

# FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO DE LAS NUEVAS EMPRESAS: PROPUESTA DE UN MARCO TEÓRICO INTEGRADOR

Fco. García Lillo, Bartolomé Marco Lajara, J. F. Molina Azorín, Diego Quer Ramón  
Universidad de Alicante (España)

## RESUMEN:

En la actualidad puede afirmarse que existe un acuerdo prácticamente unánime sobre la importancia y la necesidad de crear nuevas empresas. En verdad, se concibe como una realidad cada vez más incuestionable el que la creación de verdaderas empresas, con una vocación de competir a medio y largo plazo, constituye el principal presupuesto de modernidad para las sociedades más desarrolladas. Ahora bien, hemos de ser conscientes de que no todas las empresas que se crean contribuyen de igual manera al progreso económico y social de una comunidad. Mientras que algunas de estas empresas emergentes alcanzan el éxito, otras desaparecen durante sus primeros años de vida o languidecen con una reducida dimensión. El objetivo de este estudio radica en explorar los que, en función de la evidencia empírica disponible, consideramos son los principales factores de éxito y fracaso de las nuevas empresas. No en vano, para quien ha decidido emprender la apasionante pero difícil tarea de crear una nueva empresa o simplemente para aquel que está acariciando tal idea, conocer los factores de éxito y fracaso de las nuevas empresas resulta fundamental, máxime si se tiene en cuenta que un elevado porcentaje de estas empresas fracasa dentro de los tres primeros años de su existencia.

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, resulta imposible imaginar una sociedad avanzada sin una floreciente emersión empresarial. Hoy día parece de general aceptación atribuir a las empresas la condición de ser el primer factor generador de progreso y desarrollo económico y social de un país (Birley, 1986; Carter, Stearns, Reynolds y Miller, 1994; Cooper, Willard y Woo, 1986). El eje sobre el que gira el progreso social está en nuestros días en las empresas. La creación de nuevas empresas se constituye en el alma mater de cualquier sistema de economía de mercado y en uno de los factores fundamentales de la estructura económica de la industria para cualquier país desarrollado (Genescá Garrigosa y Veciana Vergés, 1984; p. 147).

Sin embargo, las estadísticas disponibles muestran la naturaleza dispar y heterogénea de las empresas que conforman dicho colectivo empresarial. Mientras que algunas de estas empresas emergentes alcanzan el éxito y contribuyen, de manera significativa, al progreso económico y social de una comunidad por el nivel de empleo que mantienen y el producto que generan o el potencial de innovación y flexibilidad productiva que poseen (Acs y Audretsch, 1990; Gallagher y Miller, 1991; Kirchoff, 1994; Kirchoff y Phillips, 1988; y otros), otras, por el contrario, desaparecen durante sus primeros años de vida o languidecen con una reducida dimensión (Eisenhardt y Schoonhoven, 1990; p. 504).

El objetivo de este estudio radica en explorar aquellos que, en función de la evidencia empírica disponible, consideramos son los principales factores de éxito y fracaso de las nuevas empresas. No en vano, para quien ha decidido emprender la ilusionante pero difícil tarea de crear una nueva empresa o simplemente para aquel que está acariciando tal idea, conocer los factores de éxito y fracaso de las nuevas empresas resulta fundamental, máxime si se tiene en cuenta que un elevado porcentaje de estas empresas fracasa dentro de los cinco primeros años de su existencia.

Así, conforme al propósito que acabamos de enunciar, el trabajo que aquí se inicia se estructura en seis secciones. En la primera, se efectúa un diagnóstico general acerca del estado de la investigación en torno a los determinantes del éxito de las empresas de reciente creación. A continuación, en la segunda sección, se establece un primer planteamiento en el cual, las características del entrepreneur aparecen como determinantes principales del éxito de las nuevas empresas. La tercera sección se ocupa de la incidencia que estrategia y entorno tienen sobre el éxito de las empresas de nueva creación. En el siguiente apartado, se analiza el impacto ejercido por la estructura de la industria sobre la «performance» de las nuevas empresas. En la última sección, se resumen las principales conclusiones que cabe extraer de la investigación realizada.

## 2. FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL ÉXITO DE LAS NUEVAS EMPRESAS

Puesto que, al parecer, resulta más probable el que las nuevas empresas fracasen a que lo hagan las empresas establecidas [Stinchcombe (1965) sugirió que las nuevas empresas eran susceptibles a la “desventaja de la novedad” y, por lo tanto, debían ser capaces de establecer la legitimidad y poder suficientes en relación a los proveedores, clientes y restantes competidores para sobrevivir], mucho se ha debatido acerca de los factores considerados críticos a la supervivencia y éxito de las empresas de nueva creación (Brüderl, Preisendörfer y Ziegler, 1992; VanderWerf, 1989).

Tradicionalmente, la literatura ha puesto énfasis en la figura del propio empresario como determinante del éxito de las nuevas empresas (Kham, 1986; MacMillan, Siegel y Subba Narasimha, 1985; Sandberg y Hofer, 1986, 1987; Smith, 1967; Stuart y Abetti, 1987, 1988; y otros). Por un lado, al *entrepreneur* se le ha estudiado en base a tres dimensiones: su perfil *demográfico*, su perfil *psicológico* y su perfil *sociológico* (Ripollés Meliá, 1994; p. 127).

Por otra parte, la literatura ha prestado, asimismo, una cierta atención a la construcción de tipologías de empresarios, con la intención de poder investigar las relaciones entre tipo de empresario, comportamiento de la empresa y resultados obtenidos (Lafuente y Salas, 1989; Smith, 1967; Smith y Miner, 1983; y otros).

Los estudios empíricos realizados no han permitido, sin embargo, corroborar la tesis que vincula los resultados de las empresas a las características del empresario, lo cual ha conducido a reorientar la investigación hacia líneas diferentes tales como la influencia del sector industrial o la estrategia de la empresa. Una novedad consiste en la incorporación, al análisis estratégico de las nuevas empresas, de las aportaciones de la Teoría de Recursos y Capacidades (Chandler y Hanks, 1994; Chandler y Jansen, 1992; Walsh et al., 1996; entre otros).

En este sentido, en los últimos tiempos, la literatura estratégica ha destacado con una cierta insistencia la importancia de la competencia empresarial como un claro factor determinante de la competitividad de las nuevas empresas (Entrialgo Suárez, 1997; Kyläheiko y Miettinen, 1995). La

<sup>1</sup> El empresario, como factor de éxito de las nuevas empresas ha sido una de las cuestiones más investigadas. En efecto, tal como establece Veciana Vergés (1997; p. 47), “los primeros estudios sobre la creación de empresas se centraron en identificar y explicar las características psicológicas y demográficas de los empresarios que creaban nuevas empresas y su relación con el éxito o fracaso de las mismas”. Sin embargo últimamente la investigación en torno al empresario se centra menos en los rasgos de personalidad y más en sus comportamientos (enfoque conductual vs enfoque centrado en los rasgos), es decir, no tanto en cómo es sino en qué hace, sabe hacer o debe saber hacer (comportamientos, capacidades o habilidades y experiencia). En realidad, se podría afirmar que se ha producido, en los últimos años, una importante emergencia en cuanto al número de investigaciones de carácter académico llevadas a cabo en torno a la verdadera forma de actuar de los entrepreneurs. Prueba de ello es que el estudio del proceso de formulación de la estrategia en aquellas firmas que mantienen una conducta emprendedora ha pasado a considerarse, en la actualidad, como un área legítima de estudio.

competencia empresarial se alcanza a través del empleo de las capacidades o habilidades empresariales, las cuales, a su vez, pueden tener su origen en las aptitudes, logros o características personales del empresario. Las características son innatas al individuo, mientras que los logros se deben a la formación. Las características del empresario, por último, pueden influir tanto en la propia capacidad como en la motivación para su empleo.

Las competencias empresariales se distinguen, en primer lugar, por su capacidad para generar rentas económicas de diversa naturaleza. Así, son heterogéneas, en la medida en que los individuos difieren substancialmente en sus conocimientos, cualidades y realidades. Si su presencia impide la entrada de otras empresas al sector industrial permitirán, igualmente, la generación de rentas de monopolio. Las competencias empresariales permiten, además, la generación de rentas debidas a la asunción de la incertidumbre. Finalmente, pueden incluso permitir la generación de rentas schumpeterianas derivadas de haber sido el primero en mover (*Entrialgo Suárez, 1997; p. 588*).

