



como elemento emprendedor y dinamizador de la red empresarial

**José Manuel Comeche Martínez,
Francisco Pomer Murgui y
Francisco Puig Blanco**

*Profesores de la Universidad de
Valencia, España*

INTRODUCCIÓN

Aunque la figura del emprendedor ha sido tratada tradicionalmente de forma desigual por la literatura económica, hoy en día son pocos los que dudan del importante papel que juegan los creadores y sus empresas, en el desarrollo y crecimiento económico de un territorio. De esta manera, el estudio sobre la creación de empresas y su actor principal, el emprendedor, se convierte en una actividad de suma importancia.

Esta realidad obliga a diferenciar las distintas fases por las que atraviesa el proyecto y la futura empresa. Esto sólo es posible si se asume una visión de proceso. La “idea” surge en una persona, toma sentido dentro de un contexto social, se desarrolla de forma interrelacionada y permanente con su entorno, consolidándose sólo si ha sido aceptada por dicho entorno. Por ello, un reto para los emprendedores es conocer, en primer lugar, con qué instrumentos cuenta y, además, cómo utilizarlos para establecer la idea empresarial. Ese propósito se facilita si se parte del convencimiento de que las redes juegan un importante papel en el proceso de creación de empresas.

En este sentido, el objetivo de este artículo es estudiar el sistema formado por las relaciones que se establecen entre los distintos participantes de una red y cómo su in-

cidencia favorece la creación de empresas, concretamente en el proceso de constitución de una *Spin-Off*¹.

Para tal fin, se han estructurado cinco grandes secciones. En la primera, se establece un marco conceptual sobre un tipo concreto de red, como es el *Spin-Off*. En la siguiente, se disponen algunos aspectos claves y determinantes en el proceso de creación de empresas y, posteriormente, se aborda su efecto en la creación de empresas mediante el análisis de un caso exitoso de *Spin-Off*. La quinta y última sección discute y sintetiza las principales conclusiones.

EL SPIN-OFF: ANTECEDENTES TEÓRICOS Y EVOLUCIÓN.

Los orígenes del *Spin-Off* tienden a situarse en torno a los años 70 en los Estados

¹ El término *Spin-Off* debe entenderse como actividades económicas, nuevas o no, creadas en el seno de empresas existentes, bajo el apoyo de éstas, que acaban adquiriendo independencia y viabilidad propias, en términos de estructuras jurídicas, técnicas y comerciales, (Oiz y García, 1996)

Unidos, como ejemplo de opción estratégica para la generación de empresas espontáneas e independientes, las cuales surgieron a partir de nuevas actividades de otras ya existentes o de los laboratorios universitarios de California, en Silicon Valley (Saxenian, 1995). En los 80 el concepto pasó a Europa y sirvió para que grandes empresas colaborasen con los empleados que deseaban crear su propio negocio. Aunque, inicialmente, ese concepto estuviese unido a los procesos de reconversión industrial que se llevaron a cabo en esos años por las grandes compañías europeas (Oiz y García, 1996), en la actualidad el *Spin-Off* expresa la idea de actividades económicas, nuevas o no, creadas en el seno de empresas existentes, bajo el apoyo de éstas, que acaban adquiriendo independencia y viabilidad propias, en términos de estructuras jurídicas, técnicas y comerciales (Oiz y García, 1996).

El *Spin-Off* ha sido definido desde diferentes prismas como:

- a) una fórmula de desinversión por parte de una empresa, como lo pueda ser el Sell-Off y el Leveraged Buy-Out² (Woo et al., 1992)
- b) la organización que ejerce una influencia en el emprendedor (Lindholm, 1997) y
- c) una alianza estratégica para la constitución de una nueva empresa por parte de un grupo de trabajadores (Menguzzato, 1992).

Esas tres definiciones nos permiten diferenciar otros tantos enfoques diferentes, pero complementarios, de estudio de las *Spin-Off*: el financiero, la empresa incubadora y las redes de cooperación.

Efectivamente, desde el prisma financiero, el *Spin-Off* es definido como la operación en la cual una empresa distribuye a sus accionistas las acciones que posee de una

empresa dependiente³, creando de ese modo una empresa independiente (Sedaitis, 1998; Woo et al., 1992). Como organización incubadora, la empresa *Spin-Off* es aquella que surge gracias a la influencia ejercida, en el emprendedor, por su anterior empleo u organismo, del que era participe, como una Universidad o un Instituto Tecnológico (Lindholm, 1997; Saxenian, 1990). Desde el punto de vista de la cooperación, un *Spin-Off* puede definirse como la propuesta y apoyo, desde el interior de la empresa, a trabajadores, generalmente cualificados, para la creación de pequeñas empresas con las que luego se pueda mantener algún tipo de cooperación (Costa, 1992; Menguzzato, 1992; Nueno, 1998; Veciana, 1996).

Por lo tanto, la adopción del *Spin-Off* como fórmula de cooperación en la creación de empresas tiene unas características que le son propias. Por una parte, la figura del emprendedor se ve favorecida por el efecto de unos factores positivos que se traducen en la materialización de la nueva empresa (Lafuente y Salas, 1989; Veciana, 1989), o de unos negativos si esa propuesta respondiera a una situación de desequilibrio en la empresa en la cual actualmente está trabajando, por lo que la única alternativa se limitara a la creación de la empresa (Collins y Moore, 1970).

