

## DIMENSIONES DEL ÉXITO DE LAS EMPRESAS EMPRENDEDORAS

Quintana García, C.<sup>1</sup>  
Universidad de Málaga

### RESUMEN

Este trabajo se centra en el estudio de las dimensiones explicativas del éxito de los proyectos emprendedores. Para ello, en primer lugar, revisa la discusión surgida en los ámbitos de la teoría económica, teoría de la organización y dirección estratégica acerca de la trascendencia de la complejidad externa y la influencia organizativa en la supervivencia y éxito empresarial. Asumiendo la concepción integral propuesta por las tendencias más recientes, se ofrece una taxonomía de los factores determinantes del proceso de creación y desarrollo de empresas. Ya, finalmente, se exponen los resultados de un estudio empírico realizado a una muestra de empresas emprendedoras de Andalucía, cuyo objetivo ha sido medir la importancia de las variables contempladas en la clasificación propuesta.

**PALABRAS CLAVES:** Emprendedor, Creación de empresas, Éxito, Ciclo de vida organizacional, Estudio de casos.

### INTRODUCCIÓN

La disciplina de la creación de empresas ha sufrido una gran evolución, surgiendo dentro de ella una elevada variedad de líneas de investigación (véase García y Llopis, 1997; Veciana, 1999; Shane y Venkataraman, 2000), que básicamente se podrían resumir en las cuatro siguientes: teoría de la personalidad, aproximación contingente, enfoque del comportamiento organizacional y modelos de proceso de creación de empresas. Dentro de este último programa de investigación, un foco interesante de discusión es la identificación de los factores determinantes del éxito de las nuevas empresas (Timmons, 1982).

Son numerosos los estudios teóricos y empíricos que tienen como objetivo esta última cuestión, aunque habitualmente abordan aspectos parciales, no existiendo además una sistematización generalmente aceptada. Los primeros estudios clásicos enfatizaban exclusivamente en la figura del emprendedor, presentando, por tanto, una naturaleza unidimensional con escasa capacidad explicativa; en otras ocasiones, el foco de atención lo han constituido aspectos de la gestión interna, dejando en un segundo plano la consideración de variables pertenecientes al ámbito externo. O, por el contrario, se estima éste último como elemento crucial en la promoción de la actividad emprendedora, siendo los macroentornos (económico, financiero, político, legal, etc.) los ambientes habitualmente contemplados.

En este sentido, hay que señalar que la determinación de la importancia relativa de las dimensiones externa e interna en el éxito empresarial ha constituido objeto de debate entre los ámbitos de la teoría económica, la teoría de la organización y la dirección estratégica. De este modo, resulta interesante revisar los argumentos defendidos por los diversos enfoques pertenecientes a tales disciplinas que, de una manera más o menos explícita, han tratado de valorar la capacidad explicativa de los factores externos e internos en la supervivencia y éxito empresarial.

Una vez realizado lo anterior, en este artículo proponemos una clasificación que contemple, desde un enfoque ecléctico, las dimensiones básicas que tienen especial incidencia en la capacidad de los emprendedores para iniciar y consolidar sus proyectos empresariales, partiendo para ello de una definición de éxito.

Ya finalmente, exponemos los resultados un estudio empírico realizado con la finalidad de identificar las variables más relevantes para lograr el éxito de las iniciativas emprendedoras, así como conocer la variación del poder explicativo de las mismas a lo largo del ciclo de vida organizacional. Para acometer el trabajo de campo, seguimos el método de estudio de casos, ya que permite analizar, de forma holística y en profundidad, pequeñas muestras pero de elevado interés para el investigador. En nuestro caso, seleccionamos una muestra de empresas gacelas de la región de Andalucía, las cuales se caracterizan por su dinamismo, grado de innovación y tasas de crecimientos altas y sostenidas, por lo que pueden considerarse representativas de un comportamiento excelente.

## FACTORES DE ÉXITO: CAUSAS INTERNAS VERSUS CAUSAS EXTERNAS

Dentro del análisis económico, *el paradigma estructura-conducta-resultados* (ECR) constituye un enfoque clásico de la economía industrial. Éste sostenía, en su versión inicial, la existencia de una causalidad unidireccional entre los tres factores: la estructura determina el tipo de conducta seguido por los agentes, lo que, a su vez, determina los resultados obtenidos por el mismo (Segura, 1993:45-47).

En efecto, el paradigma ECR establece que es la *estructura* del mercado la que determina la supervivencia o desaparición de la empresa. Las variables que conforman dicha estructura son: demanda del producto, tecnología y costes de producción, grado de concentración, barreras de entrada y salida de la industria, tipo de información y acceso a la misma. Estas características estructurales son las que obligan a los agentes a elegir entre dos *comportamientos* alternativos: un comportamiento competitivo (precio-acceptante) o un comportamiento estratégico, que abarca desde las colusiones y la cartelización hasta la creación de barreras a la entrada de nuevos competidores, las prácticas predatorias de precios o el uso de la estrategia de diferenciación para conseguir poder de mercado.

La principal crítica a la teoría estructura-conducta-resultado es que no contempla la capacidad de las empresas para modificar la estructura del mercado, de manera que niega que la influencia del entorno y la empresa sea recíproca.

Dentro de las perspectivas contemporáneas de la teoría de la organización, es posible identificar un cierto número de enfoques que tratan de explicar los cambios organizativos (*teorías evolucionistas*), los cuales se pueden agrupar en tres grandes bloques (Hannan y Freeman, 1984; Villacorta, 1998):

- Las teorías que se basan en el control externo de la conducta organizacional, surgidas como reacción a los enfoques tradicionales que enfatizaban en los procesos internos de las empresas como si éstas constituyeran unos sistemas cerrados; aquí se encuadran principalmente la teoría ecológica de las poblaciones y la teoría de la dependencia de recursos que se puede considerar a caballo entre este enfoque de control externo y el siguiente grupo de teorías.
- Un segundo bloque lo conformaría la perspectiva de adaptación racional, el cual propone que la variabilidad organizacional refleja cambios diseñados en la estrategia y en la estructura de las organizaciones individuales en respuesta a los cambios ambientales (amenazas y oportunidades); el supuesto básico consiste en que las acciones que se emprenden para alcanzar alguna meta son conscientes y premeditadas, esto es, las preferencias pueden elegirse; dentro de este grupo destaca la teoría contingente.

- Y, por último, la teoría de la transformación fortuita, que postula que no existe una relación causal entre las acciones y los ratios de supervivencia de las empresas, bien porque los directivos no poseen información acerca de todas las variables relevantes del entorno, bien por problemas de racionalidad limitada; esta tercera perspectiva niega la racionalidad de la conducta, tanto la dirigida internamente como la determinada externamente; dentro de ésta se encuadran las teorías del proceso de decisión como es el enfoque institucional.

La *Ecología de las Poblaciones* (Hannan y Freeman, 1977 y 1984; Carrol, 1985; Carroll y Harrison, 1994) o modelo de selección natural sostiene que las organizaciones no son capaces de prever las amenazas del entorno, sino que es él quien selecciona a las empresas que sobrevivirán.

Esta teoría toma como unidad de análisis a un conjunto de empresas similares (poblaciones) y se basa en la idea de que los recursos ambientales están estructurados en forma de nichos, esto es, combinaciones de recursos con los que una población puede sobrevivir y reproducirse. Sólo aquellas formas organizativas que sean más capaces de aprovechar dichas combinaciones sobrevivirán. Ahora bien, este enfoque ecológico supone que existe un número de limitaciones, tanto de carácter interno como externo a las empresas (Hannan y Freeman, 1977:930), que dificultan la habilidad de las mismas para adaptarse a su entorno, situación conocida como la *inercia estructural*. Como consecuencia de esta inercia, el entorno selecciona de manera natural a aquellas empresas que se ajusten mejor a sus características. En este sentido, aunque la ecología de las poblaciones es una teoría evolucionista, no se basa en el progreso, sino en la selección.