Además de por su capacidad para la generación de rentas, las competencias empresariales también se distinguen por lo difícil que puede resultar a la competencia su imitación, permitiendo, en consecuencia la sostenibilidad de tales rentas. Por lo que respecta al grado de dificultad de la imitación, las capacidades empresariales se caracterizan por su ambigüedad causal, en la medida en que tienen su origen en las complejas relaciones existentes entre las características personales del empresario-entrepreneur, su formación y sus habilidades innatas.

### 3. EL ENTREPRENEUR COMO FACTOR DE ÉXITO DE LAS NUEVAS EMPRESAS

En la literatura especializada, al empresario que se sitúa al frente de aquellas PYMES que tienen una aportación económica y social importante para el desarrollo de una comunidad se le identifica como «*empresario-entrepreneur*», o simplemente *entrepreneur* (*Ripollés Meliá, 1995; p. 36*). No parece, pues, sorprendente que, si al *entrepreneur* se le asocia con el segmento de *pequeñas y medianas empresas* que tienen éxito, hayan proliferado tanto el interés como los estudios que se preocupan por estudiar las características personales del mismo.

En la literatura acerca del empresario se enmarcan tanto trabajos que analizan el perfil psicológico, sociológico y demográfico de los empresarios (*Begley y Boyd, 1986; Brockhaus, 1980; Brockhaus y Horwitz, 1986; Shaper y Sokol, 1982*), como trabajos que establecen tipologías de empresarios con base en la existencia de determinadas características personales. En algunos de ellos se describe un tipo de empresario *-el empresario-inventor-* comprometido con la innovación de productos y motivado hacia el crecimiento de su empresa (*Miner, Smith y Bracker, 1992; Smith y Miner, 1983*). Los rasgos personales que caracterizan a este empresario se resumen en una elevada autoconfianza, una necesidad de logro desarrollada y la aceptación de unos niveles moderados de riesgo. En otros muchos, se analizan las características personales de aquellos empresarios que promueven un comportamiento innovador en su empresa: *los empresarios-emprendedores*.

No ha sido posible, sin embargo, generalizar la existencia de un determinado vínculo entre la presencia de las mencionadas características en el empresario y el éxito de las nuevas empresas (*Brockhaus y Horwitz, 1986; McDougall, Robinson y DeNisi, 1992; entre otros*). Pese a lo establecido, los estudios efectuados no han permitido establecer un perfil psicológico capaz de distinguir entre aquellos individuos que son más susceptibles de crear una empresa del resto de los individuos. Tampoco han permitido distinguir claramente entre el perfil psicológico de aquellos *entrepreneurs* que alcanzan el éxito y aquéllos que fracasan en el intento (*Brockhaus, 1982; Brockhaus y Horwitz, 1986; Herron y Robinson, 1993*).

En base a la primera de las orientaciones mencionadas con anterioridad, todavía no se ha logrado encontrar ningún rasgo claro que, de forma constante, permita distinguir al *entrepreneur* del resto de los individuos en general. Las características que definen al empresario no pueden ser determinadas *ex-ante*, mientras que *ex-post* es difícil discernir entre los efectos de la mala suerte y los de la baja habilidad empresarial (*Amit, Glosten y Muller, 1993; p. 818*). En este sentido se aboga por abandonar la idea de que el espíritu empresarial es una característica que algunas personas poseen y otras no. Más aún, se sugiere incluir al empresario en el contexto de una amplia variedad de conductas.

En cuanto a la segunda de tales orientaciones, más reciente y menos numerosa en lo que a investigaciones se refiere, diremos que, al igual que la anterior, tampoco ha permitido concretar la existencia de ciertas características que se puedan asociar estrictamente a la figura del emprendedor exitoso. En definitiva, si cierto es que pueden existir algunos *entrepreneurs* caracterizados por la existencia de determinadas características de energía, innovación, etcétera, innatas, sin las cuales, el *entrepreneur* dejaría de ser diferente al resto de las demás personas, no es quizás menos cierto que existen otras características de los mismos, tan importantes como aquéllas para poder determinar su éxito futuro, y que éstos aprenden a lo largo de su trayectoria profesional y académica previa al acto de crear una empresa.

### 4. EFECTOS DE LA ESTRATEGIA Y LAS CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO SOBRE LOS RESULTADOS DE LAS NUEVAS EMPRESAS

En la búsqueda de una explicación razonada acerca de por qué determinadas empresas alcanzan el éxito mientras que otras desaparecen en sus primeros años de vida o languidecen con una reducida dimensión, se han venido desarrollando respuestas diversas (*Brüderl y Preisendörfer, 1998; Brüderl, Preisendörfer y Ziegler, 1992; Duchesneau y Gartner, 1990; Eisenhardt y Schoonhoven, 1990; Hay, Verdin y Williamson, 1993; Keeley y Roue, 1990; Romanelli, 1987, 1989; Roue y Maidique, 1986; Sandberg y Hofer, 1987; VanderWerf, 1989; entre otros*).

Un aspecto importante en torno a algunas de las aportaciones más recientes al tema es la consideración de la incidencia que estrategia y entorno tienen sobre el éxito, la supervivencia o el declive de las empresas que todavía se encuentran en las primeras fases de su ciclo de vida (*Carter et al., 1992, 1994; Hoy, McDougall y Dsouza, 1992; Keeley y Roue, 1990; McDougall y Robinson, 1990; Romanelli, 1987, 1989; Vesper, 1990; y otros*).

En este sentido, en los últimos años, un notable interés ha surgido entre los investigadores procedentes de los campos de la dirección estratégica, la teoría de la organización y el campo del *entrepreneurship*, con el fin de alcanzar un mejor conocimiento acerca de las estrategias empleadas por las nuevas empresas (*McDougall et al., 1994; McDougall y Robinson, 1990; Carter, Stearns, Reynolds y Miller, 1994; Romanelli, 1987; Vesper, 1990; entre otros*) e identificar, asimismo, las relaciones entre las estrategias empleadas por tales firmas, el entorno en que dichas firmas operan, y los resultados alcanzados por las mismas (*Brüderl y Preisendörfer, 1998; Brüderl, Preisendörfer y Ziegler, 1992; Eisenhardt y Schoonhoven, 1990; Hoy, McDougall y Dsouza, 1992; Stearns, Carter y Reynolds, 1991; Tsai, McMillan y Low, 1991; entre otros*).

#### ESTRATEGIA, NUEVAS EMPRESAS Y NEW VENTURE PERFORMANCE

Una cuestión recurrente en muchas de estas investigaciones ha sido el intento de caracterizar las estrategias seguidas por las nuevas empresas en función de uno o varios arquetipos (*McDougall y Robinson, 1990; Mullins y Cardozo, 1993; Mullins, Cardozo, Reynolds y Miller, 1992; y otros*). La investigación empírica en torno a la relación entre tipo de estrategia, entorno y «*performance*» se ha visto, no obstante, obstaculizada por la existencia de problemas en la definición conceptual y medida de tales estrategias (*Mullins y Cardozo, 1993; p. 72*).

Algunos estudios han empleado diversas tipologías estratégicas procedentes del campo del *management estratégico* (*Miles y Snow, 1978; Porter, 1980; y otros*) para caracterizar y medir las estrategias adoptadas por las nuevas empresas (*Hambrick y Lei, 1985; Shimanski, Cardozo, Mullins, Reynolds y Miller, 1991; entre otros*). Las mencionadas tipologías genéricas resultan, sin embargo, inadecuadas para capturar aquellos elementos considerados clave acerca de la variabilidad de las estrategias formuladas por las nuevas empresas creadas (*Carter, Stearns, Reynolds y Miller, 1992; Shimanski, Cardozo, Mullins, Reynolds y Miller, 1991; entre otros*).

