



UNIVERSIDAD DE CANTABRIA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DOCTORADO EN NEGOCIOS Y GESTIÓN DE LA ACTIVIDAD
EMPRESARIAL CON APLICACIÓN A PYMES,
EMPRENDIMIENTO Y EMPRESA FAMILIAR**

TESIS DOCTORAL:

**“FACTORES DETERMINANTES DEL CRECIMIENTO DE EMPRESAS
JÓVENES EN EL SECTOR DE LOS SERVICIOS EN MÉXICO”**

Doctorando: José Celso Rivas Vázquez

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

Dirigida por:

Dr. Juan Carlos Díaz Casero

Dr. Ricardo Hernández Mogollón

Dra. María de la Cruz Sánchez Escobedo

Universidad de Extremadura

Santander, 2017

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia agradezco al Tecnológico de Monterrey y sus autoridades por el apoyo que me han brindado durante estos años de estudios doctorales, con esto, sin duda refrendan el compromiso que esta gran institución tiene con el desarrollo de las personas.

De igual forma agradezco de manera especial al Dr. Ricardo Hernández Mogollón por su dirección y compromiso, siempre consciente del reto que representa estudiar un doctorado para una persona como yo, quien se encuentra en una etapa de la vida pletórica de actividades y responsabilidades de muy diferente índole. Siempre llevaré con orgullo el que usted sea mi mentor.

Al Dr. Juan Carlos Díaz Casero agradezco sobremanera la dirección siempre asertiva de mi trabajo de investigación, con la retroalimentación precisa y puntual a las dudas e inquietudes que tuve en momentos clave de la elaboración de nuestro trabajo. A la Dra. Maricruz Sánchez Escobedo, al Dr. Antonio Portillo Fernández y al Dr. Héctor Jiménez Naranjo agradezco por su permanente disposición, su gran amistad y apoyo.

A todos los directivos del Tecnológico de Monterrey quienes facilitaron mi inserción y permanencia en el programa doctoral; a mis colegas profesores, quienes me apoyaron con sus comentarios y preocupación; y a mis compañeros de clase, de estudio, de toda esta vivencia que sin duda tuvo para mí múltiples enseñanzas de vida.

Con un profundo amor agradezco a mi esposa Myriam quien realizó su mejor esfuerzo para apoyarme en este proyecto tan importante para nosotros, siempre estaré feliz de que seas mi compañera en estas travesías. A mis hijos Valeria, José, Ceci y Pau, por darme tanta fuerza con su presencia.

A mi padre y a mi madre, quienes de una u otra forma, siempre me hicieron ver la importancia de buscar ser una mejor persona cada día.

“Sentado junto a la fuente de la angustia y el desapego, las palabras han brotado.
Una nueva historia comienza mientras esta jornada termina... El sueño se ha
cumplido.”

A mi esposa

A mis hijos

A mi padre (+) y a mi madre

ÍNDICE

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE	8
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	14
INTRODUCCION	23
CAPÍTULO I: EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA.....	45
CAPÍTULO II: LA EMPRESA JOVEN Y SU CRECIMIENTO	106
CAPÍTULO III: LA EMPRESA DE SERVICIO Y SU CRECIMIENTO	159
CAPÍTULO IV: MODELO TEÓRICO Y DESARROLLO DE LAS HIPÓTESIS.....	193
CAPÍTULO V: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	221
CAPÍTULO VI: RESULTADOS.....	265
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	304
BIBLIOGRAFÍA	315
ANEXOS	364

ÍNDICE DETALLADO

INTRODUCCION	23
1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	38
3. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN	39
CAPÍTULO I: EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA.....	45
1. Introducción al crecimiento de la empresa.....	45
2. Teorías relacionadas con el crecimiento	50
3. Factores relacionados con el crecimiento.....	57
4. Modelos que explican el crecimiento	66
5. Modelos que describen el crecimiento	78
CAPÍTULO II: LA EMPRESA JOVEN Y SU CRECIMIENTO	106
1. La empresa joven	106
2. Teorías y el crecimiento de la empresa joven	113
3. Retos de las empresas jóvenes.....	127
4. Determinantes del crecimiento en la empresa joven	138
CAPÍTULO III: LA EMPRESA DE SERVICIO Y SU CRECIMIENTO	159
1. El sector y la empresa de servicio	159
2. Retos de la empresa de servicio	165
3. Determinantes del crecimiento de la empresa de servicio	178
4. Las empresas de servicio en etapa temprana.....	186

CAPÍTULO IV: MODELO TEÓRICO Y DESARROLLO DE LAS HIPÓTESIS.....	193
1. Modelo teórico de la investigación.....	193
2. Desarrollo de hipótesis	194
CAPÍTULO V: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	221
1. Método de Investigación	221
2. Población y muestra de la investigación.....	222
3. Diseño del instrumento de medida	226
4. Desarrollo del trabajo de campo.....	243
5. Procedimientos y técnicas de análisis de datos	245
CAPÍTULO VI: RESULTADOS.....	265
1. Análisis descriptivo de la muestra	265
2. Análisis de modelo propuesto.....	273
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	304
1. Conclusiones.....	304
2. Contribuciones de la investigación	307
3. Implicaciones para la gestión	308
4. Limitaciones de la investigación	309
5. Futuras líneas de investigación	310
BIBLIOGRAFÍA	315
ANEXOS	364

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Mortalidad acumulada de los negocios en México por cada 100 que ingresan a la actividad económica.	32
Tabla 2. Factores que influyen en el crecimiento de las pequeñas empresas.	62
Tabla 3. Barreras para el crecimiento.	65
Tabla 4. Modelos que explican el crecimiento.....	67
Tabla 5. Crecimiento porcentual en empleo y ventas por etapa de desarrollo.	95
Tabla 6. Tiempo promedio de vida por etapa de desarrollo.	96
Tabla 7. Factores relacionados con las etapas de vida joven de una empresa. ...	101
Tabla 8. Las 10 actividades económicas del sector servicios según su porcentaje de participación en el empleo en los censos económicos 2009 y 2014.	163
Tabla 9. Dimensiones de la calidad en el servicio.	172
Tabla 10. Tipos de actividad económica en el sector servicios privados no financieros.	225
Tabla 11. Escala de medida del Capital Intelectual.	228
Tabla 12. Medición de la Orientación al Cliente.	229
Tabla 13. Escalas utilizadas para medir la orientación emprendedora.	231
Tabla 14. Escalas utilizadas para medir la planificación estratégica.	235
Tabla 15. Escala utilizadas para medir el crecimiento.....	238
Tabla 16. Escala utilizada para medir el capital financiero.	239
Tabla 17. Escalas utilizadas para medir el entorno.	242
Tabla 18. Ficha técnica del trabajo de campo	244
Tabla 19. Caracterización de los indicadores de crecimiento.....	269
Tabla 20. Caracterización de los indicadores de capital financiero.	269

Tabla 21. Caracterización de los indicadores de capital intelectual.	270
Tabla 22. Caracterización de los indicadores de planificación estratégica.....	271
Tabla 23. Caracterización de los indicadores de orientación al cliente.	272
Tabla 24. Caracterización de los indicadores de orientación emprendedora.	272
Tabla 25. Caracterización de los indicadores del entorno.....	273
Tabla 26. Matriz de cargas o correlaciones simples.....	281
Tabla 27. Matriz de cargas y cargas cruzadas.....	282
Tabla 28. Análisis de la consistencia interna del constructo.....	284
Tabla 29 . Análisis de la validez convergente (AVE).	285
Tabla 30. Correlaciones entre constructos y raíz cuadrada del AVE.	286
Tabla 31. Matriz de cargas y cargas cruzadas tras la depuración de ítems.....	287
Tabla 32. Evaluación del modelo de medida.....	291
Tabla 33. Análisis de la validez discriminante.	292
Tabla 34. Matriz de cargas y cargas cruzadas del modelo de medida reflectivo. .	292
Tabla 35. Estadísticos de colinealidad.	294
Tabla 36. Pesos y niveles de significación de los indicadores formativos.	296
Tabla 37. Efectos de las variables endógenas.....	298
Tabla 38. Resultados del modelo estructural.	299
Tabla 39. Resultados del modelo estructural.	299

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Número de establecimientos por censo económico.	25
Figura 2. Número de personas ocupadas por censo económico.	25
Figura 3. Porcentaje de establecimientos según su tamaño.	27
Figura 4. Porcentaje de personas ocupadas por tamaño de establecimiento en cada censo.	29
Figura 5. Porcentaje de ingresos de los establecimientos según su tamaño.	29
Figura 6. Porcentaje de establecimientos según su edad.	30
Figura 7. Porcentaje de establecimientos, personal ocupado e ingresos por edad.	31
Figura 8. Esperanza de vida al nacer por sector económico.	32
Figura 9. Distribución porcentual de edades por tamaño de empresa.	33
Figura 10. Porcentaje de personas ocupadas por sector y por censo económico.	35
Figura 11. Porcentaje de empresas por edad y sector.	36
Figura 12. Esperanza de vida según la edad de los negocios, en el sector de los servicios privados no financieros.	37
Figura 13. Interacción de factores en el crecimiento de la empresa.	63
Figura 14. Interacción de factores en el crecimiento de la empresa y el error.	64
Figura 15. Modelo configuracional de emprendimiento estratégico.	77
Figura 16. Porcentaje de personas ocupadas por sector y censo económico.	160
Figura 17. Porcentaje de establecimientos por sector.	161
Figura 18. Porcentaje de empresas por rango de edad en el sector de servicios privados no financieros.	162
Figura 19. Las entidades federativas mexicanas con mayor vocación de servicio.	164
Figura 20. Modelo de discrepancias de la calidad en el servicio.	173

Figura 21. Modelo teórico de la investigación.	194
Figura 22. Hipótesis de investigación.	217
Figura 23. Modelos de medida reflectivos y formativos.	250
Figura 24. Modelos de componentes jerárquicos.	255
Figura 25. Modelo reflectivo-formativo tipo II con indicadores modo B.	260
Figura 26. Distribución en porcentaje de empresas por número de empleados.	266
Figura 27. Distribución en porcentaje de empresas por nivel de facturación.	267
Figura 28. Distribución en porcentaje de empresas por tipo de propiedad.	267
Figura 29. Distribución en porcentaje de empresas en relación a expansión nacional.	268
Figura 30. Distribución en porcentaje de empresas en relación a expansión internacional.	268
Figura 31. Procedimiento para la evaluación del modelo propuesto utilizado el enfoque de los dos pasos en modelos con constructos de segundo orden.	277
Figura 32. Estimación del modelo estructural propuesto con constructos de segundo orden.	278
Figura 33. Tratamiento del modelo solo con los constructos de primer orden.	279
Figura 34. Paso 2: Tratamiento del modelo incorporando las puntuaciones agregadas como indicadores de los constructos de segundo orden.	289
Figura 35. Modelo resultante después de la investigación empírica.	300

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCION

1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La creación y desarrollo de empresas es hoy en día uno de los principales factores que determinan el avance económico y social de los países. Por ende, la política pública ha orientado fuertemente su enfoque tanto al emprendimiento de nuevos negocios como a la consolidación de las empresas ya existentes.

Los responsables de la elaboración de políticas públicas piensan a menudo que los pequeños negocios son el motor de la generación empleos de la economía, pero, cuando se evalúan, se observa que no es el tamaño del negocio, tanto como lo es la edad la que determina dicha generación. De acuerdo a la Kauffman Foundation (2014), las nuevas y pequeñas compañías son la fuente primaria de creación de empleo en la economía americana.

Por otro lado, Haltiwanger et al. (2013), sugieren que las empresas nacientes y los negocios jóvenes que sobreviven son críticos para la creación de empleos y contribuyen de manera desproporcionada al crecimiento neto, no existiendo una relación sistemática entre el tamaño de la empresa y el crecimiento después de controlar la edad de la misma. Además evidenciaron que el alto crecimiento de las empresas pequeñas no puede ser explicado por el tamaño de las nuevas compañías, aunque persiste en todas las edades de ellas.

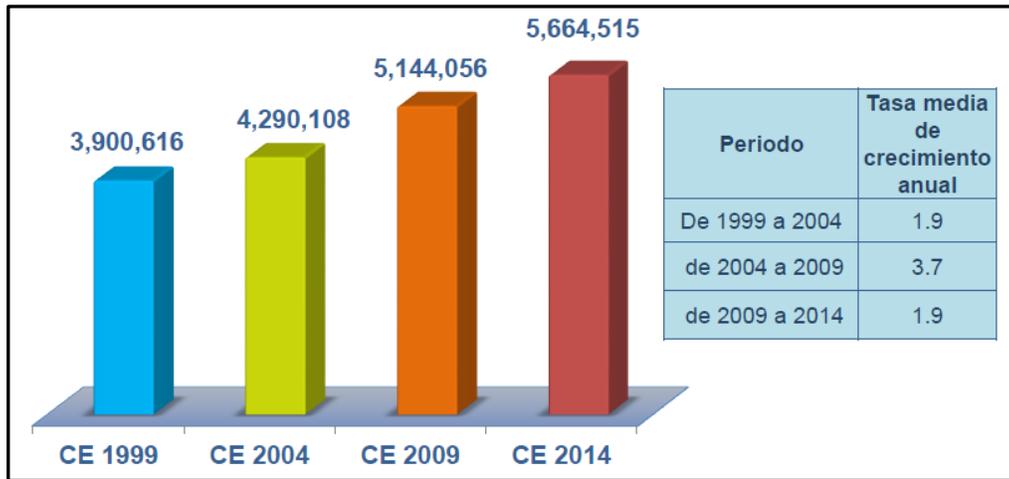
Dichos resultados destacan la importancia de los modelos teóricos y los análisis empíricos focalizados en el proceso de creación de empresas tanto el proceso de entrada como la dinámica posterior a la entrada en los primeros 10 años de

existencia. Esto no niega la importancia de entender y cuantificar la dinámica de las empresas maduras, sin embargo los negocios que nacen y las empresas jóvenes son inherentemente diferentes a ellas. Empresas que resultan fuentes importantes de creación de empleo, a pesar de que éstas segundas son altamente volátiles con una alta tasa de salida (desaparición).

Por otro lado, no parece evidente si estos hallazgos se aplican a los países en desarrollo, en los cuales sus empresas, especialmente las pequeñas, enfrentan muchas restricciones institucionales. Hasta ahora ha sido muy poca la investigación sobre la importancia relativa de la edad y el tamaño como predictor del crecimiento donde hay más barreras al emprendimiento y donde los mercados de capital que financian a las empresas jóvenes, no están tan desarrollados como en los Estados Unidos (Ayyagary et al., 2011).

En el caso de México, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI, 2014), en los últimos quince años se ha tenido un crecimiento sostenido en la creación de establecimientos. En la figura 1 puede apreciarse el ritmo de crecimiento al que hace referencia, destacando la disminución del mismo en el último periodo de cinco años.

