

LA IMPORTANCIA DEL EMPRESARIO EN EL CRECIMIENTO DE LAS PYMES: UNA APLICACIÓN AL SECTOR DE LA CERÁMICA ESPAÑOLA

Ripollés, M.

Universidad Jaume I

Menguzzato, M.

Universidad de Valencia

RESUMEN

Este artículo analiza el crecimiento de las pymes desde la óptica del Entrepreneurship. Así, y siguiendo los postulados de dicha teoría, reconocemos que la actitud favorable y la habilidad del empresario para dirigir el crecimiento de sus pymes son aspectos que condicionan dicho crecimiento. Sin embargo, la literatura existente sobre el tema se ha "olvidado" de estudiar con la profundidad que se merece el conjunto de características del empresario que definen su habilidad para dirigir el crecimiento de las pymes con éxito. En este trabajo proponemos un perfil de empresario a partir de ciertas características socio-demográficas del mismo, como son su nivel de formación y de experiencia, y de sus competencias directivas. Perfil que, a nuestro juicio, debe ser capaz de explicar la diferencia en el crecimiento de las pymes entre empresarios que tengan una actitud favorable hacia dicho crecimiento.

PALABRAS CLAVE: Entrepreneurship, Crecimiento empresarial, Dirección Estratégica, Empresario, Pymes.

INTRODUCCIÓN: PRINCIPALES ENFOQUES EN EL ESTUDIO DEL CRECIMIENTO DE LAS PYMES

El crecimiento de las pymes es uno de los principales indicadores de su *performance* (Hansen, 1995). Sin embargo, sólo un reducido número de pymes experimentan un crecimiento significativo (Gallagher y Miller, 1991). Numerosas investigaciones han centrado su interés en el estudio del crecimiento de las pymes, siendo los principales los estudios basados en el ciclo de vida de la empresa, y los estudios enmarcados en la corriente de investigación conocida como *Entrepreneurship*.

Los estudios basados en el ciclo de vida de la empresa tratan de explicar el crecimiento empresarial extrapolando los supuestos en los que se basa el clásico concepto del "ciclo de vida del producto" al ciclo de vida de la empresa, basándose en determinadas características de la empresa (situación, estructura organizativa, estrategia, estilo de dirección etc.) en las distintas fases del crecimiento de la misma; estos estudios ponen de manifiesto que para responder con éxito el paso de la fase de creación a la fase de crecimiento empresarial, es necesario introducir una mayor formalización en el funcionamiento de la empresa.

La principal limitación de estos estudios para explicar el crecimiento empresarial es el determinismo con el que se analiza la evolución de las empresas, al considerar el crecimiento empresarial como un proceso predeterminado y casi automático cuando el entorno ofrece oportunidades de crecimiento, siempre y cuando la empresa realice las adaptaciones necesarias en su sistema de *management*.

Aunque no aparece directamente explicitada la importancia de la figura del empresario en el proceso de crecimiento empresarial, creemos que esta variable subyace en este tipo de estudios, si bien, no se ha analizado convenientemente su influencia en el inicio y desarrollo

del proceso de crecimiento.

Son las investigaciones enmarcadas en la corriente *Entrepreneurship* las que han puesto de relieve la relevancia de la figura del empresario para explicar el crecimiento de las pymes, resaltando el hecho de que la actitud favorable del empresario hacia el crecimiento de su empresa es una condición *si ne cuanon* para que se produzca dicho crecimiento (Scase y Goffee, 1980; Olofsson, Peterson, Wahlbin, 1986; Wiklund, Davidsson, Delmar y Aronsson, 1997; Orser, Hogarth-Scott y Wright, 1998). El principal interrogante planteado en estas investigaciones es determinar las características personales y las de la actitud directiva de aquellos empresarios cuyas empresas experimentan un crecimiento positivo.

Así, en la literatura clásica sobre *Entrepreneurship* se relaciona el crecimiento empresarial con la necesidad de logro del empresario, su aceptación de niveles de riesgo moderados, y su implicación en el desarrollo de actividades innovadoras (McClelland, 1964; Brockhaus y Horwitz, 1986; Timmons, 1989). Además de una actitud voluntarista (Rotter, 1987), y una elevada intuición para detectar oportunidades de negocio (Kaish y Gilad, 1991).

Stevenson y sus colaboradores de la Universidad de Harvard caracterizan también la actitud directiva propia de estos empresarios como “una actitud orientada hacia el exterior en la búsqueda de nuevas oportunidades económicas, en donde la propiedad y el control de los recursos no limita el logro de la oportunidad, por lo que se busca la flexibilidad organizativa y se potencia el trabajo en equipo” (Stevenson y Gumpert, 1985; Stevenson, Roberts y Grousbeck, 1989; Stevenson y Sahalman, 1989, Hart, Stevenson y Dial, 1995). Así se puede identificar la actitud directiva propia de un comportamiento *entrepreneurial* con una “actitud estratégica” tal y como la entienden Menguzzato y Renau (1991) y Ripollés (1995).

