

El empresario y los factores de éxito.

Estudio de casos de empresas tradicionales y digitales

Dr. CHRISTIAN SERAROLS TARRÉS

Dr. DAVID URBANO PULIDO

Departament d'Economia de l'Empresa, Universitat Autònoma de Barcelona

Resumen

El creciente desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y telecomunicaciones ha afectado de manera ostensible empresas y mercados. La creciente aceptación de Internet y el descenso de los costes de acceso están provocando un aumento en el número de usuarios y compradores en la red. Ello provoca la aparición de nuevas organizaciones que comercializan productos y servicios exclusivamente a través de la red, sin ninguna presencia física. Actualmente, este tipo de están adquiriendo gran protagonismo en el mundo de Internet, aunque la mayoría aun no hayan conseguido un éxito destacable y su contribución a la venta tanto mayorista como minorista no sea cuantitativamente significativa. A pesar de esta evidencia, parece no existir ningún marco para el estudio sobre cuáles son los factores que afectan al éxito de estas empresas. Este artículo pretende analizar si el empresario puede constituir un factor de éxito tanto para empresas digitales como tradicionales. También se comparan las características y perfil del empresario digital y tradicional para identificar diferencias en sus factores de éxito.

Palabras clave

Creación de empresas, empresario digital, comercio electrónico, *cyber-traders*, internet, factores de éxito.

1. Introducción

El creciente desarrollo de las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) ha afectado de manera ostensible a empresas y mercados. La herramienta que en estos momentos tiene una influencia más significativa en el mundo empresarial es Internet. En este sentido, Internet, más que un nuevo canal de comunicación es una infraestructura para el comercio, un marco donde la gente puede intercambiar información a una velocidad nunca vista anteriormente (Schwartz, 1998). El desarrollo de estas tecnologías ha provocado la aparición de una nueva tipología de empresas que se aprovechan de las TIC para aumentar su eficiencia y reducir sus costes de transacción.

En la actualidad, existen básicamente dos tipos de empresas que utilizan las nuevas tecnologías. Por un lado, las empresas con presencia física (tradicionales) que entienden las nuevas tecnologías, y en especial Internet, como un nuevo canal de distribución o como lógica extensión de sus negocios, y por otro lado, las empresas puramente digitales, que han estado concebidas para operar en este nuevo entorno, y cuyo negocio se basa en la detección de nuevas oportunidades de mercado. La mayor parte de estas empresas puramente digitales, dotcom o cybertraders (European Commission, 1997) son intermediarios o realizan venta directa online.

La literatura recoge determinados factores que afectan al éxito de las nuevas empresas (Keeley y Roure, 1990; Cooper, Woo y Gimeno-Gascon, 1994; Chandler y Hanks, 1994, 1998; Chrisman et al., 1998; Gartner, Starr y Bhat, 1999; Dahlqvist et al., 2000). Estos estudios se refieren a las empresas tradicionales, mientras que existe escasa bibliografía referente a los factores de éxito relativos a las empresas puramente digitales o características de los empresarios que crean estas empresas (Siu, 2002; Carrier y Raymond, 2004; Serarols et al., 2006; Jiwa et al., 2004; Martin y Wright, 2005).

Estos argumentos, juntamente con el peso relativo de las pequeñas y medianas empresas dentro de la economía, su capacidad de generación de empleo y la función que tienen las nuevas empresas en el proceso de renovación del tejido empresarial (Birch, 1979; Storey, 1994; Davis et al., 1996; Almus y Nerlinger, 1999; Brixly y Kohault, 1999; Wennekers y Thurik, 1999; Almus, 2002; Davidsson et al., 2002; Parker, 2004) justifican la necesidad de estudiar porque hay nuevas empresas que tienen éxito y otras que fracasan, tanto tradicionales como digitales.

Así pues, en este trabajo nos centraremos en la dimensión del nuevo empresario, analizando si las variables referentes a dicho empresario pueden afectar al éxito de las nuevas empresas. Aunque las características del empresario han sido muy estudiadas en términos generales (Collins y Moore, 1964; Stuart y Abetti, 1987, 1990; Feeser y Willard, 1989, 1990; Chandler y Jansen, 1992; Cooper AC, 1992; Littunen, 2000; Alstete, 2002; entre otros), no existen demasiados estudios que se centren específicamente en las características de los empresarios que han creado empresas digitales. De todas formas, los escasos estudios existentes (Colombo y Delmastro, 2001; Kisfalvi, 2002; Siu, 2002; Markman y Baron, 2003; Carrier y Raymond, 2004; Fillis et al. 2004; Martin y Wright, 2005; Serarols et al., 2006) parecen mostrar algunas coincidencias entre el perfil del empresario tradicional y digital, tales como su nivel de formación, los factores que les han llevado a crear su propia empresa, las relaciones establecidas con la empresa que habían trabajado con anterioridad, etc.

Este trabajo tiene dos objetivos principales: 1) identificar y comparar si los factores de éxito de las nuevas empresas puramente digitales son distintos a los de las empresas tradicionales; 2) analizar y comparar los principales aspectos sociodemográficos del empresario digital y tradicional. Así pues, a parte de la aportación en el campo académico, este estudio puede ser de gran utilidad para el diseño de políticas públicas que afectan a la creación de empresas digitales, detectando posibles empresarios digitales y ayudándoles en el proceso de creación de su empresa.

El presente estudio se estructura en dos partes. En la primera (parte teórica) se realiza una revisión de la literatura sobre los factores de éxito de las nuevas empresas, las características del empresario como factor de éxito y los indicadores para medir el éxito de las nuevas empresas. En la segunda (parte empírica) se lleva a cabo un estudio múltiple de casos (Eisenhardt, 1989; Yin, 1989) a partir de la selección de ocho empresarios fundadores de empresas catalanas, cuatro puramente digitales y cuatro de ámbitos más tradicionales.

2. Revisión de la literatura: los factores de éxito de las nuevas empresas

Una empresa se considera nueva cuando aun no ha alcanzado la fase de madurez. De todas formas, a pesar de que no se ha determinado el momento preciso en que una nueva empresa alcanza esta fase, Christman et. al. (1998) consideran que lo más pronto que puede ocurrir es entre tres y cinco años después de su creación y, generalmente, no antes de ocho años.

En nuestro caso, se analizan las nuevas empresas y, especialmente, los individuos que las crean que según Bruyat y Julien (2000), constituyen el objeto de estudio en el campo de la creación de empresas. Por su parte el éxito se define como una medida relativa del rendimiento de la empresa que se produce cuando la empresa crea valor para sus clientes de forma sostenible y económicamente eficiente.

Así pues, la revisión de la literatura constará de tres partes: factores generales del éxito, indicadores para medir el éxito de las nuevas empresas y los antecedentes del empresario como factor determinante del éxito empresarial.

2.1. Factores de éxito

Existen muchos trabajos que han tratado de estudiar cuáles son los factores que provocan que las nuevas empresas tengan éxito o fracasen.

A continuación, a modo de resumen, se muestra en la Figura 1 las principales dimensiones (o grupos de variables) utilizadas en más de 80 estudios sobre los factores de éxito.