La *teoría de la dependencia de recursos* (Aldrich y Pfeffer, 1976; Pfeffer y Salancik, 1978; Pfeffer, 1992) argumenta también que las organizaciones se encuentran restringidas externamente, pero presta mayor atención a los procesos internos de las organizaciones en la creencia de que éstas tratan de manejar sus ambientes o adaptarse estratégicamente a ellos (Aldrich y Pfeffer, 1976:79). Esta teoría pone de manifiesto la incapacidad que muestran las organizaciones a la hora de generar todos los recursos que necesitan por sí mismas; de tal modo que si quieren sobrevivir deben obtener parte de sus recursos del entorno, desde otras organizaciones externas. Esta interdependencia puede conducir al desarrollo de intentos de influencia interorganizativa. Así, la teoría de la dependencia de recursos sugiere que la conducta empresarial llega a ser influida externamente porque la organización debe atender a las demandas de las organizaciones proveedoras que dentro de su medio ambiente les proporciona los recursos necesarios (Pfeffer, 1992:212).

De modo que este enfoque pone un gran énfasis en el entorno y en las relaciones entabladas con él, al igual que lo hace el enfoque ecológico de las poblaciones. Pero a diferencia de ésta, supone que las organizaciones no son entes inactivos que están sometidos a la selección natural, sino más bien poseen una naturaleza activa con capacidad de actuación para alterar y dar respuesta a los cambios medioambientales. Así pues, a diferencia del enfoque ecológico, defiende la máxima de *adaptación* frente a la *selección natural* (Pfeffer, 1992:18).

La *Escuela Contingente* (Burns y Stalker, 1961; Lawrence y Lorsch, 1987; Thompson, 1994) afirma que las relaciones entre las características organizacionales son contingentes o dependientes del contexto. Este enfoque afirma que es necesario efectuar una evaluación de las condiciones de dicho contexto para seleccionar posteriormente con éxito las acciones directivas, el diseño y la estructura de organización (Hodge, Anthony y Gales, 1998:20) más adecua-

das para cada caso particular. Este análisis defiende que no existe una manera óptima de organizar, no existe un modelo inmutable y definitivo, confeccionado conforme a unas normas universales, sino más bien, que la organización es un producto flexible, elaborado y reelaborado de forma casi permanente a la medida de las circunstancias (Aguirre, Castillo y Tous, 1999:157 y ss). Desde este punto de vista, toda organización que desee ser eficiente tendrá que procurar la congruencia entre su estructura y procesos internos y las características específicas (contingencias) que la rodean. Las contingencias que afectan a una organización pueden agruparse en dos grandes bloques (Fernández, 1986:468):

- a) el *medio ambiente*, que presenta a su vez dos niveles, el entorno genérico y el específico;
- b) el *contexto*, o conjunto de elementos organizativos tales como la edad, tamaño, tecnología, estrategia, tipo de propiedad, poder e incluso la cultura y las características de los recursos humanos.

A partir de tales contingencias, este enfoque pretende establecer las principales interrelaciones que existen entre una organización, sus componentes y el medio en la que está inserta, para así poder proponer diseños organizativos acordes a cada situación o contingencia. El éxito vendrá dado por la capacidad para reconocer y evaluar las contingencias, estableciendo el sistema directivo apropiado.

El *institucionalismo* puede considerarse como un planteamiento alternativo a las teorías que defienden la evolución racional de las organizaciones. Tiene sus orígenes en las aportaciones de Selznick (1957), quien sostiene que las organizaciones, aunque están al servicio de los hombres, tienen vida por sí mismas, por lo que las estructuras formales no pueden tener éxito sin abordar los problemas no racionales del comportamiento organizativo que son dos (Fuente, *et al.*, 1997:138): a) los individuos, que participan en la organización como un todo individual y no sólo mediante sus roles formales, y b) las estructuras organizativas, que también integran componentes informales. Así, según esta teoría, los miembros de la organización no evalúan los problemas de un modo racional sino que responden a las presiones sociales para ajustarse a las creencias convencionales o *institucionalizadas*. La institucionalización es un proceso de crecimiento orgánico, por el que la organización se adapta a los intereses de los grupos internos y a los valores de la sociedad exterior. Esto es, la estructura organizativa es un organismo *adaptativo* que se va definiendo como reacción a las características y compromisos del estado, expectativas de los profesionales o normas colectivas del entorno institucional, con el objetivo de mantener la legitimidad e integridad y la estabilidad del sistema en sí mismo. Como resultado, los directivos tienen cierta tendencia a imitar prácticas antiguas y experiencias de empresas con éxito.

De entre las diversas contribuciones de la escuela institucional, su énfasis sobre el entorno es considerada como la más importante, percibiéndose que ningún otro enfoque haya prestado tanta atención (Perrow, 1991:201) a esta variable, salvo quizá el enfoque de sistemas.

Dentro de las escuelas de pensamiento sobre dirección estratégica (Bueno, 1996:25 y ss.; Navas y Guerras, 1998), existen dos enfoques básicos: a) las escuelas prescriptivas o "racionalistas", y b) las escuelas descriptivas o del "proceso".

El *pensamiento estratégico racional* (escuela del diseño, escuela de la planificación, escuela del posicionamiento) ha ejercido una gran influencia hasta principio de los años noventa; asume que la dirección de la empresa posee una discrecionalidad considerable, es analítica y racional, por lo que podrá tomar las decisiones estratégicas correctas para posibilitar la máxima

rentabilidad a las empresas. Desde este punto de vista la estrategia de la empresa es un proceso *deliberado*, deduciéndose por tanto que la continuidad de la empresa se debe exclusivamente al quehacer de la dirección.

En este sentido, en el marco del enfoque organizativo contingente, Child (1972) al hablar de la *elección estratégica*, afirmó que, en contra de lo comúnmente aceptado, las organizaciones no estaban tan estrechamente ligadas a sus medios. Éstas podían escoger los ambientes en donde iban a operar o incluso, en virtud de las imperfecciones del mercado, los directivos tenían facultades discrecionales para lograr sus objetivos, no sólo de desempeño y eficiencia, sino también de poder, autonomía o estabilidad.

Un segundo enfoque, integrado por aportaciones como las de Ansoff (1965), enfatiza más en la perspectiva externa o del entorno. Con este foco de atención, la preocupación se centra en construir determinada *teoría de las estrategias de crecimiento* o de cómo la empresa puede formular y elegir determinado vector de crecimiento a través de la expansión y diversificación (Bueno, 1995).

Posteriormente el propio autor (Ansoff, 1980) formula la *teoría de los problemas estratégicos*, donde la expresión Dirección Estratégica sustituye a la de Planificación Estratégica. En esta teoría se pretende integrar tanto la dimensión externa de la complejidad como su dimensión interna, es decir, se busca un equilibrio adecuado entre los problemas del entorno y los problemas de la organización. Dicha búsqueda supuso una evolución en la teoría del crecimiento, haciéndola más cercana a la realidad de los últimos años, introduciendo nuevos planteamientos estratégicos más próximos a la adaptación, reorientación y cooperación de las empresas en las nuevas condiciones competitivas.

Esta proposición es también asumida por Porter (1991) quien, al formular su *teoría dinámica de la estrategia*, apunta la necesidad de adoptar una concepción integradora, al indicar que el rendimiento de una organización depende de la interacción entre la elección estratégica y el entorno; es decir, la continuidad de la empresa se debe tanto a factores internos como externos. Desde esta perspectiva, la teoría dinámica de la estrategia argumenta que el éxito de las empresas depende de tres condiciones:

1. De cómo la empresa es capaz de desarrollar y poner en práctica, con la máxima consistencia interna, un conjunto de objetivos y de políticas funcionales que definen una determinada posición competitiva.
2. De que la empresa sepa dar una consistencia interna al conjunto de objetivos y políticas y relacionarlo adecuadamente con los puntos fuertes y débiles de la misma, y con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno. En este caso, es la estrategia la que permite relacionar la empresa con su entorno.
3. De que la empresa sea capaz de generar un conjunto de "competencias esenciales" y explotarlas a través de una determinada estrategia.

Desde estas últimas posiciones, parece comprensible que debamos aceptar que la supervivencia empresarial se verá afectada por un conjunto complejo de elementos que presentan un carácter tanto externo como interno. Así, la evolución de las empresas va a venir condicionada por el estado en que se encuentren las variables medioambientales y por la capacidad de ellas para capitalizar las oportunidades que ofrezca el entorno o, en su caso, soslayar las amenazas.

Asumiendo esta concepción integral, y centrándonos en el proceso de creación y desarrollo de nuevas empresas, en el siguiente epígrafe proponemos una taxonomía de los factores condicionantes del éxito de los proyectos emprendedores. Para ello, partimos de la definición del éxito que nos sirve de punto de arranque para el diseño de dicha clasificación.