Miles y Snow (1978), por ejemplo, postulan que aquellas empresas que compiten en un mismo mercado muestran ciertos patrones o modelos de comportamiento representativos de cuatro tipos estratégicos y organizativos básicos: 1) Defensores, 2) Prospectores, 3) Analizadores y 4) Reactivos. La dimensión clave subyacente en esta tipología es la capacidad de respuesta de la organización ante cambios en las condiciones de su entorno,

o grado de proactividad o, por el contrario, de reactividad. Así, los citados autores, partiendo del ciclo adaptativo de la empresa, definen su tipología teniendo en cuenta las respuestas posibles de la organización a tres grandes cuestiones o dimensiones: la cuestión empresarial o estratégica, la cuestión tecnológica y la cuestión organizativa. Para cada una de estas cuestiones estudian las variables principales que caracterizan e identifican las posibles respuestas a estas variables distinguiendo así cuatro arquetipos o tipos ideales.

Los fundamentos de esta tipología se encuentran en tres grandes premisas. La primera de ellas se refiere a que las empresas que alcanzan el éxito desarrollan a lo largo del tiempo un enfoque sistemático e identificable de adaptación a su ambiente. La segunda gran premisa asume que son identificables en cada industria cuatro orientaciones estratégicas, según lo cual, las empresas se pueden clasificar en: 1) Defensoras, 2) Analizadoras, 3) Prospectoras, y 4) Reactivas. La tercera premisa sostiene que cualquier estrategia adecuadamente implementada puede conducir a un buen desempeño de la empresa. Los resultados dependerán en gran medida de la consistencia interna entre los tres elementos del ciclo adaptativo.

La aplicación de la tipología de Miles y Snow (1978) al ámbito de las nuevas empresas resultaría, sin embargo, irrelevante, y ello fundamentalmente por dos razones (Mullins et al., 1992; p. 321). En primer lugar, los nuevos negocios podrían carecer de los recursos necesarios para comportarse como prospectores. En segundo lugar, resultaría inadecuado pensar que las nuevas empresas, desde el momento mismo de su nacimiento, pudiesen comportarse como defensoras, pues inicialmente no existirían productos, mercados, ni cualesquiera otra cosa que defender.

El hecho de que estas tipologías no resulten adecuadas en el contexto de los nuevos negocios no implica, sin embargo, que no puedan detectar-se diferencias en relación a las estrategias adoptadas por las nuevas empresas. La evidencia empírica disponible sugiere que tales diferencias existen, ello aunque las mencionadas tipologías no resulten tan útiles como debieran para describir la citadas estrategias así como las diferencias existentes entre ellas.

Se concluye que, con carácter general, aquellas estrategias basadas en la introducción de innovaciones contribuyen positivamente a la rentabilidad de la empresa. Otros trabajos realizados en este campo analizan la influencia de la estrategia formulada tomando como punto de partida la estructura del sector en que la empresa pretende entrar a formar parte (Covin y Slevin, 1988; Hofer y Sandberg, 1987; Keeley y Roure, 1990; Kunkel y Hofer, 1993; Sandberg, 1986; y otros). Estos trabajos concluyen que la estrategia consistente en la creación de nichos permite obtener unos mejores resultados en empresas que deciden entrar en industrias en crecimiento (McDougall et al., 1994; Sandberg y Hofer, 1987; entre otros).

La asunción que subraya la perspectiva de nicho se basa en que las nuevas organizaciones se hallan caracterizadas por la desventaja de la novedad, en función de la cual tanto la escasez de recursos como la falta de aprendizaje organizativo limitarían sobremanera sus propias posibilidades de supervivencia y éxito. Por regla general se aconseja a las nuevas empresas un diseño especializado, así como una elevada calidad en sus productos (Broom y Longenecker, 1971; Cohn y Lindberg, 1974; Hosmer, 1957; y otros), más que intentar competir en base al precio.

Alternativamente, sin embargo, determinados investigadores argumentan el que las nuevas empresas deberían considerar entre sus opciones un amplio rango de alternativas estratégicas, incluyendo la posibilidad de competir frente a frente con las empresas líderes en el mercado. Este segundo punto de vista es proporcionado por aquellos autores que manifiestan la importancia de una entrada agresiva para el logro de resultados superiores. Varios son los estudios (Biggadike, 1979; Hobson y Morrison, 1983; y otros) que concluyen que aquellas empresas que desean penetrar en un mercado industrial ya establecido deben hacerlo agresivamente.

#### ENTORNO, NUEVAS EMPRESAS Y NEW VENTURE PERFORMANCE

Por lo que se refiere al entorno, el análisis de los efectos que sobre el entrepreneur tienen las características medioambientales para la creación de una empresa, no sólo ha sido objeto de numerosos estudios (Birch, 1987; Bruno y Tyebjee, 1982; Kent, 1984; y otros), sino que ha dado pie a una nueva corriente de investigación que se preocupa por analizar cómo el conjunto de relaciones sociales que establece el entrepreneur -y a través de las cuales obtiene información, recursos y apoyo social- son determinantes para el éxito en la creación de nuevas empresas (Aldrich y Zimmer, 1986; Ostgaard y Birley, 1994; Van de Ven, Hudson y Schroeder, 1984; y otros).

El grado de integración social, que según diferentes autores, habrá de ser el suficiente para que los empresarios puedan tener acceso a los recursos y mercados, es un factor que, a juicio de muchos, resulta fundamental para poner en marcha un negocio. Para algunos investigadores, la capacidad para construir contactos y relaciones alrededor de la nueva empresa puede considerarse, incluso, el recurso estratégico más importante para el éxito de la nueva empresa.

Y se encuentra estrechamente relacionado con lo que en los últimos años se ha venido llamando las redes de la empresa o del empresario, que no es otra cosa que el conjunto de relaciones o vínculos entre aquellos y su entorno. La abundante literatura que sobre dicho fenómeno se ha producido, pone de manifiesto la importancia que se otorga a este factor, que ha sido analizado desde muy diversos puntos de vista: factores que determinan las redes, tipos de vínculo, objetivos, etc. (Birley, 1985; Johannisson, 1988; Larson y Starr, 1993; Lorenzoni y Ornat, 1988; y otros).

Así, se distinguen distintos tipos de relaciones o redes -networks- que puede establecer el empresario para obtener los recursos necesarios en el logro de una oportunidad de negocio. Szarka (1990) distingue entre networks de intercambio, de comunicación y sociales. Las primeras están definidas por aquellas empresas y organizaciones con las que el empresario mantiene intercambios comerciales. Las segundas vienen definidas por las organizaciones e individuos con los que el empresario no mantiene vínculos comerciales pero le informan de aspectos del negocio. La última se refiere a la formada por la familia, amigos y conocidos. Dentro de este último tipo de redes conviene destacar la formada por los apoyos familiares del empresario, cuya importancia ha sido remarcada por numerosos autores (Birley, 1985; Larson y Starr, 1993; y otros).

La familia no solamente es importante por el apoyo que presta al empresario en el inicio o desarrollo del negocio, sino también por la influencia que ejerce en la elección de la carrera profesional. En este sentido, numerosos estudios revelan, entre otros aspectos, cómo los hijos de empresarios muestran una mayor inclinación hacia las actividades empresariales que aquellos otros individuos cuyos padres desarrollan otro tipo de profesiones o actividades. A este respecto, Scherer, Brodzinski y Wiebe (1991) han señalado cómo muchas investigaciones han adaptado los principios de la teoría del aprendizaje social de Bandura (1977) a la disciplina de la psicología profesional para intentar explicar los efectos que los roles observados por los individuos ejercen sobre sus preferencias en la elección de su carrera profesional.

Asimismo, se puede establecer una dinámica en la evolución de los networks del empresario. Así, en la fase de creación, priman los networks informales para posteriormente, a medida que se desarrolla la empresa evolucionar hacia networks más formalizados (Donckels y Lambrecht, 1995; Johannisson, 1988). Las relaciones informales son preferidas por los empresarios en el proceso de creación empresarial debido a que el intercambio personal es más flexible y porque consideran que los encuentros casuales son más enriquecedores en términos de oportunidades de negocio.