Figura 1: Dimensiones que afectan al éxito de las empresas

Estudios	E	EI	EN	R	OP	AF	CH
Alstete, 2002	X						
Amat, 1991						X	
Barringer, Jones y Neubaum,	X		X				X
Bauerschmidt y Chrisman, 1990			X				
Boag, 1987					X		
Boardman, Bartley y Ratliff, 1981				X	X		
Bourgeois y Eisenhardt, 1988		X	X		X		
Butler y Hansen, 1991				X			
Carsrud, Olm y Thomas, 1989	X				X		
Chaganti, Chaganti, y Mahajan, 1989		X	X				

Chandler y Hanks, 1998				X		X	
Chandler y Hanks, 1994			X	X			
Chandler y Jansen, 1992	X						
Chrisman y Leslie, 1989				X			
Chrisman, Bauerschmidt y Hofer, 1998	X	X	X	X	X		
Cooper, Willard y Woo, 1986		X	X				
Cooper, Woo y Dunkelberg, 1989	X			X			
Cooper, Woo y Gimeno-Gascon, 1994	X			X		X	
Cooper AC, 1993	X						
Cooper RG, 1979, 1984		X	X				
Covin y Covin, 1990		X	X				
Covin y Slevin, 1990		X	X		X		
Cragg y King, 1988	X			X	X		
Cressy, 1996b						X	
Dahlqvist, Davidsson y Wiklund, 2000		X	X	X		X	X
Davidsson, 1991	X	X	X				
Dollinger, 1984				X			
Dubini, 1989	X	X	X				
Duchesneau y Gartner, 1990	X		X	X	X		
Eisenhardt y Schoonhoven, 1990	X	X	X	X			
Ensley, Pearson y Amason, 2002							X
Ensley, Pearson y Pearce, 2003			X				X
Feeser y Willard, 1989	X			X			
Feeser y Willard, 1990	X		X				

Fombrun y Wally, 1989		X		X	X		
Frank, Plaschka y Roessl, 1989			X				
Gales y Blackburn, 1990				X	X		
Gartner, Starr y Bhat, 1998	X		X	X			
Ginn y Sexton, 1990	X						
Hambrick y Crozier, 1985	X		X		X		
Herron, 1990	X	X	X				
Jarillo, 1989				X			
Kakati, 2003	X	X	X	X		X	
Kazanjian y Drazin, 1990					X		
Keeley y Roure, 1990	X	X	X				
Kisfalvi, 2002	X		X				
Larson, 1991				X			
Littunen, 2000	X						
Lussier y Corman, 1995, 1996	X					X	
MacMillan, Zeman y Subbanarasimha, 1987	X	X	X	X			
Markman y Baron, 2003	X						
McDougall, 1987		X	X				
McDougall, Robinson y Denisi, 1992		X	X				
Miller y Tourlouse, 1986	X	X	X	X	X		
Planellas, 1999	X	X	X				
Randolph, Sapienza, y Watson, 1991			X		X		
Reynolds, 1987		X	X	X	X		
Robinson, 1999		X					
Romanelli, 1989		X	X				
Roure y Keeley, 1990	X	X	X		X		

Roure y Madique, 1986			X		X		
Sandberg y Hofer, 1987	X	X	X				
Sapienza, 1992			X		X		
Sapienza y Herron, 1990				X			
Sapienza, Manigart y Vermeier, 1996						X	
Sapienza, Grimm y Curtis, 1997	X	X	X				
Serarols, 2003	X	X	X				
Sexton y Van Auken, 1985				X			
Smallbone, 1990	X	X	X		X		
Soutaris y Cohen, 2003			X				
Stuart y Abetti, 1987	X	X	X	X	X		
Stuart y Abetti, 1990	X				X		
Thakur, 1999	X					X	X
Van de Ven, Hudson, y Schroeder, 1984	X		X	X	X		
Veciana, 1989, 1999, 2005	X						
Venkataraman, Van de Ven, Buckeye y Hudson, 1990		X		X			
West III y Meyer, 1998		X					X
Westhead, 1990	X						
Zahra, Neubaum, Donald y El-Hagrassey, 2002			X	X	X		
Zahra y Bogner, 1999			X				
Total	39	31	44	29	23	10	6

- E = Empresario
- EI = Estructura industrial
- EN = Estrategia de negocio y producto
- R = Recursos
- OP = Estructura organizativa, procesos y sistemas
- AF = Aspectos financieros
- CH = Capital humano, equipo y dirección

La Figura anterior nos muestra qué dimensiones o factores han sido considerados críticos para el éxito de las nuevas empresas en la literatura. Entre éstas, las más destacadas son: la estrategia de negocio y producto, el empresario y la estructura industrial. En un segundo nivel encontramos: recursos, estructura organizativa, procesos y sistemas, aspectos financieros, el capital humano, equipo y dirección.

2.2. Indicadores para medir el éxito de las nuevas empresas

Brush y Vanderwerf (1992), Chandler y Hanks (1993) y Mc Dougall et al. (1992) coinciden en destacar que medir el éxito de empresas de nueva creación presenta dificultades especiales, ya que estas carecen de información histórica, no presentan demasiados beneficios en sus primeros años de operación y no tienen estandarizadas sus medidas contables. Además, acceder al fundador, el tiempo requerido en recoger datos y la veracidad de las respuestas son otros problemas que deben afrontar los investigadores.

La literatura sugiere básicamente dos aproximaciones para medir el éxito de las empresas de nueva creación:

1) Medidas objetivas:

Se refieren a indicadores que pueden medirse cuantitativamente, como por ejemplo: ROI, cash-flow, beneficios, ventas, etc. Brush y Vanderwerf (1992) detectaron más de 35 indicadores objetivos para evaluar el éxito de una empresa de nueva creación. Otros investigadores que han utilizado indicadores de este tipo son: Begley y Boyd (1987); Chandler y Jansen (1992); Cragg y King (1988); Kunkel (1991). Estos indicadores sacrifican en cierto modo precisión de medida que podría obtenerse con otros indicadores, pero a la vez resuelven problemas como la indisponibilidad de los empresarios a dar información sobre sus negocios.

2) Medidas subjetivas:

Han seguido básicamente dos tendencias. La primera, medir la satisfacción de los empresarios con relación a los resultados de la empresa (Cooper 1984; Dess y Robinson 1984; Gupta y Govindarajan 1984). Estos estudios no han proporcionado la suficiente veracidad ni fiabilidad para que este tipo de indicadores sean utilizados en substitución de indicadores objetivos. Además, la satisfacción con los resultados de la empresa puede verse influenciada por las expectativas del empresario lo cual puede alejarse de los resultados objetivos de la empresa. La segunda tendencia es la medición

de los resultados de la empresa en relación con la competencia (Stuart y Abetti 1987; Brush y Vanderwelf 1992; Dess y Robinson 1984; Sapienza et al. 1988). En estos estudios la información que tienen los empresarios respecto a la competencia puede ser una barrera que falsee estos estudios. Los indicadores utilizados en ambas aproximaciones no parecen haber proporcionado suficiente evidencia para sustituir las medidas objetivas.