En cualquier caso, el apoyo y la propuesta son dirigidas hacia un grupo de trabajadores que poseen unas cualificaciones profesionales. De esta manera, la empresa puede adoptar dos tipos diferentes de *Spin-Off*: el competitivo y el técnico (Fernández, 1996). El primero se basa en una estrategia de exteriorización de actividades de la empresa matriz, sobre todo productivas, sin perder un cierto control sobre las mismas; mientras que el técnico tiene su base en la explotación de una tecnología descubierta con un potencial de desarrollo elevado

pero poco interesante para explotarse en la propia empresa, debido a la poca escala de importancia y/o restricciones financieras que no aconsejan su explotación. Esto también se denomina como “Start-Up” (Costa, 1989; Fernández, 1996).

Hay que destacar que la empresa que promueve un *Spin-Off* mantiene relaciones cooperativas con la nueva empresa, de esa manera aprovecha la flexibilidad y la complementariedad de pequeñas estructuras que realizan la misma actividad o similar bajo la responsabilidad de dichas personas (Menguzzato, 1992).

Desde la perspectiva apuntada de la empresa matriz, el apoyo ofrecido por ésta es fundamental en el éxito de la nueva empresa (Hermosilla y Solá, 1989; Oiz y García, 1996), aunque la relación con la empresa matriz y el tamaño que adopte, deben tenerse en cuenta ya que ésta última podría convertirse en la principal competidora de la empresa que un día la creó (Fernández, 1996).

Ese apoyo puede solucionar diversos tipos de problemas, sobre todo los técnicos, humanos y financieros. Las modalidades de apoyo son muy diversas (Hermosilla y Solá, 1989):

- a) A nivel de explotación de productos, que no interesan directamente a la empresa matriz pero que pueden dar lugar a una pequeña empresa.
- b) A nivel de ayudas, en materia de elaboración y viabilidad del proyecto.
- c) A nivel de formación y asesoramiento.
- d) A nivel de demanda y cifra de negocio.
- e) A nivel de financiación y obtención de préstamos bancarios. >>

² En este sentido, estos autores definen el Sell-Off (liquidación) como la operación por la cual los activos propiedad de la empresa son vendidos y pasan a formar parte de otra empresa, mientras que el Leveraged Buy-Out (compra apalancada) es la compra de acciones o activos de una compañía o filial por un grupo de inversores que, normalmente, está formado por directivos de la compañía que está siendo comprada.

³ Se entiende por sociedades dominadas, dependientes o filiales, aquellas sociedades que se encuentren en relación a la dominante en alguno de los siguientes supuestos:

- a) Que posea la mayoría de los derechos de voto.
- b) Que tenga la facultad de nombrar o destituir a la mayoría de los miembros del órgano de administración.
- c) Que pueda disponer, en virtud de acuerdos celebrados con otros socios, de la mayoría de los derechos de voto. (Álvarez, 1999).

Los distintos factores que, en general, influyen significativamente en la creación de una empresa y, en particular, en un acuerdo de *Spin-Off* son: el emprendedor y sus capacidades empresariales, el entorno y la población de empresas.

>> Para establecer el grado de relación que existe con la empresa matriz, se utilizan tres variables (Woo *et al.*, 1989): si ambos venden al mismo cliente o tiene estos una características muy similares; si se dedican a la fabricación de una misma línea de productos; y si usan el mismo tipo, o similar, de tecnología.

Una menor relación con la matriz puede traducirse en mayores cotas de independencia estratégica, financiera y funcional, lo cual explica parte del éxito de determinadas *Spin-Off*. Así mismo, el tamaño también es determinante en el éxito, sobretodo porque se suponen unas menores ataduras con la empresa matriz y las ventajas de una estructura más flexible (Woo *et al.*, 1989).

Los modelos de ejecución del *Spin-Off* pueden clasificarse en cuatro clases diferentes, atendiendo a las motivaciones de la empresa matriz en su creación (Oiz y García, 1996):

a) El *Spin-Off* de conversión, el cual se crea con el objetivo de gestionar planes sociales explícitos o anticipar situaciones de excedentes de empleo potenciales.

b) El *Spin-Off* de exteriorización, en cuyo caso la acción de la empresa principal busca preservar una competencia reconocida, cuya gestión externa permite su conservación y desarrollo.

Ambos modelos se agrupan bajo el concepto de *Spin-Off reactivo*, lo cual supone una reacción de la empresa matriz para salvaguardar áreas de negocio o empleos frente a una posible situación de crisis que pudiera darse.

c) El *Spin-Off* estratégico, se produce para favorecer el crecimiento externo de actividades o de productos en relación directa con la empresa principal; el objetivo radica en crear una empresa especializada y flexible para ocupar un

puesto en un mercado poco significativo.

d) El *Spin-Off* ofensivo, el cual supone la creación de empresas innovadoras organizadas en red, para la explotación de nuevos mercados o nuevos productos.

Estas dos últimas formas de *Spin-Off* se engloban en el concepto de *Spin-Off proactivo* y reflejan la actitud dinámica de la empresa y sus trabajadores para el desarrollo de nuevos productos, servicios, tecnologías y procesos.