## 5. IMPACTO DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR INDUSTRIAL SOBRE EL ÉXITO Y LOS RESULTADOS DE LAS NUEVAS EMPRESAS

Las facilidades de creación de nuevas empresas así como las futuras posibilidades de éxito o fracaso de las mismas no resultan ser homogéneas en los distintos sectores que conforman la economía de un país (Aranguren, 1988; p. 11). En algunos sectores industriales, por sus características estructurales, por la evolución de la demanda del sector, por las estrategias que adoptan las empresas ya existentes o por la heterogeneidad de las estrategias competitivas que se puedan adoptar, existen mayores atractivos para la creación y cierre de nuevas empresas que en otros y las PYMES pueden tener mayores ventajas o desventajas respecto de las unidades económicas de mayor dimensión en cada caso.

No todas las características de la industria parecerían resultar, sin embargo, igualmente determinantes. En concreto, pese a que la evidencia empírica disponible cuestiona la importancia concedida a los factores ligados a la estructura de la industria como determinantes del beneficio empresarial (Cubbin y Geroski, 1987; Schmalensee, 1985; y otros), las que a continuación se citan serían algunas de las principales cuestiones a considerar:

## NUEVAS EMPRESAS, ESTRUCTURA COMPETITIVA DE LA INDUSTRIA Y NEW VENTURE PERFORMANCE

La situación competitiva, es decir, el grado y la estructura de la competencia de un sector industrial podrían facilitar u obstaculizar la entrada de nuevos empresarios y la explotación de la nueva oportunidad en él y, por consiguiente, la probabilidad de éxito (o fracaso) de las nuevas empresas (Hofer y Sandberg, 1987; Kunkel y Hofer, 1993; y otros).

En aquellos casos en los que un sector está dominado únicamente por una sola empresa que posee el 60 ó 70 por ciento del mercado y el resto está en manos de unos pocos competidores, cualquier intento de entrada de un nuevo competidor será abatido con suma contundencia. En cambio, si el mercado está repartido entre muchas empresas, el acceso puede resultar más fácil. La mayor parte de los sectores industriales fragmentados están caracterizados por la ausencia de economías de escala significativas o de curvas de aprendizaje, en cualquiera de los aspectos fundamentales del negocio, ya se trate de fabricación, comercialización, distribución o investigación (Porter, 1980).

Lógicamente, la principal contrapartida a esta relativa facilidad a la entrada radicará en una mayor dificultad para obtener y defender unos márgenes de rentabilidad satisfactorios por parte de las nuevas empresas (Jarillo Mossi, 1992; Porter, 1980; entre otros). En cualquier caso, los aspectos estructurales del sector no son los únicos factores que determinan ni los beneficios esperados, ni, en consecuencia, la entrada de nuevas unidades económicas en el mercado.

## NUEVAS EMPRESAS, ETAPA DE EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA Y NEW VENTURE PERFORMANCE

Biggadike (1976), Hobson y Morrison (1983), Hofer y Sandberg (1987), y Sandberg (1986), entre otros, encontraron asimismo que las nuevas empresas fueron más exitosas cuando entraban en mercados e industrias que todavía se hallaban en sus primeras fases de crecimiento (Hofer y Sandberg, 1987; p. 16).

Así, la fase de crecimiento del ciclo de vida del producto o del sector parecería ser, salvo excepciones (Covin, Slevin y Covin, 1990; Tsai, MacMillan y Low, 1991; Stuart y Abetti, 1987), el momento más adecuado para identificar nuevos segmentos o «nichos» desatendidos y entrar en el mercado (Hofer y Sandberg, 1987; McDougall et al., 1994; Sandberg y Hofer, 1987; entre otros). Una elevada tasa de crecimiento del mercado facilita la entrada de nuevas empresas en el mismo. En un sector en crecimiento, los competidores suelen estar más ocupados en atender la creciente demanda y en aumentar la capacidad productiva que en adoptar medidas defensivas contra los posibles nuevos y pequeños competidores.

Un mercado en crecimiento permite igualmente hacerse con una mayor facilidad con una participación adecuada, sin que, por los motivos antes indicados, haya que esperar reacciones defensivas por parte de la competencia. La participación en el mercado que pretende obtener el nuevo empresario no se realiza a costa de los competidores ya existentes, ni su participación se ve reducida, sino que es posible gracias al crecimiento del mercado global en su conjunto. Además, los mercados en crecimiento se caracterizan por la elevada turbulencia de su estructura competitiva. La cuota de mercado es volátil y puede haber múltiples opciones acerca de cómo competir dentro de un diseño tecnológico dominante.

En cambio, en sectores o productos de bajo crecimiento, es decir, ya en su fase de madurez, los competidores defenderán con toda su fuerza cualquier intento de arrebatarles parte del mercado, ya que ello supondría mantener desocupada parte de su capacidad productiva y unos costes unitarios más elevados. Además, estos mercados proporcionan limitadas oportunidades a las nuevas empresas, dado que éstas cuentan con muy pocas ventajas sobre sus competidores. Tales competidores son, por regla general, muy difíciles de desbancar debido a su tamaño y a las ventajas de mover primero con que generalmente cuentan. Pueden aprovecharse, además, de las posibles ventajas derivadas de la curva de aprendizaje, así como de la confianza de los clientes y proveedores (Eisenhardt y Schoonhoven, 1990; Stinchcombe, 1965).

## NUEVAS EMPRESAS, BARRERAS A LA ENTRADA Y NEW VENTURE PERFORMANCE

Las nuevas empresas también parecerían ser mucho más exitosas en aquellos mercados en los cuales resulta factible establecer barreras que eviten que la posterior entrada de nuevos competidores pueda producirse con facilidad (MacMillan, Zemann y Subba Narasimha, 1987; McDougall y Robinson, 1988; Hofer y Sandberg, 1987; entre otros).

La literatura empírica, al menos hasta hace pocos años, ha prestado una escasa atención a la explicación de la entrada de empresas en los mercados. Sin embargo, la cuestión parece revestir *a priori* bastante interés (Lafuente y Lecha, 1988). Desde la perspectiva de la teoría de competencia potencial, en la versión más tradicional de Clark (1887) o en la reciente versión de Baumol, Panzar y Willing (1982), la consecución de resultados propios del funcionamiento competitivo de los mercados depende de la sensibilidad de la entrada de empresas frente a los rendimientos y costes asociados a la propia entrada en cada mercado (Lafuente y Lecha, 1988; pp. 329-345). La entrada se percibe como rentable únicamente si los rendimientos esperados, en caso de alcanzar el éxito, valen más que los costes de entrada irrecuperables en caso de fracaso. Tales rendimientos y costes están vinculados a la altura de las barreras a la entrada y salida del mercado.

Por barreras de entrada se entiende el conjunto de características estructurales de un sector o industria que desincentivan o impiden la entrada de nuevos. Los principales factores estructurales que actúan como barreras de entrada en un sector son, según Bain (1956), *las economías de escala, las ventajas absolutas en costes, y la diferenciación de producto*. Además de los aspectos estructurales que Bain (1956) consideró como barreras a la entrada, hay otros factores condicionantes de la entrada que también se suelen analizar: *la concentración, la integración vertical y la subcontratación en el sector*.

Posteriormente a los estudios de Bain (1956) y Stigler (1968) se ha avanzado considerablemente en la definición de las barreras de entrada. El primer avance es el que realizan Caves y Porter (1977), que consideran no sólo las barreras que limitan la entrada de empresas que parten de un nivel de output cero, sino aquellas otras que, desde una teoría de la movilidad de las empresas, limitan las entradas en un segmento o sector de empresas operativas en otros segmentos de mercado. Otro avance en el concepto de barreras a la entrada lo establece Yip (1982). Este autor sostiene que las diferentes características estructurales de un sector no solamente generan barreras a la entrada, sino, que también pueden dar lugar a nuevas estrategias competitivas posibles que abren oportunidades de entrada, por lo que se constituyen en barreras de entrada negativas.

## NUEVAS EMPRESAS, CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO Y NEW VENTURE PERFORMANCE

Principalmente dos serían las características del producto que parecerían tener un mayor impacto sobre el éxito de las nuevas empresas (Hofer y Sandberg, 1987). La primera de estas características parecería estar relacionada con el grado de homogeneidad o heterogeneidad del producto ofrecido.