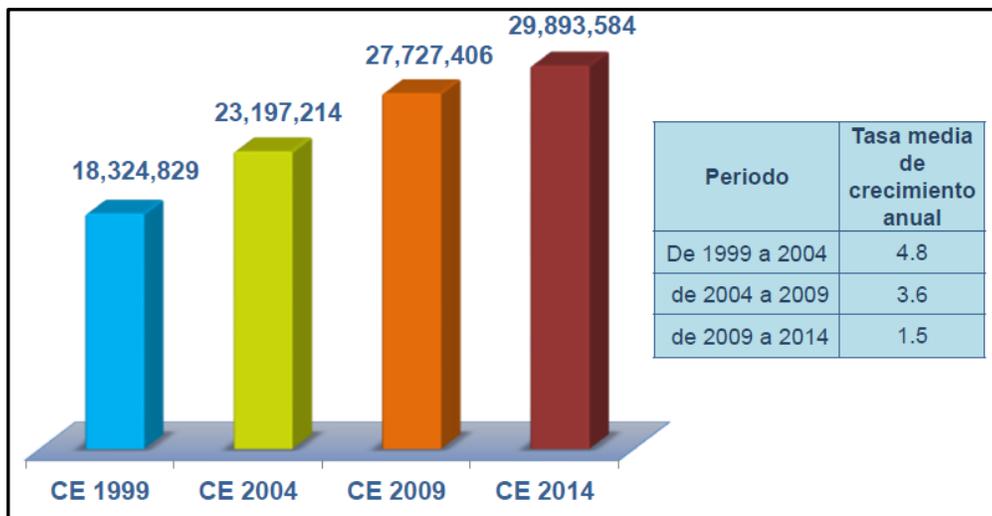
Figura 1. Número de establecimientos por censo económico.



Fuente: Censo económico 2014, resultados oportunos. INEGI (2014).

En relación a las personas ocupadas, como puede apreciarse en la figura 2 se ha tenido un crecimiento sostenido, pero de igual forma puede notarse que en los últimos cinco años hubo una disminución en la tasa media de crecimiento anual, respecto de un periodo equivalente previo.

Figura 2. Número de personas ocupadas por censo económico.



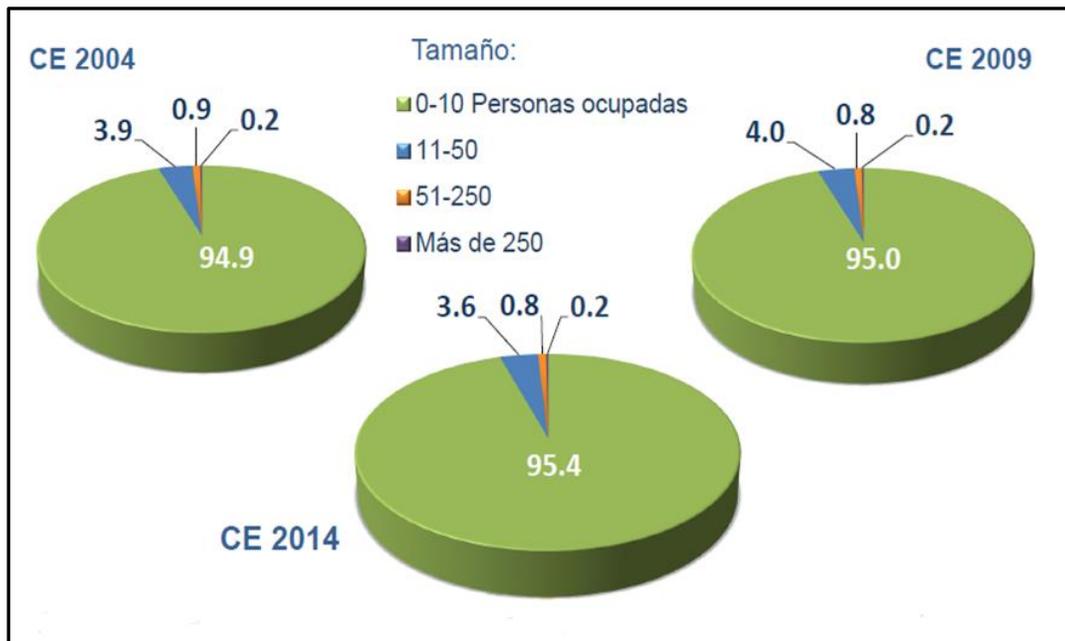
Fuente: Censo económico 2014, resultados oportunos. INEGI (2014).

De acuerdo al INEGI (2014), los establecimientos en México siguen siendo predominantemente pequeños. Prácticamente el 99% de las empresas ha sido pequeña y mediana en los últimos tres censos económicos (ver figura 3).

En la encuesta nacional sobre productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas del INEGI (2015) se destacan algunas de las características de las empresas de acuerdo a su tamaño. En el caso de las microempresas se enumeran las siguientes:

- En los sectores de manufactura, comercio y servicios, 98 de cada 100 empresas son micro y concentran poco más del 75% del personal ocupado.
- El 14.7% del personal ocupado cuenta con educación superior.
- Poco más del 11% imparte capacitación a su personal.
- 66 empresas de cada 100 que no imparten capacitación señalan que es debido a que el conocimiento y habilidades de su personal son adecuados.
- Poco más del 40% de las empresas declara que no crece por falta de crédito y por la competencia de empresas informales.
- 60 de cada 100 empresas no aceptarían un crédito bancario porque son caros.
- Una cuarta parte de las empresas que no se les otorgó financiación señala que fue por falta de garantía o aval.
- El 74.5% no utiliza equipos informáticos y el 73.9% no usa internet.

Figura 3. Porcentaje de establecimientos según su tamaño.



Fuente: Censo económico 2014, resultados oportunos. INEGI (2014).

En el caso de las pequeñas empresas resaltan las siguientes características:

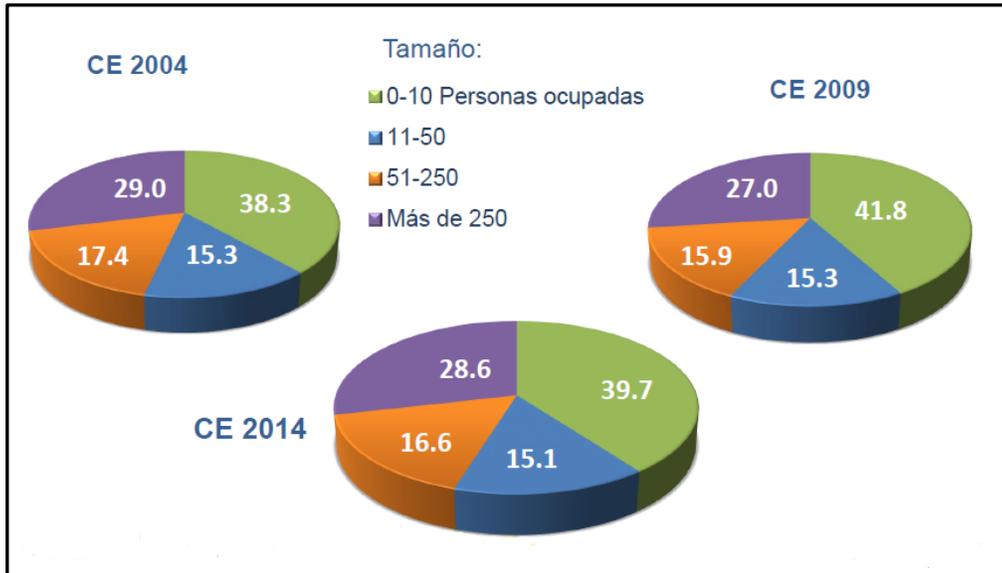
- El 51% del personal ocupado tiene educación media superior.
- 40 de cada 100 empresas solucionan los problemas del proceso de producción y realizan acciones posteriores para evitarlos.
- Casi el 28% de las empresas monitorea de 3 a 5 indicadores sobre su desempeño.
- El 24.4% señala que no crecen debido al excesivo número de trámites e impuestos elevados.
- 2 de cada 100 empresas participan en cadenas de valor; mientras que 74 de cada 100 no lo hace por falta de información.
- 93.4% de las empresas usa equipos informáticos y 92.4% utiliza internet.

Y en el caso de las empresas medianas resaltan:

- 74 de cada 100 empresas imparten capacitación.
- El 43.6% de las empresas soluciona los problemas en el proceso de producción e instrumentan la mejora continua.
- Casi el 80% monitorea al menos un indicador sobre su desempeño.
- Poco más del 42% de las empresas no necesitan un crédito bancario.
- 40 de cada 100 empresas tienen acceso a la financiación.
- Cerca del 80% de las empresas con financiación lo obtienen del sistema financiero formal.
- Por cada 100 empresas que solicitan apoyo del Gobierno de la República, 76 lo reciben.
- 6 empresas de cada 100 participan en cadenas productivas.
- El 99.1% de las empresas utiliza equipos informáticos y el 98.4% usa internet.

De acuerdo a los últimos tres censos económicos (INEGI, 2014) las micro, pequeñas y medianas empresas en México aportan una parte importante del empleo. Como puede apreciarse en la figura 4, el porcentaje de personas ocupadas por este tipo de empresa ha sido de prácticamente del 60% del total, siendo la microempresa la que ha mantenido el porcentaje más alto.

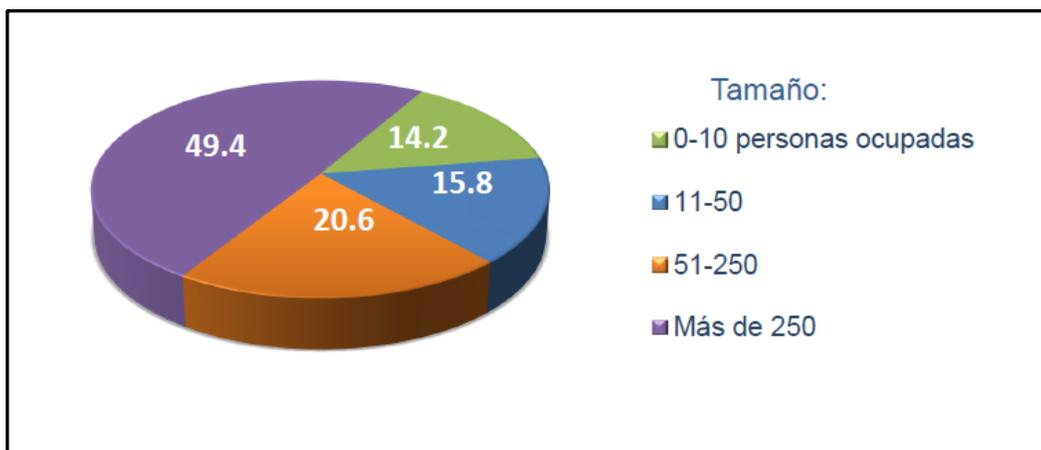
Figura 4. Porcentaje de personas ocupadas por tamaño de establecimiento en cada censo.



Fuente: Censo económico 2014, resultados oportunos. INEGI (2014).

Sin embargo, la participación en los ingresos de las micro, pequeñas y medianas empresas es significativamente menor que el de las empresas grandes. Como se puede observar en la figura 5, el porcentaje de cada tipo de empresa por tamaño es de menos de la mitad respecto de las empresas grandes.

Figura 5. Porcentaje de ingresos de los establecimientos según su tamaño.

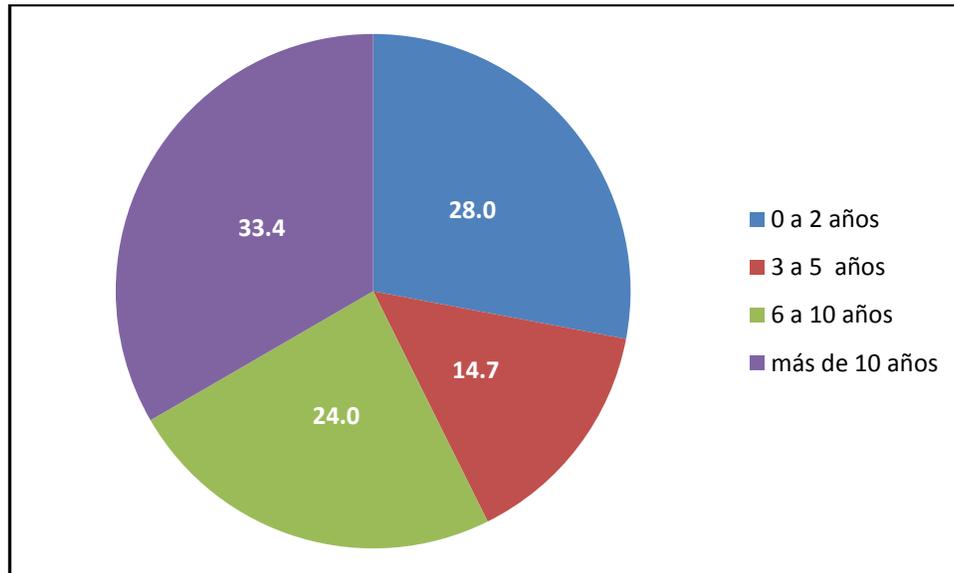


Fuente: Censo económico 2014, resultados oportunos. INEGI (2014).

Adicionalmente al tamaño de la empresa, el perfil de edad que presentan tiene relevancia cuando se analiza el rol que desempeñan como generadoras de empleos netos así como su participación en el empleo total existente, mostrando en varios casos que los negocios jóvenes -predominantemente pequeños- crean una cantidad desproporcionada de empleos en comparación con los negocios maduros; además de que su porcentaje de participación en el empleo total es mejor (Criscuolo et al., 2014).

En el caso de México, un aspecto importante que resalta en el análisis de los establecimientos, es que un porcentaje importante de ellos son jóvenes. Como puede observarse en la figura 6, el 66.7% de los establecimientos tiene diez años o menos; poniéndose de manifiesto la importancia de las empresas jóvenes en la economía.

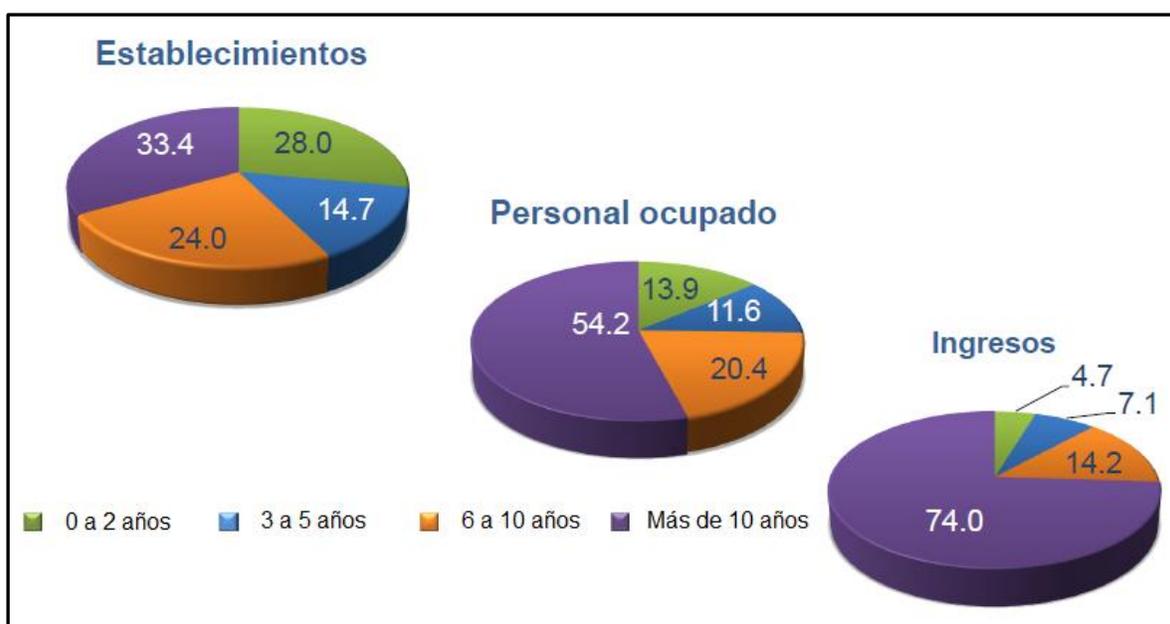
Figura 6. Porcentaje de establecimientos según su edad.



Fuente: Censo económico 2014, resultados oportunos. INEGI (2014).