La hipótesis subyacente en estos trabajos es que según sea la actitud de los empresarios hacia el crecimiento empresarial se puede predecir el crecimiento de las empresas. Sin embargo, existe mucha controversia sobre la importancia de las actitudes como predictores del comportamiento empresarial. De hecho, las actitudes pueden devenir en tres tipos de respuestas: respuestas cognoscitivas, respuestas afectivas y en comportamientos (Wiklund, Davidsson, Delmar y Aronsson, 1997). Además, parece lógico que éste no sea el único factor determinante. Davidsson (1989) en un estudio basado en una muestra de 400 empresarios suizos encontró que el crecimiento empresarial está condicionado además por la habilidad del empresario para gestionar ese crecimiento. Pero este autor no desarrolla el concepto de “habilidad” del empresario para gestionar con éxito el crecimiento de su empresa.

Es más, puede decirse que su estudio puede considerarse como una “variable olvidada” en los trabajos que analizan el crecimiento de las pymes, a pesar de que recientemente exista una cierta preocupación por su análisis (Lewis, Barringer, Jones, y Harrison, 1997 y Gartner y Eisenberg, 1998). Este “olvido” cuestiona, a nuestro juicio, los trabajos previos que abordan el estudio del crecimiento de las pymes. Es por ello que nos proponemos desarrollar y profundizar en el estudio de las competencias que se asocian con aquellos empresarios que tienen la “habilidad” de dirigir el crecimiento de sus pymes satisfactoriamente.

Concretamente, proponemos un perfil de empresario a partir de ciertas características socio-demográficas del mismo --como son su nivel de formación y de experiencia-- y de las características que definen el proceso de dirección que utilizan. Perfil que desarrolla, a nuestro entender, el concepto de “habilidad del empresario para gestionar el crecimiento empresarial”.

Creemos que el análisis de la relación entre el perfil del empresario que proponemos y el crecimiento empresarial permitirá avanzar en el conocimiento del proceso de crecimiento de las pymes, y también puede servir de ayuda para orientar distintas acciones que desde diferentes frentes -públicos y/o privados- se emprendan para potenciar el crecimiento empresarial.

EXPERIENCIA Y FORMACIÓN DE LOS EMPRESARIOS Y CRECIMIENTO EMPRESARIAL

Davidsson (1992) identifica la capacidad de los empresarios para gestionar el crecimiento empresarial con dos características de su perfil demográfico como son la experiencia y la formación académica.

En lo que se refiere a la experiencia profesional de los empresarios una serie de trabajos que analizan cuáles son los factores que tienen más importancia para el colectivo de inversores en capital riesgo¹, en relación a la selección de proyectos de inversión relacionados con la creación de nuevas empresas, dan indicios sobre una posible relación directa entre determinadas características de la experiencia de los empresarios y el potencial de crecimiento de estas pymes.

Concretamente, los aspectos más importantes de la experiencia del empresario que preocupan a los inversores de capital riesgo son:² su experiencia directiva y su participación en la creación de nuevas empresas (Bruno y Tyebjee, 1983; MacMillan, Siegel y Subba Narasimha, 1985; Kham, 1986; Sanderg y Hofer, 1987; Stuart y Abetti, 1990; Chandler y Jansen, 1992). Sin embargo, estos estudios no muestran resultados concluyentes al respecto.

Los estudios que se derivan del trabajo de Smith (1967) sí son más concluyentes y muestran una relación positiva entre la experiencia en dirección de empresas, la formación académica elevada de los empresarios³ y el crecimiento de las pymes (Smith y Miner, 1983; Filey y Aldag, 1988; Davidsson, 1989; Lafuente y Salas, 1989). Estos trabajos asocian, entre otras, la experiencia en dirección de empresas con una mayor probabilidad de crear empresas flexibles capaces de experimentar un crecimiento significativo. Además, se considera que los empresarios con un nivel de formación elevado tienen un acceso más fácil a empleos alternativos y, por lo tanto, aceptan mejor los riesgos asociados al crecimiento empresarial.

La relación existente entre la experiencia de los empresarios en creación de empresas y la supervivencia de las mismas parece estar bastante clara en la literatura existente (Baumbach y Mancuso, 1987; Szyperksy y Klandet, 1988; Alange y Scheinberg, 1988; Holmquist y Sundin, 1988). Esta relación se explica por la mayor información que poseen los empresarios sobre los problemas y obstáculos que pueden encontrarse en los primeros años de la vida de la empresa. No obstante, la relación de esta característica personal con el posterior crecimiento de la pyme no está del todo clara; por un lado, Birley y Westhead (1993) observan una relación positiva entre ambos aspectos; por otro, Westhead en 1995 obtiene una relación negativa.