Por otra parte, cabe destacar la investigación de Morel d'Arleux (1998) en la cual realizó entrevistas con empresarios para saber cómo entendían el término "éxito" y las conclusiones fueron las siguientes:

- El éxito tiene un componente subjetivo, se tiene que estudiar teniendo en cuenta las características del empresario-fundador.
- El éxito no está solamente relacionado con el negocio. El crecimiento y los resultados de la empresa sólo constituyen una parte del éxito, la parte que podemos denominar "profesional".
- Se han detectado tres dimensiones para cubrir todos los aspectos del éxito del empresario: 1) Éxito personal, que hace referencia a aspectos de la vida personal del empresario, el logro de la felicidad individual; 2) Éxito profesional, en cuanto al resultado y al crecimiento de la empresa; y 3) Éxito familiar, como padre, madre, marido o esposa, que hace referencia a las implicaciones que tiene la empresa sobre la vida familiar del empresario.

Así pues, se concluye que el éxito se puede abordar a través de medidas objetivas o subjetivas, pero que a pesar de ser un concepto global, se recomienda una aproximación individual, donde la unidad de análisis sea el empresario.

2.3. El empresario como factor de éxito

Después de haber presentado la literatura más relevante sobre los factores (apartado 2.1) y los indicadores de éxito (apartado 2.2), a continuación nos centraremos en el empresario como factor fundamental del éxito de las empresas.

En este sentido, la literatura relativa se puede categorizar en tres grandes áreas según Stuart y Abetti (1990): 1) personalidad del empresario (Collins y Moore, 1964); 2) antecedentes biográficos del empresario (Vesper, 1989; Hoad y Rosko; 1964; Cooper, 1981, 1993; Timmons, 1994); 3) tipo de empresa creada (Bygrave, 1989; Birley, 1987) (ver Figura 2).

Figura 2: Variables más estudiadas de la dimensión empresario como determinante del éxito de las nuevas empresas

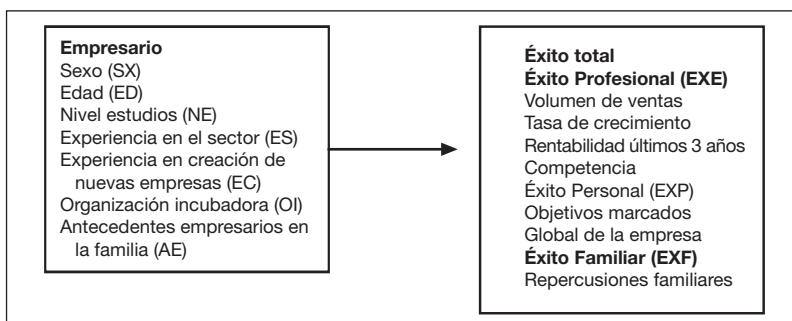
Variables estudiadas
Personalidad
Autonomía
Tener confianza en el negocio
Iniciativa
Capacidad de asumir riesgos y tomar decisiones
Capacidad de liderazgo
Tolerancia a la ambigüedad y perseverancia
Necesidad de realización
Tener ambición de independencia económica y profesional
Capacidad de delegar y formar un buen equipo
Capacidad de trabajar en equipo
Antecedentes y experiencia
Sexo y edad
Familiares empresarios
Experiencia en creación de empresas
Experiencia y conocimiento de la industria, productos y del mercado
Educación
Haber creado empresas con anterioridad
Formación en creación de empresas
Tipo de empresa creada
Sector, forma jurídica, etc.

Cabe decir que tanto las investigaciones sobre los rasgos de personalidad del empresario como el tipo de empresa creada no han demostrado influencia decisiva en los resultados de la empresa, sin embargo la dimensión relativa a los antecedentes y experiencia del empresario, sí que ha sido generalmente considerada como un factor clave para explicar el éxito o fracaso.

De este modo, el presente estudio se ha enfocado hacia esta última dimensión, considerando la relación existente entre las variables del empresario (sexo, edad, educación, organización incubadora, experiencia anterior en el sector de actividad, experiencia en creación de empresas y antecedentes de empresarios en la familia) y el éxito empresarial.

En la Figura 3 se presenta el modelo teórico basado en la revisión de literatura, así como posteriormente las proposiciones que se desprenden del mismo. Además, en el apartado de resultados se contrastarán dichas proposiciones.

Figura 3: Modelo teórico de éxito



En relación al *sexo*, algunos autores consideran por un lado, que las mujeres que han tenido menos oportunidades de desarrollar una experiencia relevante, habrán tenido mayor dificultad en reunir recursos; por otro lado, las mujeres que han tenido menos contactos con otra gente, también tendrán menos probabilidad de “aprovecharse” de los mismos en el proceso de creación de la empresa (Sexton y Robinson, 1989). Asimismo, la evidencia en Internet muestra que las empresas dotcom que han tenido más éxito (Amazon, Virtual Vineyards, Peapod, etc.) han sido creadas por hombres. De acuerdo con esta visión, se puede postular que:

Proposición 1 (P1): El sexo de la persona que crea la empresa influye en el éxito de la misma.

Según Cooper (1993), la *edad* del empresario puede estar relacionada con el éxito de la empresa. Lussier y Corman (1996) afirman que las personas jóvenes que inician un negocio tienen más probabilidad de fracasar que las personas mayores. Con todo ello se deduce que debe existir una correlación entre el éxito de la nueva empresa y la edad del empresario. En un mercado tan dinámico como el de Internet, el “conocimiento” es un requerimiento básico y los jóvenes empresarios pueden tener la habilidad de adaptarse mejor a este entorno. Colombo y Delmastro (2001), sobre una muestra de 241 empresarios en el Norte de Italia (60 puramente digitales), señala como los empresarios en Internet son generalmente más jóvenes que el resto de empresarios tecnológicos. Estos datos también coinciden con los de Serarols et al. (2006).

(P2): La edad del empresario está positivamente relacionada con el éxito de la empresa.

El *nivel de estudios* es una de las variables más estudiadas por los investigadores del campo de la creación de empresas. Presumiblemente el

nivel de estudios está relacionado con el conocimiento, habilidades, resolución de problemas, disciplina, motivación y confianza en uno mismo. Todo ello permite proporcionar al empresario la capacidad de enfrentarse a problemas varios influyendo, por tanto, en el éxito de la empresa (Cooper, Woo y Gimeno-Gascon, 1994). Investigaciones anteriores han encontrado relación entre el nivel de estudios y el éxito de la empresa, aunque esta ha sido limitada (Magaña, 1998). Además, se puede decir que la educación es uno de los factores citados en la literatura que más influyen en el éxito de las empresas de nueva creación (Sandberg y Hofer, 1987; Stuart y Abetti, 1987; McDougall, Robinson y De Nisi, 1992; y Cressy, 1996a). Los estudios de Siu (2002), Serarols et. al. (2006) y Carrier et al. (2005) muestran altos niveles educativos de los empresarios basados en Internet.

(P3): El nivel de estudios del empresario está positivamente relacionado con el éxito de la empresa.

La **organización incubadora** se refiere, en términos generales, a la naturaleza de la organización para la cual ha trabajado el empresario anteriormente. O dicho de otro modo, a la organización en donde el empresario ha concebido e incubado la idea de crear una nueva empresa. Los estudios sobre la organización incubadora muestran como ciertas organizaciones (empresas, universidades o centros de investigación) determinan no sólo el número de nuevas empresas sino también sus características (Veciana, 1999 y 2005).