De acuerdo al INEGI (2014), en un análisis de la participación de los establecimientos, el empleo total y los ingresos totales están sustentados principalmente en los negocios de mayor edad. Como se muestra en la figura 7, tanto en el caso del personal ocupado como en el caso de los ingresos por edad, el porcentaje de participación de las empresas en cada caso aumenta conforme aumenta su edad.

Figura 7. Porcentaje de establecimientos, personal ocupado e ingresos por edad.



Fuente: Censo económico 2014, resultados oportunos. INEGI (2014).

Antes de llegar a la edad adulta, las empresas jóvenes enfrentan importantes retos que ponen en riesgo su viabilidad y por ende su supervivencia. En la tabla 1, puede apreciarse para el caso de México, el número de negocios que ha desaparecido por cada 100 durante los años transcurridos después de su ingreso a la actividad económica.

Es notable el dato de la alta mortandad de empresas en los primeros años después de haber sido creadas, como es en el caso de las empresas que después de 10 años desde su creación tan solo sobreviven el 20% de las mismas.

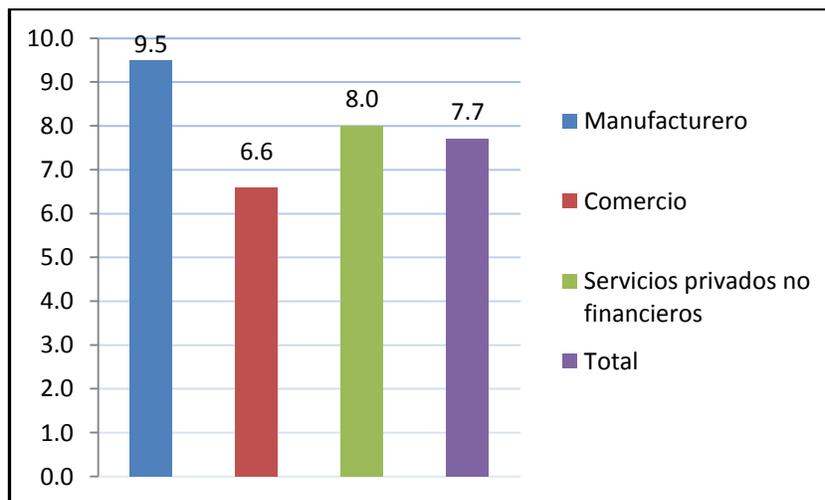
Tabla 1. Mortalidad acumulada de los negocios en México por cada 100 que ingresan a la actividad económica.

Edad	Mortalidad
0	36.0
1	64.0
5	72.0
10	80.0
15	85.0
20	89.0
25	89.0

Fuente: Esperanza de vida de los negocios en México, INEGI (2014).

Por otro lado, un dato que resulta de importancia para el análisis de este tipo de empresas se relaciona con la esperanza de vida, no excediendo en el caso de México de los 10 años, con independencia del sector económico en el que se desarrolle (ver figura 8).

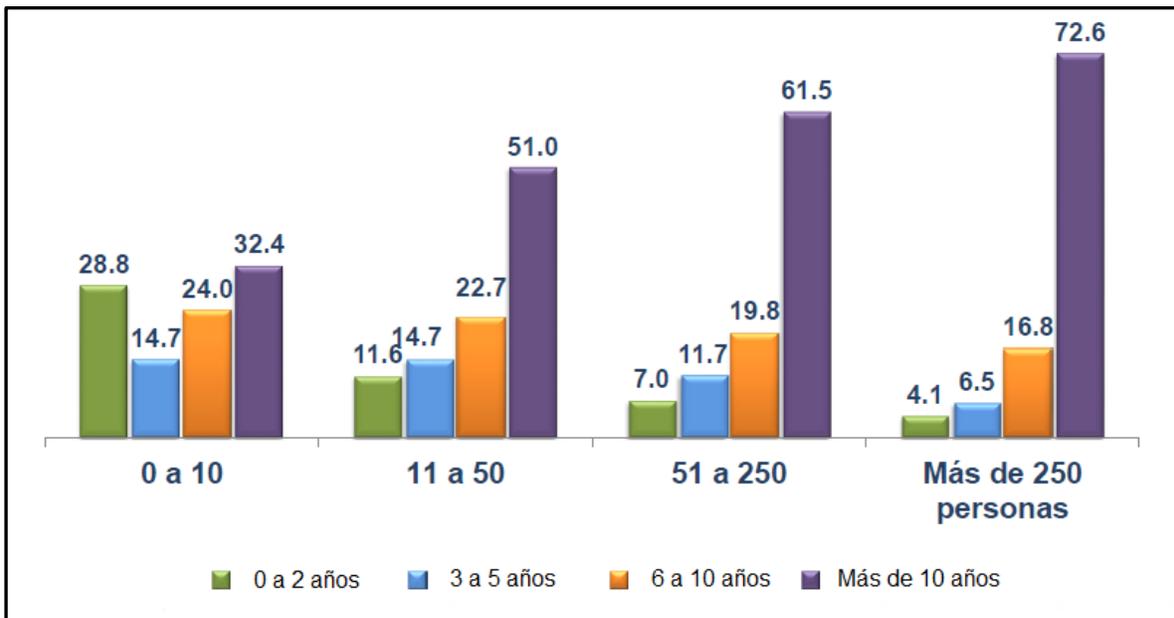
Figura 8. Esperanza de vida al nacer por sector económico.



Fuente: Elaboración propia a partir de INEGI (2014).

En un análisis de la distribución de edades por tamaño de empresa en la economía mexicana, la longevidad está relacionada con el tamaño. Como puede derivarse de la figura 9, cuanto mayor es la cantidad de empleados, mayor es el porcentaje de empresas que superan los 10 años, adquiriendo un alto nivel de viabilidad para sobrevivir y desarrollarse.

Figura 9. Distribución porcentual de edades por tamaño de empresa.



Fuente: Censo económico 2014, resultados oportunos. INEGI (2014).

Lo anterior, permite suponer que la longevidad está relacionada con el crecimiento de la empresa en número de empleados, aunque puede ocurrir también en diferentes aspectos de las operaciones de la empresa, como el flujo de efectivo, ingreso neto, base de clientes, ventas y participación de mercado (Murphy et al., 1996). El crecimiento en el empleo indica que ha ocurrido un cambio en la composición organizacional o la estrategia del negocio (Hanks et al., 1993).

Las empresas de reciente creación o jóvenes, están sujetas a ciertos condicionantes de la novedad, fundamentalmente la ausencia de crecimiento, que puede disminuir de manera significativa sus posibilidades de supervivencia (Buederal et al., 1992). Por ello, el crecimiento es a menudo citado como el objetivo más importante de las empresas jóvenes (Eisenhardt y Schoonhoven, 1990; Brush y Vanderwerf, 1992; Baum et al., 2001), el cual está sujeto a factores particulares de acuerdo a la etapa del ciclo de vida en la que se encuentre la empresa (Smallbone y Wyr, 2000). De ahí la importancia de seguir realizando investigaciones en esta línea, y donde se desarrollen modelos que consideren las capacidades internas y su relación con el emprendimiento (Moreno y Casillas, 2008; Kraus et al., 2011).

El sector servicios

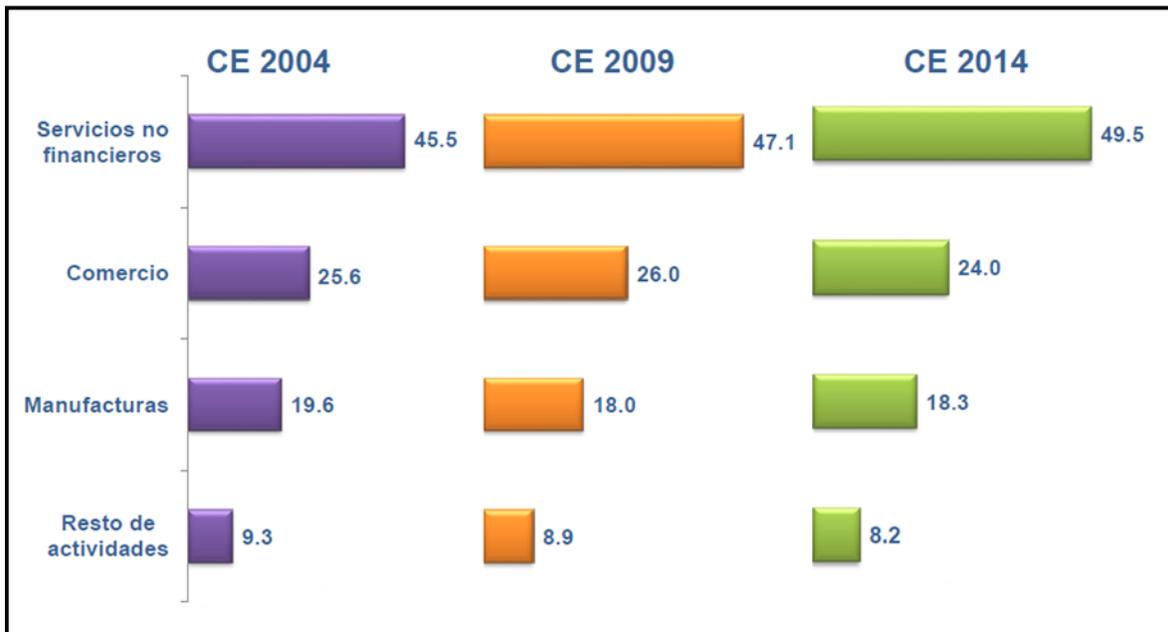
A lo largo de las últimas décadas, la importancia del sector terciario en la economía global, se ha incrementado gradualmente, mientras que el sector primario ha decaído considerablemente en la economía de casi cualquier país alrededor del mundo. El ambiente económico ha cambiado en los últimos años, marcado por la revolución en la tecnología y las nuevas formas de comunicación.

Hoy en día es ampliamente reconocido que el éxito y vitalidad del sector servicio son factores esenciales para medir el progreso en una economía, su calidad y sus expectativas futuras. No solamente mejora la competitividad de todos los mercados Nacionales, sino que también indica el crecimiento en un nivel global, consolidando la competitividad en economías avanzadas y asegurando el bienestar social en países económicamente menos desarrollados. En ese sentido, podemos indicar que

el sector servicio juega un rol decisivo en el desarrollo económico, pudiendo actuar como la fuerza que impulsa la necesidad de crecimiento en otros sectores; amén de que no sea el principal contribuyente al producto interno bruto.

En México el sector servicio se ha convertido en un sector estratégico de la economía, representando el porcentaje más alto de personas ocupadas, de acuerdo a los tres últimos censos económicos como se muestra en la figura 10.

Figura 10. Porcentaje de personas ocupadas por sector y por censo económico.

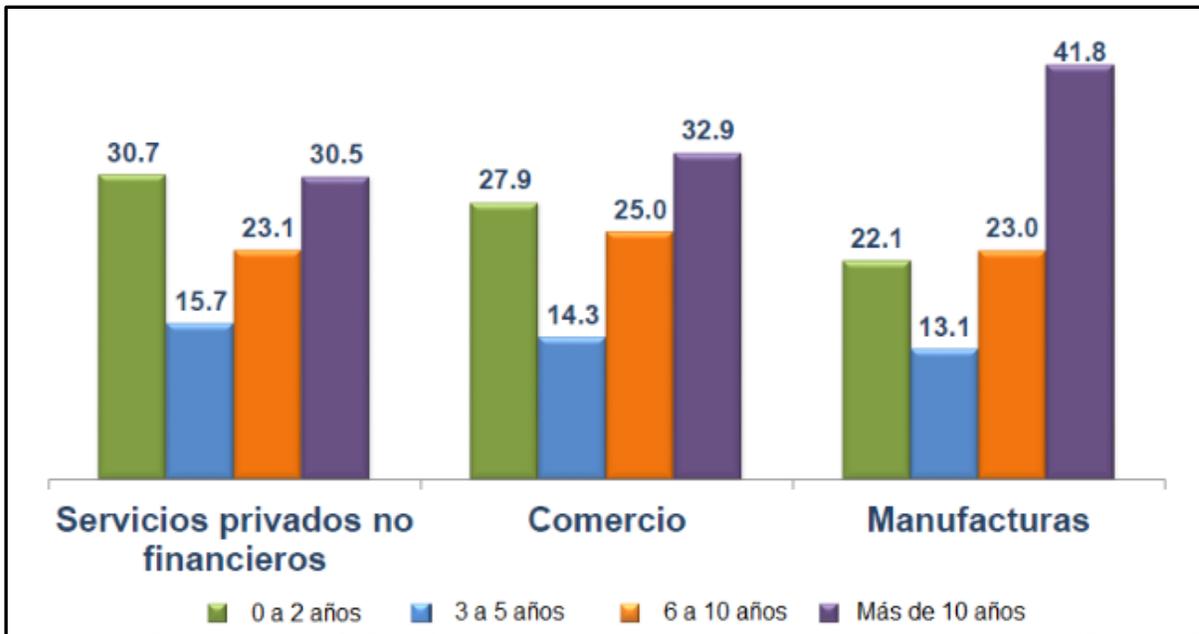


Fuente: Censo económico 2014, resultados oportunos. INEGI (2014).

Como se aprecia en la figura 11, los servicios privados no financieros, tienen el menor porcentaje de empresas mayores de 10 años y el mayor porcentaje acumulado de empresas menores de 5 años. Dada la importancia de dicho sector, no es de sorprender que la actividad emprendedora generada en el mismo se esté incrementando (Williams, 1999).

Los altos márgenes de ganancia en algunos segmentos, y el número de oportunidades percibidas para el crecimiento y desarrollo personal, están atrayendo a cada vez más emprendedores (Birley y Westhead, 1994). De igual forma las pocas barreras de entrada de muchos negocios de servicio (pequeña inversión inicial, pocos inventarios y espacios físicos pequeños) incrementan el atractivo de este sector (Rodie y Martin, 2001).

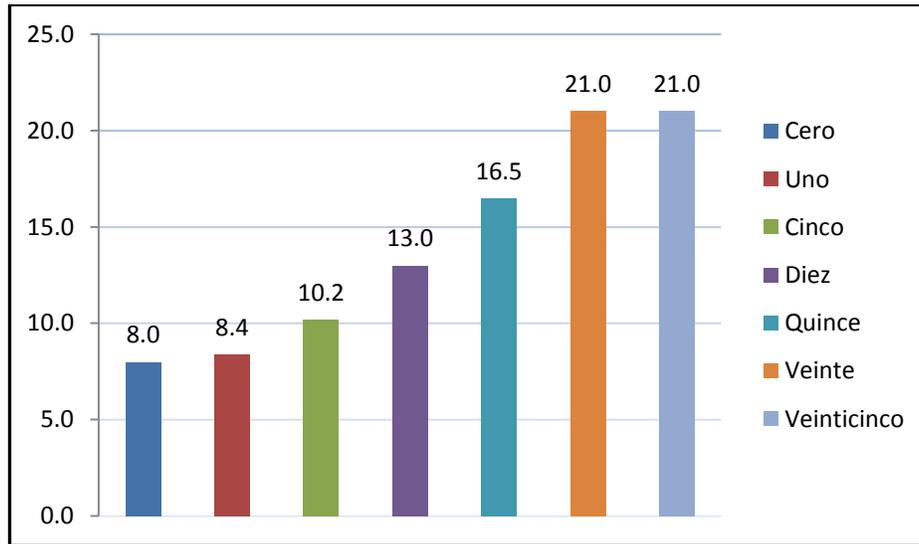
Figura 11. Porcentaje de empresas por edad y sector.



Fuente: Censo económico 2014, resultados oportunos. INEGI (2014).

