de stakeholders

OBJETIVOS	INDICADORES	DESCRIPCIÓN	2006	Variación 2005
Apoyo financiero	Valoración del panel de expertos sobre las condiciones de acceso a la financiación por los emprendedores ki06asum	Componente principal resumen del bloque de acceso a la financiación por parte de los emprendedores	2.45	MEJORA
Apoyo financiero	Porcentaje de inversores informales en la sociedad BUSANG	% 18-64 pop [7/06] Sí: he prestado dinero para poner en marcha un negocio	2.26	EMPEORA
Transparencia e información ante la sociedad	Publicación del informe y cuentas de la agencia regional de desarrollo	Publicación del informe de gestión y cuentas anuales de la agencia regional de desarrollo (web)	SI	
Imagen positiva del emprendedor	Porcentaje de población que considera que crear una empresa es una buena salida profesional nbgood06	% SI (7/06) EMPRENDER ES UNA BUENA ELECCIÓN DE CARRERA PROFESIONAL	71.06	EMPEORA
Imagen positiva del emprendedor	Porcentaje de población que considera que hay buena cobertura de los emprendedores en los medios de comunicación nbmedi06	% 18-64 pop [7/06] Sí: En mi país, los medios de comunicación prestan mucha atención al fenómeno emprendedor	45.81	MEJORA
Imagen positiva del emprendedor	Valoración del panel de expertos sobre la cobertura de los emprendedores en los medios de comunicación ki06m03	Valoración del panel de expertos sobre si es frecuente ver noticias en los medios de comunicación sobre empresarios de éxito.	3.77	MEJORA
Mejora de programas gubernamentales	Valoración del panel de expertos sobre la evaluación de programas gubernamentales ki06csum	Componente principal resumen del bloque de percepción de la situación de los programas gubernamentales de apoyo a la creación de empresas	3.24	MEJORA
Apoyo al emprendedor en todas las fases	Valoración del panel de expertos sobre la evaluación de políticas gubernamentales ki06bsu1	Componente principal resumen del bloque de políticas, medidas y apoyo para creación de empresa propia	2.90	MEJORA

**Perspectiva de procesos internos**

OBJETIVOS	INDICADORES	DESCRIPCIÓN	2006	Variación 2005
Percepción de oportunidades de negocio	Porcentaje de la población que considera que existen buenas oportunidades de negocio oport06	% SI (7/06) VE BUENAS OPORTUNIDADES PARA START UP EN PRÓXIMOS 6 MESES Tabla 14	33.37	EMPEORA
Percepción de oportunidades de negocio	Valoración del panel de expertos sobre la existencia de buenas oportunidades de negocio ki06ksum	Componente principal resumen del bloque de percepción de oportunidades de negocio para creación de empresa propia Tabla 15	3.40	MEJORA
Detección de emprendedores potenciales	Porcentaje de la población con intención futura de emprender futsup06	% 18-64 pop [7/06] Sí: Espera poner en marcha un nuevo negocio en los 3 próximos años (emprendedores potenciales) Ilustración 8	5.42	MEJORA
Imagen del emprendedor	Valoración de la población sobre el estatus social del emprendedor nbstat06	% 18-64 pop [7/06] Sí: asocia un alto estatus a los emprendedores que tienen éxito	61.78	EMPEORA
Imagen del emprendedor	Valoración del panel de expertos sobre el prestigio social de los emprendedores ki06msum	Componente principal resumen del bloque de motivación para creación de empresa propia Tabla 17	2.97	EMPEORA
Reducción de trámites y plazos de tramitación	Valoración del panel de expertos sobre los trámites y tiempo necesarios para la puesta en marcha de una empresa propia ki06bsu2	Componente principal resumen del bloque de Políticas gubernamentales, titulado trámites y burocracia en la creación de una empresa propia.	2.54	MEJORA

## Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

OBJETIVOS	INDICADORES	DESCRIPCIÓN	2006	Variación 2005
Transferencia I+D	Evaluación del nivel de transferencia de I+D ki06esum	Componente principal resumen del bloque Transferencia Tecnológica. e I+D	2.37	MEJORA
Coordinación entre instituciones	Evaluación del nivel ki06c01	Valoración de los expertos sobre si se puede obtenerse información sobre una amplia gama de ayudas gubernamentales contactando con un solo organismo público.	2.91	MEJORA
Mejoras en formación	Evaluación de educación y formación en creación de empresas en primaria ki06dsu1	Componente principal resumen del bloque de educación y formación estudios primarios en Creación de Empresas	1.58	EMPEORA
Mejoras en formación	Evaluación de educación y formación en creación de empresas en secundaria y universidad ki06dsu2	Componente principal resumen del bloque de educación y formación en secundaria y Universidad en Creación de Empresas	2.52	EMPEORA
Mejoras en formación	Opinión de los expertos sobre la capacidad de la población para dirigir empresas ki06lsu6	Componente principal resumen del bloque habilidades para crear y desarrollar una nueva empresa	2.39	EMPEORA
Mejoras en formación	Valoración de la población sobre su capacidad para dirigir empresas suski106	% SI (7/06) TIENE HABILIDADES, CONOCIMIENTOS PARA LLEVAR A CABO UN START UP	44.41	MEJORA