Como la literatura económico-empresarial reconoce, la propia evolución de *Spin-Off* lo convierten en una estrategia válida para la creación de empresas al incorporar las ventajas financieras que este tipo de cooperación puede facilitar: el acceso a los recursos financieros que puede proporcionar la empresa matriz y la reducción del riesgo que toda nueva actividad supone, puesto que el negocio parte con la existencia de un mercado en parte ya creado desde la empresa matriz.

Conviene, asimismo, tener en cuenta que el desarrollo, por parte de las empresas de estrategias de *Spin-Off*, tiene dos importantes influencias en el entorno económico inmediato sobre las variables socioeconómicas y en la evolución del tejido industrial (Oiz y García, 1996). Por un lado, la existencia de un mejor aprovechamiento de las actividades de I+D desarrolladas, la creación de nuevos empleos y la conservación de los recursos del entorno local, al no repartirse los beneficios en otras economías, influyen positivamente en dichas variables. Por otro, el impacto sobre las variables estratégicas de una zona se manifiesta claramente a medida que existen menores dependencias de recursos exteriores, mostrándose una influencia notable de la organización incubadora en la naturaleza de la nueva empresa, ya que esta suele pertenecer

al mismo sector y utiliza similar tecnología.

FACTORES DETERMINANTES EN LA CREACIÓN DE EMPRESAS: EMPRENDEDOR, ENTORNO Y RED EMPRESARIAL

Los distintos factores que, en general, influyen significativamente en la creación de una empresa y, en particular, en un acuerdo de *Spin-Off* son: el emprendedor y sus capacidades empresariales, el entorno y la población de empresas.

En este sentido, se erigen como las variables más relevantes, para explicar el surgimiento de las capacidades empresariales (Cuervo, 2003), las siguientes:

- Las características personales.
- El entorno familiar y los grupos.
- Los valores y la cultura de la sociedad.
- Las instituciones y su funcionamiento.
- El modelo de formación y el sistema de ciencia y tecnología.
- La acción del estado. El sistema de incentivos. Los buscadores de rentas.

En una línea complementaria se incluyen los trabajos de Kirzner (1995), en los cuales se explica la función del empresario actual como la identificación de nuevas oportunidades de beneficios en situaciones de información asimétrica o imperfecta, cumpliendo, pues, una función de arbitraje gracias a su comportamiento adaptable, orientado a la consecución de nuevas situaciones de equilibrio. Esta visión complementa a la de Schumpeter, para quien el empresario es precisamente el responsable de los desequilibrios (Cuervo, 2003).

De hecho, lo que inspira la actividad del empresario con éxito no es ver lo que otros no ven, sino poseer la voluntad, la determinación y las cualidades de liderazgo necesari-

rias para hacerse con aquello que todos ven pero con lo que nadie se piensa (Kirzner, 1997). La definición de Stevenson y Jarillo (1990) pone el énfasis de la acción empresarial en perseguir oportunidades sin considerar los recursos que controlan, en estar alerta a las oportunidades. Las oportunidades empresariales existen porque diferentes agentes tienen diferentes creencias acerca del valor relativo de los recursos cuando son transformados de inputs en outputs. La teoría de la creación empresarial tiende a focalizarse sobre la heterogeneidad en las creencias acerca del valor de los recursos (Álvarez y Busenitz, 2001).

Otras líneas de investigación que complementan los estudios anteriores, son los factores condicionantes del entorno que posibilitan la creación de empresas (Urbano, 2003). En concreto, y como agrupación de varios modelos (Veciana, 1988; Gnyawali y Fogel, 1994 y Krueger y Brazeal, 1994), Urbano presenta una síntesis integradora de los factores del entorno con los elementos básicos del proceso de creación de una empresa, a partir de un modelo intencional del comportamiento en el contexto de la teoría económica institucional.

En dicho modelo (Urbano, 2003) aparecen, por un lado, la percepción de deseabilidad (tener afán e interés) y, por otro, la viabilidad (pensar que es posible) de crear una empresa, como factores que pueden hacer más creíble el evento fundacional que, unido con la habilidad y preparación necesarias y la previa predisposición del individuo a actuar en ese sentido, desembocará en la intención de crear una empresa. Como sigue sugiriendo Urbano (2003), además, suele producirse algún suceso que desencadena el proceso de creación “suceso disparador” (Veciana y Urbano, 2004) el cual, junto con la identificación de una oportunidad empresarial (Rubio *et al.*, 1999; Schincariol, 2000; Grande, 2001; Cano *et al.*, 2003) en forma de necesidad real para satisfacer en el mercado, influirá de forma determinante en la decisión final de crear una empresa propia.