Como se mencionó anteriormente, la esperanza de vida en las empresas al nacer en el sector de servicios no financieros es tan solo de 8 años, pero es importante notar que dicha esperanza aumenta conforme aumenta la edad de la empresa (relación directa). Como se aprecia en la figura 12, la esperanza de vida aumenta de manera exponencial conforme la edad de la empresa de servicio aumenta hasta estabilizarse a partir de los 20 años.

Figura 12. Esperanza de vida según la edad de los negocios, en el sector de los servicios privados no financieros.



Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación sobre la esperanza de vida de los negocios, INEGI (2015).

Con todo lo analizado anteriormente, resulta evidente la necesidad de aumentar la esperanza de vida de las empresas jóvenes, especialmente en el sector servicios, dada la importancia que tiene en un país como México. De ahí que resulte de vital importancia llevar a cabo un análisis pormenorizado de los factores que determinan su crecimiento y por ende un incremento en su probabilidad de supervivencia.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Como consecuencia de todo lo que hemos expuesto anteriormente y ante la necesidad de identificar factores que son determinantes en el crecimiento de las empresas jóvenes en el sector servicios, la presente investigación tiene como objetivo general:

“Desarrollar un modelo integrador que contribuya a identificar los factores determinantes del crecimiento de las empresas jóvenes en el sector servicios en México”

Con la finalidad de lograr dicho objetivo, se proponen los siguientes objetivos teóricos y empíricos:

Teóricos:

- Revisar y sintetizar la literatura existente para identificar los enfoques teóricos relacionados con el crecimiento de las empresas.
- Revisar la literatura relevante sobre empresas jóvenes, que permita identificar su conceptualización desde diferentes perspectivas académicas, así como los factores que determinan su desempeño.
- Revisar la literatura existente sobre empresas de servicios y sus rasgos distintivos, así como los factores que determinan su desempeño.

Empíricos:

- Desarrollar un modelo que integre las variables identificadas y los efectos de sus interrelaciones en el crecimiento de las empresas jóvenes.
- Validar el modelo propuesto y su poder predictivo para explicar el crecimiento en una muestra de empresas jóvenes del sector servicios en México.

3. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente tesis doctoral se ha dividido en siete capítulos, acordes a los objetivos anteriormente descritos, y divididos en cuatro grandes partes: la primera es introductoria; la segunda incluye el fundamento teórico que se encuentra dividido en los capítulos primero, segundo y tercero; la tercera parte, eminentemente empírica, aborda los capítulos cuarto, quinto y sexto. Y por último el capítulo séptimo, donde se presentan las conclusiones más relevantes que se han obtenido, así como las limitaciones y futuras líneas de investigación.

La primera parte dedicada a la introducción de nuestra investigación, en la que se realiza un acercamiento a la investigación de forma global, se señalan la justificación del estudio, así como los objetivos y la estructura del trabajo.

En la segunda parte, el capítulo primero ofrece una síntesis de los aspectos más significativos tratados por la literatura en relación con el concepto de crecimiento, la importancia del mismo para una economía, las teorías en las que puede enmarcarse el fenómeno del crecimiento de la organización, así como los modelos que explican y que describen el crecimiento. Como siguiente capítulo dentro de esta parte, se presenta un repaso de las principales aportaciones que la literatura ha hecho al campo de estudio de las empresas de reciente creación y en general jóvenes. Este capítulo se inicia con la identificación del concepto de empresa joven, relacionado con el ciclo de vida que por el que pasan las organizaciones y el periodo de tiempo que está considerado para cada una de sus etapas. De igual forma, se describen los retos comunes que enfrentan las empresas jóvenes centrados en los conceptos de la responsabilidad de la novedad y la

responsabilidad de la pequeñez. Para finalizar, nos centramos en aquellos factores que desde la literatura se relacionan con el crecimiento de la empresa joven.

Referente al último capítulo de esta parte, a través del tercer capítulo describimos la importancia la importancia del sector servicio y su trascendencia en un país como México. Además se propone una definición de servicio y sus características como punto de partida para comprender mejor posteriormente a las empresas de este tipo. Finalmente, se presentan diferentes modelos que permiten identificar los retos a los que se enfrentan las empresas de servicio que pueden tener relación con su desempeño.

Ya en el capítulo cuarto, planteamos un modelo teórico científicamente argumentado por la literatura más relevante que aborda el tema. Las variables que lo conforman, y que ya han sido descritas en los capítulos anteriores, se relacionan a través de las hipótesis propuestas con apoyo de la literatura científica.

Respecto al capítulo quinto, describiremos la población y muestra objeto de estudio, la descripción de las escalas empleadas para la medición de las variables que conforman el modelo teórico y la explicación del trabajo de campo realizado. Finaliza con la descripción de la muestra.

El capítulo anterior es la antesala al análisis y discusión de los resultados obtenidos en el capítulo sexto, el cual comienza con la validación de todas las escalas de medición empleadas en el estudio. Posteriormente, se examinan las hipótesis planteadas y se discuten con apoyo de la literatura científica, realizando aportaciones en los diferentes campos de estudio de las variables analizadas.

Por último, la tesis finaliza con el capítulo séptimo, en el cual se recogen las principales conclusiones a las que se han llegado con la investigación, tanto desde el punto de vista teórico y empírico, así como la práctica de la gestión empresarial. Por último, se establecen las limitaciones y futuras líneas de investigación.

CAPÍTULO I: EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

CAPÍTULO I: EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

1. Introducción al crecimiento de la empresa

Una economía no puede, sin tomar pasos activos, mantener su tamaño a largo plazo y por ende crecer. El crecimiento de las empresas resulta clave en este proceso.

Es por ello que este tema resulta de vital importancia en el campo de la investigación, sobretodo en el área del emprendimiento, administración estratégica y organización industrial, entre otros. Para una empresa emprendedora, el crecimiento es una prueba del retorno sobre la inversión y autorrealización para el emprendedor; además de ser una condición de supervivencia para las empresas jóvenes y pequeñas, ya que en su crecimiento son menos vulnerables al fracaso que aquellas que no están creciendo (Stam et al., 2006; Coad, 2007; Fadahunsi, 2012).

Entre los argumentos que resaltan la importancia crucial del estudio del crecimiento de la empresa se encuentran los siguientes:

1) *El crecimiento de la empresa está relacionado de manera muy estrecha con la supervivencia de la misma:* Específicamente, el crecimiento de la empresa está positivamente correlacionado con la probabilidad de supervivencia. Así, las empresas que tienen un crecimiento continuo tienen una mayor probabilidad de sobrevivir en el mercado (Geroski, 1995).

2) *El crecimiento de la empresa tiene consecuencias para el empleo:* Una tasa positiva de crecimiento implica una creación neta de nuevos empleos, mientras que una tasa negativa implica la destrucción de los mismos. La creación y la destrucción de empleo, está estrechamente relacionada con la habilidad tanto de las empresas establecidas como de las nuevas, de crecer (Ayyagari et al., 2014).

3) *El crecimiento de la empresa tiene un efecto directo en el crecimiento económico:* Si observamos el efecto general en una economía, un incremento en el crecimiento de la empresa, podría incrementar la demanda en otros sectores. Por otro lado, una disminución en el número de empleados en una empresa, podría ser indicador o causa de una crisis que afecte su desempeño (Stangler y Kedrosky, 2010).

4) *El crecimiento de la empresa es la vía para introducir innovación y cambio tecnológico:* Es decir, si se quiere crecer y sobrevivir en una industria competitiva, se necesita incorporar nuevas tecnologías para ser más eficiente. La empresa puede enfrentar exitosamente el reto de crecer generando innovación (Pagano y Schivardi, 2003).

5) *La evolución del tamaño de las empresas establecidas y el de las nacientes determina la concentración del mercado:* Si existe una alta tasa de crecimiento de las empresas, la competencia en el mercado se incrementará. En sentido opuesto, un incremento en el tamaño de las empresas grandes afectarán la concentración en el mercado (Criscuolo et al., 2014).

El estudio del crecimiento de la empresa puede dar claridad sobre la importancia del proceso de selección después de que la misma ha entrado en el mercado (Audretsch y Mata, 1995). Una vez que ha entrado, tiene lugar un proceso de selección en el que las empresas menos eficientes decrecen en tamaño y desaparecen, mientras que las más eficientes sobreviven y crecen.

El análisis del crecimiento de la empresa mostrará, por lo tanto, como éstas se comportan, una vez que entran en el mercado, sus oportunidades, turbulencia y nivel de eficiencia.

Otra característica importante del estudio del crecimiento de la empresa es la consecuencia práctica que tiene para quienes toman las decisiones en política pública (Wagner, 1992). El crecimiento de la empresa puede aumentar el empleo y la actividad económica, y los responsables de formular la política pública pueden controlar las variables macroeconómicas relacionadas, definiendo políticas para el crecimiento de las empresas. Sin embargo, debido a que el crecimiento entre ellas es heterogéneo, es crucial conocer cuáles son las características internas y externas que afectan su comportamiento en el mercado. Un amplio conocimiento de estas características mejorará la efectividad de las políticas públicas (Wagner, 1992).

Debido a estas importantes razones, gran parte de la literatura se ha enfocado en el proceso de crecimiento de la empresa. Sin embargo, no ha habido una convergencia en las teorías. La variedad de enfoques, se deben en una importante medida a la dificultad relacionada con definir a la empresa (Correa et al., 2003).

Definición de crecimiento

El crecimiento de una empresa es cualquier incremento en el nivel, cantidad o tipo de trabajo y salidas en la empresa. Esto implica aumentar, o expandir lo que la empresa hace (Coulter, 2001).

Según Penrose (1959), el crecimiento es el producto de un proceso interno en el desarrollo de una empresa y un aumento en calidad y/o expansión. "El crecimiento se define como un cambio en el tamaño durante un lapso de tiempo determinado" (Dobbs y Hamilton, 2007; p 297).

Según Janssen (2009), el crecimiento de una empresa es esencialmente el resultado de la expansión de la demanda de productos o servicios. "Primero se traduce en un crecimiento de las ventas y, por consiguiente, en inversiones en factores de producción adicionales para adaptarse a las nuevas demandas" (Janssen, 2009; 298). Sin embargo, Achtenhagen et al. (2010) investigaron las ideas de los emprendedores sobre el crecimiento y enumeró lo siguiente: aumento de las ventas, del número de empleados, de las ganancias, de los activos, del valor de la empresa y desarrollo interno.

Además, el desarrollo interno comprende el desarrollo de competencias, prácticas organizativas en eficiencia y el establecimiento de procesos de ventas profesionales. Este fue el índice más importante para los empresarios que participaron en la investigación. Sin embargo, el aumento en el número de empleados no fue necesariamente considerado un signo de crecimiento (Achtenhagen et al., 2010).

Davidsson et al. (2010) informaron que el crecimiento puede estar relacionado con nuevos mercados, especialmente en el caso de las empresas de tecnología, con referencia a la diversificación. Añaden además que el crecimiento puede ocurrir alternativamente como una integración de parte de la cadena de valor, una especie de crecimiento vertical, o cuando una empresa se introduce en un mercado no relacionado con la tecnología en la que trabaja, lo que sería una diversificación no relacionada. Otro tipo de crecimiento puede estar relacionado con la combinación de mercado-producto por entrada en el mercado (Criscuolo et al., 2014).

Brush et al. (2009; p.485) definen el crecimiento como "expansión geográfica, aumento en el número de sucursales, inclusión de nuevos mercados y clientes, aumento en el número de productos y servicios, fusiones y adquisiciones". Según estos autores, el crecimiento es sobre todo una consecuencia de cierta dinámica construida por los emprendedores para construir y reconstruir constantemente, sobre la base de la valoración realizada sobre sus empresas y en el mercado. Los empresarios no son los únicos vectores ya que hay muchos otros agentes involucrados, como clientes, familiares, proveedores, entre otros. En otros términos, el crecimiento es un factor socialmente construido (Leitch et al., 2010). Según Penrose (1959), el progreso en el medio o expansión, es el producto de un dinamismo constante, ya que las intenciones de crecimiento cambian como resultado de evaluaciones y reevaluaciones constantes que los empresarios hacen como agentes. Puede resultar en el desplazamiento de la empresa a otro lugar y en

la fijación en el mismo lugar. Es el "dilema del crecimiento" lleno de riesgos (Davidsson et al., 2010).

Sin embargo, la dificultad de analizar el crecimiento de la empresa en el momento preciso debe ser subrayada (Mckelvie y Wiklund, 2010). Es más fácil investigar los antecedentes que afectan el crecimiento y las consecuencias del crecimiento (Leitch et al., 2010) y más difícil investigar la dinámica del crecimiento o la forma en que las empresas crecen (Mckelvie y Wiklund, 2010).

2. Teorías relacionadas con el crecimiento

El crecimiento de la empresa ha sido estudiado tanto desde el punto de vista teórico como empírico. Una de las primeras explicaciones de la conducta del crecimiento de las empresas la dió Gibrat (1931) como el modelo estocástico de crecimiento de las empresas. En su "ley del efecto proporcional", Gibrat sentó el principio de que el crecimiento de las empresas es un proceso aleatorio y el aumento esperado de tamaño de la empresa es proporcional al tamaño actual de la empresa. Si bien puede haber un gran número de factores sistemáticos que afectan al crecimiento, en conjunto ejercen una influencia limitada en el crecimiento.

La Ley Gibrat ha sido probada por muchos investigadores con resultados diferentes. Algunos estudios apoyan la ley en su totalidad (Hart y de Prais, 1956; Hart, 1962) y otros de manera parcial, más concretamente, sobre el crecimiento de las empresas que se mantiene independiente del tamaño de la empresa (Hymer y Pashigan, 1962). Estudios posteriores han encontrado que existe una relación negativa entre el tamaño y el crecimiento de una empresa (Kumar, 1985; Evans, 1987). Otros han

demostrado que las empresas más pequeñas y más jóvenes crecen a un ritmo mayor que las empresas más grandes y maduras (Glancey, 1998; Hart, 2000).

Una revisión de las teorías más populares puede ser encontrada en los artículos de Oser y Hogart-Scott (2002) y Coad (2007). En ellos, los autores describen varias teorías, destacando entre ellas: la teoría de etapas de crecimiento; la teoría de la actividad macroeconómica, la cual es conocida también como la teoría ecológica; la teoría económica o neoclásica; la teoría de desequilibrio o evolutiva; la teoría de la ecología de la población; la teoría de la gestión y la teoría de la perspectiva basada en los recursos que toma como base el trabajo seminal de Penrose (1959) “la teoría del crecimiento de la empresa”.

La **teoría de las etapas de crecimiento**, está basada en modelos de desarrollo de la empresa en los cuales pasa por un conjunto de etapas de acuerdo a como ella crece. Estos modelos son conocidos también como biológicos ya que el ciclo de vida de la empresa sigue el proceso de desarrollo humano que va desde la concepción hasta alcanzar la madurez y declinación (Churchill y Lewis, 1983). En comparación con el modelo biológico, Greiner (1998) tiene cinco diferentes estructuras de organización a través de las cuales pasa con base en la evolución o revolución que se presentan en ellas de acuerdo a como se vuelven más grandes. Un aspecto importante a considerar es que la teoría de etapas de crecimiento proponen un sentido unidireccional y no contemplan la realidad que las empresas pueden regresar a las etapas tempranas (Coad, 2007). No consideran a modelos de crecimiento como teoría de crecimiento por sí mismas, más bien, Coad considera a

los modelos de etapas de crecimiento descriptivos de “como” las empresas crecen y no el “por qué”.

La **teoría macroeconómica o ecológica** tiene su principio sobre la base de que el crecimiento es determinado por el ambiente económico en el que la empresa está localizada (Orser y Hogarth-Scott, 2002). No hay duda de que el ambiente económico tiene una influencia en el crecimiento de la empresa, pero no es el factor principal que determina su crecimiento o fracaso (Baldwin, et al., 2000).