La relación existente entre la experiencia en el sector del empresario y el crecimiento empresarial puede intuirse a partir del trabajo de Davidsson (1989), aunque los resultados que se obtienen en el mismo no permiten obtener conclusiones significativas.

A pesar de que los resultados de los distintos trabajos que analizan la relación entre distintos tipos de experiencia y la formación académica de los empresarios con el crecimiento empresarial no son concluyentes, en este trabajo consideramos que dicha relación, siguiendo la lógica de

la Teoría de Recursos y Capacidades, debe ser positiva. Según esta Teoría estos aspectos constituyen activos intangibles del empresario que son la base para la configuración de un conjunto de competencias distintivas (McDougall, Shane y Oviatt, 1994) que les facilita el crecimiento empresarial. De hecho, un mejor entendimiento de la dinámica competitiva existente en el sector industrial les permite una mejor valoración de las oportunidades de crecimiento que el mismo puede ofrecer a la empresa. Su formación y experiencia directiva y en creación de empresas influye en su capacidad para resolver los problemas y obstáculos que el crecimiento empresarial les puede plantear. Además, estos aspectos del empresario influyen en las características de las redes sociales de las que forma parte, facilitándole así el acceso a determinado tipo de recursos, tanto tangibles como intangibles, que favorecen el crecimiento empresarial

Por lo tanto, en este trabajo partimos de la proposición de que aquellos empresarios que posean una formación académica elevada y experiencia profesional, tanto en creación y dirección de empresas como en la actividad en la que opera la empresa, tienen una mayor probabilidad de que sus empresas experimenten un crecimiento significativo. Proposición que trataremos de contrastar empíricamente.

PROCESO DE DIRECCIÓN Y CRECIMIENTO EMPRESARIAL

El crecimiento empresarial supone, fundamentalmente, un cambio en la estrategia, en la estructura, y en las rutinas organizativas existentes en la empresa en la fase de post-creación o de introducción. Se trata de pasar de una situación en donde prevalecen las relaciones informales como elemento clave del funcionamiento empresarial, a otra en la que priman relaciones más formalizadas (Greiner, 1972; Adizes, 1979; Quinn y Cameron, 1983; Smith y Gannon, 1987; Olson, 1987). Puede deducirse, fácilmente, que la nueva situación requiere que los procesos directivos complementen con una mayor formalización la imaginación, la intuición y la creatividad, características, estas últimas, de los procesos de dirección utilizados en la fase de introducción de la empresa (Greiner, 1972; Adizes, 1979; Quinn y Cameron, 1983; Flamholtz, 1986).

Se han utilizado distintos esquemas para medir el nivel de utilización de la Dirección Estratégica en las pymes (Storner, 1983; Sexton y Van Auken, 1985; Schrader, Muldford y Blackburn, 1989). Sin embargo en este trabajo seguiremos el esquema propuesto por Menguzzato y Renau (1991), para analizar el nivel de aplicación de la Dirección Estratégica para las pymes. Dicho análisis lo llevaremos a cabo en base a la existencia de un análisis interno y externo, de un sistema de objetivos a largo plazo, al grado de participación de los distintos directivos en el proceso de formulación de la estrategia; y, por fin, a la preocupación de los empresarios por las tareas de implementación y de control de la estrategia.

Partimos de la proposición de que el crecimiento empresarial esta relacionado positivamente con la utilización de procesos de dirección que respetan la esencia de la Dirección Estratégica.

METODOLOGÍA

Para la contrastación de las proposiciones enunciadas en este trabajo se realizó un estudio de campo desarrollado mediante encuestas personales, dirigidas al máximo responsable de las empresas objeto de estudio. Se opto por la utilización de preguntas cerradas dicotómicas o preguntas que debían contestarse mediante una escala de Likert de cinco puntos, con el fin de mejorar la confianza y la validez de las respuestas obtenidas. El cuestionario definitivo está compuesto por un total de treinta y dos preguntas relativas a materias propias de la investigación. El cuestionario fue pretesta-

do previamente con una muestra de las empresas a las que se dirigía la investigación, con la finalidad de detectar ambigüedades o malas interpretaciones. La realización del pretest se desarrolló también mediante una entrevista personal con el responsable de esas empresas.

El análisis debe realizarse, en el marco de un sector industrial y en una zona geográfica determinada, ya que este tipo de estudio posibilita consideraciones específicas sobre el funcionamiento de las empresas y permite desestimar el efecto industria sobre el posible crecimiento de las empresas (Gaskill, Van Auken y Manning, 1993). Así pues, la población investigada está formada por empresas de pequeñas y medianas dimensiones pertenecientes al sector de la cerámica de la provincia de Castellón. La elección de esta localización obedece a que este sector está concentrado en la provincia de Castellón, ya que en esta zona se encuentra situado más del 77,66% del total de empresas de cerámica españolas⁴.