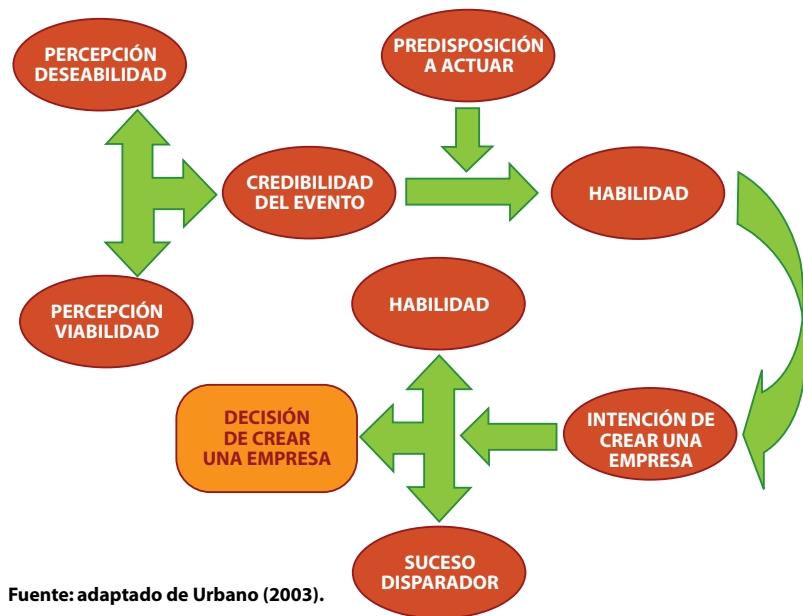
Por otra parte, los factores del entorno (factores institucionales formales e informales) pueden influir en los distintos aspectos del modelo intencional en el ámbito

de la creación de empresas (Urbano, 2003): “Los valores y actitudes de la sociedad hacia la actividad empresarial, condicionarán el grado de deseabilidad de crear una empresa, mientras que los hechos y ejemplos de empresas y empresarios que hagan parecer verosímil la posibilidad de fundar con éxito una empresa, así como la legislación favorable y mecanismos adecuados de apoyo a las nuevas empresas, influirán en el grado de viabilidad. Así pues, el espíritu, la tradición y la cultura empresarial, incidirán en la credibilidad del evento de fundar una empresa. Asimismo, la habilidad para ser empresario se puede ver reforzada por la formación y capacitación específica en creación de empresas. De esta manera, se refleja la importancia de los factores formales e informales del entorno en el proceso de creación de empresas” (Urbano, 2003). Tal y como se refleja en la figura (1).

mica, crearán empresas aquellas personas (empresarios-capitalistas) que vislumbren una oportunidad de lucro.

Sin embargo, la realidad es mucho más compleja, pues la condición de empresario (pequeño o grande) puede adquirirse por diferentes caminos: creando la propia empresa, adquiriéndola, heredándola o promoviéndola por parte de alguno o todos los propietarios existentes. Cooper y Clark (1986) han propuesto la vía de acceso a la condición de empresario como una medida indirecta de la capacidad o propensión empresarial de los individuos. Es más, desde una perspectiva social, en la decisión de convertirse en empresario influyen factores tales como las características personales, los rasgos de la organización (incubadora) donde el individuo ha desarrollado previamente su actividad laboral y los factores ambientales de orden externo (la red) que

Figura 1. Factores condicionantes de la creación de empresas.



Fuente: adaptado de Urbano (2003).

A partir de aquí, si aceptamos la definición de empresario como la persona que emprende un negocio o la que ha creado una empresa en marcha de la nada (Genescá y Veciana, 1984), la creación de nuevas empresas se ceñiría al móvil económico. Según este paradigma de la Teoría Econó-

hacen que el clima social sea más o menos favorable a la decisión en cuestión, siendo un razonable punto de partida para el análisis del empresario (Covin y Slevin, 1989); incluso el ambiente sociopolítico puede ser un factor poderoso para crear o destruir empresarios en un país (Aldrich y Wiedenmayer, 1993). >>>

El *Spin-Off* estratégico se produce para favorecer el crecimiento externo de actividades o de productos en relación directa con la empresa principal.

>> En definitiva, como más adelante se discutirá, la conjunción de esos factores son determinantes para el éxito de un *Spin-Off*. Para ello se ha desarrollado un estudio del caso, llevado al efecto, que consiste en una entrevista a los directivos y gerentes de las empresas participantes en ese acuerdo estratégico, establecido por la empresa matriz **Iberyeso S.A** y materializado en la empresa de transporte de pulverulentos **Rodolfo y Ventura Sociedad Limitada (R & V)**.

UN CASO EXITOSO DE SPIN-OFF: TRANSPORTES R & V.

La empresa **Iberyeso**, actualmente filial de la multinacional francesa Saint-Gobain, está ubicada en la pequeña localidad española de Soneja (Castellón). Su actividad principal la constituye la extracción de piedra de yeso⁴ y su posterior transformación, para ser vendida a mayoristas, en forma de yeso en polvo o convertida en escayola. Aunque ha sido objeto, desde su fundación a principios de los 70, de profundas remodelaciones que han afectado sobre todo a la composición de su accionariado y la dimensión de la misma, la actividad central de ésta no se ha visto modificada.

La empresa de transportes **R & V**, fue creada en 1992 por iniciativa de **Iberyeso**. Sus fundadores Rodolfo Sánchez y Miguel Ventura eran dos chóferes de **Iberyeso** que se dedicaban al transporte del producto final a los clientes. A principios del año 2000 recibieron el Premio PYME de Plata al carácter emprendedor, que anualmente otorga la Generalitat Valenciana. Este reconocimiento se debió, en buena parte, al crecimiento que ésta empresa desarrolló desde sus inicios, al fundarse con 2 camiones y pasar, en 7 años, a poseer una flota de 14 camiones que daban trabajo directo a 16 personas.