La **teoría económica o neoclásica** tiene a la maximización de ganancias como el impulsor del crecimiento (Orser y Hogarth-Scott, 2002; Rugman y Verbeke, 2004). Las empresas constantemente toman decisiones costo-beneficio, para saber la ruta que le permitirá obtener las ganancias más altas. Si la empresa es exitosa en lograr la maximización de sus ganancias entonces crece. Estrechamente relacionada con la teoría de crecimiento económico está la teoría transaccional, la cual establece cuando una empresa debe crecer, ya sea por integración hacia adelante o integración hacia atrás (Coad, 2007). Crecimiento que debería de ser generalmente por adquisición, y cuando obtenga más ganancias y el producto o servicio sea producido por ella más que comprado. Todo esto está bajo el contexto de la maximización de ganancias.

La teoría económica implica que las empresas que están produciendo los mismos productos o servicios deben alcanzar el mismo tamaño óptimo desde que están tratando de maximizar sus ganancias (Coad, 2007). Debido a la diversidad en el

tamaño de las empresas que puede encontrarse en cada industria, debe de haber algo más que sólo la maximización de ganancias lo que cause o inhiba el crecimiento de la empresa.

Aunque esta teoría es válida en el sentido que las empresas deben tomar decisiones con la expectativa de obtener ganancias para sobrevivir; ello no explica de manera adecuada todas las variables que causan que una empresa crezca, permanezca igual o fracase dado la gran cantidad de empresas que inician con la intención de hacer ganancias.

La **teoría del desequilibrio** (también conocida como capitalismo dinámico) (Kirchoff, 1994) y la **teoría de la evolución** (Coad, 2007) son una versión afinada de la teoría de la destrucción creativa de Schumpeter (1954), el cual definió la destrucción creativa como el proceso en el que de manera incesante debe destruirse lo viejo y crear uno nuevo. Dicha teoría considera la entrada, salida y crecimiento de las empresas derivado de las disrupciones que pueden ser explicadas por las causas que contempla esta teoría. La teoría evolutiva (Coad, 2007) es la supervivencia del más apto, donde las disrupciones son las perturbaciones genéticas que causan que nuevas empresas sean creadas, sobreviviendo las fuertes y fracasando las débiles.

Aunque las teorías basadas en los conceptos de Schumpeter explican los cambios dramáticos que se presentan en una industria, no proveen una clara explicación del día a día del crecimiento de la empresa. Schumpeter creía que el capitalismo podría eventualmente fallar debido a que la innovación podría ser dominio único de las

empresas grandes, dejando fuera a los emprendedores y eliminando la destrucción creativa, lo cual nos conduciría al socialismo en el sentido de facilitar la distribución del bienestar (Kirchhoff, 1994). Kirchhoff (1994) argumenta que los negocios pequeños son el motor del crecimiento del empleo y que su habilidad para innovar, mayor a la de las grandes empresas, es la razón de ese crecimiento.

La **teoría de la ecología de las poblaciones** tiene su base en el trabajo de Hannan y Freeman (1977), los cuales establecen que las organizaciones tienen una inercia basada en su estructura y sus procesos cuyo límite es la tasa a la cual la organización puede adaptarse y cambiar. En una comparación con el mundo biológico, Hannan y Freeman demostraron empíricamente que las empresas tienen una mayor posibilidad de fallar, contrario a la teoría pura (Aldrich y Fiol, 1994).

Adicionalmente, la ecología de las poblaciones toma prestado de la teoría institucional (North, 1993) el concepto de la legitimidad de la organización basado en la necesidad que tienen las personas involucradas en las organizaciones nuevas para convertirse en una unidad de funcionamiento efectivo así como de la legitimidad que logra en el mercado externo al ser aceptada como negocio (Aldrich y Fiol, 1994; Shane y Foo, 1999). La ecología de las poblaciones ha traído el pensamiento sociológico a la investigación en negocios impulsado por Granovetter (1985) lo que ayudó a explicar situaciones del mundo real que la teoría económica no pudo (Aldrich y Fiol, 1994; Shane y Foo, 1999).

La teoría de la ecología de las poblaciones proporciona explicaciones sobre las formas de organización, tasas de supervivencia y por qué las industrias tienen clusters de empresas, lo que no es en sí mismo una teoría de crecimiento debido a que no profundiza en porque en el crecimiento de una manera integral.

La **teoría de la gestión o teoría de Marris** (Marris, 1963; Coad, 2007) atribuye el crecimiento de la empresa a los administradores que incrementan el tamaño de la misma con el fin de alcanzar “salario, poder y prestigio” (Marris, 1963). Ello puede ser visto como una extensión de la teoría de la agencia, para la cual el administrador (y no el dueño) está motivado a incrementar el tamaño de la empresa aunque esté o no en el interés de los accionistas, la compensación, bonos y otros beneficios, siendo común que crezcan con el tamaño de la empresa (Coad, 2007). Aunque esta teoría puede explicar algo del crecimiento, resulta evidente que no tiene en cuenta que en el caso de las pequeñas y medianas empresas, así como las jóvenes, en su mayor parte el dueño es el administrador.

La **teoría del crecimiento de la empresa basada en los recursos**, originada del trabajo seminal del libro titulado “La Teoría del Crecimiento de la Empresa” de Edith Penrose (1959), usa la premisa de que el crecimiento de la empresa es determinado por recursos tanto internos como externos a ella. Su teoría toma en consideración el crecimiento orgánico como: el incremento en ventas de productos existentes, adición de nuevos productos, cambio en el enfoque de todos los productos, integración hacia adelante y hacia atrás, fusiones y adquisiciones así como también la expansión internacional. Los recursos que son incluidos en su teoría no están

restringidos a activos tangibles como edificios, equipos, tierra, etc.; sino que incluye los rasgos del emprendedor y/o administrador, la inteligencia colectiva y las habilidades del equipo administrativo para combinar recursos tangibles e intangibles y aprovecharlos de tal forma que puedan generar ganancias para la empresa.

Penrose (1959) toma en cuenta las estrategias de la compañía, la gente y sus habilidades en la compañía y el ambiente de negocios en el cual opera. Además, se apartó del tradicional énfasis en el tamaño de la empresa para dar una visión basada en los recursos de crecimiento de las empresas. Dicho punto de vista considera a la empresa como un conjunto de recursos y la atención se centra en las actividades que puede realizar con esos recursos. Penrose (1959) analizó el proceso de crecimiento en términos de la velocidad con la que las empresas podrían acumular y asimilar tales recursos, y las oportunidades para un mayor crecimiento que surgen cuando los recursos internos de las empresas están siendo utilizados. Por lo tanto, se consideraron las características del recurso para dar lugar a la heterogeneidad en la empresa.

De acuerdo a lo revisado anteriormente, puede considerarse que el trabajo inicial de Penrose (1959) provee el marco en el cual las otras teorías residen. Desde el punto de vista de la teoría económica neoclásica, en relación a que las ganancias motivan todo el esfuerzo para el crecimiento del negocio, no explica por qué algunos negocios crecen y otros no.

La ecología de las poblaciones considera la estructura organizacional de la empresa y efectividad para su supervivencia de la empresa. La idea básica de la teoría de la ecología de las poblaciones es referida por Penrose (1959) cuando refiere la importancia de la estructura como otro recurso importante de la organización.

3. Factores relacionados con el crecimiento

Varios factores determinantes del crecimiento han sido presentados por los investigadores de la disciplina de estudio. Los investigadores de la psicología se han centrado en el comportamiento del empresario, mientras que los de la disciplina de la economía se han centrado en la relación entre el crecimiento y el tamaño de la empresa (Zhou y Wit, 2009).

El crecimiento de las empresas depende de la ruta tomada por la organización y es el resultado de la organización como consecuencia de las combinaciones de la empresa respecto a sus recursos específicos, capacidades y rutinas (Coad, 2009).

El crecimiento de las empresas también depende de las condiciones macro-económicas imperantes y del grado de concentración o competencia en la industria. Zhou y Wit (2009) han estudiado los factores determinantes del crecimiento de las empresas de una manera integrada, clasificándolos en tres dimensiones: los determinantes individuales, organizacionales y ambientales.

- Los *determinantes individuales* dependen de los rasgos de la personalidad, la motivación de crecimiento, las competencias individuales y los antecedentes personales del empresario. Zhou y Wit (2009) encontraron que la motivación de crecimiento, habilidades específicas y la necesidad de logro son los determinantes

individuales de crecimiento de la empresa más importantes. A pesar de que las condiciones económicas generales son favorables y la empresa puede ser capaz de explotar el crecimiento en el mercado con el uso de sus capacidades y de recursos, la capacidad de gestión y la ambición del gerente juega un efecto de refuerzo en el crecimiento empresarial. Gerentes motivados son capaces de utilizar con eficacia los recursos y seleccionar las estrategias adecuadas para mejorar el crecimiento. Esto es especialmente cierto para una pequeña empresa, donde la motivación y los factores relacionados con la capacidad del emprendedor juegan un factor importante en el éxito de la empresa. En los estudios empíricos, se observa la motivación de crecimiento de los administradores para tener un efecto positivo en el crecimiento (Delmar y Wiklund, 2008).

- Los *determinantes ambientales* como el dinamismo, la hostilidad y la heterogeneidad determinan el potencial de crecimiento de las empresas. Hasta cierto punto, el crecimiento se determina externamente por el medio ambiente en el que opera. Diversos estudios han reconocido (Baum, et al., 2001; Wiklund et al., 2009) el efecto de estos factores determinantes, pero no consideran que sea el más influyente en la determinación de crecimiento de las empresas. Aunque, el crecimiento en gran medida es una cuestión de voluntad y habilidad, los facilitadores y los obstáculos fundamentales en el medio ambiente no pueden pasarse por alto (Davidsson et al., 2005). Beaudry y Swann (2009) en su análisis de la influencia de la fuerza de cluster de la industria han demostrado que para algunos sectores hay una asociación positiva en la empresa en crecimiento y empleo en el sector propio.

- Los *determinantes de organización* tienen la mayor influencia en el crecimiento de la empresa. Estos determinantes se han discutido en la literatura existente en forma de atributos organizacionales, recursos específicos, estrategias y la estructura organizativa. El atributo de organización más estudiado es la edad y el tamaño. La edad de la empresa tiene una relación negativa con el crecimiento de la empresa y esto ha sido empíricamente apoyado por muchos estudios (Evans, 1987; Dunne y Hughes, 1994; Glancey, 1998; Yasuda, 2005).

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, la Ley de Gibrat ha sido un punto de referencia en la investigación sobre los factores determinantes del crecimiento de la empresa desde su formulación en 1931 (Sutton, 1997). Según esta ley, de efecto proporcional, el crecimiento de la empresa es independiente del tamaño de la empresa al comienzo del período. Los primeros estudios no han encontrado ninguna relación entre la tasa de crecimiento y el tamaño de la empresa (Hymer y Pashigan, 1962). Pero la mayoría de los estudios posteriores han encontrado una relación negativa entre el tamaño de la empresa y el crecimiento contraria a dicha ley (Kumar, 1985; Dunne y Hughes, 1994; Almus y Nerlinger, 2000; Bottazzi y Secchi, 2003).

Aunque la literatura empírica sobre la relación entre el tamaño de la empresa y el crecimiento rechazó el modelo estocástico, algunos han encontrado evidencia débil para soportar la Ley de Gibrat (Evans, 1987). También se ha apoyado empíricamente que la empresa y su supervivencia aumenta con el tamaño y la edad (Jovanovic 1982; Evans 1987; Yasuda 2005).

Sobre la base de los recursos específicos en empresas, los recursos financieros y el capital humano son los más importantes para el crecimiento de la pequeña empresa (Wiklund et al., 2009). Con el acceso a los recursos financieros suficientes, las empresas son capaces de aprovechar las oportunidades de crecimiento. El capital humano representa el conocimiento, las habilidades y la experiencia. Esto es especialmente importante para las pequeñas empresas en la industria en rápida evolución, ya que tienen limitaciones en los recursos disponibles y dependen de la innovación para el crecimiento futuro (Arribas y Vila, 2007).

La estrategia de la empresa depende básicamente de la orientación empresarial, de la alta dirección y su comportamiento hacia ser proactivo y competitivo en el mercado. La evidencia empírica muestra que la orientación emprendedora se relaciona positivamente con el crecimiento (Wiklund, 1998). La estructura de la organización, que está relacionada con la distribución del trabajo y el mecanismo de coordinación como la centralización y la formalización, se ha demostrado que tiene efectos mixtos sobre el crecimiento de la empresa (Wiklund, 1998).

Los factores que inhiben o impiden el crecimiento incluyen las barreras institucionales y las barreras financieras. Las primeras incluyen las políticas del gobierno, estructura jurídica y las cuestiones fiscales relacionadas. Las empresas más pequeñas se enfrentan a obstáculos más altos debido a las políticas institucionales. Las segundas representan el acceso a los recursos financieros. El acceso a los recursos financieros depende de la tasa de desarrollo del sector financiero de un país. Como el desarrollo financiero reduce el costo del

financiamiento externo a las empresas económicamente dependientes, tiene una influencia de apoyo sustancial de la tasa de crecimiento de las empresas (Rajan y Zingales, 1998).

Las grandes empresas están menos restringida para las finanzas, en comparación con las empresas más pequeñas (Ayyagari et al, 2008). Otros inhibidores incluyen el funcionamiento ineficiente de los mercados financieros, la falta de seguridad y el cumplimiento de los derechos de propiedad, la falta de provisión de infraestructura, regulación ineficiente y los impuestos, y las características de gobernabilidad más amplios, como la corrupción (Ayyagari et al., 2008).

Las habilidades gerenciales a veces pueden constituir el factor limitante para el crecimiento de la empresa (Penrose, 1959). A medida que la empresa crece y madura, hay una tendencia de los administradores para buscar el crecimiento en lugar del bienestar del accionista. A los administradores les gusta crecer en ventas o activos totales a expensas de la rentabilidad, sobre todo cuando sus remuneraciones, gratificaciones y el poder están vinculados al tamaño de la empresa medido por las ventas. Los gerentes tratan de maximizar el crecimiento para lograr recompensas no pecuniarias, como el poder, y con el fin de construir sus propios imperios. Crecer más no sólo da los administradores un sentido de logro, también es un mecanismo para evitar adquisiciones hostiles y, posteriormente, su pérdida de trabajo en el futuro (Morrison et al., 2003).

Los estudios sobre el crecimiento de las empresas, que se han centrado en el efecto que tienen la edad y el tamaño, pueden influir en el comportamiento de las empresas

posterior a su entrada. Autores como Storey (1994) lo determinaron, distinguiendo para ello tres tipos de factores: los relacionados con el emprendedor, los relacionados con la empresa y los relacionados con la estrategia (ver tabla 2).

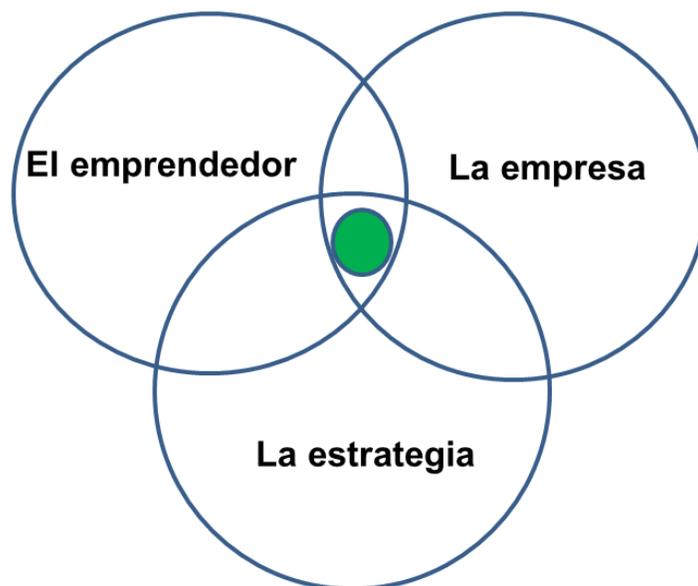
Tabla 2. Factores que influyen en el crecimiento de las pequeñas empresas.