La existencia de productos heterogéneos permitiría a las mencionadas empresas eludir la competencia directa de las grandes empresas, bien compitiendo vía diferenciación, bien mediante la identificación de ciertos segmentos de mercado capaces de agrupar a aquellos consumidores caracterizados por poseer unas necesidades, deseos y expectativas homogéneas. Estas mismas opciones resultarían, sin embargo, menos factibles en aquellas otras industrias caracterizadas por la existencia de productos homogéneos (Hofer y Sandberg, 1987; p. 16).

El segundo de los atributos, considerados deseables, para el éxito de las empresas de reciente creación parecería hallarse relacionado con la mayor o menor importancia relativa que el producto presenta sobre las necesidades de compra manifestadas por las empresas adquirentes, así como con la mayor o menor frecuencia de compra del mismo (Hay, Verdin y Williamson, 1993; Hofer y Sandberg, 1987; entre otros).

## 6. CONCLUSIONES

Ante la necesidad de contribuir a la renovación y desarrollo del tejido productivo de cualquier territorio, en los últimos años se ha venido acrecentando el interés por el estudio de la emergencia y consolidación de las nuevas empresas (*en su mayoría pequeñas y medianas empresas*). En cambio, son prácticamente inexistentes los estudios encaminados a evaluar los principales condicionantes del éxito (o fracaso) de las nuevas empre-

sas. Nuestro estudio apunta precisamente hacia este campo poco explorado y tiene como objetivo extraer conclusiones acerca de aquellos factores que, desde una perspectiva estratégica, intervienen en el éxito de las empresas de reciente creación.

Las principales conclusiones que cabe derivar del trabajo se resumen en las siguientes. En primer lugar, es de destacar que la búsqueda de posibles diferencias entre personalidad de emprendedores y no emprendedores, objeto de análisis por parte de un gran número de investigadores durante principios de la década de los ochenta, parecería no tener, hoy día, demasiado sentido. Los estudios empíricos efectuados no han permitido corroborar la tesis que vincula los resultados de las nuevas empresas a las características del empresario, lo cual ha conducido a reorientar la investigación hacia líneas diferentes tales como la estrategia de la empresa o la influencia del sector industrial. En este sentido, un aspecto importante en relación a las aportaciones más recientes al tema es la consideración de la incidencia que la estrategia y el entorno tienen sobre el éxito, la supervivencia o el declive de las empresas que se encuentran en las primeras fases de su ciclo de vida. Para algunos investigadores, la capacidad para construir relaciones alrededor de la nueva empresa que se pretende crear puede llegar a considerarse, incluso, el recurso estratégico más importante para el éxito de la nueva empresa.