Esta “organización” parece jugar un papel importante en el éxito de las empresas de alta tecnología (Cooper, 1981; Feeser y Willard, 1989). La organización incubadora no sólo proporciona el “know-how” para producir eficientemente los productos/servicios de la empresa sino que también proporciona los “contactos” con posibles socios-fundadores y experiencia (Cooper, 1981). La organización incubadora también puede proporcionar al empresario el conocimiento necesario de la industria en la cual se quiera operar. Según Veciana (2005), en Palo Alto, el 85,5 % de nuevas empresas se dedicaron al mismo mercado u utilizaron la misma tecnología que la de la empresa incubadora. En los últimos años, tanto en España como en otros países, se está fomentando la creación de empresas por parte de investigadores y profesores de universidad. En este sentido, se parte de la base de que éstos disponen de conocimientos científico-técnicos que pueden ser útiles para crear empresas basadas en nuevas tecnologías. En Serarols et al. (2006) se destaca la influencia de la organización incubadora en el éxito de los empresarios basados en Internet.

(P4): La organización incubadora dónde se ha formado/trabajado el empresario influye positivamente en el éxito de las empresas.

Según Kotha (1998), la **experiencia anterior en el sector de actividad** de la empresa y el conocimiento de la estructura industrial del sector en el que se quiere operar, son dos aspectos fundamentales para tener éxito. Kotha destaca que este factor determinó el éxito de Jeffrey Bezos (fundador de Amazon) en contraste con Darryl Mattocks (el fundador de Internet Bookshop en el Reino Unido). Bezos realizó un mejor estudio del sector industrial que le proporcionó una ventaja competitiva respecto a Mattocks. Serarols et. al. (2006) y Carrier et. al. (2005) destacan la experiencia en el sector de operación como factor de éxito de las nuevas empresas basadas en Internet.

(P5): La experiencia anterior en el sector de actividad de la empresa está positivamente relacionada con el éxito de la empresa.

La **experiencia en creación de empresas** refleja el número de empresas creadas con anterioridad por el empresario. Esta variable ha sido estudiada en varios modelos de éxito y fracaso. Integra el enfoque psicológico y otros enfoques como el institucional, sociocultural, etc. Esta experiencia proporciona el desarrollo de habilidades directivas y capacidad de resolución de problemas. McMillan (1986) en Starr y Bygrave (1991) sugiere que existe una curva de aprendizaje en la creación de nuevas empresas que permite a las empresas superar obstáculos iniciales. Serarols et al. (2006) destacan la experiencia en creación de empresas como factor de éxito de las nuevas empresas basadas en Internet.

(P6): La experiencia anterior en creación de empresas está positivamente relacionada con el éxito de la empresa.

Varios autores plantean la relación entre los **antecedentes de empresarios en la familia**, la intención emprendedora y el éxito empresarial. Mathews y Moser (1995) aportan resultados empíricos al respecto destacando la relación existente entre los resultados positivos en la fase inicial de vida de una nueva empresa y la socialización de sus fundadores en familias de empresarios. Al mismo tiempo, Scherer et al. (1989) y Krueger (1993) plantean que los ejemplos de empresarios de éxito pueden condicionar las intenciones empresariales y por consiguiente el éxito empresarial. También Kolvereid (1996) aplicó la teoría del comportamiento planificado para predecir como las personas eligen la carrera empresarial, relacionando esta decisión con el papel de la familia, entre otras variables. Los resultados más relevantes de su estudio indican una relación positiva entre los antecedentes empresariales en la familia y la intención de crear una empresa propia.

(P7): La existencia de antecedentes de empresarios en la familia está relacionado positivamente con el éxito de la empresa.

3. Metodología

En cuanto a la metodología, en la presente investigación se ha utilizado fundamentalmente el estudio de casos. Más específicamente, se ha realizado un estudio múltiple de casos (Eisenhardt, 1989; Yin, 1989) a partir de la selección de ocho empresarios fundadores de empresas catalanas, cuatro puramente digitales y cuatro en ámbitos más tradicionales. Según estos autores, la metodología cualitativa basada en el caso goza de un alto poder exploratorio, permitiendo investigar, con una mayor profundidad, los procesos complejos y dinámicos, como sería el proceso de creación de empresas y los factores que determinan el éxito de las mismas.

La recogida de información se ha realizado por un lado, a través de entrevistas personales sobre la muestra elegida de empresarios, escribiendo los informes de cada entrevista realizada. Por otro, se ha complementado dicha información con fuentes secundarias de información relativas a cada empresa objeto de estudio (memorias, estadísticas, páginas web, etc.). Finalmente se han analizado todos los datos obtenidos en las entrevistas lo cual nos ha permitido verificar las proposiciones realizadas a priori.

Para la selección de las empresas participantes en el estudio se ha utilizado la técnica de elección de la muestra por criterio (*criterion sampling*) (Quin, 1990). Por un lado, para las empresas digitales se ha utilizado la base de datos de empresas españolas de la Nueva Economía editada por la revista Ganar.com (Grupo Recoletos) compuesta por 1.200 registros. Por otro lado, para las empresas tradicionales, se ha utilizado información procedente de la base datos del CIDEM (Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial de Catalunya), compuesta por 2.752 empresas que contactaron con dicho organismo con la finalidad de informarse sobre temas relacionados con el proceso de creación de empresas en los años 2000 y 2003.

Tal como se pudo observar en el modelo presentado en el apartado anterior, las variables independientes que se han analizado en este estudio son: sexo (SX), edad (ED), educación (NE), organización incubadora (OI), experiencia en el sector de operación (ES), experiencia en creación de empresas (EC), y antecedentes de empresarios en su familia (AE). Por su parte, las variables dependientes son: éxito personal (EXE), éxito profesional (EXP) y éxito familiar (EXF) tal y como recomienda Morel d'Arleux (1998).

$$\text{EXT} = \text{éxito inicial total} = \text{EXE} + \text{EXP} + \text{EXF}$$

$$\text{EXT} = f(\text{SX}, \text{ED}, \text{NE}, \text{ES}, \text{EC}, \text{OI}, \text{AE})$$

En cuanto a la validez del estudio, con el objeto de aumentar la validez del mismo, se han seguido los siguientes procesos: observación persistente y involucración prolongada; triangulación; casos negativos; revisión de los informes por parte de los entrevistados y descripciones en profundidad. Cabe decir que Creswell (1997), recomienda utilizar un mínimo de 2 de los anteriores procesos con la finalidad de mejorar la validez de la investigación.

4. Resultados y discusión

4.1. Descripción de las empresas seleccionadas

A continuación se describen las características más relevantes de las empresas consideradas: 4 digitales (A, B, C y D) y 4 tradicionales (E, F, G y H).