## CONCEPTO Y DIMENSIONES BÁSICAS DEL ÉXITO DE LOS PROYECTOS EMPRENDEDORES

Es posible asociar el éxito organizativo a la eficacia (García y Pérez, 1999; Quintana, 2000:105), y dado que la organización se crea con la finalidad de conseguir determinados objetivos, las empresas tendrán éxito si logran, de forma continuada, aquello que pretenden conseguir.

Actualmente se admite que el objetivo fundamental de una empresa consolidada es la creación de valor (Navas y Guerras, 1998:65 y ss; Mochón y Rambla, 1999), lo que significa en última instancia maximizar la riqueza conjunta de todos aquellos que posean los derechos de propiedad sobre los bienes de que dispone la empresa (en definitiva, la referencia es la rentabilidad). Aún siendo ésta la concepción aceptada a tenor de la moderna teoría financiera de la empresa, presenta un corte monista, y ciertamente dicho fin último se alcanza mediante el logro de un conjunto de múltiples objetivos, si se quiere, de carácter instrumental o intermedio. Esta idea es más acorde con el *enfoque de sistemas*, que al juzgar a la organización por su capacidad para adquirir *inputs*, procesarlos, distribuir los *outputs* y mantener estabilidad y equilibrio, mide la eficacia por el funcionamiento óptimo del sistema, cambiando la consideración del fin último (*enfoque de las metas*) por la atención a los procesos y objetivos intermedios (García y Pérez, 1999).

Haciendo especial referencia al éxito de los proyectos emprendedores, además de aceptar la multiplicidad de objetivos, estimamos que éstos no permanecen constantes a lo largo de sus distintas fases de desarrollo, ya que a medida que las empresas evolucionan por su ciclo vital, van surgiendo nuevos retos a superar. De este modo, la eficacia dependerá de la capacidad de valorar correctamente la prioridad de los objetivos en cada fase, y en procurar oportunamente las acciones y recursos necesarios para su consecución.

En la Tabla 1 sintetizamos el concepto de éxito, expresando cuáles son los principales objetivos a alcanzar en cada una de las etapas del ciclo de vida de los proyectos empresariales; a tenor del consistente cuerpo de literatura surgido sobre esta cuestión, hemos venido a identificar las siguientes fases (Greiner, 1972; Adizes, 1979; Churchill y Lewis, 1983; Quinn y Cameron, 1983; Miller y Friesen, 1984; Kazanjian, 1988; Greiner 1998): pre-inicio, *start-up*, crecimiento, madurez-crecimiento lento y declive/renovación.

Tabla 1. Objetivos a través del ciclo de vida organizacional

	FASES DEL CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL				
	Pre-inicio	Start-up	Crecimiento	Madurez	Declive/Renovación
<b>Objetivos prioritarios</b>	Crear la empresa	Supervivencia Eliminar riesgo novedad Ocupar nicho de mercado	Crecim. sostenido Desarrollo de mercados y/o de productos	Eficiencia Capitalizar resul- tados fase creci- miento Mantener cuota de mercado	Evitar fracaso empresarial Innovación Renovación

Fuente: elaboración propia

Los factores que condicionan la consecución de estos objetivos puede clasificarse en dos grandes dimensiones:

a) Factores externos:

- marco ambiental genérico;
- redes de soporte social: entre las que destacamos el financiero, profesional y moral.

b) Factores internos:

- personales o variables intrínsecas al sujeto emprendedor;
- institucionales o variables extrínsecas, de racionalización en la gestión empresarial.

En el *marco ambiental genérico* se agrupan todos aquellos elementos que inciden en la capacidad para competir de todas las empresas que concurren en el mercado. Los distintos ámbitos identificables en este entorno serían:

- a) Ambiente económico: cuanto más estable y expansivo sea, mayor será el efecto atracción sobre nuevos emprendedores, así como la oportunidad de consolidar los proyectos en marcha (Andrés, García y Fuente, 1999:58). Desde un argumento inverso, un cuadro macroeconómico contractivo y/o una fuerte presión fiscal puede desanimar las iniciativas empresariales y expulsar a las empresas que se encuentran en sus primeras fases de desarrollo.
- b) Ambiente socio-cultural: Dentro de este marco, hay estudios que revelan la existencia de una correlación positiva entre la emergencia empresarial y la "legitimación social del empresario" (Wilken, 1979:8-10; García y Llopis, 1997), esto es, es positivo que el empresario perciba que los valores y normas de la sociedad en cuestión consideren legítima la actividad empresarial. De otro lado, son muchos los empresarios que surgen como consecuencia de una cierta "marginalidad social"; las personas marginadas son aquellas que han sufrido un deterioro de su rol y suelen pertenecer a determinados grupos religiosos, étnicos, culturales o grupos minoritarios de inmigrantes, situaciones que les hace percibir la actividad empresarial como una forma alternativa a su posición social actual (Solymosy, 1997).
- c) Ambiente político-legal: El papel del Estado no es neutro sino que su intervención puede tener efectos tanto positivos como negativos en la actividad empresarial. Desde esta óptica se afirma que la desregulación resulta esencial para fomentar el proceso de creación y desarrollo de empresas; por el contrario, una mayor regulación desincentiva la emergencia empresarial y se correlaciona positivamente con la inversión de naturaleza más especulativa (Andrés, García y Fuente, 1999:57).
- d) Ambiente y grado de desarrollo educativo-científico-tecnológico: El marco tecnológico y educativo va a tener gran incidencia tanto en el inicio como en el desarrollo de los proyectos empresariales, muy especialmente en los de alta tecnología. Las probabilidades del éxito inicial incrementan cuando crece la preparación profesional de la población y el grado de familiaridad, habilidad y experiencia con respecto a la tecnología existente. En fases posteriores, la mutación tecnológica origina varios tipos de retos, como el generar oportunidades nuevas de explotación de tecnologías emergentes, así como la regeneración de los productos y servicios tradicionales (Benavides, 1998:71-72).

Por su parte, las *redes de soporte social* desempeñan un papel destacado en el éxito de los proyectos empresariales (Aldrich y Zimmer, 1986; Abad, Castillo y Quintana, 1999). Los diversos tipos de funciones que habitualmente se identifican en estas redes quedan contenidos en tres apoyos fundamentales:

- El apoyo financiero: a este tipo en particular se le ha concedido gran interés, especialmente, a la fórmula de capital riesgo que toma especial relevancia en las empresas de alta tecnología (Hiam y Olander, 1997:347). Además de éste, son importantes el apoyo financiero público y la financiación bancaria. El primero, viene materializado en subvenciones, que en la mayoría de las ocasiones constituye un proceso lento y de pequeña significación en el montante total necesario para la creación y desarrollo de una empresa. Así, se ha llegado a afirmar que esta medida, aunque realmente reduce el coste financiero, no resuelve el problema estructural (Durán, 1995). La financiación bancaria se basa mayoritariamente en el crédito a corto plazo, fórmula que se muestra insuficiente al precisar el proceso de creación de empresas un compromiso a largo plazo.
- Redes de soporte profesional, que proporcionan consejos, asesoramiento, recursos, acceso a mercados, etc. Los instrumentos habitualmente utilizados para proporcionar este tipo de apoyo son (Bahrami y Evans, 1995; Johannisson, 1996; Podolny y Page, 1998): mentores, redes de cooperación empresarial, agentes de desarrollo local, organizaciones incubadoras, universidades, etc. De éstos, las redes de cooperación son especialmente interesantes porque representan un elemento de apoyo continuado a largo plazo compatible con el fortalecimiento de la autonomía y consolidación propia del proyecto empresarial. Entre sus beneficios más destacado se encuentran (Solé y Bramanti, 1991; Powell, Koput, y Smith-Doerr, 1996; Podolny y Page, 1998): favorecer el aprendizaje interorganizativo; proporcionar legitimidad y estatus, cuestión interesante en lo primeros años de vida de la empresa dado el elevado riesgo de novedad (Brüderl y Schüssler, 1990); generar beneficios económicos en términos de costes de transacción y economías de escala; mejorar la situación de la dependencia de recursos externos, etc.
- Red de apoyo moral, elemento habitualmente obviado en el estudio de la emergencia empresarial, y que está formada por los familiares y amigos. Este efecto ha sido analizado en diversas investigaciones que hacen una traslación de los supuestos básicos de la "teoría de aprendizaje social" en el intento de explicar los efectos que los roles observados por los individuos ejercen sobre sus preferencias profesionales (Scherer, Brodzinski y Wiebe, 1991; Van Praag, 1996; Cáceres y Santos, 1997). En particular, está contrastada la incidencia positiva de la presencia de familiares emprendedores (habitualmente el padre), que facilita el aprendizaje y el adoctrinamiento en una cultura empresarial desde la infancia (Hisrich y Peters, 1992:64).