El criterio cuantitativo que más se utiliza en el sector para distinguir entre pymes y grandes empresas es el de "volumen de facturación". De hecho, en este sector son válidas las limitaciones que de forma general se atribuyen al criterio número de trabajadores como identificador del tamaño empresarial por su relación inversa con el nivel tecnológico de la empresa (Hertz, 1982). El volumen de facturación máximo que puede considerarse como de empresa pequeña y mediana en dicho sector es de 3.000.000.000 de pesetas anuales que corresponde a empresas con dos hornos de cocción, ya que las empresas con una facturación superior son consideradas como empresas grandes o muy grandes en dicho sector, al poseer más hornos de cocción. Por otra parte, a este criterio añadimos que las empresas seleccionadas estuvieran operando en el sector por un período no inferior a 7 años, durante ese período el crecimiento de las empresas ya puede ser sensiblemente valorado.

Para la elección de la muestra, además de estos criterios cuantitativos, tuvimos en cuenta los siguientes criterios cualitativos que permitan eliminar del estudio posibles empresas que no tengan autonomía real de funcionamiento: -que las empresas no pertenecieran ni a grupos industriales ni a grupos financieros; -y que en la dirección de las mismas se pudiera identificar a un directivo que se ocupase personalmente, o con un número reducido de profesionales, de todas las actividades de la empresa; por lo que debía existir poca delegación de autoridad y una estructura organizativa semiformal.

Se seleccionaron un total de 66 pymes que cumplían tanto el criterio cuantitativo como los cualitativos y, por tanto, constituían nuestra población objeto de estudio, de las cuales 48 contestaron nuestro cuestionario.

De entre estas 48 empresas seleccionamos aquellas en las cuales el empresario tuviera una "orientación favorable hacia el crecimiento empresarial" (Scase y Goffee, 1980; Olofsson, Peterson, Wahlbin, 1986; Wiklund, Davidsson, Delmar, Aronsson, 1997) quedando un total de 43 empresas para el análisis. Puesto que existe una imagen generalizada positiva en los empresarios en torno al crecimiento empresarial, estas 43 empresas se seleccionaron en función del grado en el que el crecimiento empresarial constituía un objetivo prioritario para su empresa, valores 4 o 5 de una escala Likert de cinco puntos.

Esta asociación entre orientación favorable hacia el crecimiento empresarial por parte de los empresarios entrevistados, y el crecimiento empresarial como objetivo de la empresa ha sido posible gracias a que la concordancia entre objetivos personales y empresariales en la población investigada es alta (4.29) en una escala likert de cinco puntos.

El crecimiento promedio de las empresas lo calculamos a través de la tasa de crecimiento promedio de las ventas en los últimos tres años y discriminamos entre las empresas con crecimiento significativo y otras, gracias a la media de crecimiento de las ventas del sector en los últimos tres años. Según el Gabinete de Estudios Económicos de la Cámara de Comercio de Castellón, el sector de la cerámica castellonense ha crecido en promedio un 10% en los últimos tres años. Por lo tanto, consideramos que las empresas que tienen un crecimiento superior al 10%, son empresas que experimentan un crecimiento real o significativo. Así, de los 43 empresarios que poseen una predisposición favorable hacia el crecimiento de su empresa, 19 sí que poseen empresas que experimentan un crecimiento superior al 10%, 23 no, siendo anulada una respuesta que no proporcionaba información suficiente. A partir de ahora identificaremos a estos empresarios como empresarios pertenecientes al grupo A y al grupo B, respectivamente.

Debido al reducido tamaño de la muestra utilizada en el estudio, no son apropiados los test paramétricos para la contrastación de nuestras proposiciones, por eso utilizamos test no paramétricos (Ferrán, 1996). Concretamente, utilizaremos el Test Kolmogorov-Smirnov del paquete estadístico SPSS para analizar si las submuestras seleccionadas son significativamente distintas en relación con las variables utilizadas en el análisis. Finalmente, en aquellas variables que obtengamos diferencias significativas en las submuestras analizadas estudiaremos la existencia de una posible asociación entre dichas variables y el crecimiento empresarial, para lo cual utilizaremos el coeficiente de Cramer's V y el Coeficiente de contingencia.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Un primer análisis de los datos nos muestra que no existen diferencias significativas entre los dos grupos de empresarios analizados en lo que se refiere a las características de experiencia -en dirección, en creación de empresas y en el sector- y de formación académica de los empresarios. En cambio, si analizamos las características de los procesos de dirección utilizados por los distintos grupos de empresarios observamos como sí presentan diferencias significativas en las variables relativas al análisis del entorno, al análisis interno, a la fijación de objetivos, a la realización de planes por escrito y al tipo de control utilizado. Por contra, las diferencias en relación a la preocupación de los empresarios por la puesta en práctica de los planes y a la participación de los mandos intermedios en la elaboración de dichos planes no son significativas a un nivel de significación del 0.05 (ver figura 1).