4.1.1. EMPRESA A

A es una empresa de Sant Antoni de Calonge (Girona) fundada en septiembre de 1998 y que opera en el sector minorista fotográfico. La empresa contaba con 8 empleados fijos y 2 temporales antes de su cierre en enero de 2003. A comercializaba tres tipos distintos de productos y servicios:

- Venta minorista de producto fotográfico. Comercializan “todo lo que necesita un profesional o aficionado del sector fotográfico”. Esto incluye: cámaras digitales, películas, líquido para revelar, proyectores, pantallas de proyección, accesorios, etc. Estos productos se comercializan pura y exclusivamente a través de su web y disponen de más de 3000 referencias de productos.
- Publicidad a través de su portal fotográfico (Fotportal). Es un portal vertical especializado en temas fotográficos.
- REFA (Red de Fotógrafos Asociados). Es una red de fotógrafos colaboradores a escala nacional que toman fotografías digitales (cilíndricas y esféricas) a la carta para las empresas que las demandan.

A fue fundada por empresario A (empresario entrevistado) y su esposa. La idea de crear la empresa surgió a raíz de la combinación de tres factores principales como: la detección de una oportunidad de mercado; las ganas de trabajar para uno mismo y el desempleo por parte de su esposa. Se empezó con una inversión de 6.000 € que al poco tiempo fue aumentada a 36.000 €. En el año 2001 entró un socio inversor privado que ha aportó 720.000 €. La

empresa tuvo que cerrar debido a la competencia internacional y el escaso margen del producto.

4.1.2. EMPRESA B

B es empresa fundada en febrero de 2000 en Mataró (Barcelona) por empresario **B** (empresario entrevistado), pero que disponía de proyectos web desde 1997. Se constituyó como empresa cuando lanzó su proyecto **O** en el 2000. Su objeto mercantil es la creación, desarrollo, mantenimiento y explotación de contenidos relacionados con el mundo jurídico a través de Internet u otras redes de telecomunicaciones. La empresa **B** ofrece servicios tanto a empresas como a usuario final:

- Los servicios comprenden: venta de contenidos (bases de datos, noticias, contratos, etc.), venta de soluciones tecnológicas, venta de soluciones en mano para webs que quieran contenidos jurídicos.

El empresario **B** es el único socio de la empresa que cuenta con 8 trabajadores fijos y 3 de temporales. En 1997, **B** estaba estudiando un Máster en Madrid y creó Jurisweb.com, una web de información del mundo jurídico que mantenía por las noches. Al cabo de un año aproximadamente, detecta que la web tiene una relevancia bastante importante y empieza a sacar nuevos servicios como el Boletín Jurídico Iurisweb.com y un directorio de abogados llamado Abogados.com. A finales de 1999, decide dejar su puesto de trabajo en el Bufete Garrigues-Andersen y lanzar la web **B** que se estrena en junio de 2000. La creación de **B** siguió una evolución histórica basada en un proyecto anterior, Jurisweb.

4.1.3. EMPRESA C

C es una empresa de Girona fundada en junio de 2000 y que opera en el sector de contenidos digitales y seguimiento de medios. La empresa cuenta con 14 empleados fijos y 2 temporales. **C** es una empresa tecnológica cuya misión es ofrecer servicios de seguimiento de medios on-line personalizados y en tiempo real:

- Titulares para web permite publicar en cualquier web titulares actualizados en tiempo real y con un diseño 100% personalizado.
- Seguimientos de prensa digital, que implica la búsqueda, gestión y distribución de todas aquellas noticias publicadas en internet acerca de su organización, empresa, competencia, sector, productos o marcas.

La empresa fue fundada por un equipo fundacional, siendo el empresario **C** (empresario entrevistado) y otro miembro del equipo los mayoritarios. La idea de crear la empresa surgió a raíz de la detección de una oportunidad de mercado en base a un proyecto anterior desarrollado por el equipo fundacional. Se empezó con una inversión de 36.000 € que al cabo de dos años fue aumentada a 96.000 €. En el año 2001 entraron dos empresas de inversión que aportaron 150.000 €. A parte, esta empresa ganó varios concursos de emprendedores y obtuvo cerca de 300.000 € de financiación pública.

4.1.4. EMPRESA D

D es una empresa situada en La Bisbal (Girona), fundada en noviembre de 1997 y que se dedicaba a la distribución digital de música. Actualmente la empresa ha cesado sus operaciones, cuando contaba con 5 empleados fijos y 7 temporales. **D** comercializaba todo de tipo de servicios y productos destinados a la digitalización de música:

- Digitalizaban y protegían contenidos a empresas discográficas.
- Venta de contenidos musicales digitalizados a portales y empresas varias para ser incorporados en intranets, extranets o dispositivos móviles.

El empresario **D** (empresario entrevistado) es músico y compositor. En 1995 creó juntamente con su socia una empresa que tenía como objeto ofrecer servicios para el mundo del espectáculo. En 1997, al entrar en contacto con Internet, se decidió crear un departamento que se dedicara exclusivamente a Internet. Este departamento se vio tan desbordado que la empresa abandonó su otra actividad y se dedicó pura y exclusivamente a Internet. Inicialmente hubo 3 socios fundadores y en el año 2000 se dio entrada a socios minoristas que aportaron 480.000 € de capital.

4.1.5. EMPRESA E

E es una empresa de Barcelona fundada en mayo de 2000 y dedicada al Diseño de páginas web y dibujos en 3D. La empresa cuenta con 8 empleados fijos y 2 temporales.

E fue fundada por el empresario **E** (empresario entrevistado) y un socio. Ambos socios contribuían con la mitad del capital y con sus conocimientos (en ambos casos de arquitectura). Ocho meses después de su creación el socio vendió su parte a un inversor privado, que realizó una aportación monetaria y contribuyó además con las instalaciones del negocio. Dicho inversor privado vendió igualmente su parte al empresario **E**, que actualmente posee

el 95% de las acciones (el 5% están en posesión de su madre). Se empezó con una inversión de 6.000 € que continua siendo el capital actual.

4.1.6. EMPRESA F

F es una empresa de servicios de Barcelona fundada en julio de 2001 y dedicada a la gestión de residencias universitarias. En el momento de la constitución contaba con un único empleado y en la actualidad tiene 5 empleados fijos.

F comenzó su negocio con una única residencia y en la actualidad gestiona tres. Las residencias universitarias que gestionan se convierten en un hostel para los turistas fuera del curso académico.

F fue fundada el empresario F (empresario entrevistado) y dos socios. Los tres socios continúan en la actualidad. Se empezó con una inversión de 1.000 € que continua siendo el capital de la empresa.

4.1.7. EMPRESA G

G es empresa fundada en noviembre de 2003 en Barcelona por el empresario **G** (empresario entrevistado) con tres socios más. Su objeto es la enseñanza relacionada con el baile. Todos los socios fundadores habían tenido algún tipo de relación con el mundo del baile aunque desde distintas perspectivas.

La empresa **G** cuenta en la actualidad con 7 trabajadores, todos ellos eventuales. Uno de los principales problemas que encuentra es la feroz competencia del sector lo que obliga a sacar nuevos productos y/o ideas continuamente y a hacer mucha publicidad. La inversión inicial fue de 18.000 €, actual capital de la empresa.

4.1.8. EMPRESA H

H es una empresa de Barcelona fundada en diciembre de 2003 y que opera en el sector de la restauración, en concreto es una pequeña cafetería. La empresa no cuenta con ningún asalariado, ya que son los propios socios los que llevan el negocio.