Al mismo tiempo se plantean nuevas líneas de investigación. Así, es de destacar la influencia de las capacidades empresariales en los resultados de las nuevas empresas. La investigación durante bastante tiempo se ha orientado hacia líneas diferentes tales como el efecto de las características personales del entrepreneur, la influencia del sector industrial, o el papel de la estrategia empresarial, sin embargo, en la actualidad, la Teoría de Recursos y Capacidades apunta hacia un campo en el que un factor clave viene representado por la capacidad empresarial.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- ACS, Z.J.; AUDRETSCH, D.B. (1990): *INNOVATION AND SMALL FIRMS*. CAMBRIDGE, MA.: MIT PRESS.
- ALDRICH, H.; ZIMMER, C. (1986): "ENTREPRENEURSHIP THROUGH SOCIAL NETWORKS", EN D.L. SEXTON Y R.W. SMILOR [ED.]: *THE ART AND SCIENCE OF ENTREPRENEURSHIP*, PP. 3-24. CAMBRIDGE, MA.: BALLINGER PUBLISHING COMPANY.
- AMIT, R.; GLOSTEN, L.; MULLER, E. (1993): "CHALLENGES TO THEORY DEVELOPMENT IN ENTREPRENEURSHIP RESEARCH", *JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES*, VOL. 30, N. 5, PP. 815-834.
- ARANGUREN, M.J. (1998): *CREACIÓN DE EMPRESAS: FACTORES DETERMINANTES. LA INDUSTRIA DE LA CAPV*. SAN SEBASTIAN: ESTE-UNIVERSIDAD DE DEUSTO.
- BAIN, J.S. (1956): *BARRIERS TO NEW COMPETITION. THEIR CHARACTER AND CONSECUENCES IN MANUFACTURING INDUSTRIES*. CAMBRIDGE, MA.: HARVARD UNIVERSITY PRESS.
- BANDURA, A. (1977): *SOCIAL LEARNING THEORY*. ENGLEWOOD CLIFFS, NJ: PRENTICE-HALL, INC.
- BAUMOL, W.; PANZAR, J.; WILLING, R. (1982): *CONTESTABLE MARKETS AND THE THEORY OF INDUSTRY STRUCTURE*. NEW YORK: HARCOURT BRACE JOVANOVICH.
- BEGLEY, T.M.; BOYD, D.P. (1986): "PSYCHOLOGICAL CHARACTERISTICS ASSOCIATED WITH ENTREPRENEURIAL PERFORMANCE", EN R.C. RONDSTADT, J.A. HORNADAY, R. PETERSON Y K.H. VESPER [ED.]: *FRONTIERS OF ENTREPRENEURSHIP RESEARCH*, PP. 146-165. WELLESLEY, MA: CENTER FOR ENTREPRENEURIAL STUDIES, BABSON COLLEGE.
- BIGGADIKE, E.R. (1976): *ENTRY, STRATEGY, AND PERFORMANCE*. BOSTON, MA.: DOCTORAL DISSERTATION, HARVARD BUSINESS SCHOOL.
- BIGGADIKE, E.R. (1979): *CORPORATE DIVERSIFICATION: ENTRY, STRATEGY, AND PERFORMANCE*. CAMBRIDGE, MA.: HARVARD UNIVERSITY PRESS.
- BIRCH, D. (1987): *JOB CREATION IN AMERICA: HOW OUR SMALLEST COMPANIES PUT THE MOST PEOPLE TO WORK*. NEW YORK: THE FREE PRESS.
- BIRLEY, S. (1985): "THE ROLE OF NETWORKS IN THE ENTREPRENEURIAL PROCESS", *JOURNAL OF BUSINESS VENTURING*, VOL. 1, PP. 107-117.
- BIRLEY, S. (1986): "THE ROLE OF NEW FIRMS: BIRTHS, DEATHS, AND JOB GENERATION", *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, VOL. 7, PP. 361-376.
- BROCKHAUS, R.H. (1980): "PSYCHOLOGICAL AND ENVIRONMENTAL FACTORS WHICH DISTINGUISH THE SUCCESSFUL FROM THE UNSUCCESSFUL ENTREPRENEUR: A LONGITUDINAL STUDY", (WORKING PAPER), SUBMITTED FOR THE ACADEMY OF MANAGEMENT MEETING.
- BROCKHAUS, R.H. (1982): "THE PSYCHOLOGY OF THE ENTREPRENEUR", EN C.A. KENT, D.L. SEXTON Y K.H. VESPER [ED.]: *ENCYCLOPEDIA OF ENTREPRENEURSHIP*, PP. 39-57. ENGLEWOOD CLIFFS, NEW JERSEY: PRENTICE-HALL INC.
- BROCKHAUS, R.H.; HORWITZ, P.S. (1986): "THE PSYCHOLOGY OF THE ENTREPRENEUR", EN D.L. SEXTON Y W. SMILOR [ED.]: *THE ART AND SCIENCE OF ENTREPRENEURSHIP*, PP. 25-49. CAMBRIDGE, MA: BALLINGER PUBLISHING CO.
- BROOM, H.N.; LONGENECKER, J.G. (1971): *SMALL BUSINESS MANAGEMENT*. THIRD EDITION. CINCINNATI, OHIO: SOUTH-WESTERN PUBLISHING CO.
- BRÜDERL, J.; PREISENDÖRFER, P. (1998): "NETWORKS SUPPORT AND THE SUCCESS OF NEWLY FOUNDED BUSINESSES", *SMALL BUSINESS ECONOMICS*, VOL. 10, N. 3, PP. 213-225.
- BRÜDERL, J.; PREISENDÖRFER, P.; ZIEGLER, R. (1992): "SURVIVAL CHANCES OF NEWLY FOUNDED BUSINESS ORGANIZATIONS", *AMERICAN SOCIOLOGICAL REVIEW*, VOL. 57, APRIL, PP. 227-242.
- BRUNO, A.V.; TYEBJEE, T.T. (1982): "THE ENVIRONMENT FOR ENTREPRENEURSHIP", EN C.A. KENT, D.L. SEXTON Y K.H. VESPER [ED.]: *ENCYCLOPEDIA OF ENTREPRENEURSHIP*, PP. 288-307. ENGLEWOOD CLIFFS, N.J.: PRENTICE-HALL, INC.
- CARTER, N.M.; STEARNS, T.M.; REYNOLDS, P.D.; MILLER, B.A. (1992): "NEW VENTURE STRATEGIES: GENERIC OR INDUSTRY SPECIFIC", EN S. BIRLEY Y I.C. MACMILLAN [ED.]: *INTERNATIONAL PERSPECTIVES ON ENTREPRENEURSHIP RESEARCH*, ADVANCED SERIES IN MANAGEMENT, VOL. 18, PP. 151-168. AMSTERDAM: NORTH-HOLLAND.
- CARTER, N.M.; STEARNS, T.M.; REYNOLDS, P.D.; MILLER, B.A. (1994): "NEW VENTURE STRATEGIES: THEORY DEVELOPMENT WITH AN EMPIRICAL BASE", *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, VOL. 15, N. 1, PP. 21-41.
- CAVES, R.E.; PORTER, M.E. (1977): "FROM ENTRY BARRIERS TO MOBILITY BARRIERS: CONJECTURAL DECISIONS AND CONTRIVED DETERRENCE TO NEW COMPETITION", *QUARTERLY JOURNAL OF ECONOMICS*, N. 1, PP. 241-262.
- CLARK, J. (1887): "THE LIMITS OF COMPETITION", *POLITICS SCIENCE*.
- COHN, T.; LINDBERG, R.A. (1974): *SURVIVAL AND GROWTH: MANAGEMENT STRATEGIES FOR SMALL FIRMS*. NEW YORK: AMACON.
- COOPER, A.C.; WILLARD, G.E.; WOO, C.Y. (1986): "STRATEGIES OF HIGH-PERFORMING NEW AND SMALL FIRMS: A REEXAMINATION OF THE NICHE CONCEPT", *JOURNAL OF BUSINESS VENTURING*, VOL. 1, N. 3, PP. 247-260.
- COVIN, J.G.; SLEVIN, D.P. (1988): "NEW VENTURE COMPETITIVE STRATEGY: AN INDUSTRIAL LIFE-CYCLE ANALYSIS", EN B. KIRCHHOFF, W. LONG, W.E. McMULLAN, K.H. VESPER Y W. WETZEL, JR. [ED.]: *FRONTIERS OF ENTREPRENEURSHIP RESEARCH*, PP. 446-460. WELLESLEY, MA: CENTER FOR ENTREPRENEURIAL STUDIES, BABSON COLLEGE.
- COVIN, J.G.; SLEVIN, D.P.; COVIN, T.J. (1990): "CONTENT AND PERFORMANCE OF GROWTH-SEEKING STRATEGIES: A COMPARISON OF SMALL FIRMS IN HIGH- AND LOW-TECHNOLOGY INDUSTRIES", *JOURNAL OF BUSINESS VENTURING*, VOL. 5, N. 6, PP. 391-412.
- CUBBIN, J.; GEROSKI, P. (1987): "THE CONVERGENCE OF PROFITS IN THE LONG RUN: INTER-FIRM AND INTER-INDUSTRY COMPARISONS", *THE JOURNAL OF INDUSTRIAL ECONOMICS*, VOL. XXXV, N. 4, JUNE, PP. 427-442.
- CHANDLER, G.N.; HANKS, S.H. (1994): "MARKET ATTRACTIVENESS, RESOURCE-BASED CAPABILITIES, VENTURE STRATEGIES, AND VENTURE PERFORMANCE", *JOURNAL OF BUSINESS VENTURING*, VOL. 9, N. 4, PP. 331-349.
- CHANDLER, G.N.; JANSEN, E. (1992): "THE FOUNDER'S SELF-ASSESSED COMPETENCE AND VENTURE PERFORMANCE", *JOURNAL OF BUSINESS VENTURING*, VOL. 7, PP. 223-236.
- DONCKELS, R.; LAMBRECHT, J. (1995): "NETWORKS AND SMALL BUSINESS GROWTH: AN EXPLANATORY MODEL", *SMALL BUSINESS ECONOMICS*, VOL. 7, N. 4, PP. 273-289.
- DUCHESNEAU, D.A.; GARTNER, W.B. (1990): "A PROFILE OF NEW VENTURE SUCCESS AND FAILURE IN AN EMERGING INDUSTRY", *JOURNAL OF BUSINESS VENTURING*, VOL. 5, PP. 297-312.
- EISENHARDT, K.M.; SCHOONHOVEN, C.B. (1990): "ORGANIZATIONAL GROWTH. LINKING FOUNDING TEAM, STRATEGY, ENVIRONMENT, AND GROWTH AMONG U.S. SEMICONDUCTOR VENTURES, 1978-1988", *ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY*, VOL. 35, PP. 504-529.
- ENTRIALGO SUÁREZ, M. (1997): "FUNCIÓN EMPRESARIAL, CAPACIDADES EMPRESARIALES Y COMPETITIVIDAD DE LAS NUEVAS EMPRESAS", *XI CONGRESO NACIONAL-VII CONGRESO HISPANO-FRANCÉS DE AEDEM*. LÉRIDA.
- GALLAGHER, C.; MILLER, P. (1991): "NEW FAST GROWING COMPANIES CREATE JOBS", *LONG RANGE PLANNING*, VOL. 24, N. 1, PP. 96-101.
- GENESCÁ GARRIGOSA, E.; VECIANA VERGÉS, J.M. (1984): "ACTITUDES HACIA LA CREACIÓN DE EMPRESAS", *INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA*, JULIO, PP. 147-155.