A pesar de la existencia de un marco ambiental favorable, no todos los individuos consiguen convertir sus ideas de negocio en proyectos viables. Desde una orientación endógena, es posible afirmar que las dos dimensiones básicas que el sujeto emprendedor debe presentar para desarrollar exitosamente la función empresarial, serían: a) conjunto de actitudes y valores personales; algunas de éstas serán innatas y otras susceptibles de aprendizaje; y b) formación y experiencia profesional.

La identificación de un *perfil psicológico* peculiar ha sido objeto de estudio de las primeras investigaciones de la disciplina de la creación de empresas; en este sentido, existe un común acuerdo en concretar como características distintivas de los emprendedores las siguientes

(McClelland, 1953; Collins, Moore y Unwalla, 1964; Julian, Lichtman y Ryckman, 1968; Brockhaus, 1980; Rotter, 1987; Johnson, 1990): necesidades de logros, el deseo de independencia, *locus* de control interno, la asunción de riesgos moderados y la tolerancia a la ambigüedad.

Pero además de la posesión de este perfil distintivo, se necesitan aptitudes profesionales conformadas por la formación y la experiencia anterior (*background*).

En cuanto a la relación entre la formación del emprendedor y el éxito del negocio existen divergencias entre las investigaciones (Van Praag, 1996; Cáceres y Santos, 1997), llegándose a afirmar que el nivel de formación ni es una característica peculiar del empresario que lo distingue del resto de la población, ni es una garantía de calidad de gestión interna y motivación para continuar el negocio (Veciana, 1989:30).

Si se considera, en cambio, que la experiencia previa es una variable crítica en la decisión de crear la empresa. Así, los individuos tienden a emprender actividades que estén relacionadas con las ya realizadas anteriormente, fundamentalmente las de tipo técnico. En este sentido, un área potencial de problemas es la carencia de una experiencia "equilibrada" (Dickson, 1974:16-18), esto es, la posesión de abundante experiencia de carácter técnico, pero no gerencial. A pesar de esto, se ha contrastado que el poder explicativo de esta variable con relación al éxito es creciente a medida que la complejidad tecnológica y el tamaño de la empresa son mayores (Roure y Maidique, 1990; Butt y Kahn, 1996).

Las características descritas del empresario emprendedor deben plasmarse en una gestión interna de alta calidad, lo que vendrá condicionado por la habilidad para identificar en cada etapa de desarrollo las esferas de actividad críticas para el logro de los objetivos. Desde esta perspectiva longitudinal, se suelen señalar como funciones claves, las siguientes:

- Percepción y explotación de una oportunidad objetiva y viable de mercado, representando las redes sociales una fuente de oportunidades importante (Hills, Lumpkin y Singh, 1997). La evaluación del interés de capitalizar una oportunidad incluye aspectos tales como la cuota de mercado previsible, el ratio de crecimiento previsto y tiempo máximo que el proyecto podría existir.
- Diseño y confección de un plan de viabilidad. La realización de esta actividad como paso previo a la creación de empresas presenta una serie de ventajas como la de evitar costes por errores de novedad o proporcionar fundamentos lógicos y prácticos para evaluar continuamente el proyecto empresarial (Block y Macmillan, 1992).
- Decisión de la fórmula de creación y ejecución. Algunas de las estrategias posibles de iniciación son la adquisición de una empresa ya existente, la nueva creación (siendo la empresa familiar el caso predominante), la franquicia, la intracreación, el *management buy-out* o compras apalancadas (Bermejo, Rubio y Vega, 1994:175-208; Roberts y Berry, 1996).
- Y una vez emprendido el proyecto, desarrollo de una racionalización progresiva de la actividad. Drucker (1992) argumenta que la consolidación de las nuevas empresas pasa por una serie de requerimientos sucesivos: al principio, el foco de atención está en el mercado; una vez asentado el proyecto, hay que cuidar la situación financiera y, una vez controladas estas dos actividades claves, la preocupación principal será el diseño organizativo (Terpstra y Olson, 1993). Claro está que estas tres actividades críticas estarán acompañadas por el resto de actividades gerenciales.

En conjunto, los factores determinantes del éxito de los proyectos empresariales pueden presentar distinto poder explicativo en cada fase del proceso. Así, algunas variables tendrán un mayor impacto en determinadas etapas, mientras que en otras, su efecto tenderá a mermar; en cambio, otros factores pueden condicionar de modo constante todo el proceso.

## ESTUDIO EMPÍRICO

### Diseño de la investigación

El *objetivo* de nuestro estudio empírico ha sido comprender y obtener un conocimiento rico sobre la creación y consolidación de empresas. En concreto, se ha perseguido identificar variables relevantes en el éxito de las iniciativas empresariales y relaciones potenciales entre ellas, establecer prioridades de investigaciones futuras, además de conocer cómo y por qué evolucionan las distintas variables a lo largo del ciclo de vida organizacional. Las dimensiones analizadas han sido el perfil cognitivo de los emprendedores, el macroentorno (económico, político, tecnológico, etc.), las redes de soporte social (apoyo familiar, subvenciones públicas, organizaciones incubadoras, mentores, etc.) y la calidad de gestión interna medida por las diversas áreas gerenciales (planificación, organización, marketing, etc.).

Dada la perspectiva holística de este trabajo, consideramos oportuno seguir una metodología cualitativa, utilizando en concreto el *método de estudio de casos* (Yin, 1989), por ser adecuada para la investigación exploratoria y explicativa. Esto significa que no se parte de un cuerpo de hipótesis a contrastar, sino que el investigador se acerca al campo a estudiar con reflexiones y supuestos (Pérez, 1998). El examen de los datos obtenidos, permitirá depurar dichos supuestos de partida y formular hipótesis consistentes.

La revisión del marco conceptual y de los estudios empíricos relacionado con el ciclo de vida de las organizaciones y los factores determinantes del éxito de los proyectos emprendedores, nos ha permitido plantear, entre otras, las siguientes proposiciones:

- P1. Las áreas a las que hay que prestar especial atención para garantizar el éxito de las nuevas empresas son progresivamente: a) en la fase prenatal e inicial, el mercado y las actividades de marketing; b) en la etapa de crecimiento el principal problema es vigilar la situación financiera; c) la etapa de crecimiento y madurez requiere una creciente racionalización administrativa, que quede plasmado en diversas dimensiones (objetivos, planes, presupuestos, controles) y sirva de complemento a la gestión meramente emprendedora.
- P2. En relación al marco de apoyo externo procedente de las instituciones públicas, de un macroentorno favorable y del soporte familiar, puede ocurrir que tenga un impacto importante en las situaciones críticas, de incertidumbre, como es la etapa inicial del proyecto empresarial, para permitir la consolidación de la nueva empresa, o las fases de renovación/declive, donde a menudo se necesita gran cantidad de recursos para llevar a cabo las innovaciones o invertir la situación coyuntural de deterioro de resultados en la que pueda estar sometida una empresa.

La técnica de recogida de información utilizada en esta investigación ha sido la *entrevista personal en profundidad* durante el período octubre de 1998 a abril de 1999. Para aunar las ventajas de la investigación cualitativa (información rica y profunda) y cuantitativa (estandarización de la información y tratamiento estadístico), las entrevistas se han realizado de ma-

nera semiestructurada, mediante el uso de un cuestionario (King, 1994). A pesar de que éste contemple respuestas prefijadas, éstas no son rígidas, sino que se les ha dotado de flexibilidad mediante la recogida de respuestas abiertas, así como notas de campo correspondientes a explicaciones, aclaraciones y consideraciones no contempladas en el cuestionario. En particular, para medir la variación de la importancia de los diversos factores condicionantes del éxito a lo largo del ciclo de vida organizativo, se ha introducido una componente temporal utilizando, para cada respuesta, una escala de Likert [1-5] por etapa de desarrollo.