Desde el nivel de análisis del emprendedor, tradicionalmente se han venido estudiando diferentes factores, los cuales pueden ser agrupados en dos grandes bloques. Por una parte, el perfil y actitudes hacia la creación de empresas y, por otra, la influencia que sobre éstos ejerce el entorno (Entrialgo et al. 1999; Martínez y Urbina, 1998; Veciana, 1988).

La creación de la empresa **R & V** no parece poderse explicar a partir del primero de los bloques, pues sus dos fundadores siempre han trabajado como empleados asalariados y manifiestan que nunca habían tenido inquietudes de crear su propia empresa. Son los factores derivados, por parte de la empresa en la cual trabajaban, **Iberyeso**, los disparadores del rol en terminología de Collins y Moore (1970), al comunicarles ésta el deseo de exteriorizar la actividad de distribución del producto y, por lo tanto, la aceptación de la propuesta o una reubicación de tareas.

A nivel empresa, la creación del *Spin-Off* la justificaron en que “ésta responde a una estrategia planificada con bastante anterioridad”. El objetivo último de la misma se traduciría en la exteriorización de todas aquellas actividades que no supusiesen, para la empresa, una ventaja competitiva. De este modo, el modelo de ejecución del *Spin-Off* se podría clasificar como estratégico ya que favorece el crecimiento externo de actividades creando una empresa especializada y flexible para ocupar un puesto en un mercado significativo (Oiz y García, 1996).

De esa manera, el proceso también incluía la creación de otras *Spin-Off* en las actividades extractoras de la piedra de yeso de las minas y el transporte de esa materia prima hasta las trituradoras y hornos donde se lleva a cabo el proceso de transfor-

mación, ya que diferentes estudios económicos realizados por **Iberyeso** ponían de manifiesto que la maquinaria utilizada en el proceso ofrecía productividades y niveles de eficiencia muy dispares; las causas que podían explicar esos resultados se interpretaron como: la falta de interés que se daba entre los diferentes empleados, así como ser las actividades que mostraban mayor nivel de conflictividad laboral, contagiando ese malestar al resto del colectivo.

La segregación de las actividades incluía la cesión total de los activos implicados (camiones, cisternas y excavadoras) en unas condiciones muy favorables para los empleados que aceptaran la oferta y en el establecimiento de acuerdos, sobre todo en materia de condiciones económicas de los servicios y pago de los activos transferidos.

Inicialmente, **R & V** no creyeron que la oferta planteada pudiera ser interesante y la desestimaron. Sin embargo, dos factores les hicieron cambiar de opinión. Por una parte, una renegociación de las condiciones económicas, que incluía un despido pactado de éstos para así acceder al cobro anticipado de la totalidad de las prestaciones, por desempleo, a las que tenían derecho al constituirse en empresa, dicha forma jurídica fue sugerida por un asesor. Y por otra, el convencimiento, cada vez mayor, de poder conseguir niveles de eficiencia y productividad mayores.

Desde un planteamiento centrado en las limitaciones de la creación de nuevas empresas, ésta puesta en común por las dos partes parecía favorecer la concreción de la idea (Jiménez y Villalaser, 1999).

El acuerdo alcanzado entre las dos partes objeto de análisis, contenía diferentes cláusulas que protegían a ambos. Así, la empresa **Iberyeso** estableció que la distribución de su producto final no podría ser

⁴ En nuestro lenguaje más corriente empleamos la palabra “yeso” para referirnos a dos cosas diferentes: a) a un tipo de mineral o piedra natural y b) a un producto obtenido por diversas fases en polvo de color blanco. Como mineral, también denominado aljez, está compuesto químicamente por sulfato cálcico cristalizado conjuntamente con agua en la proporción de dos moléculas de agua por cada molécula de sulfato cálcico ($\text{SO}_4\text{Ca} + 2\text{H}_2\text{O}$). Cuando esa roca es cocida o calcinada y posteriormente molida, se obtiene un polvo más o menos fino y blanco que se denomina genéricamente yeso calcinado. Ese yeso calcinado puede adoptar diferentes formas o variantes y, a su vez, tiene diferentes empleos. Sus aplicaciones más comunes son para enlucir paredes, en forma de tabiques y techos o como ingrediente del cemento (Villanueva y García, 2001).

realizada en más de un 50% por **R & V**, con el fin de evitar situaciones ventajosas de mercado, siendo la parte no realizada por éstos hecha por otros transportistas con los que se estableció acuerdos de subcontratación. Mientras que para **R & V** el principal pacto se centró en la no exclusividad⁵ de trabajo para una sola empresa, encontrando en el “porte y reporte” una importante

va en la figura (2), esa tendencia ha seguido creciendo, ya que sólo en el periodo 2000-05, se pasó de 17 a 30 empleados, de 2,55 millones de euros a 5,32 y entre sus activos figuran 22 cabezas tractoras y 32 semiremolques cisternas.