H fue fundada por la empresaria **H** (empresaria entrevistada) y su marido. La idea de crear la empresa surgió a raíz de las ganas de trabajar para uno mismo. Aunque los dos socios ya tenían experiencias similares en la gestión de pequeñas empresas, su contacto con el mundo de la restauración había sido como empleados. Uno de los rasgos distintivos de su empresa es su excelente atención al cliente.

En la Figura 4 se resumen las características principales de las empresas que han participado en el presente estudio.

Figura 4: Descripción de los casos estudiados

	Fecha de creación	Fecha de cierre	Número de empleados	Forma jurídica	Tipo*	Sector
Caso A	Septiembre 1998	Enero 2003	8	S.L.	D	Fotografía
Caso B	Febrero 2000		8	S.L.	D	Servicios y contenidos jurídicos
Caso C	Junio 2000		14	S.L.	D	Integración de contenidos
Caso D	Noviembre 1997	Mayo 2001	5	S.L.	D	Servicios de digitalización a discográficas
Caso E	Mayo 2000		10	S.L.	T	Diseño de páginas web y dibujos en 3D
Caso F	Julio 2001		5	S.L.	T	Residencias Universitarias
Caso G	Noviembre 2003		7	S.L.	T	Escuela de baile
Caso H	Diciembre 2003		0	Sociedad Civil Privada	T	Restauración

*D: empresa digital; T: empresa tradicional

Las características generales de las empresas digitales corresponden a empresas con forma jurídica de Sociedad Limitada, con una media de 9 empleados, y fundadas en la mayoría de los casos por uno o dos socios. En su totalidad se dedican al sector servicios con línea de servicios B2B en todos los casos a pesar de que 2 de ellos también tienen B2C.

En cuanto a las empresas tradicionales estudiadas, también la mayoría son Sociedades Limitadas con menos trabajadores de media que las digitales (5 trabajadores por empresa) y fueron fundadas en su mayoría por dos o más socios, por lo que el número de socios inicial es mayor al de las empresas digitales. Aunque, como en el caso de las empresas digitales, todas pertenecen al sector servicios, en su mayoría, las empresas tradicionales son empresas que necesitan contacto directo con el cliente para ofrecer el servicio, como es el caso de una residencia, escuela de baile o pequeña cafetería.

4.2. Características del empresario digital y del empresario tradicional

La Figura 5 muestra las características principales de los empresarios fundadores (entrevistados) de las empresas de los ocho casos bajo estudio.

Tal como se desprende de la Figura anterior, el empresario digital de la muestra estudiada tiene una edad media de 28 años, más joven en comparación al empresario tradicional, con una edad media de 37,25 años. Estudios anteriores (Serarols, 2003 y Urbano, 2005) muestran esta misma tendencia aunque con una diferencia de edad menos acusada (33,6 años frente a 35,6 años para empresarios digitales y tradicionales respectivamente). Tampoco existen diferencias importantes si comparamos la edad de los empresarios que han tenido éxito (tanto digitales como tradicionales) con aquellos que han fracasado (31,75 años frente 33,5).

Respecto al sexo del empresario, se aprecia claramente como en el caso de las empresas digitales todos los fundadores son hombres mientras que en las tradicionales la proporción de hombres y mujeres empresarias es igual. La misma tendencia se encuentra en los estudios de Serarols (2003) y Urbano (2005), aunque con diferencias no tan acusadas (91,3 % y 66,3% de hombres para las empresas digitales y tradicionales, respectivamente).

En cuanto al nivel de estudios, para los casos estudiados no se aprecian diferencias significativas en el nivel medio de estudios de los empresarios digitales o tradicionales, teniendo la mayoría estudios secundarios. A pesar

Figura 5: Antecedentes y perfil de los empresarios de la muestra

	SX	ED*	NE	ES	EC	OI	AE
A**	V	36	Estudios primarios	No	No	Sí, experiencia en gestión	No
B	V	26	Licenciado en Derecho, Máster en Asesoría Jurídica	Sí, 2 años	Sí, 1	Sí, conocimiento jurídico y en NTIC	Sí
C	V	25	Ingeniero Industrial, MBA y Doctor en Económicas	No	No	Sí, conocimiento en creación y gestión de empresas	Sí
D**	V	25	Bachillerato + COU	Sí, 2 años	Sí, 1	Sí, contactos conocimiento del sector	No
E	V	29	Estudios universitarios: Arquitectura	No	No	Sí, conocimientos mundo arquitectura	No
F	H	47	Estudios universitarios	Sí, 20 años	Sí, 1	Si, experiencia y conocimiento del sector	No
G**	V	26	Estudios universitarios	No	No	Sí, experiencia por parte otros socios y negocios familiares	Sí
H**	H	47	Estudios primarios	Sí, 7 años	Sí, 1	Si, conocimiento en creación de empresas	No

* Edad al fundar las empresas

** Empresas que no han tenido éxito

de que en los casos bajo estudio no se aprecian diferencias importantes en la formación de los empresarios, los estudios de Serarols (2003) y Urbano (2005) sí que muestran como los empresarios digitales tienen una formación superior a los tradicionales, ya que más del 80% de los empresarios digitales tiene estudios universitarios o de tercer ciclo, mientras que en el caso de los empresarios tradicionales en su mayoría el porcentaje con estudios universitarios es mucho más reducido, siendo los estudios universitarios los que cuentan con un mayor porcentaje. También cabe destacar que aquellos empresarios digitales que han tenido que cerrar sus negocios tenían un nivel de estudios inferior que aquellos que han sobrevivido. Y si consideramos aquellos empresarios que han fracasado (tanto digitales como tradicionales), observamos que también tienen un nivel de estudios inferior al resto (3 de ellos tienen estudios primarios y sólo 1 universitarios).

En cuanto a la experiencia previa, el 50% de los empresarios digitales así como de los tradicionales tenía experiencia previa en el sector antes de crear la empresa, aunque dicha experiencia era mucho mayor para los empresarios tradicionales.

Asimismo, la mitad de los empresarios, tanto digitales como tradicionales, habían creado alguna empresa previamente. Cuando segmentamos la muestra en base al éxito alcanzado, tampoco encontramos diferencias significativas en experiencia previa en creación de empresas.

Con respecto a la organización incubadora, se observa que el 100% de los empresarios entrevistados afirman que la organización incubadora les ha afectado positivamente en la creación de su empresa. Las principales organizaciones incubadoras que proceden los empresarios entrevistados son, en primer lugar, empresas tradicionales (75 %) seguidas de empresas tecnológicas y universidades y centros de investigación. Los principales activos que han obtenido estos empresarios de sus organizaciones incubadoras han sido “experiencia en gestión y creación de empresas” (50 %) y “el conocimiento del sector” (50 %). Esta variable parece ser una condición indispensable pero no suficiente para el éxito de la empresa.

Por último, cabe decir que la media de empresarios digitales con antecedentes familiares de empresarios es superior a la de los empresarios tradicionales para los casos estudiados. Cuando segmentamos la muestra en base al éxito alcanzado, se observa que el 75% de empresas que han fracasado sus socios fundadores no tenían antecedentes empresarios. En cambio, este porcentaje alcanza el 50% en empresas que han tenido éxito.