En cuanto al *diseño de la muestra*, los casos pueden ser elegidos aleatoriamente, pero a diferencia de otro tipo de estudios, la aleatoriedad no es necesaria, ni siquiera deseable (Pérez, 1998). Tampoco hay criterios definidos para determinar el número de casos necesarios, aunque éste siempre resultará inferior al número de variables analizadas.

En nuestro estudio hemos seleccionado una muestra de veinte *empresas gacelas*. Este tipo de empresas pueden considerarse representativas del éxito, pues se caracterizan por un elevado dinamismo al presentar un crecimiento sostenido en su facturación por encima del 25% durante al menos tres años. La selección se ha llevado a cabo mediante un muestreo no probabilístico y de sujetos-tipo (Ruiz, 1996), donde el analista escoge intencionadamente los casos que considera representativos del fenómeno a estudiar.

Además, utilizando la información procedente de la base de datos ARDÁN (Analistas Económicos de Andalucía, 1998), la elección de los elementos muestrales se ha hecho de un modo estratificado, para reflejar la estructura de la población marco, atendiendo a la representatividad de los sectores de actividad (5% sector primario, 30% industria, 15% construcción, y 50% servicios).

Dado que la muestra no es aleatoria, el análisis de la información recogida se ha llevado a cabo mediante métodos estadísticos no paramétricos, en concreto la prueba de Friedman (Martín y Martín, 1985) que compara los valores medios de muestras no independientes. En este caso, si consideramos cada etapa del ciclo de vida como una muestra, este test nos detectaría la existencia de diferencias significativas del poder explicativo de las variables en las fases del proceso de creación y desarrollo de las empresas (Quintana, 2000).

## Resultados

En primer lugar, quisimos contrastar la validez del modelo de ciclo de vida propuesto inicialmente. Los datos obtenidos son: preinicio (65% de la muestra), start-up (40%), crecimiento (100%), madurez (40%), renovación (95%) y declive (15%). Podemos observar cómo no existe ninguna fase que no haya sido experimentada por alguna empresa, y habitualmente han evolucionado en la secuencia descrita.

Dado que el número de observaciones es veinte ( $n \geq 10$ ) y la talla muestral es cinco (número de fases del ciclo vital) (grado de libertad g.l. o  $k \geq 4$ ), la prueba de Friedman es similar a la variable aleatoria ji-cuadrado ( $\chi^2$ ) con  $k-1$  grados de libertad. Esto es por lo que en la tabla 3 reflejamos los valores de  $\chi^2$ . Previamente, en la tabla 2 mostramos la importancia media de las variables analizadas en cada fase de desarrollo, identificándolas con una letra: P (preinicio), S (*start-up*), C (crecimiento), M (madurez) y R (renovación).

Dentro de las variables de gestión interna, el diseño organizativo se considera un factor clave en la etapa de crecimiento/madurez para garantizar la eficiencia de los procesos. En la entrevista, de un modo específico, dedicamos varios *items* a analizar la evolución de la estructura organizativa. Los datos más significativos se muestran en las tablas 4 y 5.

**Tabla 2.** Importancia media de las variables condicionantes del éxito de los proyectos emprendedores

DIMENSIÓN EXTERNA	N	Fases de ciclo de vida organizativo				
		P	S	C	M	R
Apoyo familiar	20	4,35	4,55	4,50	4,50	4,50
Apoyo público	20	4,10	4,10	4,30	4,05	4,10
Desarrollo tecnológico	20	4,05	4,15	4,45	4,25	4,50
Medioambiente social, económico y político.	20	2,05	2,20	2,20	1,85	2,05
ÁREA DE ACTIVIDAD	N	P	S	G	M	R
Previsión de demanda	20	1,00	2,20	2,20	2,40	3,00
Políticas de comunicación	20	1,00	2,00	2,00	2,35	2,85
Financiación	20	1,95	2,35	2,35	1,85	3,45
Objetivos y estrategias	20	1,00	2,40	2,40	3,25	3,70
Planificación	20	1,40	3,20	3,20	3,90	4,35
Presupuesto	20	1,40	2,40	2,40	3,00	3,90
Control	20	1,00	3,15	3,15	4,15	4,90

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 3.** Prueba de Friedman para contrastar diferencias significativas en las fases del ciclo de vida organizacional

DIMENSIÓN EXTERNA	N	Rango medio de cada fase del ciclo de vida organizativo					$\chi^2$	g.l.	Sign. asintótica ( $\infty$ )
		P	S	C	M	R			
Apoyo familiar	20	3,05	3,17	2,92	2,92	2,92	1,600	4	0,809
Apoyo público	20	2,97	2,97	3,22	2,85	2,97	8,000	4	0,092
Desarrollo tecnológico	20	2,75	2,88	3,25	2,88	3,25	9,333	4	0,053
Medioambiente social, económico y político.	20	3,03	3,15	3,15	2,78	2,90	6,182	4	0,186
ÁREA DE ACTIVIDAD	N	P	S	C	M	R	$\chi^2$	g.l.	Sign. asintótica ( $\infty$ )
Previsión de demanda	20	2,25	3,00	3,13	3,13	3,50	25,714	4	0,000
Políticas de comunicación	20	2,05	2,92	3,15	3,28	3,60	29,541	4	0,000
Financiación	20	2,65	2,97	3,13	2,60	3,65	13,040	4	0,011
Objetivos y estrategias	20	1,95	2,85	3,10	3,40	3,70	31,213	4	0,000
Planificación	20	1,77	2,92	3,30	3,35	3,65	36,447	4	0,000
Presupuesto	20	2,17	2,83	3,08	3,20	3,72	27,179	4	0,000
Control	20	1,45	2,83	3,33	3,45	3,95	51,822	4	0,000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Evolución de la diferenciación horizontal

Etapas del ciclo de vida organizativo	División del trabajo		Creación de departamentos	
	Frec.	%	Frec.	%
Prenatal	1	5%	-	-
Inicio	5	25%	5	17,86%
Crecimiento	8	40%	8	28,57%
Madurez	1	5%	1	3,57%
Renovación	5	25%	14	50,00%
Total	20	100%		100%

Fuente: elaboración propia

Tabla 5. Evolución de la diferenciación vertical

Etapas del ciclo de vida organizativo	Niveles jerárquicos			Delegación de responsabilidades	
	1	2	> 2	Frec.	%
Prenatal	-	-	-	-	-
Inicio	5	12	3	5	25%
Crecimiento	3	13	4	5	25%
Madurez	3	13	4	2	10%
Renovación	3	8	9	7	35%

Fuente: elaboración propia

## Discusión de los resultados

Con respecto al *marco de apoyo externo*, se observa como los aspectos integrantes del mismo son igualmente importantes en todas las etapas de la evolución de la empresa, ejerciendo un efecto prácticamente constante en la consecución del éxito a lo largo de todo el ciclo de vida organizativo. De modo que no queda confirmada la proposición P2 que argumentaba la posibilidad de que las redes de soporte externas tengan una especial incidencia en las fases de mayor incertidumbre de la actividad.

Con un nivel de confianza del 99% ( $\alpha = 0,01$ ; y  $k-1 = 4$ ), el valor crítico de la chi-cuadrado es  $\chi^2 = 13,28$ . De manera que si el valor de la chi-cuadrado es superior a este valor crítico se rechazaría la hipótesis nula del test y se aceptaría que existe una diferencia significativa en el comportamiento de las muestras.

En esta ocasión, para todas las variables medioambientales analizadas se acepta la hipótesis nula, lo que también se deduce de observar la significación asintótica que siempre es superior a 0,01. Ello implica que la mayoría de los factores exógenos tienen un peso constante en la consecución del éxito.

Ahora bien, esto no significa que todos ellos revistan la misma importancia. La dimensión que alcanza valoraciones más bajas es la referente a la situación social, política y económica. Y en cambio, el factor considerado más importante es la *red de apoyo moral* proporcionada por los familiares y amigos, que no cede en importancia aunque se haya consolidado el proyecto. Este apoyo moral suele provenir de tres generaciones: padre, sobre todo si ha sido también empresario, cónyuge, que debe entender la dedicación que requiere la puesta en marcha de una empresa, y los hijos, si éstos llegan a participar en la actividad empresarial.