Mientras que el éxito por parte de la matriz (**Iberyso**) se encuentra en que mejoró sus ratios de productividad y eficiencia,

surgen distintos tipos de relaciones donde las de cooperación se convierten en una opción válida para hacer frente a los cambios. La maraña, así establecida, incluye una amplia variedad de elementos: los propios empresarios, las instituciones, las empresas y las personas. El papel de estos actores es variado y dinámico: proporcionan apoyo,

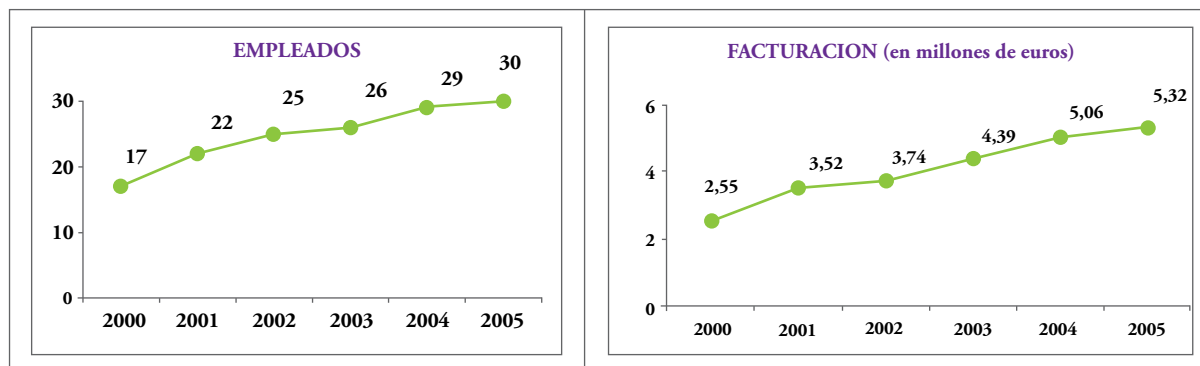


Figura 2.: Evolución en empleos y facturación de Transportes R & V (2000-05).

Fuente: elaboración propia a partir de SABI (2007).

fuente de beneficios. De esta manera, la nueva empresa partía con unos recursos financieros abundantes (cuota de desempleo y condiciones de compra muy asequibles) y un cliente que inicialmente absorbería la totalidad de la actividad de éstos.

A nivel de población de empresas, el éxito de la nueva empresa creada puede explicarse por la estrategia seguida por ésta (García Villaverde et al., 1999) y por el carácter emprendedor y actitud empresarial (Ripollés et al., 1999). Así, en el caso de **R & V**, las principales estrategias seguidas fueron el establecimiento en un sector emergente, como lo es el transporte de pulverulentos, y el desarrollo de una compleja red de relaciones, tanto entre sus clientes como sus proveedores, alcanzando así importantes fuentes economías de escala. El éxito de ese proyecto se manifestó claramente en el volumen de negocio alcanzado en un breve periodo de tiempo. Además, como se obser-

redujo sus niveles de conflictividad laboral y delegó la responsabilidad de esta actividad a terceros

En definitiva, el éxito último del *Spin-Off* se debe a que cada empresa se dirige a un tipo de clientes distintos (siendo clave la diversificación posterior en el *Spin-Off*), que no coinciden en las mismas actividades y que utilizan diferentes tecnologías. De esa manera, a menor relación mayores cotas de independencia estratégica, financiera y funcional y, por lo tanto, de éxito.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La internacionalización de la economía, la innovación tecnológica y la globalización hacen que hoy día las empresas estén inmersas en complejas relaciones que, al ser observadas como un todo, aparecen en forma de red. De ese modelo de actividad

asignan recursos, facilitan información y, a la vez, son tomadores de apoyos, recursos e información. Ese doble juego, mantenido de esta forma, tiene importantes repercusiones: confiere flexibilidad, incrementa la competitividad y propicia la creación de empresas.

El proceso de creación de nuevas empresas, a partir de otras que están inmersas en una red, es más complejo y más específico, pues viene afectado por el hecho de la propia pertenencia a la citada red. Así, en los inicios del proceso, el emprendedor conjuga sus características personales con aquellos elementos que, directa o indirectamente, pueden influir en la constitución de la nueva empresa. Cobran especial relevancia aquí las redes sociales que albergan a éste y la influencia, sobretudo, de las organizaciones incubadoras. Las necesidades financieras que inicialmente se requie- >>

⁵ Como nos manifestaron, en el sector del transporte de pulverulentos, una condición que suele pactarse es la no utilización de la cisterna para diferentes productos debido a los residuos que suelen depositarse en las cisternas, los cuales, al mezclarse con otros, pueden alterar el producto.

⁶ Estas siglas se corresponden a la base de datos del Sistema de Análisis de Balances Ibérico, que en CD-Rom recoge información sobre más de 550.000 empresas españolas y 65.000 empresas portuguesas.

El *Spin-Off* ofensivo supone la creación de empresas innovadoras organizadas en red, para la explotación de nuevos mercados o nuevos productos.

>> ren y la búsqueda de la oportunidad empresarial, pueden conseguirse a través de los vínculos que, con mayor intensidad, se desarrollan en torno al nuevo empresario.