Figura 1.

	Kolmogorov-Smirnov (2sample test)	2-Tailed P
Exp. en el sector	,1402	1,000
Exp. en dirección	,6569	,7812
Exp. en creación	,5388	,9336
Formación académica	,5979	,8671
Análisis interno	,8267	,5014
Análisis externo	2,4063	,0000
Fijación de objetivos	2,1258	,0002
Formalización estrategia	1,9561	,0009
Participación de mandos intermedios	1,5132	,0205
Tipo de control	1,7272	,0051
Implementación	,5610	,9114

Si analizamos la existencia de una posible asociación entre las variables del proceso directivo que sí se comportan significativamente de distinta manera entre los dos grupos de empresarios y el crecimiento empresarial observamos como tanto el coeficientes de contingencia y el coeficiente de Cramer's V nos muestran una asociación positiva entre estas variables (ver figura 2).

Figura 2.

	Coeficiente de Contingencia	Cmax	Coeficiente de Cramer's V	Nivel de significación
Análisis entorno	,61682	,7	,78366	,00003
Fijación de objetivos	,56369	,7	,68245	,00006
Formalización	,52380	,7	,61491	,00007
Tipo de control	,50812	,7	,58996	,00013

Así pues, los resultados obtenidos no apoyan la existencia de una posible relación significativa entre las características personales -de formación y experiencia- de los empresarios y el crecimiento empresarial. En cambio, si que parecen apreciarse ligeras diferencias entre los dos grupos de empresarios en relación con las variables utilizadas para medir el proceso de dirección utilizado por los mismos; además, podemos intuir la existencia de una asociación entre el crecimiento empresarial y la utilización en las pymes de un proceso de dirección que respeta los principios de la dirección estratégica.

DESCRIPCIÓN DE LOS PERFILES DE LOS TIPOS DE EMPRESARIOS ANALIZADOS EN RELACIÓN CON SU "HABILIDAD" PARA GESTIONAR EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL

En relación a los empresarios pertenecientes al grupo A, que representan a las pymes que experimentan un crecimiento significativo, observamos que poseen un alto nivel de educación formal, sólo el 31,6% declara que posee un nivel de educación primaria, el 21,1% poseen educación secundaria y el 47,4% educación universitaria. En relación a su experiencia profesional se destaca su experiencia en el sector; el 100% de estos empresarios declaran haber trabajado anteriormente en dicho sector. Mayoritariamente, no poseen ni experiencia en actividades de dirección (57,9%), ni experiencia en creación de empresas (78,9%).

El perfil personal de los empresarios que forman el grupo B presenta un patrón similar al descrito por los empresarios del grupo A. Efectivamente, solo el 13,0% declara que posee estudios primarios; el resto tiene: estudios secundarios (39,1%), universitarios (43,5%) y post-universitarios (4,3%). Mayoritariamente poseen experiencia previa en el sector (95,7%) y carecen de experiencia previa en dirección (78,3%) y en creación de empresas (95,7%).

Aunque las diferencias entre las características de experiencia y de formación de los empresarios analizados no pueden considerarse como significativas, si parecen indicarnos que los niveles de formación y de experiencia de los empresarios cuyas empresas crecen significativamente son ligeramente superiores a aquellos que corresponden al grupo de empresarios cuyas empresas no logran crecer significativamente en el periodo analizado. Este resultado abre, a nuestro entender, posibles vías alternativas de investigación, en el sentido de que quizá lo que se debería analizar no son las características de experiencia y de formación "per se" de los empresarios, sino las características y tipos de recursos que obtienen como consecuencia de las mismas; es decir, como han hecho uso de su experiencia y de su formación en favor del crecimiento empresarial. Así, sería interesante analizar las características de las redes sociales de las que forman parte estos empresarios y su posible relación con el crecimiento empresarial.

En relación con las características de los procesos directivos que utilizan se observa como sólo el 4,3% de los entrevistados del grupo A declaran que no suelen realizar análisis del entorno, el resto sí se compromete asiduamente con dicho proceso de análisis. Un comportamiento similar se observa en lo que se refiere al proceso de diagnóstico interno de la empresa, solo el 21,7% de los empresarios de este grupo declaran que no realizan de manera habitual dichos análisis. Estos empresarios consideran como un factor muy importante a la hora de elaborar los planes "los aspectos tecnológicos" (4,24 y una desviación típica de 0,96) y "las necesidades de sus clientes" (4,59 y desviación típica del 1,06).

Por contra, los empresarios del grupo B declaran mayoritariamente que no suelen realizar análisis del entorno (78,9%), ni análisis interno (47,4%). Estos empresarios consideran prioritarios las necesidades de los clientes 4,35 (desviación típica de 0,99) seguido de los factores tecnológicos 3,85 (desviación típica de 1,18).