Contemplando la *dimensión interna*, la mayoría de las empresas tenía claramente delimitado desde el inicio de la actividad el *nicho de mercado* que constituía su objetivo, prácticamente el 90% hecho que les permite definir el producto o servicio adecuado a las necesidades de los clientes potenciales y, por tanto, asegurar su comercialización. Ahora bien, no se confirma la hipótesis de que las actividades de marketing constituyan el principal foco de atención en el inicio del proyecto empresarial: adquieren una progresiva importancia pero sin llegar a alcanzar valores altos. En ambas ocasiones (previsión de demanda y políticas de comunicación) el valor de la chi-square alcanza un valor superior al crítico (13,28) por lo que se rechaza la hipótesis nula de igualdad de comportamiento en los cinco estados del ciclo de vida. Además, aunque la importancia de las dos actividades es creciente, llegan a una puntuación promedio máxima de 3 (importancia moderada). Los mayores esfuerzos son desarrollados por el empresario, quien desempeña la función de relaciones públicas mediante la búsqueda continua de nuevos contactos y potenciales clientes. Muchos de ellos asisten a ferias de muestra donde además de dar a conocer sus productos, se informan sobre las últimas tendencias en su sector.

Respecto a la presunción de que la *financiación* es la principal preocupación en la etapa de rápido crecimiento, no queda confirmada a tenor de la significación asintótica y el valor de la chi-square, que no detectan diferencias significativas en su importancia en las etapas del ciclo vital, con excepción hecha de la fase de renovación (media 3,45), siendo percibida, en término medio, como una cuestión no esencial para la consecución del éxito. Además, se ha comprobado como el capital y la reinversión de beneficios constituyen las fuentes de financiación principales, representando los proveedores y la financiación bancaria un apoyo marginal a la actividad. De hecho, los empresarios se sienten orgullosos de haber creado y potenciado sus empresas casi exclusivamente por la reinversión de beneficios. Ello les hace percibir aún más el proyecto empresarial como un producto personal.

En cambio, si es cierta la parte de la primera proposición que preconiza la creciente racionalización administrativa a medida que transcurre el ciclo de vida de los proyectos empresariales. Observamos que con una significación de  $\alpha = 0,000$  en todas las variables de gestión, se rechaza la hipótesis nula de la prueba de Friedman. Existen diferencias significativas en las distintas fases de desarrollo empresarial, observando a través de las medias que la importancia de las cuatro dimensiones (objetivos y estrategias, planes, presupuesto y control) ha ido creciendo de forma progresiva hasta alcanzar en algunas ocasiones unas valoraciones bastante elevadas.

Por lo que podemos percibir cómo la racionalización, medible por diversas dimensiones, es creciente conforme se incrementa la talla organizativa. De modo que el crecimiento equilibrado y ordenado pasa por la asunción de una progresiva gestión integral, consciente, planificada y proactiva, como complemento a la capacidad emprendedora e innovadora del sujeto fundador.

Aunque otra lectura interesante que podemos realizar es que, a pesar de las recomendaciones, ninguno de estos empresarios desarrolló un plan formal de viabilidad para emprender sus negocios.

Este comportamiento racionalizador también ha sido detectado en la evolución del diseño organizativo. Así, hemos podido apreciar que las empresas gacelas han sabido impulsar y mantener su crecimiento sostenido gracias a una progresiva formalización a través de los siguientes parámetros:

- Descentralización horizontal, mediante la división clara de los puestos de trabajo y la creación de departamentos formales, siendo los criterios de departamentalización más comunes el funcional y el mixto (procesos y funcional).
- Delegación y tecnocratización, aunque a un ritmo lento debido a la fuerte personalidad del emprendedor, que se ha venido a denominar "liderazgo imperante" (Miller, 1983). No hay un excesivo aumento de los niveles jerárquicos, por lo que la estructura organizativa se mantienen bastante plana.
- Mantenimiento de la coordinación basada en la adaptación mutua, combinada con el uso de mecanismos formales.
- Normalización de resultados, procesos y comportamientos de forma moderada incluso en los sectores más propensos a la estandarización como es el industrial, existiendo un alto grado de participación en la fijación de resultados, diseño de tareas, etc.

Estas empresas, para propiciar la innovación continua, han sabido combinar la creciente formalización organizativa con rasgos orgánicos necesarios para favorecer aspectos como la flexibilidad y la comunicación informal, evitando llegar a estados de excesiva burocratización.

Ya por último, señalar con respecto a las *características del sujeto emprendedor*, se comprueba que la mayoría de los empresarios entrevistados ha realizado estudios universitarios aunque perciben tener carencias formativas, por lo que se encuentran en proceso de aprendizaje continuo, en materias tanto técnicas como de gestión. Son muy pocos los empresarios que crean sus negocios recién acabados los estudios y sin poseer experiencia previa en la actividad. Aun son menos los que poseen experiencia en dirección y gestión, al crear sus empresas. Esto explica que el proceso de aprendizaje posterior se oriente más a la adquisición de conocimientos en áreas de gestión empresarial.

Pese a ello, no se puede afirmar que una experiencia "equilibrada" garantice más el éxito, con respecto a empresarios que carezcan de experiencia en alguno de los dos ámbitos. Esto se manifiesta tanto en tiempo necesario para crear y consolidar los proyectos empresariales, que es similar sea cual sea la cantidad y clase de experiencia.

En cuanto al perfil psicológico de los empresarios entrevistados, se han podido detectar que presentan los rasgos tradicionalmente apuntados, excepto la necesidad de independencia que no ha sido un motivo determinante de la emergencia empresarial.

## CONCLUSIONES

Dentro de los modelos de proceso de creación de empresas, el estudio de los aspectos condicionantes del éxito de las iniciativas emprendedoras constituye un campo interesante, en donde todavía existen interrogantes abiertos dada la contradicción de resultados en las investigaciones llevadas a cabo hasta el momento.

A pesar de la gran cantidad de aportaciones teóricas y empíricas sobre esta dirección (Cooper y Bruno, 1977; Van de Ven, Hudson, y Schroeder, 1984; Timmons, 1986; Bueno, 1988; Dubini, 1990; Van Praag, 1997), no existe una sistematización generalmente aceptada. Por ello, en este trabajo hemos propuesto una taxonomía con el ánimo de recoger de forma integral las dimensiones básicas que explican la emergencia y desarrollo de los proyectos empresariales.

Como complemento a lo anterior, la realización de un estudio de casos aplicado a pequeñas muestras, con entrevistas personales, nos ha permitido acercarnos a esta realidad compleja desde una perspectiva holística. Así, hemos podido identificar elementos realmente distintivos de las empresas excelentes, pudiéndose extraer como principales conclusiones:

- El marco externo influye de manera constante en todas las fases del ciclo de vida organizacional, siendo la red de apoyo moral el factor más valorado por los empresarios.
- Desde la perspectiva de gestión, se ha observado como la actitud emprendedora de los empresarios ha sido adecuadamente combinada con una creciente racionalización administrativa, plasmada en varias dimensiones como la planificación, diseño organizativo, control, etc.
- El perfil psicológico de los empresarios entrevistados se ajusta a las características generalmente aceptadas de los sujetos emprendedores. Además, en el momento de la fundación del proyecto, presentan una elevada experiencia de carácter técnico, que complementan posteriormente con formación gerencial.

El método de estudio de casos resulta útil pues proporciona pistas sobre variables relevantes susceptibles de investigaciones posteriores que se centren en ellas con mayor profundidad. Además, es posible definir hipótesis más concretas que se puedan contrastar utilizando una metodología cuantitativa, a través de, por ejemplo, encuestas postales realizadas a muestras aleatorias.