4.3. Factores de éxito de las empresas digitales y tradicionales

De las proposiciones sobre los factores de éxito planteadas anteriormente en el apartado 2.3 (véase Figura 2), y en base al análisis de los casos de estudio considerados, se comprueba que, mientras que tanto para los empresarios digitales como tradicionales, la edad y el nivel de estudios son factores determinantes del éxito, el sexo, la organización incubadora, la experiencia laboral previa y la experiencia en creación de empresas, no dejan de ser factores neutrales que no inciden en el éxito de dichas empresas. Por su parte, en cuanto a los antecedentes de empresario en la familia, para el caso de las empresas digitales este factor resulta ser determinante, mientras que para las tradicionales no existe una relación con el éxito de la empresa.

Figura 6: Proposiciones del estudio

P1: El sexo de la persona que crea la empresa influye en el éxito de la misma.
P2: La edad del empresario está positivamente relacionada con el éxito de la empresa.
P3: El nivel de estudios del empresario está positivamente relacionado con el éxito de la empresa.
P4: La organización incubadora dónde se ha formado/trabajado el empresario influye positivamente en el éxito de las empresas.
P5: La experiencia anterior en el sector de actividad de la empresa está positivamente relacionada con el éxito de la empresa.
P6: La experiencia anterior en creación de empresas está positivamente relacionada con el éxito de la empresa.
P7: La existencia de antecedentes de empresarios en la familia está relacionado positivamente con el éxito de la empresa.

Así pues, en el caso de las empresas digitales la edad está negativamente relacionada con el éxito de la empresa, siendo los empresarios más jóvenes los que crean empresas de mayor éxito. Para las empresas tradicionales ocurre lo contrario, ya que se obtiene mayor éxito a mayor edad del empresario.

En referencia al nivel de estudios, para los casos estudiados, se constata como a mayor nivel de estudios del empresario más posibilidades de éxito tiene la empresa, tanto para las empresas tradicionales como para las tradicionales.

La experiencia inicial en el sector así como la experiencia en creación de empresas anteriores no está ni positivamente ni negativamente relacionada con el éxito de la empresas para ambos tipos de empresas.

Por último, la proposición 7 se cumple claramente para el caso de las empresas digitales, ya que coinciden los dos casos de éxito con empresas en las que el empresario tiene antecedentes de empresarios en la familia. Sin embargo, esta variable no está relacionada con el éxito de la empresa para las empresas tradicionales.

En la Figura 7 y a modo de resumen se presentan tabulados los factores de éxito/fracaso de los empresarios distinguiendo las empresas digitales de las tradicionales.

Figura 7: Factores de éxito de los empresarios

Factores	Éxito (>7.5)		Fracaso (<5)		Éxito (>7.5)		Fracaso (<5)	
	B	C	A	D	E	F	G	H
SX	V	V	V	V	V	H	V	H
ED	26	25	36	25	29	47	26	47
NE*	2	4	1	2	3	3	3	1
ES	Sí	No	No	Sí	No	Sí	No	Sí
EC	Sí	No	No	Sí	No	Sí	No	Sí
OI	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
AE	Sí	Sí	No	No	No	No	Sí	No

*Se consideran 4 niveles: 1.- Primaria; 2.- Bachillerato; 3.- Universitario; 4.- Máster o superior

5. Conclusiones

En cuanto a las características de las empresas estudiadas se puede concluir que las empresas digitales tienen un número mayor de empleados que las tradicionales al mismo tiempo que generan un mayor nivel de ingresos. En cuanto al sector de actividad, todas pertenecen al sector servicios aunque las tradicionales tienen al cliente como usuario directo del servicio, siendo la Sociedad Limitada la forma jurídica mayoritaria.

Por su parte, el perfil del empresario digital corresponde a un hombre en todos los casos y éste es de menor edad que el empresario tradicional (con una media de edad nueve años menor). Su nivel de estudios es similar al del empresario tradicional, correspondiendo a estudios secundarios o universitarios. Los antecedentes de empresarios en el caso de los empresarios digitales son mucho más acusados que para los empresarios tradicionales.

En referencia a los factores del empresario que influyen en el éxito de la empresa, únicamente se encuentra relación con la edad, el nivel de estudios y los antecedentes de empresarios familiares. Para las empresas digitales la edad está negativamente relacionada con el éxito empresarial mientras que el nivel de estudios y los antecedentes de empresarios en la familia lo están positivamente. Por su parte, en el caso de las empresas tradicionales, tanto la edad como el nivel de estudios de los empresarios están directamente relacionados con el éxito empresarial, mientras que los antecedentes familiares no tienen efectos sobre el mismo.

Con respecto a las limitaciones del presente estudio, cabe destacar principalmente la dificultad para detectar empresas puramente digitales. Este hecho repercute también en la consecución de una muestra representativa de empresas digitales, haciendo prácticamente imposible poder disponer de dicha muestra en el ámbito de Catalunya. Asimismo, el enfoque del estudio se fundamenta en variables cualitativas, dejando de un lado las cuantitativas. En este sentido, elementos cuantitativos como necesidades de inversión, fuentes de financiación o resultados económicos iniciales de la actividad empresarial no se han considerado. Así pues, sería interesante incluir un análisis sobre la influencia de las estructuras de financiación y de capital riesgo en el éxito de las nuevas empresas, tanto tradicionales como digitales.

Por último, las implicaciones del este estudio para futuras investigaciones en creación de empresas son fundamentalmente exploratorias y pretenden abrir nuevas líneas de investigación para el estudio de los factores de éxito de empresas que operan tanto en el mundo tradicional como en Internet, identificando diferencias entre ambas. En primer lugar, nuestro modelo, $EXT = f(SX, ED, NE, ES, EC, OI, AE)$ sugiere que las características del empresario y sus motivaciones juegan un papel importante en el éxito de las empresas. Sin embargo, la bibliografía de factores de éxito de empresas tradicionales sugiere que el éxito también puede estar relacionado con el mercado, el tipo y estrategia de producto, la estructura industrial, el capital humano y los aspectos financieros, entre otros. Investigaciones

futuras deberían ampliar nuestro modelo incorporando dichas variables y pudiendo analizar diferencias entre el empresario digital y el empresario tradicional. En segundo lugar, las investigaciones futuras deberán poner énfasis en el desarrollo de estimadores adecuados que permitan medir el éxito de estas empresas. En tercer lugar, se observa que aproximadamente la mitad de los empresarios entrevistados han tenido que reorientar su modelo de negocio para poder adaptarse al entorno y sobrevivir. Este aspecto denota que la capacidad de aprendizaje del empresario también puede estar relacionada con el éxito de la empresa. Investigaciones futuras deberían contemplar también esta variable.