En los aspectos relativos a la fase de formulación estratégica, el 73,3% de los empresarios del grupo A declaran que plasman dicha estrategia por escrito; sólo el 42,9% de los empresarios del grupo B reconocen que sí se comprometen con dicha tarea. Así mismo, el 73,7% de los empresarios del grupo A declaran establecer siempre objetivos empresariales, pero sólo el 47,7% de los empresarios del grupo B lo hacen.

Si tenemos en cuenta la dificultad y complejidad del proceso de formulación de la estrategia empresarial y el grado de formalización que requiere, incluso para una empresa pequeña, podemos asegurar que los empresarios que "tienen su estrategia y sus objetivos en la cabeza" adoptan una visión y una práctica de la dirección que carece de la sistematización y del rigor que caracterizan a la Dirección Estratégica.

Si ahora nos fijamos en la participación de los directivos intermedios en la preparación de la estrategia, observamos que en el 76,2% de los casos, en el grupo B, los directivos intermedios no se involucran activamente en la preparación de planes, su papel queda supeditado a ser meros informadores, mientras que en el grupo A, en el 47,4% de los casos, los directivos intermedios sí preparan las estrategias correspondientes a sus áreas. Aunque las diferencias no sean significativas, no se trata aquí de un simple matiz, pues se confunde demasiado a menudo una real participación en la dirección de la empresa con el papel otorgado a los niveles inferiores e intermedios de meros proveedores de información, tanto interna como externa. La participación verdadera debe suponer implicación directa en las distintas fases del proceso de toma de decisiones o/y de formulación de estrategia, y no solo en la primera fase -"de inteligencia"- en la cual se debe recoger e interpretar la información disponible para identificar y plantear el problema decisional, o/y el problema estratégico.

Ahora bien, de acuerdo con la Dirección Estratégica, la correcta implementación de la estrategia es tan necesaria como una formulación acertada de ésta, para posibilitar su éxito, siendo tareas fundamentales de la fase de implementación la concreción de la estrategia en planes operativos.

Así, acerca de si el empresario se preocupa por la puesta en práctica de su estrategia, informando acerca de la misma y desglosando la estrategia en planes concretos, observamos un mayor compromiso por parte de los empresarios del grupo A en favor de estas tareas. Concretamente, el 100% de los empresarios del grupo A desarrollan su estrategia en acciones más concretas, mientras sólo el 82,6% de los empresarios del grupo B lo hacen.

El control sería la última fase del proceso estratégico permitiendo a su vez, por retroalimentación, el reinicio del proceso de formulación e implementación. Es muy difícil, hoy en día, encontrar en las empresas, incluso grandes, un verdadero control estratégico que contemple no solamente el grado de realización de la estrategia, sino también la oportunidad de dicha estrategia, desde una actitud "crítica", característica de la actitud estratégica.

En nuestro caso, existe una preocupación por la existencia de un control, aunque tradicional y propio de los modelos acíclicos, en ambos grupos, si bien con mayor énfasis en el grupo A donde solamente el 5,3% no llevan a cabo algún tipo de control, mientras el 21,7% del grupo B ignora esta actividad.

De los resultados expuestos, se puede deducir que el proceso de dirección utilizado por los empresarios del grupo A -quienes, lograron un crecimiento significativo en sus empresas-, puede calificarse de estratégico, o en todo caso, presenta más características de la Dirección Estratégica que el proceso directivo de los empresarios del grupo B, quienes a pesar de su actitud favorable al crecimiento no lograron tal crecimiento significativo en sus empresas.

CONCLUSIONES

En definitiva, en este trabajo, podemos concluir que, por una parte, diferencias en el proceso directivo utilizado por el empresario pueden explicar diferencias de crecimiento de las pymes, comprobándose así, la relevancia del proceso de dirección como factor determinante del crecimiento de las pymes; que unos resultados superiores, en términos de crecimiento, pueden estar relacionados con la utilización de un proceso directivo basado en los principios de la Dirección Estratégica; y que, por otra parte, no parece existir una asociación entre determinadas características personales de los empresarios - de formación y de experiencia- con el crecimiento de las pymes.

Estas conclusiones deben considerarse teniendo en cuenta las limitaciones a las que está sujeto este trabajo como consecuencia de la metodología utilizada; por lo que posteriores trabajos en otros ámbitos sectoriales y en otros contextos nacionales deben permitirnos mejorar nuestro conocimiento sobre las variables que definen la "habilidad directiva del empresario" y su relación con el crecimiento empresarial.