## NOTAS

- (1) La autora quisiera mostrar su agradecimiento a los evaluadores anónimos por la aceptación de este trabajo, cuya comunicación supuso una noticia especialmente agradable al ser recibida mientras realizaba una estancia de investigación en la Universidad de Harvard, Cambridge, Massachusetts. Además en relación con la importancia de la actividad emprendedora, quisiera recordar unas palabras de John Maynard Keynes presentes en su obra *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero (1936)* "... si la fogosidad se enfría y el optimismo espontáneo vacila, dejando como única base de sustentación la previsión matemática, la "empresa" se marchita y muere..."
- (2) En este sentido, hemos podido apreciar como en sus últimos argumentos, Hannan y Freeman admiten que el éxito de las organizaciones también depende de actuaciones internas: pueden *aprender* de su entorno y cambiar sus estrategias y estructuras para adaptarse a él; aunque lo cierto es que esta afirmación la realizan con ciertas reservas, al considerar que ello depende de la naturaleza de los cambios ambientales y de la rapidez de los mecanismos de aprendizaje y de reestructuración, pudiendo ocurrir que nuevos emprendedores constituyan empresas con las características idóneas antes incluso de que las ya existentes puedan realizar los cambios necesarios (Hannan y Freeman, 1984: 151-152). Otra versión del aprendizaje organizativo, dentro de la teoría ecológica de las poblaciones, denominada *Red Queen*, afirma que las organizaciones sólo desarrollan acciones estratégicas cuando sus competidoras realizan mejoras para incrementar su competitividad. En tales casos, y de manera reactiva, las empresas innovan para restablecer su posición competitiva, lo que presiona nuevamente a sus competidores, conduciéndoles a generar nuevas mejoras si quieren seguir sobreviviendo. Así pues, la dirección estratégica se entiende como un ciclo continuo que no responde a actitudes proactivas sino a comportamientos reactivos, fruto de presiones externas, que tratan de evitar el fracaso empresarial (véase Barnett y Hansen, 1996).

## BIBLIOGRAFÍA

- ABAD GUERRERO, I.M.; CASTILLO CLAVERO, A.M. y QUINTANA GARCÍA, C.: "Una aproximación a la influencia de las redes de soporte social en el emprendedor" [cd-rom]. IX Jornadas Hispano Lusas de Gestión Científica. Huelva, febrero, 1999, pp. 387-397.
- ADIZES, I. (1979): "Organizational Passages: Diagnosing and Treating Life Cycle Problems in Organizations". *Organizational Dynamics*, summer, pp. 3-24.
- AGUIRRE SÁDABA, A.; CASTILLO CLAVERO, A.M. y TOUS ZAMORA, D. (1999): *Administración de Organizaciones*. Pirámide. Madrid.
- ALDRICH, H. y PFEFFER, J. (1976): "Environment and organizations". *Annual Review of Sociology*, vol. 2, pp. 79-105.
- ALDRICH, H. y ZIMMER, C. (1986): "Entrepreneurship through Social Networks". En SEXTON, D. y SMILOR, R.: *The Art and Science of Entrepreneurship*. Ballinger. Cambridge, pp. 3-23.
- ANALISTAS ECONÓMICOS DE ANDALUCÍA (1998): *Andalucía 98, 10.000 Empresas*. Directorio e Informe Económico-Financiero. ARDÁN. Consorcio de la Zona Franca de Vigo.
- ANDRÉS, P.; GARCÍA, T. y DE LA FUENTE, J.M. (1999): "Análisis de algunos determinantes de la creación de empresas en España ante el reto de la Unión Económica y Monetaria". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, nº 3, pp. 53-68.
- ANSOFF, H. (1965): *Corporate strategy*. McGraw-Hill. Nueva York.
- ANSOFF, H. (1980): "Strategic issue management". *Strategic Management Review*, vol. 1, pp. 131-148.
- BAHRAMI, H. y EVANS, S. (1995): "Flexible Re-Cycling and High-Technology Entrepreneurship". *California Management Review*, vol. 37, nº 3, primavera, pp. 62-89.
- BARNETT, W. y HANSEN, M. (1996): "The Red Queen in Organizational Evolution". *Strategic Management Journal*, vol. 17, summer, pp. 139-157.
- BENAVIDES VELASCO, C.A. (1998): *Tecnología, innovación y empresa*. Pirámide. Madrid.
- BERMEJO, M.; RUBIO, I. y VEGA, I. de la (1994): *La creación de la empresa propia*. McGraw Hill. Madrid.
- BLOCK, Z. y MACMILLAN, I. (1992): "Milestones for Successful Venture Planning". En SAHLMAN, W. y STEVENSON, H.: *The Entrepreneurial Venture*. Harvard Business School Publications. Boston, pp. 138-148.
- BROCKHAUS, R.H. (1980): "Risk taking propensity of entrepreneurs", *Academy of Management Journal*, vol. 23, nº 3, pp. 509-520.
- BRÜDERL, J.; y SCHÜSSLER, R. (1990): "Organizational Mortality: The Liabilities of Newness and Adolescence", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, nº 3, pp. 530-547.
- BUENO CAMPOS, E. (1988): "Factors d'èxit i fracàs de les noves empreses". *Revista Econòmica de Catalunya*, mayo-agosto, nº 8, pp. 82-89.
- BUENO CAMPOS, E. (1995): "La estrategia de la empresa: treinta años de evolución teórica". En CUERVO GARCÍA, A. (dir): *Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesus López Moreno*. Cívitas. Madrid, pp. 29-49.
- BUENO CAMPOS, E. (1996): *Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos*. Pirámide. Madrid.
- BURNS, T. y STALKER, G. (1961): *The management of innovation*. Tavistock. Londres.
- BUTT, A. y KHAN, W. (1996): "Effects of Transferability of Learning from Pre-start-up Experiences" [en línea]. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. [Consulta: 23 sept. 1998].
- CÁCERES CARRASCO, F.R. y SANTOS CUMPLIDO, F.J. (1997): "Factores socioculturales e institucionales en el empresario sevillano". *Comunicaciones. XXIII Reunión de Estudios Regionales*. Vol. I. Valencia, noviembre, pp. 571-576.
- CARROL, G. (1985): "Concentration and Specialization: Dynamics of Niche Width in Populations of Organizations". *American Journal of Sociology*, vol. 90, nº 6, mayo, pp. 1262-1283.
- CARROL, G. y HARRISON, R. (1994): "On the Historical Efficiency of Competition between Organizational Populations". *American Journal of Sociology*, vol. 100, nº 3, noviembre, pp. 720-749.
- CHILD, J. (1972): "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice". *Sociology*, vol. 6, nº 1, pp. 1-22.
- CHURCHILL, N. y LEWIS, V. (1983): "The Five Stages of Small Business Growth". *Harvard Business Review*, vol. 61, nº 3, pp. 30-49.
- COLLINS, D.; MOORE, D. y UNWALLA, D. (1964): *The Enterprising Man*. MSU Business Studies.
- COOPER, A. y BRUNO, A. (1977): "Success Among High-Technology Firms". *Business Horizons*, vol. 52, nº 1, pp. 16-23.
- DICKSON, F. (1974): *El éxito en la administración de las empresas medianas y pequeñas*. Diana. México.
- DUBINI, P. (1990): "Assessing new ventures success". En BIRLEY, S.: *Building European Ventures*. Elsevier. Amsterdam, pp. 179-195.
- DURÁN HERRERA, J.J. (1995): "Apoyo financiero a la creación y desarrollo de la empresa. Un sistema complejo". *Economistas*, nº 69, pp. 116-122.