El emprendedor	La empresa	La estrategia
1. Motivación	1. Edad	1. Entrenamiento de la fuerza de trabajo
2. Desempleo	2. Sector	2. Entrenamiento de la administración
3. Educación	3. Forma legal	3. Equidad externa
4. Experiencia administrativa	4. Ubicación	4. Sofisticación tecnológica
5. Número de fundadores	5. Tamaño	5. Posicionamiento en el mercado
6. Autoempleo anterior	6. Propiedad	6. Ajustes en el mercado
7. Historia familiar		7. Planeación
8. Marginalidad social		8. Nuevos productos
9. Habilidades funcionales		9. Reclutamiento
10. Entrenamiento		10. Apoyo del estado
11. Edad		11. Concentración de clientes
12. Intentos previos de negocio		12. Competencia
13. Experiencia previa en el sector		13. Información y consejo
14. Experiencia previa en el tamaño de empresa		14. Exportación
15. Género		

Fuente: Storey (1994).

De acuerdo a Storey (1994) todos estos elementos deben ser combinados de una manera apropiada para lograr que la empresa crezca rápidamente. En la figura 13 se representa cada uno de los tipos de factores (el emprendedor, la empresa y la estrategia) por un círculo. La intersección de todos los círculos (donde se ubica el círculo sombreado) es donde las empresas de rápido crecimiento están ubicadas (Storey, 1994). Por ejemplo, una empresa con una buena estrategia para competir en un nuevo mercado, podría obtener resultados pobres si el administrador no tiene suficientes habilidades para enfrentar la situación en el nuevo mercado o la habilidad para motivar a sus trabajadores.

Figura 13. Interacción de factores en el crecimiento de la empresa.



Fuente: Elaboración propia a partir de Storey (1994).

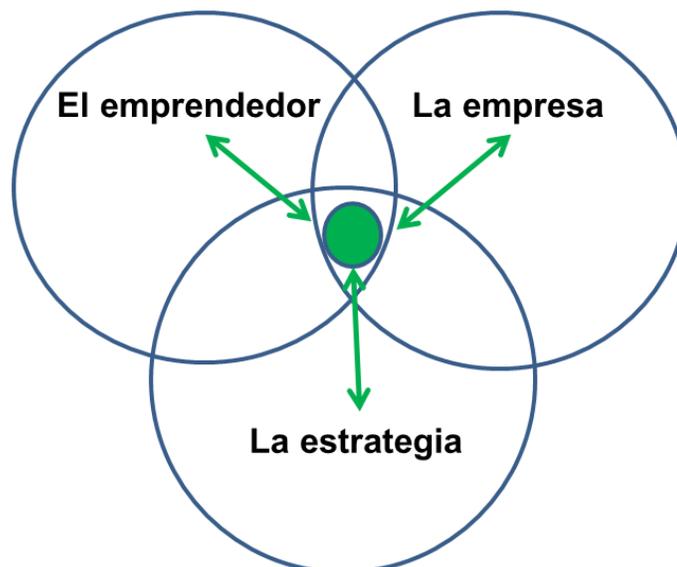
La interacción entre estos factores genera una alta heterogeneidad en las tasas de crecimiento de las empresas a través del tiempo. Algunos investigadores han estado

intentando identificar las relaciones que tienen todas estas características con el crecimiento de la empresa.

Otro factor que también destaca es el de la aleatoriedad. Algunos factores inesperados podrían afectar la interacción de esos factores. El estudio teórico de Geroski (1999) presenta a la aleatoriedad como un evento con una forma desconocida o un hecho conocido para el que su fecha de ocurrencia no está determinada.

La figura 14 muestra como este error estocástico, representado por flechas, puede afectar este núcleo central compartido. El área compartida puede incrementar o disminuir dependiendo del efecto de este error.

Figura 14. Interacción de factores en el crecimiento de la empresa y el error.



Fuente: Elaboración propia a partir de Storey (1994).

Hay factores que pueden ser controlados por la empresa, pero otros eventos inesperados, internos o externos a la empresa, pueden también afectar el crecimiento de la empresa. No solamente hay factores que incrementan el crecimiento de la empresa, también hay factores que son barreras para el crecimiento. Estas barreras pueden presentarse debido a fallas humanas y también podrían estar más allá del control de los administradores y dueños. Algunas de las barreras identificadas se muestran en la tabla 3.

Tabla 3. Barreras para el crecimiento.

1) Disponibilidad y costo del financiamiento para la expansión.
2) Disponibilidad y costo de los servicios de sobregiro.
3) Crecimiento total y demanda del mercado.
4) Competencia en incremento.
5) Habilidades de mercadotecnia y ventas.
6) Habilidades administrativas.
7) Mano de obra capacitada.
8) Adquisición de nueva tecnología.
9) Dificultades para la implementación de nueva tecnología.
10) Disponibilidad de ubicación apropiada.
11) Acceso a mercados internacionales.

Fuente: Storey (1994).

Geroski (1995) mencionó que uno de los aspectos más interesantes en la dinámica de las empresas es la habilidad de aprender y responder a su ambiente cambiante. Esta habilidad para aprender y adaptarse es crucial para el crecimiento de la empresa y está altamente relacionada con la edad o experiencia de la empresa.

4. Modelos que explican el crecimiento

En las últimas décadas, la identificación de factores que determinan el desempeño de las nuevas empresas como la supervivencia, el crecimiento o la rentabilidad ha sido uno de los temas centrales de la investigación en emprendimiento (Sarasvathy, 2004). Una cantidad importante de investigaciones se ha centrado en la exploración de varias variables y su impacto en el rendimiento (Bamford et al., 2004).

Como se ha visto en el apartado anterior, hay un importante número de factores tanto internos como externos que pueden afectar el crecimiento de la empresa; sin embargo, para poder analizar y modelar el desempeño de las empresas, hay que tener en cuenta la complejidad y el dinamismo que enfrentan, así como el hecho de que no son un grupo homogéneo pudiendo tener muchas características diferentes entre sí (Gartner et al., 1989).

Esta situación, plantea el reto de explicar el fenómeno bajo un enfoque integrador (Davidsson et al., 2010); es decir, a partir del análisis bajo la consideración de diferentes dominios así como de las interrelaciones que tienen las diferentes variables entre sí (Herron y Robinson, 1993; Lumpkin y Dess, 1996; Chrisman et al., 1998).

Hay una cantidad importante también de investigación empírica de la que se dispone. Una recopilación interesante es la que se muestran Dobbs y Hamilton (2006), la cual deja ver la variedad de la investigación realizada en la que se analizan diferentes modelos que explican el crecimiento a través de la combinación de diferentes factores en cada uno como puede apreciarse en la tabla 4.

Tabla 4. Modelos que explican el crecimiento.

Autores	Medida de Crecimiento	Variables determinantes	Variables no determinantes
Barringer et al. (2005)	Ventas Empleos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del consumidor • Educación terciaria • Estatuto de Misión • Compromiso con el crecimiento • Relaciones inter-organizacionales • Experiencia del fundador en la industria • Diferenciación 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de fundadores • Educación de posgrado • Estrategias de nicho • Contratación selectiva • Experiencia emprendedora • Incentivos no financieros para los empleados • Establecimiento de planes y metas

Capítulo I: El crecimiento de la empresa

Berchetti y Trovatto (2002)	Crecimiento Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Edad de la empresa • Tamaño de la empresa • Disponibilidad de financiamiento externo 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a mercados del extranjero
Carpenter y Peterson (2002)	Total de activos	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzas internas 	
Chaganti et al., (2002)	Empleos	<ul style="list-style-type: none"> • Estilos de liderazgo • Estrategias de negocio • Sistemas administrativos 	
Chandler y Baueus (1996)	Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad del equipo fundador • Cantidad de personal técnico • Cercanía al consumidor • Crecimiento del mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa previa de crecimiento
Davidsson y Delmar (1997)	Empleos	<ul style="list-style-type: none"> • Edad de la empresa • Tamaño de la empresa • Ubicación • Única empresa vs Parte de un grupo 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de gobernanza • Propiedad Extranjera vs. Propiedad doméstica

Capítulo I: El crecimiento de la empresa

Davidsson et al. (2002)	Empleo	<ul style="list-style-type: none"> • Edad de la empresa • Sector industrial • Forma legal • Tamaño del negocio • Control Independiente • Subsidiarias extranjeras 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio en el sector industrial • Cambio de forma legal • Ubicación (región)
Davidsson y Henkerson (2002)	Empleo	<ul style="list-style-type: none"> • Determinantes institucionales/ambientales 	
Delmar et al. (2003)	Ventas Empleo	<ul style="list-style-type: none"> • Edad de la empresa • Tamaño de la empresa • Industria 	
Del Monte y Papagni (2003)	Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación y Desarrollo 	
Freel y Robson (2004)	Empleo	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación 	
Glancey (1998)	Empleo	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño de la empresa • Edad de la empresa • Ubicación • Motivación emprendedora 	

Capítulo I: El crecimiento de la empresa

Hamilton y Lawrence (2001)	Empleo	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño de la empresa • Motivación • Necesidad de sobrevivencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Aspiraciones de independencia • Experiencia en la industria • Sector
Havnes y Senneseth (2001)	Empleo Ventas		<ul style="list-style-type: none"> • Actividad en redes
Hongstra y Van Dick (2004)	Empleo	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación 	
Johnsen y McMahon (2005)	Empleo Ventas Activos		<ul style="list-style-type: none"> • Género
Johnson et al. (1999)	Empleo	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño de la empresa • Educación del propietario • % de personal profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • Edad del propietario • Método de arranque • % de ventas a los tres clientes más grandes • Tipo de cliente principal

Kangasharju (2000)	Empleo	<ul style="list-style-type: none"> • Edad de la empresa • Edad del propietario /administrador • Fluctuaciones económicas • Educación del propietario/admin. • Género del propietario/admin. • Industria 	
Kelley y Nakosteen (2005)	Ingreso por ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Patentamiento • Desarrollo de productos y recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Primeros productos innovadores desarrollados
LeBrasseur y Zanibbi (2003)	Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de las actividades definidas antes del arranque • Rango de actividades de expansión • Dependencia de habilidades técnicas del propietario 	

Littunen y Tohmo (2003)	Ventas Tamaño del crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Motivos del fundador • Desarrollo de Productos • Desarrollo de mercados • Redes • Administración basada en grupos 	• Ubicación
Locke (2004)	Empleos	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de la Información 	
Mc Mahon (2001)	Cambio en ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas de reporte financiero 	
North y Smallbone (2000)	Ventas Empleos	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación de productos y servicios • Desarrollo del mercado • Métodos de mercadotecnia • Innovación de la Tecnología de Procesos • Uso de computadoras en la administración 	
O’Gorman (2001)	Cambio en empleos y ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Industria • Administración Estratégica 	

Olson y Bokor (1995)	Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Planeación Estratégica formal • Innovación de 	
Orser et al. (2000)	Ventas (ingreso bruto)	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño de la empresa • Edad de la empresa • Uso de plan de negocios 	<ul style="list-style-type: none"> • Género del propietario • Administración profesional de las finanzas
Peña (2002)	Empleo Ventas Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Capital humano del fundador • Capital organizacional • Redes de relaciones 	
Reichstein y Dahl (2004)	Cambio en ventas Empleo	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño de la empresa • Edad de la empresa • Ubicación • Estructura de la industria 	
Sadler-Smith et al. (2001)	Cambio en ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al aprendizaje activo 	
Smallbone et al. (1995)	Cambio en ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de productos y mercados 	
Smallbone y North (1995)	Empleo	<ul style="list-style-type: none"> • Edad de la empresa 	

Wiklund y Shepherd (2003)	Empleo Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Aspiraciones de crecimiento • Educación y experiencia • Acceso a capital financiero • Ambiente favorable 	
Yasuda (2005)	Empleo	<ul style="list-style-type: none"> • Edad de la empresa • Tamaño de la empresa • Investigación y Desarrollo (por empleado) 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividad de subcontratación

Fuente: Adaptado de Dobbs y Hammlton (2006).

Los modelos referenciados en la tabla 4 consideran medidas para el crecimiento, dentro de las que se contemplan las ventas, los empleos, el crecimiento financiero, el total de activos, el ingreso por ventas y la rentabilidad, entre otras. En general, dentro de las variables que resultaron determinantes, hay variables de diferentes tipos, ya sean internas o externas, y no consideran dimensiones preestablecidas.

Existen diferentes enfoques para analizar el rendimiento de la empresa, pudiendo distinguirse por su complejidad. El modelo más básico es el enfoque de efectos universales, que supone que sólo una única estrategia exclusiva existe para administrar con éxito una empresa. El enfoque de contingencia es más complejo y supone que el alcance y la dirección del impacto en el desempeño de un cierto factor

de éxito son influenciados por el medio ambiente. El enfoque de configuración es más elaborado y considera a las empresas como entidades complejas, cuyo desempeño depende de cuatro dominios que consisten en un cierto número de factores que interactúan entre sí (Miller, 1987).

Miller (1987) seleccionó cuatro dominios o imperativos etiquetados según los siguientes criterios: en primer lugar, su vitalidad y fuerza motriz dentro de las organizaciones es incuestionable. En segundo lugar, los dominios mostraron empíricamente que generan relaciones integrales entre estrategia, estructura y medio ambiente. En tercer lugar, su papel central generando configuraciones organizacionales de manera repetida. Y por último, cuatro dominios denominados ambiente, estructura organizacional, liderazgo y estrategia, que cumplen con esos criterios. Dado que las variables dentro de cada dominio no están necesariamente ligadas de manera lineal, el enfoque configuracional es capaz de modelar no solo dependencias, sino también interdependencias entre ellas (Reeves et al., 2003; Harms et al., 2009).

Levinthal y March (1993) consideran que la supervivencia a largo plazo de las organizaciones empresariales se fundamenta en la habilidad para llevar a cabo una explotación suficiente para asegurar la viabilidad presente y así protagonizar suficientes actividades de exploración, con objeto de asegurar la viabilidad futura. Es lo que se conoce como “el principio de la sincronización entre la exploración y la explotación”, por el cual las organizaciones capaces de auto-regenerarse son capaces de sincronizar y balancear la exploración de nuevas oportunidades y la

explotación de las capacidades actuales. Así, diferentes estudios evidencian que aquellas empresas capaces de hacer convivir de forma simultánea la explotación y la exploración, obtienen rendimientos financieros sostenidos y superiores (Gibson y Birkinshaw, 2004; Lubatkin et al., 2006).

Ahora bien, es preciso reconocer que la conciliación entre ambas aproximaciones en una misma organización empresarial conduce a la existencia de objetivos de negocio múltiples y en ocasiones contrapuestos, que genera una tensión considerable en su seno. Y es aquí donde el emprendimiento estratégico representa una aportación valiosa.