NOTAS

- (1) La importancia de los criterios manejados por este colectivo inversionista viene avalada por la rentabilidad que obtienen en sus inversiones, por lo que se relacionan con la "performance" de las empresas.
- (2) Los inversores en capital riesgo analizan seis tipos distintos de variables: variables relacionadas con la personalidad del empresario, variables que miden las características del producto/servicio, variables que estudian las características del mercado, variables relacionadas con aspectos financieros y, por último, variables que tienen que ver con la composición del equipo humano de la nueva empresa (MacMillan, Siegel y Subba Narashima, 1985).
- (3) En lo que concierne a la formación académica de los empresarios debemos señalar que los trabajos basados en el análisis de empresarios famosos surgidos en la década de los 60 ponen de manifiesto que la formación académica de los mismos no era elevada, la mayoría de estas biografías dibujan a un "self-made man" con apenas estudios primarios (Cunningham y Lischeron, 1991). Esta contradicción puede explicarse por el distinto entorno socioeconómico que rodea a los empresarios de distintas épocas.
- (4) Según la información que obra en poder del Gabinete de Estudios Económicos de la Cámara de Comercio de Castellón.

BIBLIOGRAFÍA

- Adizes, I. (1979): "Organizational passages -diagnosing and treating life cycle problems of organizations" *Organizational dynamics*, summer, pp. 3-25.
- Alange, S. y Scheingberg, S. (1988): "Swedish entrepreneurship in a cross-cultural perspective" en *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp. 1-15.
- Baumback, C.M. y Mancuso, J.R. (1987) eds.: *Entrepreneurship and venture management*, Ed. Prentice-Hall Inc.
- Birley, S y Westhead, P. (1993): "New venture environments- The owner-manager view" en *Entrepreneurship research: Global perspectives*, pp. 207-247, Eds. Birley, S. y MacMillan I.C., De. North-Holland
- Brochkaus, R.H. y Horwitz, P.S. (1986): "The psychology of entrepreneur" en Sexton, D.L. y Smilor, R.W. eds.: *The art and science of entrepreneurship*, Ed. Ballinger Publishing Co., pp. 25-49.
- Bruno, A.V. y Tyebjee, T.T. (1983): "The one that got away: a study of ventures rejected by venture capitalists" en *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp.289-306.
- Chandler, G.N. y Jansen, E. (1992): "The founder's self-assessed competence and venture performance", *Journal of Business Venturing*, n° 7, may, pp. 223-236.
- Cunningham, J.B. y Lischeron, J. (1991): "Defining entrepreneurship" en *Journal of Small Business Management*, January, pp. 45-61.
- Davidsson, P. (1989): "Entrepreneurship and after? A study of growth willingness in small firms", *Journal of Business Venturing*, n°4, pp. 211-226.
- Davidsson, P. (1992): "Continued entrepreneurship: ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth" en *Journal of Business Venturing*, n° 6, pp. 405-429.
- Ferrán, M. (1996): *SPSS para Windows. Programación y análisis estadístico*, Ed. McGrawHill.
- Filley, A.C. y Aldag, R. J. (1988): "Venture age and growth within organization types" en *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp. 77-78.
- Flamholtz, E.G. (1986): *How to make the transition from an entrepreneurship to a professionally managed firm*, Ed. Jossey-Bass Publishers.
- Fuller, T. (1992): "Evaluating growth potential by contingency responsive interaction", trabajo presentado al VI Rent Workshop en Barcelona 26-27 noviembre.
- Gallagher, C. y Miller, P. (1991): "New fast growing companies create jobs" en *Long Range Planning*, vol. 24, n°1, pp.96-101.
- Gartner, W. y Eisenberg, (1998): "Why most new organizations do not grow: A preliminary theory and cases" en *Frontiers of Entrepreneurship Research*, www.babson.edu
- Gaskill, L.R., Van Auken, H.E. y Manning, R. (1993): "A factor analytic study of the perceived causes of small business failure" en *Journal of Small Business Management*, vol. 31, n°4, pp. 18-31.
- Greiner, L. (1972): "Evolution and revolution as organizations growth" en *Harvard Business Review*, July-August.
- Hansen, E.L. (1995): "Entrepreneurial networks and new organization growth", *Entrepreneurship Theory and Practice*, summer, pp. 7-19.
- Hart, M., Stevenson, H. y Dial, J. (1995): "Entrepreneurship: A definition revisited", *Frontiers of Entrepreneurship Research*.
- Hertz, L. (1982): *In Search of Small Business definition*, Ed. University press of America Inc.
- Holmquist, C. y Sundin, E. (1988): "Women as entrepreneurs in Sweden -conclusiones from a survey" en *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp. 626-642.
- Kaish, S. y Gilad, B. (1991): "Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives: sources, interests, general alertness" en *Journal of Business Venturing*, n° 6, pp.45-61.
- Kham, A.M. (1986): "Entrepreneur Characteristics and prediction of new venture success" en *Omega*, vol. 14, n°5 pp.365-372.
- Lafuente, A. y Salas, V. (1989): "Types of entrepreneurs and firms the case of new Spanish firms" en *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 17-30.
- Lewis, P., Barringer, B., Jones, F. y Harrison, J. (1997): "Growth in entrepreneurial firms: The impact of business practices founder characteristics, and future orientation" en *Frontiers of Entrepreneurship Research*, www.babson.edu
- Macmillan, I.C., Siegel, R. Y Subba Narasimha, P.N. (1985): "Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposals" en *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp.126-142.
- McDougall, P.P., Shane, S. y Oviatt, B.M. (1994): "Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research", *Journal of Business Venturing*, vol. 9, pp. 469-487.
- McClelland, D.C. (1968): *La sociedad ambiciosa*, De. Guadarrama.
- Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991): *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*, Ed. Ariel Economía.
- Nagel, A. (1981): "Strategy formulation for the smaller firm- A practical approach" en *Long range planning*, vol. 14, n°4, pp.115-120.
- Olofsson, CH., Peterson G. y Wahlbin, C. (1986): "Opportunities and obstacles. A study of start-ups and their development" en *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp. 482-501.
- Olson, P. D. (1987): "Entrepreneurs and management" en *Journal of Small Business Management*, July, pp. 7-13.