- DRUCKER, P. (1992): "The New Venture". En SAHLMAN, W. y STEVENSON, H.: *The Entrepreneurial Venture*. Harvard Business School Publications. Boston, pp. 247-262.
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Z. (1986): "La estructura organizativa: un análisis contingente". *Investigaciones Económicas*, vol. X, n° 3, pp. 467-482.
- FUENTE, J.M.; GARCÍA-TENORIO, J.; GUERRAS, L.A. y HERNANGÓMEZ, J. (1997): *Diseño Organizativo de la Empresa*. Cívitas. Madrid.
- GARCÍA LILLO, F. y LLOPIS VAÑÓ, F. (1997): "El paradigma de la empresariedad: contribuciones epistemológicas en torno a la comprensión de un fenómeno tan complejo como el proceso de emergencia organizacional". *Penencias y Comunicaciones 1997*. Vol. 2. XI Congreso Nacional y VII Congreso Hispano-Francés de AEDEM. Lleida, pp. 499-506.
- GARCÍA-TENORIO, J. y PÉREZ RODRÍGUEZ, M.J. (1999): "El éxito empresarial. Sus niveles de análisis y formas alternativas para su evaluación". *Dirección y Organización*, n° 21, pp. 188-197.
- GREINER, L. (1972): "Evolution and Revolution as Organizations Growth". *Harvard Business Review*, vol. 50, n° 4, pp. 37-46.
- GREINER, L. (1998): "Evolution and Revolution as Organizations Growth". *Harvard Business Review*, vol. 76, n° 3, pp. 55-66.
- HANNAN, M. y FREEMAN, J. (1977): "The Population Ecology of Organizations". *American Journal of Sociology*, vol. 82, n° 5, pp. 929-964.
- HANNAN, M. y FREEMAN, J. (1984): "Structural Inertia and Organizational Change". *American Sociological Review*, vol. 49, abril, pp. 149-164
- HIAM, A. y OLANDER, K. (1997): *Guía del Emprendedor*. Prentice-Hall. México.
- HILLS, G.; LUMPKIN, G. y SINGH, R. (1997): "Opportunity Recognition: Perceptions and Behaviors of Entrepreneurs" [en línea]. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. [Consulta: 23 sept. 1998].
- HISRICH, R. y PETERS, M. (1992): *Entrepreneurship: Starting, Developing and Management a New Enterprise*. 2ª ed. Irwin. USA.
- HODGE, B.J.; ANTHONY, W.P. y GALES, L.M. (1998): *Teoría de la Organización. Un enfoque estratégico*. 5ª ed. Prentice Hall. Madrid.
- JOHANNISSON, B. (1996): "The Dynamics of Entrepreneurial Networks" [en línea]. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. [Consulta: 23 sept. 1998].
- JOHNSON, B.R. (1990): "Toward a multidimensional model of entrepreneurship: the case of achievement motivation and the entrepreneur". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 14, n° 3, pp. 39-48.
- JULIAN, J.; LICHTMAN, C. y RYCKMAN, R. (1968): "Internal-external control and need to control". *Journal of Social Psychology*, n° 76, pp. 43-48.
- KAZANJIAN, R. (1988): "Relation of Dominant Problems to Stages of Growth in Technology-based New Ventures". *Academy of Management Journal*, vol. 31, n° 2, pp. 257-279.
- KING, N. (1994): "The Qualitative Research Interview". En CASSEL, C. y SYMON, G.: *Qualitative Methods in Organizational Research*. Sage Publications. London, pp. 14-36
- LAWRENCE, P. y LORSCH, J. (1987): *La empresa y su entorno*. Plaza y Janés. Barcelona. [1967].
- MARTÍN-GUZMÁN, P. y MARTÍN PLIEGO, J. (1985): *Curso básico de Estadística Económica*. Editorial AC. Madrid.
- McCLELLAND, D.C. (1953): *The Achievement Motive*. Nueva York: Appleton Century Crofts.
- MILLER, D. (1983): "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms". *Management Science*, vol. 29, n° 7, julio, pp. 770-791.
- MILLER, D. y FRIESEN, P. (1984): "A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle". *Management Science*, vol. 30, n° 10, pp. 1161-1183.
- MILLER, D. y FRIESEN, P. (1984): "A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle". *Management Science*, vol. 30, n° 10, pp. 1161-1183.
- MOCHÓN, F. y RAMBLA, A. (1999): *Las grandes empresas y la creación de valor*. Ariel Económica. Barcelona.
- NAVAS LÓPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN, L.A. (1998): *Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones*. Cívitas. Madrid.
- PÉREZ AGUIAR, W. (1998): "El estudio de casos por patrones de comportamiento". IV Taller de Metodología de ACEDE. Metodología y Técnicas de Investigación en Economía y Dirección de Empresas. La Rioja, abril.
- PERROW, C. (1991): *Sociología de las Organizaciones*. 3ª ed. McGraw-Hill. Madrid.
- PFEFFER, J. (1992): *Organizaciones y teoría de la organización*. Fondo de Cultura Económica. México.
- PFEFFER, J. y SALANCIK, G. (1978): *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. Harper and Row. Nueva York.
- PODOLNY, J. y PAGE, K. (1998): "Network forms of organization". *Annual Review of Sociology*, vol. 24, pp. 57-76.
- PORTER, M. (1991): "Toward a Dynamic Theory of Strategy". *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 95-117.
- POWELL, W.; KOPUT, K. y SMITH-DOERR, L. (1996): "Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology". *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n° 1, pp. 116-145.
- QUINN, R. y CAMERON, K. (1983): "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence". *Management Science*, vol. 29, n° 1, pp. 33-51

- QUINTANA GARCÍA, C. (2000): Capacidad emprendedora y racionalización organizativa: estudio teórico-empírico de su papel en la creación y desarrollo de las empresas andaluzas [cd-rom]. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Málaga. Málaga.
- ROBERTS, E. y BERRY, C. (1996): "Selección de estrategias para emprender con éxito nuevos negocios". En ROBERTS, E.: Gestión de la Innovación Tecnológica. Cotec. Madrid, pp. 279-304.
- ROTTER, J. (1987): "External control and internal control". En BAUMBACK, C. y MANCUSO, J. (eds): Entrepreneurship and Venture Management, pp. 15-24. New Jersey: Prentice-Hall.
- ROURE, J. y MAIDIQUE, M. (1990): "La relación entre el éxito de las nuevas empresas de alta tecnología y los factores previos a su creación". En ESCORSA, P.: La gestión de la empresa de alta tecnología. Ariel. Barcelona, pp. 17-28.
- RUIZ OLABUÉNAGA, J.I. (1996): Metodología de la investigación cualitativa. Universidad de Deusto. Bilbao.
- SEGURA, J. (1993): Teoría de la Economía Industrial. Cívitas. Madrid.
- SELZNICK, P. (1957): Leadership in administration. Harper and Row. Nueva York.
- SCHERER, R.; BRODZINSKI, J. y WIEBE, F. (1991): "Examining the Relationship Between Personality and Entrepreneurial Career Preference". Entrepreneurship and Regional Development, vol. 3, nº 2, pp. 195-206
- SHANE, S. y VENKATARAMAN, S. (2000): "The promise of entrepreneurship as a field of research", Academy of Management Review, vol. 25, nº 1, pp. 217-226.
- SOLÉ PARELLADA, F. y BRAMANTI, A. (1991): "El perquè de les xarxes de cooperació tecnològica". Quaderns de Tecnologia, nº 4, octubre, pp. 20-27
- SOLYMOSSY, E. (1997): "Push/Pull Motivation: Does it Matter in Venture Performance?" [en línea]. Frontiers of Entrepreneurship Research. [Consulta 30 abril 1999].
- TERPSTRA, D. y OLSON, P. (1993): "Entrepreneurial Start-up and Growth: A Classification of Problems". Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 17, nº 3, primavera, pp. 5-20.
- THOMPSON, J. (1994): Organizaciones en acción. McGraw Hill. Santa Fe de Bogotá. [1967].
- TIMMONS, J.A. (1982): "New venture creation: models and methodologies". En KENT, C.; SEXTON, D. y VERPER, K.: Encyclopedia of Entrepreneurship. Prentice-Hall. New Jersey, pp. 126-139.
- TIMMONS, J. (1986): "Growing Up Big: Entrepreneurship and the Creation of High-Potential Ventures". En SEXTON, D. y SMILOR, R.: The Art and Science of Entrepreneurship. Ballinger. Cambridge, pp. 223-239.
- VAN DE VEN, A.; HUDSON, R. y SCHROEDER, D. (1984): "Designing New Business Startups: Entrepreneurial, Organizational, and Ecological Considerations". Journal of Management, vol. 10, nº 1, pp. 87-107.
- VAN PRAAG, M. (1996): Determinants of Successful Entrepreneurship. Tesis publicada. Amsterdam.
- VECIANA VERGÉS, J.M. (1989): "Características del empresario en España". Papeles de Economía Española, nº 39, pp. 19-36.
- VECIANA VERGÉS, J.M. (1999): "Creación de empresas como programa de investigación científica", Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 8, nº 3, pp. 11-36.
- VILLACORTA RODRÍGUEZ, D. (1998): "El papel de las tipologías en la ecología de las poblaciones" [cd-rom]. VIII Congreso Nacional de ACEDE. Empresa y Economía Institucional, septiembre. Las Palmas de Gran Canaria.
- WILKEN, P. (1979): Entrepreneurship. A Comparative and Historical Study. Alex Publishing Corporation. EE. UU.
- YIN, R. (1989): Case Study Research. Design and Methods. Sage Publications. Newbury Park.