- HAMBRICK, D.C. ; LEI, D. (1985): "TOWARD AN EMPIRICAL PRIORITIZATION OF CONTINGENCY VARIABLES FOR BUSINESS STRATEGY", *ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL*, VOL. 28, PP. 763-788.
- HAY, M.; VERDIN, P.; WILLIAMSON, P. (1993): "SUCCESSFUL NEW VENTURES: LESSONS FOR ENTREPRENEURS AND INVESTORS", *LONG RANGE PLANNING*, VOL. 26, N. 5, PP. 31-41.
- HERRON, L.; ROBINSON, R.B. (1993): "A STRUCTURAL MODEL OF THE EFFECTS OF ENTREPRENEURIAL CHARACTERISTICS ON VENTURE PERFORMANCE", *JOURNAL OF BUSINESS VENTURING*, VOL. 18, N. 3, PP. 281-294.
- HOBSON, E.L.; MORRISON, L.M. (1983): "HOW DO CORPORATE START-UP VENTURES FARE?", EN J.A. HORNADAY, J.A. TIMMONS Y K.H. VESPER [ED.]: *FRONTIERS OF ENTREPRENEURSHIP RESEARCH*. WELLESLEY, MA.: CENTER FOR ENTREPRENEURIAL STUDIES, BABSON COLLEGE.
- HOFER, CH.W.; SANDBERG, W.R. (1987): "IMPROVING NEW VENTURE PERFORMANCE: SOME GUIDELINES FOR SUCCESS", *AMERICAN JOURNAL OF SMALL BUSINESS*, SUMMER, PP. 11-25.
- HOSMER, L. (1957): "SMALL MANUFACTURING ENTERPRISES", *HARVARD BUSINESS REVIEW*, VOL. 35, PP. 111-122.
- HOY, F.; MCDUGALL, P.P.; DSOUZA, D.E. (1992): "STRATEGIES AND ENVIRONMENTS OF HIGH-GROWTH FIRMS", EN D.L. SEXTON Y J.D. KASARDA [ED.]: *THE STATE OF THE ART OF ENTREPRENEURSHIP*, PP. 341-357. BOSTON, MA.: PSW-KENT PUBLISHING COMPANY.
- JARILLO MOSSI, J.C. (1992): *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA*. SEGUNDA EDICIÓN. MADRID: MCGRAW-HILL/ INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A.
- JOHANSSON, B. (1988): "BUSINESS FORMATION. A NETWORK APPROACH", *SCANDINAVIAN JOURNAL OF MANAGEMENT*, VOL. 4, N. 3/4, PP. 83-99.
- KEELEY, R.H.; ROURE, J.B. (1990): "MANAGEMENT, STRATEGY, AND INDUSTRY STRUCTURE AS INFLUENCES ON THE SUCCESS OF NEW FIRMS: A STRUCTURAL MODEL", *MANAGEMENT SCIENCE*, VOL. 36, N. 10, OCTOBER, PP. 1256-1267.
- KENT, C.A. (1984): *THE ENVIRONMENT FOR ENTREPRENEURSHIP*. LEXINGTON, MA.: LEXINGTON BOOKS.
- KHAM, A.M. (1986): "ENTREPRENEUR CHARACTERISTICS AND THE PREDICTION OF NEW VENTURE SUCCESS", *OMEGA INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE*, VOL. 14, N. 5, PP. 365-372.
- KIRCHHOFF, B.A. (1994): *ENTREPRENEURSHIP AND DYNAMICS CAPITALISM. THE ECONOMIC OF BUSINESS FORMATION AND GROWTH*. WEST PORT, CT.: PRAEGER
- KIRCHHOFF, B.A.; PHILLIPS, B.D. (1991): "ARE SMALL FIRMS CREATING THE NEW JOBS?", EN N.C. CHURCHILL, W.D. BYGRAVE, J.G. COVIN, D.L. SEXTON D.P. SLEVIN, K.H. VESPER Y W.E. WETZEL, JR. [ED.]: *FRONTIERS OF ENTREPRENEURSHIP RESEARCH*, PP. 335-349. BASON PARK, MA.: CENTER FOR ENTREPRENEURIAL STUDIES, BABSON COLLEGE.
- KUNKEL, S.W. ; HOFER, CH.W. (1993): "THE IMPACT OF INDUSTRY STRUCTURE ON NEW VENTURE PERFORMANCE: SOME NEW FINDINGS", EN N.C. CHURCHILL, S. BIRLEY, W.D. BYGRAVE, J. DOUTRIAUX, E.J. GATEWOOD, F.S. HOY Y W.E. WETZEL, JR. [ED.]: *FRONTIERS OF ENTREPRENEURSHIP RESEARCH*, PP. 1-15. BABSON PARK, MA.: CENTER FOR ENTREPRENEURIAL STUDIES, BABSON COLLEGE.
- KYLÄHEIKO, K.; MIETTINEN, A. (1995): "TECHNOLOGY MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP: A CRITICAL VIEW", EN S. BIRLEY Y I.C. MACMILLAN [ED.]: *INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP*. LONDON: ROUTLEDGE.
- LAFUENTE, A.; LECHA, G. (1988): "DETERMINANTES SECTORIALES DEL NACIMIENTO DE EMPRESAS EN LA INDUSTRIA ESPAÑOLA", *INVESTIGACIONES ECONÓMICAS*, (SEGUNDA ÉPOCA), VOL. XII, N. 2, PP. 329-335.
- LAFUENTE, A.; SALAS, V. (1989): "TYPES OF ENTREPRENEURS AND FIRMS: THE CASE OF NEW SPANISH FIRMS", *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, VOL. 10, PP. 17-30.
- LARSON, A.; STARR, J.A. (1993): "A NETWORK MODEL OF ORGANIZATION FORMATION", *ENTREPRENEURSHIP THEORY AND PRACTICE*, VOL. 17, N. 2, PP. 5-15.
- LORENZONI, G.; ORNATI, O.A. (1988): "CONSTELLATIONS OF FIRMS AND NEW VENTURES", *JOURNAL OF BUSINESS VENTURING*, VOL. 3, N. 1, PP. 41-57.
- MACMILLAN, I.C.; SIEGEL, R.; SUBBA NARASHIMA, P.N. (1985): "CRITERIA USED BY VENTURE CAPITALIST TO EVALUATE NEW VENTURE PROPOSALS", *JOURNAL OF BUSINESS VENTURING*, VOL. 1, N. 1, PP. 119-128.
- MACMILLAN, I.C.; ZEMANN, L.; SUBBA NARASIMHA, P.N. (1987): "CRITERIA DISTINGUISHING SUCCESSFUL FROM UNSUCCESSFUL VENTURES IN THE VENTURE SCREENING PROCESS", *JOURNAL OF BUSINESS VENTURING*, VOL. 2, N. 2, PP. 123-137.
- MCDUGALL, P.P.; COVIN, J.G.; ROBINSON, R.B.; HERRON, L. (1994): "THE EFFECTS OF INDUSTRY GROWTH AND STRATEGIC BREADTH ON NEW VENTURE PERFORMANCE AND STRATEGY CONTENT", *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, VOL. 15, N. 7, PP. 537-554.
- MCDUGALL, P.P.; ROBINSON, R.B. (1988): "NEW VENTURE PERFORMANCE: PATTERNS OF STRATEGIC BEHAVIOR IN DIFFERENT INDUSTRIES", EN B. KIRCHHOFF, W. LONG, W.E. McMULLAN, K.H. VESPER Y W. WETZEL, JR. [ED.]: *FRONTIERS OF ENTREPRENEURSHIP RESEARCH*, PP. 477-491. WELLESLEY, MA.: CENTER FOR ENTREPRENEURIAL STUDIES, BABSON COLLEGE.
- MCDUGALL, P.P.; ROBINSON, R.B. (1990): "NEW VENTURE STRATEGIES: AN EMPIRICAL IDENTIFICATION OF EIGHT "ARCHETYPES" OF COMPETITIVE STRATEGIES FOR ENTRY", *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, VOL. 11, PP. 447-467.
- MCDUGALL, P.P.; ROBINSON, R.B.; DENISI, A.S. (1992): "MODELING NEW VENTURE PERFORMANCE: AN ANALYSIS OF NEW VENTURE STRATEGY, INDUSTRY STRUCTURE, AND VENTURE ORIGIN", *JOURNAL OF BUSINESS VENTURING*, VOL. 7, PP. 267-289.
- MILES, R.E.; SNOW, C.C. (1978): *ORGANIZATIONAL STRATEGY, STRUCTURE AND PROCESS*. NEW YORK: MCGRAW-HILL.
- MINER, J.B.; SMITH, R.; BRACKER, J.S. (1992): "DEFINING THE INVENTOR-ENTREPRENEUR IN THE CONTEXT OF ESTABLISHED TYPOLOGIES", *JOURNAL OF BUSINESS VENTURING*, VOL. 7, PP. 103-113.
- MULLINS, J.W.; CARDOZO, R.N. (1993): "NEW VENTURE STRATEGIES AND START-UP ENVIRONMENT: CONCEPTS, MEASUREMENT, AND A RESEARCH AGENDA", EN S. BIRLEY Y I.C. MACMILLAN [ED.]: *ENTREPRENEURSHIP RESEARCH: GLOBAL PERSPECTIVES*, ADVANCES SERIES IN MANAGEMENT, VOL. 19, PP. 71-86. AMSTERDAM: NORTH-HOLLAND.
- MULLINS, J.W.; CARDOZO, R.N.; REYNOLDS, P.D.; MILLER, B. (1992): "NEW BUSINESS STRATEGIES: AN EXPLORATORY EXAMINATION", EN S. BIRLEY Y I.C. MACMILLAN [ED.]: *INTERNATIONAL PERSPECTIVES ON ENTREPRENEURSHIP RESEARCH*, ADVANCED SERIES IN MANAGEMENT, VOL. 18, PP. 320-335. AMSTERDAM: NORTH-HOLLAND.
- OSTGAARD, T.A.; BIRLEY, S. (1994): "PERSONAL NETWORKS AND FIRM COMPETITIVE STRATEGY-A STRATEGIC OR COINCIDENTAL MATCH?", *JOURNAL OF BUSINESS VENTURING*, VOL. 9, N. 4, PP. 281-305.
- PORTER, M.E. (1980): *COMPETITIVE STRATEGY*. NEW YORK: THE FREE PRESS.
- RIPOLLÉS MELIÁ, M. (1994): "UNA PROPUESTA DE DEFINICIÓN DEL ENTREPRENEUR", *REVISTA EUROPEA DE DIRECCIÓN Y ECONOMÍA DE LA EMPRESA*, VOL. 3, N. 3, PP. 127-136.
- RIPOLLÉS MELIÁ, M. (1995): "EL EMPRENDEDOR Y SUS MITOS", *DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN*, N. 15, JULIO-SEPTIEMBRE, PP. 36-44.
- ROMANELLI, E. (1987): "NEW VENTURE STRATEGIES IN THE MINICOMPUTER INDUSTRY", *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*, FALL, PP. 160-175.
- ROMANELLI, E. (1989): "ENVIRONMENTS AND STRATEGIES OF ORGANIZATION START-UP: EFFECTS ON EARLY SURVIVAL", *ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY*, VOL. 34, PP. 369-387.
- ROURE, J.B.; MAIDIQUE, M.A. (1986): "LINKING PREFOUNDING FACTORS AND HIGH-TECHNOLOGY VENTURE SUCCESS: AN EXPLORATORY STUDY", *JOURNAL OF BUSINESS VENTURING*, VOL. 1, N. 3, PP. 295-306.
- SANDBERG, W.R. (1986): *NEW VENTURE PERFORMANCE. THE ROLE OF STRATEGY AND INDUSTRY STRUCTURE*. MASSACHUSETTS: LEXINGTON BOOKS.
- SANDBERG, W.R.; HOFER, CH.W. (1986): "THE EFFECTS OF STRATEGY AND INDUSTRY STRUCTURE ON NEW VENTURE PERFORMANCE", EN R.C. RONSTADT, J.A. HORNADAY, R. PETERSON Y K.H. VESPER [ED.]: *FRONTIERS OF ENTREPRENEURSHIP RESEARCH*, PP. 244-266. WELLESLEY, MA.: CENTER FOR ENTREPRENEURIAL STUDIES, BABSON COLLEGE.
- SANDBERG, W.R.; HOFER, CH.W. (1987): "IMPROVING NEW VENTURE PERFORMANCE: THE ROLE OF STRATEGY, INDUSTRY STRUCTURE, AND THE ENTREPRENEUR", *JOURNAL OF BUSINESS VENTURING*, VOL. 2, N. 1, PP. 5-28.
- SCHERER, R.F.; BRODZINSKI, J.D.; WIEBE, F.A. (1991): "EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN PERSONALITY AND ENTREPRENEURIAL CAREER PREFERENCE", *ENTREPRENEURSHIP & REGIONAL DEVELOPMENT*, VOL. 3, N. 2, PP. 195-206.
- SCHMALENSEE, R. (1985): "DO MARKETS DIFFER MUCH", *AMERICAN ECONOMIC REVIEW*, VOL. LXXV, PP. 341-351.
- SHAPERO, A.; SOKOL, L. (1982): "THE SOCIAL DIMENSIONS OF ENTREPRENEURSHIP", EN C.A. KENT, D.L. SEXTON Y K.H. VESPER [ED.]: *ENCYCLOPEDIA OF ENTREPRENEURSHIP*, PP. 72-90. ENGLEWOOD CLIFFS, NEW JERSEY: PRENTICE-HALL, INC.
- SHIMANSKI, J.M.; CARDOZO, R.N.; MULLINS, J.W.; REYNOLDS, P.D.; MILLER, B. (1991): "EVOLUTION OF COMPETITIVE STRATEGY IN NEW FIRMS", EN G.E. HILLS Y R.W. LAFORGE [ED.]: *RESEARCH AT THE MARKETING/ENTREPRENEURSHIP INTERFACE*, PP. 129-146. CHICAGO, IL.: UNIVERSITY OF ILLINOIS AT CHICAGO.
- SMITH, N.R. (1967): *THE ENTREPRENEUR AND HIS FIRM: THE RELATIONSHIP BETWEEN TYPE OF MEN AND TYPE OF COMPANY*, BUREAU OF BUSINESS AND ECONOMIC RESEARCH. EAST LANSING, MI.: MICHIGAN STATE UNIVERSITY PRESS.
- SMITH, N.R.; MINER, J.B. (1983): "TYPE OF ENTREPRENEUR, TYPE OF FIRM, AND MANAGERIAL MOTIVATION: IMPLICATIONS FOR ORGANIZATIONAL LIFE CYCLE THEORY", *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, VOL. 4, PP. 325-340.
- STIGLER, G.J. (1968): *THE ORGANIZATION OF INDUSTRY*. CHICAGO, IL.: UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS.