Bibliografía*

- ALMUS, M. y NERLINGER, E.A. (1999) "The Growth Of New Technology-Based Firms: Which Factors Matter?" *Small Business Economics*, 13.141-154.
- ALSTETE, J.W. (2002) "On Becoming An Entrepreneur: An Evolving Typology" *International Journal Of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 8.222-34
- AMAT, O. (1991) "Cómo Crear Empresas Exitosas" *Harvard-Deusto Business Review*.
- BARRINGER, BR.; JONES, FF. i NEUBAUM, DO. (2005) "A Quantitative Content Analysis Of The Characteristics Of Rapid-Growth Firms And Their Founders". *Journal Of Business Venturing*, 20.663-687.
- BHIDÉ, AV. (2000) "The Origin And Evolution Of New Business" *Oxford University Press, New York*.
- BRIXY, U. y KOHAUT, S. (1999) "Employment Growth Determinants In New Firms In Eastern Germany" *Small Business Economics*, September, 13.155-170.
- BRUSH, CG. y VANDERWELF, PA. (1992) "A Comparison Methods And Sources For Obtaining Estimates Of New Venture Performance" *Journal Of Business Venturing*; 7.157-170.
- BRUYAT C. y JULIEN PA. (2000) "Defining The Field Of Research In Entrepreneurship?" *Journal Of Business Venturing*, 16.165-180.
- CARRIER, C., RAYMOND, L. y ELTAIEF, A. (2004) "Cyberentrepreneurship: A Multiple Case Study" *International Journal Of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10.349-363.
- CHANDLER, GN. y HANKS, SH. (1998) "An Examination Of The Substitutability Of Founders Human And Financial Capital In Emerging Business Ventures" *Journal Of Business Venturing*, 13.353-369

- CHRISMAN, J.J., BAUERSCHMIDT, A. y HOFER, CW. (1998) "The Determinants Of New Venture Performance: An Extended Model" *Entrepreneurship Theory And Practice*, 23.5-25.
- COLOMBO, M.G. y DELMASTRO, M. (2001) "Technology-Based Entrepreneurs: Does Internet Make A Difference?." *Small Business Economics*, 16.177-190.
- COOPER, AC; WOO, CY. y GIMENO-GASCON, FJ. (1994) "Initial Human And Financial Capital As Predictors Of New Venture Performance" *Journal Of Business Venturing*; 9.351-395.
- DAHLQVIST, J.; DAVIDSSON, P. y WIKLUND, J. (2000) "Initial Conditions As Predictors Of New Venture Performance: A Replication And Extension Of The Cooper Et Al.Study" *Enterprise & Innovation Management Studies*, 1.7.
- DAVIDSSON, P., KIRCHHOFF, B., ABULNASSOR, HJ. y GUSTAVSSON, H. (2002) "Empirical Analysis Of Business Growth Factors Using Swedish Data" *Journal Of Small Business Management*, October , 40.332-349.
- ENSLLEY, MD., PEARSON, A. y PEARCE CL. (2003) "Top Management Team Process, Shared Leadership, And New Venture Performance: A Theoretical Model And Research Agenda". *Human Resource Management Review*, 13.329-346.
- FILLIS, I., JOHANNSON, U. y WAGNER, B. (2004) "Factors Impacting On E-Business Adoption And Development In The Smaller Firm" *International Journal Of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10.178-191.
- JIWA, S., LAVELLE, D. y ROSE, A. (2004) "Netrepreneur Simulation : Enterprise Creation For The Online Economy" *International Journal Of Retail & Distribution Management*, 32.137-150.
- KAKATI, M. (2003) "Success Criteria In High-Tech New Ventures" *Technovation*, 23, pp.447-457.
- KISFALVI, V. (2002) "The Entrepreneur's Character, Life Issues, And Strategy Making: A Field Of Study" *Journal Of Business Venturing*, 17.489-518
- LITTUNEN, H. (2000) "Entrepreneurship And The Characteristics Of The Entrepreneurial Personality" *International Journal Of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6.295-309
- MARKMAN, GD. y BARON, RA. (2003) "Person-Entrepreneurship Fit: Why Some People Are More Successful As Entrepreneurs Than Others" *Human Resouce Management Review*, 13.281 - 301
- MARTIN, LM. y WRIGHT, LT. (2005) "No Gender In Cyberspace?" *International Journal Of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 11.162-178.

- MOREL D'ARLEUX, C. (1998) "Proposition Of A Conceptual Framework For A Better Distinction Between De Notions Of Performance, Growth And Success" Comunicació presentada al Rent XII, Lyon, France.
- ROURE, J. B. i KEELEY, R. H. (1990) "Predictors Of Success In New Technology Based Ventures" *Journal Of Business Venturing*, 5.201-220.
- SANBERG, W.R. y HOFER, C.W. (1987) "Improving New Venture Performance: The Role Of Strategy, Industry Structure And The Entrepreneur" *Journal Of Business Venturing*, 2.5-28.
- SAPIENZA, HJ. y GRIMM, C. (1997) "The Founder, Start-Up Process, Strategy/Structure Variables As Predictors Of Shorttime Railroad Performance" *Entrepreneurship: Theory And Practice*, 22.5-24.
- SERAROLS, C. (2003) "Factores De Éxito De Las Empresas Españolas Puramente Digitales" Tesis Doctoral. Universitat Autònoma De Barcelona; Department d'Economia De l'Empresa - European Doctoral Programme In Entrepreneurship And Small Business Management.
- SERAROLS, C., DEL AGUILA, AR. y PADILLA, A. (2006) "Exploring The Socio-Demographic Characteristics Of The E- Entrepreneur. An Empirical Study On Spanish Ventures" In *Handbook Of Research On Technoentrepreneurship*, Francois Therin. Edward Elgar Publishing. En Fase de edició.
- SHOOK, CL., PRIEM, RL. y MCGEE, JE. (2003) "Venture Creation And The Enterprising Individual: A Review And Synthesis" *Journal Of Management*, 29.379-399.
- SIU, W. (2002) "Marketing Activities And Performance: A Comparison Of The Internet-Based And Traditional Small Firms In Taiwan" *Industrial Marketing Management*, 31.177-188.
- SOUTARIS, V. y COHEN, M. (2003) "Internet-Business Or Just Business? Impact Of Internet-Specific Strategies On Venture Performance" *European Management Journal*, 12.421-437.
- STUART, R. W. y ABETTI, P. A. (1987) "Start-Up Ventures: Towards The Prediction Of Initial Success" *Journal Of Business Venturing*, 2.215-230.
- URBANO, D. (2005) "La Creación De Empresas En Catalunya. Organismos De Apoyo Y Actitudes Hacia La Actividad Emprendedora" Col·leccio d'Estudis CIDEM, Barcelona, 1ª Edició.
- VECIANA, JM. (2005) "La Creació D'empreses. Un Enfocament Gerencial" Col·lecció D'estudis Econòmics, N° 3, Servei D'estudis "La Caixa", Barcelona (1ª Edició).
- ZAHRA, S.A. y BOGNER WC (2000) "Technology Strategy And Software New Ventures' Performance: Exploring The Moderating Effect

Of The Competitive Environment” Journal Of Business Venturing, 15.135-173

ZAHRA, S.A., NEUBAUM, D.O. y EL-HAGRASSEY, G. (2002) “Competitive Analysis And New Venture Performance: Understanding The Impact Of Strategic Uncertainty And Venture Origin” Entrepreneurship: Theory & Practice, 27.1-28.

** Debido a limitacions de espacio, no es posible incorporar toda la bibliografía utilizada en este trabajo. Por lo cual, sólo se ha incluido la bibliografía más actual, la bibliografía completa puede verse en: <http://www.accid.org/>*



Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección

Edif. Colegio de Economistas de Cataluña
Pl. Gal·la Placidia 32, 4ª planta – 08006 Barcelona
Tel. 934 161 604 extensión 2019
info@accid.org – www.accid.org