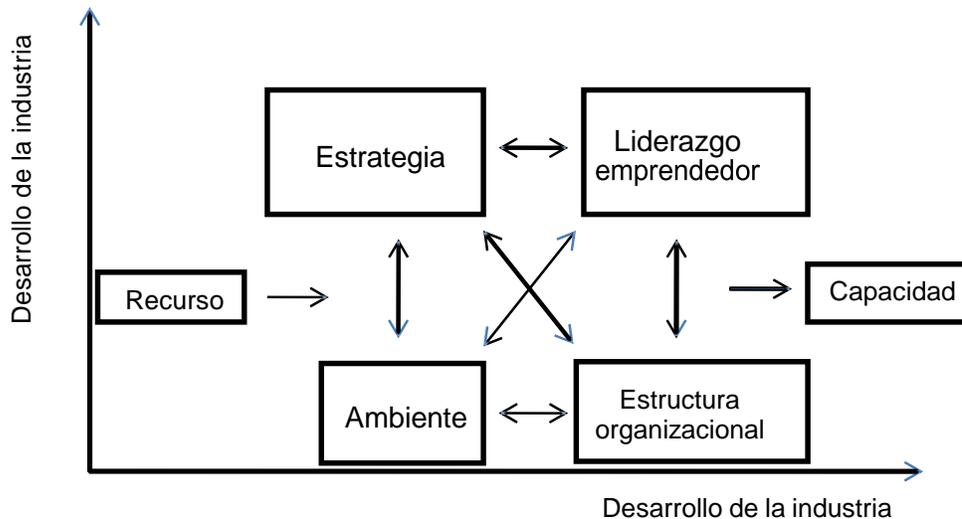
El emprendimiento estratégico surge de la integración del emprendimiento en el marco de la gestión estratégica de la empresa e implica la consideración de las actividades de emprendimiento desde una perspectiva estratégica, con el propósito de lograr la revitalización o regeneración de un proyecto empresarial.

En este marco, el emprendimiento beneficia a las empresas permitiéndoles desarrollar sus capacidades de aprendizaje estratégico. Esto es, la capacidad de las organizaciones para obtener conocimiento de sus acciones y sacar partido de este conocimiento para optimizar su estrategia. Adicionalmente, el fomento del emprendimiento permite crear una “lógica dominante dinámica”: Como parte integrante de una nueva lógica dominante, el emprendimiento promueve la agilidad estratégica, la flexibilidad, la creatividad y la innovación continuada dentro de las organizaciones empresariales (Ireland et al., 2001).

Para Hitt et al. (2001; p. 62), “el emprendimiento estratégico consiste en iniciar acciones emprendedoras utilizando la perspectiva estratégica. Cuando la empresa participa en el emprendimiento estratégico también se enfoca en su entorno externo con el fin de identificar oportunidades que pueda aprovechar por medio de innovaciones, lo cual representa la parte emprendedora del emprendimiento estratégico, mientras que la determinación de la mejor manera de administrar las actividades innovadoras de la empresa constituye la parte estratégica”.

El emprendimiento estratégico puede integrarse en un modelo que busca lograr un balance continuo entre la identificación y la explotación de las oportunidades (Kraus, et al., 2011). El modelo conceptual propuesto por Kraus et al. (2011) considera los siguientes seis dominios interrelacionados: recursos, capacidades de estrategia, el emprendedor, el ambiente, y la estructura organizacional; con la finalidad de reflejar las diferencias en la empresa a lo largo de su proceso de crecimiento.

Figura 15. Modelo configuracional de emprendimiento estratégico.



Fuente: Kraus et al., (2011).

El emprendimiento estratégico lleva a las empresas a integrar con éxito sus acciones para encontrar oportunidades e innovar como un medio básico para implementarlas. Para Hitt et al (2011), en el panorama competitivo mundial, el éxito a largo plazo de las nuevas empresas y de las empresas ya establecidas depende de su capacidad para combinar el emprendimiento con la administración estratégica.

5. Modelos que describen el crecimiento

Tomando prestado un concepto universalmente aceptado de las ciencias biológicas, diversos investigadores han desarrollado varios modelos para describir el ciclo de vida de las organizaciones (Greiner, 1972; Lohdal y Mitchell, 1980; Tichey, 1980; Miller y Friesen, 1983; Hanks et al., 1993; Dodge et al., 1994). El impulso detrás de esta corriente de investigación está en que las organizaciones parecen tomar "vida" pudiendo compararse con los organismos vivos. Para articular mejor esta vida, el conjunto se ha desglosado en diferentes fases o etapas.

Debido a que las definiciones varían, los modelos que van de tres a diez etapas han sido propuestos. Por ejemplo, algunos modelos más cortos utilizan sólo tres (Smith, et al., 1985) o cuatro etapas (Cameron, 1983; Baird y Meshoulam, 1988, Kazanjian, 1988; Quinn, 1983). Los modelos más completos favorecen cinco (Galbraith, 1982; Miller y Friesen, 1984; Lester et al., 2003) o más fases (Adizes, 1979; Flamholtz, 1986). Ya sea que el modelo tenga tres o diez etapas, la mayoría de los investigadores describen un patrón similar de desarrollo. Los modelos más grandes tienden a dividir en etapas con períodos de tiempo mucho más específicos, mientras

que los modelos más cortos tienden a sobregeneralizar, integrando dos o más períodos de desarrollo en un esfuerzo por presentar una representación más sencilla de la vida organizacional.

De gran importancia es si los modelos se presentan como propuestas teóricas o si han sido probados o estudiados empíricamente. El soporte empírico más sólido hasta la fecha justifica el enfoque de cuatro o cinco etapas (Miller y Friesen, 1984; Smith et al., 1985; Kazanjian, 1988; Hanks, 1990; Lester et al., 2003).

Una etapa del ciclo de vida puede definirse como un conjunto de actividades (Quinn y Cameron, 1983; Hanks et al., 1993; Dodge et al., 1994). Estas actividades incluyen la toma de decisiones, el procesamiento de la información y los procedimientos operacionales. Las etapas del ciclo de vida son necesarias para la descripción debido a que estas actividades y estructuras cambian con el tiempo (Van de Ven, 1992). Son también interdependientes (Galbraith, 1982; Galbraith y Kazanjian, 1986), reconfigurándose de un ciclo al siguiente.

No hay debate sobre la validez de aplicar el concepto biológico de la vida de las organizaciones. Está claro que las organizaciones en algún momento "nacen" (Tichey, 1980), crecen a un tamaño u otro (Mintzberg, 1980), y eventualmente todos "mueren" (Kimberly y Miles, 1980). Sin embargo, hay dos puntos importantes que se han debatido sobre la investigación del ciclo de vida. El primero es sobre cuántas etapas de desarrollo son adecuadas para describir adecuadamente el constructo. El segundo se refiere a la naturaleza determinista de la investigación del ciclo de vida.

Las teorías del crecimiento de la empresa han sido categorizadas en diferentes tipologías. En una revisión del crecimiento de las pequeñas y medianas empresas realizado por O'Farrel y Hitchens (1988) clasificaron las teorías del desarrollo de la empresa en cuatro tipos: teorías del equilibrio estático, modelos estocásticos, perspectivas de la administración estratégica y modelos biológicos.

La mayor creencia de las teorías del equilibrio estático es que todas las organizaciones están orientadas por el mismo deseo de maximizar la ganancia, que a su vez, motiva a los administradores a imitar prácticas administrativas exitosas, independientemente de sus preocupaciones sociales o sus intenciones emprendedoras (Bjur y Zommarandian, 1986). Las empresas se esfuerzan en convertirse en lo más grande posible para incrementar las economías de escala y reducir el costo por unidad (Penrose, 1959).

Los modelos estocásticos economicistas sostienen que hay muchos factores que afectan el crecimiento de la empresa, que están fuera del control de la misma. Por esta razón, consideran que no puede haber una teoría definitiva para el crecimiento de la empresa. Bajo la perspectiva de los teóricos de estos modelos, las empresas crecen o declinan como resultado de los cambios ambientales o de la industria (Howard y Hine, 1997). La idea más importante desarrollada por la escuela estocástica es la ley del efecto proporcional, comúnmente denominada como Ley de Gibrat. Esta escuela de pensamiento sostiene que el crecimiento es independiente del tamaño. Específicamente las empresas crecen a la misma tasa que el mercado

(Gibrat, 1931), lo que implica que no hay un efecto del ciclo de vida y es un simple resultado del ambiente.

La teoría de la administración estratégica es otra escuela de pensamiento relacionada con el crecimiento de la empresa. Esta perspectiva propone que el emprendedor es la variable clave involucrada en el crecimiento de la empresa. Específicamente el emprendedor hace elecciones basadas en lo que observa en el ambiente, y que determinan cómo la empresa se mueve a través del tiempo. Adicionalmente, una empresa con altos niveles de habilidad administrativa, efectividad en la toma de decisiones y prácticas administrativas sofisticada, probablemente crecerán más que aquellas con bajos niveles de esas capacidades administrativas (Orser et al., 2000). Esta es una perspectiva más reciente, pero significativa para la identificación de diferentes intenciones de los emprendedores; por ejemplo, hay algunos emprendedores que eligen no crecer (Stanworth y Curran, 1976; Perry, 1982; Storey et al., 1988; Barton y Matthews, 1989; Davidsson, 1989; Birley y Westhead, 1990; Hanks y Chandler, 1992; Hay y Kamshad, 1994).

Las primeras dos teorías tienen sus raíces en la literatura económica y han mostrado que tienen una relevancia limitada para las pequeñas y medianas empresas. La tercera teoría agrega valor al campo del crecimiento de la empresa, pero solo desde la perspectiva opuesta a la económica. Esta perspectiva puede sobrestimar el efecto que puede tener el dueño de la empresa en su respectiva situación. En otras palabras, se ignora el efecto que el ambiente puede tener sobre la pequeña y mediana empresa, lo que puede ser sustancial.

Como muchas teorías en el campo de la administración, la teoría del ciclo organizacional tiene sus raíces en el terreno de la economía (Haire, 1959; Penrose, 1959; Rostow, 1960). La primera discusión publicada sobre empresas que mostraban similitudes en su ciclo de vida con el de una entidad biológica, fue la de Chapman y Ashton (1914; p. 471): “el crecimiento de un negocio y el volumen y forma que finalmente asume, está aparentemente determinado de una forma muy parecida al desarrollo de un organismo en el mundo vegetal o animal”.

Sin embargo, es Haire (1959) a quien se acredita la primera discusión profunda sobre el ciclo de vida organizacional. Hay otros autores que también discutieron la idea de que las empresas pueden seguir algunos patrones predecibles y que semejan los de los humanos y otros organismos vivos (Mooney y Reiley, 1931; Boulding, 1950). Un trabajo especialmente interesante es el de Chandler (1962) que sostiene que las etapas del crecimiento son muy similares a las estructuras siguen un cambio estratégico. Este trabajo es uno de los primeros en discutir un modelo de crecimiento en etapas y fue la base para trabajos posteriores sobre el ciclo de vida organizacional (Scott, 1971; Channon, 1973; Rumelt, 1974). Fue después de Chandler que el interés en el ciclo de vida organizacional empezó a crecer en prominencia (Abernathy, 1976; Kimberly y Miles, 1980; Galbraith, 1982). Desde entonces el interés en la idea de identificar el ciclo de vida del negocio ha crecido de manera muy importante.

Un trabajo integrador muy importante es el que realizan Kimberly y Miles (1980) quienes combinan los trabajos realizados por investigadores destacados,

confirmando una perspectiva comprensiva del ciclo de vida organizacional de la empresa.

Después del trabajo de Kimberly y Miles (1980), varios investigadores empezaron a desarrollar los constructos que le dieran forma al ciclo de vida organizacional en un intento por darle cohesión a un campo todavía indefinido (Cameron y Whetton, 1983; Quinn y Cameron, 1983; Smith y Miner, 1983; Mintzberg, 1984). Diferentes modelos empezaron a surgir y la naturaleza del ciclo de vida organizacional se convirtió en un tema de debate. Por ejemplo, algunos autores sacaron adelante varios modelos de etapas mientras que otros argumentaron que esa perspectiva era demasiado simplista y que debía ser descartada (Hosmer et al., 1977; Tichey, 1980). Aún entre los proponentes de la teoría del ciclo de vida organizacional, hubo un desacuerdo significativo sobre el número de etapas, la composición de dichas etapas y como deberían ser medidas (Greiner, 1972; Adizes, 1979; Quinn y Cameron, 1983). El resultado de este periodo de debate, fue la emergencia del ciclo de vida organizacional como una teoría válida del desarrollo de la empresa.

Lippit y Schmidt (1967) propusieron tres etapas para el ciclo de vida de la empresa a las cuales llamaron: nacimiento, juventud y madurez. En su conceptualización se centraron en las preocupaciones administrativas como parte de su modelo. Las preocupaciones se inician con la creación de un sistema que nazca y sobreviva y que se mueva al establecimiento de reputación y estabilidad en la juventud y finalmente logre una ventaja competitiva en la etapa de madurez. Este modelo

estuvo entre los primeros que consideraron a los problemas administrativos como la causa del avance de la empresa a través de ciclo de vida.

Examinando el proceso de crecimiento, Downs (1967) también conceptualizó un modelo de tres etapas. Él llamó a la primera etapa “la lucha por la autonomía”, en la cual la organización se esfuerza para establecerse con una unidad legítima con los recursos necesarios para sobrevivir. La segunda etapa, de rápido crecimiento, está caracterizada por alcanzar los estándares mínimos de edad y tamaño que considera como “el umbral del inicio de la sobrevivencia”. El periodo final lo considera como de desaceleración en el cual la característica distintiva es la formalidad. Él ve a la necesidad de establecer y mantener la legitimidad como el conductor del desarrollo de la empresa por su ciclo de vida. El trabajo de Downs (1967) es distinguido como uno de los primeros trabajos integradores, pero está limitado en su generalización porque está enfocado solo al sector público.

Scott (1971) define su modelo en tres etapas a las cuales da el nombre genérico de etapa 1, etapa 2 y etapa 3. Una empresa se mueve de ser pequeña con un solo administrador, a una compañía multidepartamentos con labores especializadas y finalmente a una compañía multidivisional. Su enfoque se centra en las características administrativas de cada etapa más que en las diferencias estructurales entre ellas, considerando a los administradores como responsables a los cambios en estructura.

Greiner (1972) propuso un modelo de cinco etapas: creatividad, dirección, delegación, coordinación y colaboración. Sin embargo, su contribución más

importante fue la de la identificación de como las empresas cambian entre etapas. Él sostiene que las empresas permanecen relativamente confortables en una etapa hasta que una crisis organizacional las fuerza a conformar nuevas competencias para progresar. Esencialmente la empresa se mueve de un dominio caracterizado por el desempeño técnico del emprendedor a uno por administradores y estructuras.

Torbert (1974) propuso uno de los modelos más complicados consistente en nueve etapas. La primera etapa, fantasías, es de hecho, una etapa previa al nacimiento consistente en la imagen mental que el emprendedor tiene de la empresa. Inversiones, la segunda etapa, es la de la financiación, en la que el emprendedor consigue los recursos necesarios. Enseguida está la de determinaciones, donde la estructura del grupo es confirmada. Experimentos es la siguiente etapa que está caracterizada por la actividad de los integrantes centrada en la elaboración de nuevos planes, programas, etc. La quinta etapa se centra en la calidad del producto. La sexta es una denominada como de colaboración y acuerdo, con una estructura elegida abiertamente. La séptima etapa ocurre después de una crisis, y la organización en su conjunto se orienta a lo que él denomina como comunidad fundacional. La octava etapa la concibió como aquella en la que los miembros del grupo retan las reglas establecidas. En la última etapa, se establece una nueva dirección y nuevos valores.

Este modelo de Torbert (1974) es reconocido como el primero que trata con el proceso cognitivo de los individuos dentro del contexto organizacional.

Adicionalmente su modelo es uno de los pocos que incluye una etapa previa al nacimiento de la empresa.