- Orser, B., Hogarth-Scott, S., y Wright, P. (1998): "On the growth of small enterprises: The role of intentions, Gender and experience" en *Frontiers of Entrepreneurship Research*, www.babson.edu
- Quinn, R. y Cameron, K. (1983): "Organizational life cycle and shifting criteria of effectiveness" en *Management Science*, vol. 29 n°1, January, pp. 33-51.
- Ripollés, M. (1991): "Modelos acíclicos: un paso previo para la introducción de la dirección estratégica en las Pymes" en *Revista de Economía y Empresa*, vol. XI, n°29-30, enero-agosto, pp.19-26.
- Ripollés, M. (1995). "La actitud estratégica en el entrepreneur", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 4, n°3, pp.53-62.
- Rotter, J.B. (1987): "External control and internal control" en Baumbach C.M. y Mancuso J.R. eds., pp.15-24.
- Sanderg, W.R. y Hofer, C.H.W. (1987): "Improving new venture performance: the role of strategy, industry structure and the entrepreneur" en *Journal of Business Venturing*, n°2, pp.5-28.
- Scasse, R y Goffee, R. (1980): *The real world of the entrepreneur*, Ed. Prentice-Hall Inc.
- Schrader, Ch.B., Mulford, Ch.L. Y Blackburn, V.L.(1989): "Strategic and operational planning, uncertainty and performance in small firms" en *Journal of Small Business Management*, vol. 27, n°4, October, pp.45-60.
- Sexton, D.L. y Van Auken P.M. (1985): "A longitudinal study of small business strategic planning" en *Journal of Small Business Management*, vol. 23, n°1, January, pp.7-15.
- Sexton, D. L. y Bowman-Upton, N. (1991): *Entrepreneurship: creativity and growth*, Ed. MacMillan Publishing Co.
- Smith, N.R. (1967): *The entrepreneur and his firm: the relationship between type of man and type of company*, Ed. East Lausing: Michigan State University.
- Smith, N.R. y 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.
- Smith, K.G. y Gannon, M.J. (1987): "Organizational effectiveness in entrepreneurial and professionally managed firms" en *Journal of Small Business Management*, July, pp. 14-19.
- Stevenson, H.H. y Gumpert, D.E. (1985): "The heart of entrepreneurship" en *Harvard Business Review*, March-April, pp. 85-94.
- Stevenson, H.H., Roberts, M.J. y Grousbeck, H.H. (1989): *New business ventures and the entrepreneur*, Ed. Irwin.
- Stevenson, H.H. y Sahalman, W.A. (1989): "The entrepreneurial process" en Burns, P. y Dewhurst, J. eds. *Small business and entrepreneurship*, Ed. MacMillan Education LTD., pp. 94-124.
- Storner, Ch.R. (1983): "Planning in small manufacturing firms: a survey" en *Journal of Small Business Management*, January, pp. 34-41.
- Stuart, R.W. y Abetti, P.A. (1990): "Impact of entrepreneurial and management experience on early performance" en *Journal of Business Venturing*, n°5, pp. 151-162.
- Szyperski, N. y Klandt, H. (1988): "New concepts in entrepreneurial testing" en *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp. 66-69.
- Timmons, J.A. (1989): *The entrepreneurial mind*, Ed. Brick House Publishing Co.
- Westhead, P. (1995): "Survival and employment growth contrasts between types of owner-managed high-technology firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 20, n° 1, fall, pp. 5-27.
- Wiklund, J., Davidsson, P., Delmar, F. y Aronsson, M. (1997): "Expected consequences of growth and their effect on growth willingness in different samples of small firms" en *Frontiers of Entrepreneurship Research*.