- STINCHCOMBE, A. (1965): "SOCIAL STRUCTURE AND ORGANIZATIONS", EN J.G. MARCH [ED.]: *HANDBOOK OF ORGANIZATIONS*, PP. 142-193. CHICAGO, IL.: RAND MCNALLY.
- STUART, R.W.; ABETTI, P.A. (1987): "START-UP VENTURES: TOWARDS THE PREDICTIONS OF INICIAL SUCESS", *JOURNAL OF BUSINESS VENTURING*, VOL. 2, PP. 215-230.
- STUART, R.W.; ABETTI, P.A. (1988): "FIELD STUDY ON TECHNICAL VENTURES- PART III", EN B. KIRCHHOFF, W. LONG, W.E. McMULLAN, K.H. VESPER Y W. WETZEL, JR. [ED.]: *FRONTIERS OF ENTREPRENEURSHIP RESEARCH*, PP. 177-194. WELLESLEY, MA: CENTER FOR ENTREPRENEURIAL STUDIES, BABSON COLLEGE.
- SZARKA, J. (1990): "NETWORKING AND SMALL FIRMS", *INTERNATIONAL SMALL BUSINESS JOURNAL*, VOL. 8, N. 2, PP. 10-19.
- TSAI, W.M.; MACMILLAN, I.C.; LOW, M.B. (1991): "EFFECTS OF STRATEGY AND ENVIRONMENT ON CORPORATE VENTURE SUCCESS IN INDUSTRIAL MARKETS", *JOURNAL OF BUSINESS VENTURING*, VOL. 6, N. 1, PP. 9-28.
- VAN DE VEN, A.H.; HUDSON, R.; SCHROEDER, D.M. (1984): "DESIGNING NEW BUSINESS STARTUPS: ENTREPRENEURIAL, ORGANIZATIONAL, AND ECOLOGICAL CONSIDERATIONS", *JOURNAL OF MANAGEMENT*, VOL. 10, N. 1, PP. 87-107.
- VANDERWERF, P.A. (1989): "ACHIEVING EMPIRICAL PROGRESS IN AN UNDEFINED FIELD", *ENTREPRENEURSHIP THEORY AND PRACTICE*, VOL. 14, N. 2, PP. 45-58.
- VECIANA VERGÉS, J.M. (1997): "EMPRENDER CON EXCELENCIA. FACTORES DE ÉXITO DE LAS NUEVAS EMPRESAS", *INICIATIVA EMPRENDEDORA*, N. 5, PP. 45-48.
- VESPER, K.H. (1990): *NEW VENTURE STRATEGIES*. SECOND EDITION. ENGLEWOOD CLIFFS, N.J.: PRENTICE-HALL, INC.
- WALSH, S.T.; KIRCHHOFF, B.A.; BOYLAN, R.L. (1996): "FOUNDER BACKGROUNDS AND ENTREPRENEURIAL SUCCESS: IMPLICATIONS FOR CORE COMPETENCE STRATEGY APPLICATION TO NEW VENTURES", EN P.D. REYNOLDS, S. BIRLEY, J.E. BUTLER, W.D. BYGRAVE, P. DAVIDSSON, W.B. GARTNER Y P.P. MCDUGALL [ED.]: *FRONTIERS OF ENTREPRENEURSHIP RESEARCH*, PP. 146-154. BABSON PARK, MA: CENTER FOR ENTREPRENEURIAL STUDIES, BABSON COLLEGE.