Se establecen otras relaciones más formalizadas y coexisten los enlaces informales y fortuitos con los formalizados y más complejos. El éxito o fracaso, en último término, del proyecto vendrá determinado por el

entorno económico en el cual se desenvuelven las empresas y por la “empresarialidad” de quien las guía. El conocimiento de los instrumentos de que se puede disponer, así como el conocimiento de la existencia de los mismos, ayudará a minimizar los impactos negativos.

Por todo esto, puede concluirse que, como ha quedado puesto de manifiesto en el caso analizado, la estrategia basada en el *Spin-Off* se convierte en un instrumento válido para la creación y el desarrollo de las empresas, ya que incorpora las ventajas financieras que este tipo de acuerdo proporciona: mayores disponibilidades de recursos financieros y el acceso a fuentes de financiación adicionales y, por otra parte, permite reducir los niveles de riesgo de todo nuevo proyecto al partir desde una situación con menores niveles de incertidumbre: la existencia de un mercado en parte ya creado desde la empresa matriz. Es más, esta estrategia garantiza que el desarrollo económico asignado a la creación de empresas se

cumpla, por una parte, al explotarse mejor las actividades de I+D desarrolladas y al conservarse los recursos del entorno local al no ser repartidos los beneficios en otras economías; y por otro, al establecer una menor dependencia de los recursos estratégicos externos.

Por último, es opinión de los autores que, para mejorar los trabajos tendentes a estudiar la influencia de las redes en la actividad emprendedora, se deberían abordar otros aspectos. En este sentido, dado que esa influencia en el empresario es diferente según la intensidad de la relación y la densidad de ésta, un desafío para los estudiosos del tema puede ser el tratar de medir esos impactos (signo e intensidad); y en relación con el *Spin-Off*, se podría continuar con un análisis que incorporara un mayor número de empresas y que, desde la doble perspectiva de la empresa matriz y la empresa incubada, analizara su efecto moderador en la gestión empresarial y en los factores de éxito y fracaso de las nuevas empresas. ■

Bibliografía

Aldrich, H. y Wiedenmayer, G. (1993), “From traits to rates: An ecological perspective on organizational foundings”, en Katz, J.A. y Brockhaus, R.H. (Eds.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*, pp. 145-195, Greenwich, CT: JAI Press.

Álvarez, S. y Busenitz, L. (2001), “The entrepreneurship of resource-based theory”, *Journal of Management*, VOL. 27, núm. 6, pp. 755-775.

Cano, C.J.; García, J. y Gea, A.B. (2003), *Actitudes emprendedoras y creación de empresas en los estudiantes universitarios*, Almería: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Almería y Consejo Social de la Universidad de Almería.

Collins, O.F.; Moore, D.G. (1970): *The organization Markets: a Behavioral Study of Independent Entrepreneurs*, Meredith, Nueva York.

Cooper, C.M. y Clark, J. (1986), *Economía, tecnología y empleo: el impacto del cambio tecnológico en el mercado de trabajo*, Madrid: Mº. Trabajo y Seguridad Social.

Costa, M. T. (1989): “La cooperación entre empresas, nueva estrategia competitiva”, *Economía Industrial*, núm. 266, marzo-abril, pp. 27-45.

Costa, M. T. (1992): “Cambios en la organización industrial: cooperación local y competitividad internacional. Panorama general”, *Economía industrial*, núm. 286 julio-agosto, pp.19-36.

Covin, J.G. y Slevin, D.P. (1989), “Strategic management of small firms in hostile and benign environments”, *Strategic Management Journal*, VOL. 10, núm. 1, pp. 75-87.

Cuervo, A. (2003), “La creación empresarial. De empresarios a directivos” en Genescà, E. y otros (coords.), *Creación de empresas*. Entrepreneurship. Homenaje al profesor

José María Veciana, pp. 49-86, Barcelona: Servei de Publicacions de la UAB.

Entrialgo, M.; Fernández, E. y Vázquez, C. J. (1999): “El perfil empresarial y la participación en el capital: un estudio para el empresario español”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, núm. 3, pp. 81-92.

Fernández, E. (1996): *Innovación, tecnología y alianzas estratégicas: Factores clave de la competencia*, Cívitas, Madrid.

García Villaverde, P.M.; Sáez Martínez, F.J. y Barba Sánchez, V. (1999): “Análisis del resultado de las empresas de nueva creación: influencia de la estrategia y del sector de actividad”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, núm. 3, pp. 109-126.

Genescà, E. y Veciana, J.M. (1984), “Actitudes hacia la creación de empresas”, *Información Comercial Española*, núm. 611, pp. 147-155.

- Gnyawali, D.R. y Fogel, D.S. (1994), "Environments for entrepreneurship development: Key dimensions and research implications", *Entrepreneurship Theory and Practice*, June, pp. 43-62.
- Grande, I. (2001), Características emprendedoras de los/las estudiantes de la Universidad Pública de Navarra, Navarra: Ed. CEIN, S.A., Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra.
- Hermosilla, A. y Solá, J. (1989): *Cooperación entre empresas*, IMPI, Barcelona.
- Jiménez, J. J. y Villalasero, M. (1999): "Un enfoque contractual de la aplicación de ideas de negocio: implicaciones para la política de apoyo a la creación de pequeñas y medianas empresas", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, núm. 3, pp. 139-162.
- Kirzner, I.M. (1995), *Creatividad, capitalismo y justicia distributiva*, Madrid: Unión Editorial.
- Kirzner, I.M. (1997), "Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An austrian approach", *Journal of Economic Literature*, VOL. 35, PP. 60-85.
- Krueger, N. y Brazeal, D. (1994), "Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, pp. 91-104.
- Lafuente, A.; Salas, V. (1989): "Types of Entrepreneurs and Firms, the Case of New Spanish Firms", *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 17-30.
- Lindholm, A. (1997): "Growth and Inventiveness in Technology-Based Spin-Off Firms", *Research Policy*, núm. 26, pp. 331-344.
- Martínez, A. y Urbina, O. (1998): "Emprendedores y empresas de alta tecnología: el caso de Aragón", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 7, núm. 3, pp.135-146.
- Menguzzato, M. (1992): *La cooperación empresarial. Análisis de su proceso*, IMPIVA, Valencia.
- Nueno, P. (1998): *Emprendiendo. El arte de crear empresas y sus artistas*, Ediciones Deusto, Bilbao.
- Oiz, C. y García P. (1996): "Spin-Off: el futuro del desarrollo económico regional. La experiencia de Navarra", *Economía Industrial*, núm. 309, pp.63-68.
- Ripollés, M.; Menguzzato, M. y Iborra, M. (1999): "Empresas internacionales de reciente creación e intensidad empresarial", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, núm. 3, pp. 127-138.
- Rubio, E.A.; Cordon, E. y Agote, A.L. (1999), "Actitudes hacia la creación de empresas: un modelo explicativo", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, VOL. 8, núm. 3, pp. 37-52.
- Saxenian, A. (1990): "Regional networks and the resurgence of Silicon Valley", *California Management Review*, Fall, pp. 89-112.
- Saxenian, A. (1995): "Redes regionales y adaptación industrial en Silicon Valley y la Ruta 128", *Revista Asturiana de Economía*, núm. 4, pp. 231-235.
- Schincariol, D. (2000), *Iniciativas para estudiantes*, Barcelona: Marcombo.
- Sedaitis, J. (1998): "The alliances of Spin-Offs versus Start-Ups: Social Ties in the Genesis of Post-Soviet Alliances", *Organization Science*, vol. 9, núm. 3, pp. 368-382.
- Stevenson, H.H. y Jarillo, J.C. (1990), "A paradigm on entrepreneurship: Entrepreneurial management", *Strategic Management Journal*, VOL. 11, summer special issue, pp. 17-27.
- Urbano, D. (2003), "Factores condicionantes de la creación de empresas en Catalunya: Un enfoque institucional", Tesis Doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona.
- Veciana, J.M. (1988): "Empresari i procés de creació d'empreses", *Revista Econòmica de Catalunya*, núm. 8, (mayo-agosto), pp. 53-67.
- Veciana, J.M. (1989): "Características del empresario en España", *Papeles de Economía Española*, núm. 39, pp. 19-36.
- Veciana, J.M. (1996): "Generación y desarrollo de nuevos proyectos innovadores, 'Venture Management' o 'Corporate Entrepreneurship'", *Economía Industrial*, núm. 310, pp. 79-90.
- Veciana, J.M. y Urbano, D. (2004), "Actitudes de los estudiantes universitarios hacia la creación de empresas: un estudio empírico comparativo entre Catalunya y Puerto Rico", en Roig, S.; Ribeiro, D.; Torcal, V.R.; de la Torre, A. y Cerver, E. (Eds.), *El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+D+I*, pp. 35-58, Valencia: Universitat de Valencia.
- Villanueva, L. y García, A (2001): *Manual del yeso*, Ed. Asociación Técnica y Empresarial del yeso (ATEDY), Madrid.
- Woo, C.Y.; Willard, G. E.; Beckstead S. M. (1989): "Spin-Off: What are the gains?", *The journal of business strategy*, marzo-abril, pp. 29-32.
- Woo, C.Y.; Willard, G. E.; Daellenbach, U. S. (1992): "Spin-Off performance: a case of overstated expectations?", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp.433-447.

RESUMEN:

El objetivo de este artículo es estudiar el sistema formado por las relaciones que se establecen entre los distintos participantes de una red y cómo su incidencia favorece la creación de empresas, concretamente en el proceso de constitución de una *Spin-Off*.

El resultado obtenido de este análisis, basado en el método del caso, muestra que la estrategia sustentada en el *Spin-Off* se convierte en un instrumento válido para la creación y desarrollo de las empresas, ya que incorpora las ventajas financieras que este tipo de acuerdo proporciona y, por otra parte, permite reducir los niveles de riesgo de todo nuevo proyecto al partir desde una situación con menores niveles de incertidumbre.

Palabras Claves: creación de empresas, incubación de empresas, cooperación empresarial, enjambres empresariales, alianzas empresariales.

SUMMARY:

This article aims to study the system formed by relationships established among the different participants in a network and how its weight favors business creation, specifically in the founding of a Spin Off.

The results obtained based in the case study method show that a strategy based on Spin Off is a valid option to create and develop enterprises, since it incorporates the financial advantage that this type of agreement produces, and in the other hand allows to reduce the risk level associated with any new project by creating it from a position of a lesser level of uncertainty.

Keywords: Business creation, business incubation, business cooperation, business swarms, business alliances