Lyden (1975) propone un modelo de cuatro etapas (primera, segunda, tercera y cuarta) y de manera similar a Lippit y Schmidt (1967), centra su énfasis en cada etapa en los problemas funcionales. Él ve dichos problemas como la vía para proveer una liga social-institucional a las necesidades y capacidades organizacionales. Los problemas organizacionales se mueven del ámbito de la creación, a la política, la eficiencia y la institucionalización, respectivamente.

Por otro lado, de manera similar a Scott (1971) y Katz y Khan (1978) propusieron un modelo de tres etapas, en las cuales se incluyen estructuras a través del tiempo que reflejan la etapa en la que la empresa se encuentra. Las etapas que ellos consideraron son la primitiva, estable, colaborativa y de estructuras de soporte. La idea central en su modelo, está construida en el trabajo de Chandler (1962), y es que la empresa cambia su estrategia y su estructura para enfrentar las presiones externas.

Kimberly (1979) no nombra sus etapas, pero sí describe cuatro en su trabajo. La primera etapa toma lugar antes de que la organización sea formada e implica la consecución de recursos. La segunda etapa, cuando la organización ya existe, involucra la identificación de un líder con la habilidad para tomar decisiones de manera rápida. La tercera etapa implica el seguimiento a la misión y la conformación de una cultura. Y la etapa final ocurre cuando las estructuras y las prácticas son formalizadas.

Adizes (1979, 1988, 1999) propone tres modelos similares. En su primer modelo describe diez etapas (a las cuales denomina “pasajes”) de crecimiento organizacional. Él desarrolló un esquema de comportamiento, que describe los aspectos que la organización enfatiza en un determinado momento y que pueden ser para la producción de resultados, para la administración, para el emprendimiento y para la integración. En la etapa de “arranque” el emprendimiento es lo más importante. En la etapa de infante, la producción de resultados es la clave. La tercera etapa (go-go) está caracterizada por ambos roles. La etapa de la adolescencia está caracterizada por el rol administrativo. Conforme la empresa se mueve a la quinta etapa, denominada como “estelar”, la producción, la administración y el emprendimiento son igualmente importantes. La sexta etapa, la de madurez, está caracterizada por los roles de producción, administración e integración. La aristocracia es la siguiente etapa caracterizada por los roles de administración e integración. La burocracia temprana, séptima etapa, tiene a la administración como rol dominante y a la integración como rol secundario. La empresa se mueve entonces hacia la burocracia, donde solo el rol de administración es evidente. Finalmente, la etapa diez, la muerte no tiene componentes. Este autor enfatiza que la anticipación de la administración prospectiva de las actitudes y estilo de una organización puede proveer a los administradores de un medio para asegurar una larga y efectiva vida para la organización.

En su segundo trabajo, Adizes (1988), no desarrolla un nuevo modelo y solo construye sobre el primero, enriqueciéndolo con su trabajo de consultoría. Este

trabajo fue mucho más integral que el seminal. En el trabajo posterior, siguió en la misma línea que lo anterior, enriqueciendo sus contenidos, a partir de su trabajo de consultoría.

Quinn y Cameron (1983), desarrollaron un trabajo ampliamente citado, en el cual proponen un modelo de cuatro etapas. Integrando una gran cantidad de literatura ellos propusieron las etapas de emprendimiento, colectividad, formalización y elaboración. Ellos elaboraron la hipótesis de que para las etapas tempranas la flexibilidad y la adquisición de recursos son fundamentales. En las etapas posteriores, la administración de la información, la comunicación y el establecimiento de metas es lo más importante. El énfasis principal de su modelo lo centran en la consideración de que el cambio en el criterio dominante de la efectividad no es aleatorio, sino que es predecible.

Gupta y Chin (1994) proponen tres etapas que combinan el inicio y el crecimiento temprano en una etapa, crecimiento tardío y madurez en una segunda, y declinación como una etapa final. A través de una serie de proposiciones, ellos recomendaron que el enfoque de sistemas sea usado para examinar a la organización y que el ciclo de vida de la organización es una teoría estable y predecible, que es ideal para ese análisis.

En otra serie de trabajos, Cameron y Whetton (1981) emplearon un modelo de tres etapas sin un nombre distintivo. Encontraron que las interpretaciones de efectividad organizacional cambian a través de los ciclos de vida organizacional y que para esas etapas hay una variable discriminante entre ellas.

Miller y Friesen (1984) conceptualizaron y validaron un modelo de cinco etapas: nacimiento, crecimiento, madurez, renacimiento y declinación. Lo anterior, lo derivaron a través de la recopilación y análisis de registros, reportes y desempeño de treinta y seis compañías, que tenían al menos veinte años de existencia con la intención de encontrar los componentes de fases exitosas, las cuales mostraron un incremento en la sofisticación del procesamiento de la información y la toma de decisiones.

De igual forma estudiaron esas treinta y seis compañías con la intención expresa de descubrir si las empresas se movían de una etapa a otra del ciclo de vida de acuerdo a como está teorizado en la literatura, encontrando que su modelo de cinco etapas podía ser útil. Sin embargo, también encontraron que las empresas no se mueven de una etapa a otra del ciclo de vida con la misma secuencia.

Smith et al. (1985) propusieron un modelo de tres etapas consistente en la gestación, alto crecimiento y madurez. A través de una encuesta aplicada a administradores del primer nivel organizacional, encontraron que las prioridades administrativas cambian a lo largo de las etapas del ciclo de vida. Una contribución importante de este trabajo radica en la caracterización en términos de edad, número de empleados, ventas y tasas de crecimiento, de cada una de las etapas contempladas.

Drazin y Kazanjian (1990) re-analizaron el modelo de Miller y Friesen (1984) utilizando un procedimiento estadístico complementario, encontrando que modelos de tres y cuatro etapas ofrecen mejor soporte que los modelos de cinco etapas.

Gupta y Chin (1993) propusieron también un modelo de tres etapas (gestación, alto crecimiento y madurez) en el que incluyen variables como la estrategia, estructura, planeación y algunas contextuales.

Los modelos anteriores, están centrados en el ciclo que describe a las empresas grandes. De igual forma es importante mencionar algunos de los trabajos sobre las pequeñas empresas existentes en la literatura.

La teoría del ciclo de vida en las pequeñas y medianas empresas tiene sus raíces en un artículo publicado por Steinmetz (1969), el cual describe cuatro etapas del crecimiento: supervisión directa, supervisor supervisado, control indirecto y organización divisional y los problemas que ocurren en cada etapa. Adicionalmente indica las fases críticas y cuando ocurren en términos del número de empleados y el tamaño de los activos. Su idea principal radica en la creencia de que si el dueño o administradores no realizan ajustes en las fases críticas, la organización podría morir.

Galbraith (1982) aportó el siguiente trabajo significativo que involucraba el ciclo de vida de la pequeña y mediana empresa, describiendo cinco etapas del desarrollo organizacional en empresas de alta tecnología. Su principal idea radica en la creencia de que las pequeñas empresas transitan a través de etapas predecibles y que los errores ocurren debido a que los administradores rechazan reconocer la naturaleza cíclica del desarrollo de la compañía.

Churchill y Lewis (1983) propusieron un modelo de cinco etapas: existencia, sobrevivencia, éxito, despegue y madurez de los recursos. Su modelo describe cada etapa como un conjunto de problemas que cambiarán de acuerdo a como la organización se mueva a diferentes etapas. Identificaron los factores específicos que cambian de importancia de acuerdo al cambio de la organización a través del modelo. A nivel de la organización, las etapas son recursos financieros, recursos de personal, recursos de sistemas y recursos de negocio. A nivel del dueño, las etapas son las metas del mismo y en otro plano, las habilidades operacionales, administrativas y estratégicas del mismo.

Scott y Bruce (1987) también sugieren un modelo que considera la evolución de las pequeñas empresas a través de cinco etapas, para las cuales identifican las crisis que condicionan el paso a la siguiente etapa. Ellos consideran que si el emprendedor identifica claramente la posición en la que se encuentra en un determinado momento, la crisis respectiva puede ser anticipada y administrada de manera más efectiva.

Hanks (1990) elaboró un modelo, el cual no está conceptualizado con una serie de etapas distintivas, sino como un árbol de decisiones donde existen ciertas contingencias. El modelo empieza con una idea y se desplaza hacia la formación de una organización, que desarrollará el producto o servicio. Si el servicio es aceptado, la empresa entra a una etapa de crecimiento; si no, la empresa entra a una etapa de declinación. La empresa podría tratar de realinearse y eventualmente reconfigurarse. Si falla en ello, muere, pero si tiene éxito, entrará a una etapa de renovación y

deberá buscar nuevamente aceptación en el mercado. Este trabajo está centrado en como las empresas cambian y no en lo que comprende cada etapa. Se infiere del mismo, que las empresas no necesariamente siguen un orden numérico en sus etapas, sino que pueden dar saltos entre una y otra.

Kazanjian (1988) propuso uno de los primeros ciclos de vida de la pequeña y mediana empresa cuando desarrolló un modelo de cuatro etapas, basado en el estudio de caso de dos empresas. Él validó su modelo en ciento cinco empresas de alta tecnología y encontró con ello, soporte para la idea de que las empresas se mueven a través de etapas con base a sus respuestas a varios problemas organizacionales.

Kazanjian y Drazin (1989) usando los mismos datos del estudio anterior, validaron su modelo de cuatro etapas usando una nueva metodología. Nuevamente encontraron soporte para la idea de que las empresas se desplazan a través de etapas en un patrón predecible. Un dato interesante en este modelo es que en la etapa de creación y desarrollo tenían en promedio cuatro años de edad, 58 empleados y cuatro por ciento de tasa de crecimiento en sus ventas. En la etapa de comercialización las empresas tenían en promedio seis años de edad, 68 empleados y cuatro por ciento de tasa de crecimiento en el número de empleados. En la etapa de crecimiento, las empresas tenían siete años de edad, 346 empleados y seis por ciento de crecimiento en ventas. En la etapa de estabilidad tenían nueve años de edad, 423 empleados y dos por ciento de tasa de crecimiento.

Dodge y Robbins (1992) estudiaron los problemas administrativos y el ciclo de vida de la organización, usaron una muestra de 364 pequeños negocios con la que validaron un modelo de cuatro etapas: formación, crecimiento temprano, crecimiento tardío y estabilidad. Como conclusión, encontraron que los problemas administrativos difieren entre las etapas del ciclo de vida.

Hanks et al. (1993) adicionaron un modelo más para el estudio de la pequeña y mediana empresa. Usando una muestra de 126 nuevas empresas de tecnología, clasificaron el ciclo de vida en cinco etapas distintivas: arranque, expansión, madurez, diversificación y declinación.

Hanks y Chandler (1994) encontraron soporte para los resultados de Kazanjian y Drazin (1990). Encontraron que la especialización de las tareas se incrementa de acuerdo al avance en el ciclo de vida. Por ejemplo, es más probable que una empresa joven tenga tareas menos especializadas que una empresa más vieja.

Dodge et al. (1994) evaluaron un modelo de dos etapas: temprana y tardía. Ellos introdujeron la variable competencia como mediadora y encontraron que el nivel de competencia tiene más de un impacto en los problemas organizacionales de acuerdo a como se desplaza en el ciclo de vida.

Estos últimos trabajos empíricos para la pequeña y mediana empresa aportan claridad en la naturaleza del ciclo de vida de la organización, pero la ambigüedad en algunos de sus ámbitos todavía continúa.

En base a lo anterior, puede apreciarse que el modelo más general del ciclo de vida organizacional tiene tres etapas: nacimiento, juventud y madurez/declinación. Las metas relacionadas de ganancia, crecimiento y supervivencia parecen ser las tres más críticas de la mayoría de las organizaciones. En los primeros años, el emprendedor está orientado principalmente a lograr ganancias y menos al crecimiento y sobrevivencia. Una vez que las ganancias son aseguradas la empresa cambia su énfasis al crecimiento, acompañado a su vez por un cambio organizacional en la administración del emprendedor a la administración de un grupo de profesionales.

- Nacimiento: La creación de una nueva organización marca el inicio de esta etapa, que puede darse a partir de la expansión de una empresa ya existente o de la puesta en marcha de una empresa totalmente nueva.
- Juventud: En esta etapa, la empresa cambia su meta primaria de la ganancia al crecimiento, generalmente relacionado con una administración ya profesionalizada. El nuevo equipo administrativo quiere demostrar su competencia y el crecimiento es lo más obvio para hacerlo.
- Madurez/Declinación: En la medida en la que una organización madura y empieza a declinar, el deseo de sobrevivir se convierte en su meta principal. En esta etapa la organización es grande, su tecnología es compleja, su estructura es burocrática, está enfocada de manera importante en sus resultados financieros, está fuertemente afectada por el mercado y factores sociales.

Tomando como base algunos de los estudios empíricos realizados con anterioridad, puede notarse que el crecimiento de la empresa en cada una de las etapas de desarrollo, ya sea en el empleo o las ventas, puede ser diferente entre una etapa y otra. Tal y como puede observarse en la tabla 5, los valores reportados para el crecimiento para estas dos variables, es diferente entre los autores principales del estudio empírico.

Tabla 5. Crecimiento porcentual en empleo y ventas por etapa de desarrollo.

	Etapa 1		Etapa 2		Etapa 3		Etapa 4	
	Empleo	Ventas	Empleo	Ventas	Empleo	Ventas	Empleo	Ventas
Gupta y Chin (1994)	4.2%	16.5%	8.3%	34.6%	9.8%	25.1%		
Hanks y Chandler (1994)	29%	0.91%	94%	297%	28%	99%	57%	37%
Hanks et al.(1993)	29%	0.91%	94%	297%	28%	99%	57%	37%
Kazanjian y Drazin (1989)		3.7%		4.2%		6.4%		1.8%
Kazanjian y Drazin (1988)		3.7%		4.2%		6.4%		1.8%
Kazanjian (1988)		3.7%		4.2%		6.4%		1.8%
Smith et al.(1985)		1%	6%	17%	24%	12%	20.6%	

Fuente: Elaboración propia.

En relación al tiempo promedio de duración de cada una (ver tabla 6), parece ser que existe una mayor homogeneidad entre diferentes autores de estudios previos,

para los que se concluyó que la etapa 1 tiene una duración cercana a los 5 años y la etapa 2 una duración cercana a los 7 años, como puede apreciarse en la tabla 6.

Tabla 6. Tiempo promedio de vida por etapa de desarrollo.

	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4
Gupta y Chin (1994)	10.4 años	38.67 años	58.52 años	
Hanks y Chandler (1994)	4.29 años	7.36 años	6.66 años	16.20 años
Hanks et al. (1993)	4.29 años	7.36 años	6.66 años	16.20 años
Kazanjian y Drazin (1989)	4.3 años	5.6 años	7.1 años	9.4 años
Kazanjian y Drazin (1988)	4.3 años	5.6 años	7.1 años	9.4 años
Kazanjian (1988)	4.3 años	5.6 años	7.1 años	9.4 años
Smith et al.(1985)	11 años	17 años	20.6 años	

Fuente: Elaboración propia.

Las teorías del ciclo de vida han sido aplicadas para predecir un probable patrón de desarrollo de la empresa. Ellos han sido utilizados para sugerir habilidades administrativas, conocimiento, actitudes (Lippit y Schimidt, 1967); prioridades (Smith et al., 1985), formas eficientes de solución de problemas (Lyden, 1975); como modelo para describir el crecimiento de las pequeñas empresas (Scott y Bruce, 1987), identificar factores internos (Churchill y Lewis, 1983) y externos (Quinn y Cameron, 1983) de éxito y fracaso de las pequeñas y medianas empresas. El rol de la innovación y la actividad emprendedora en etapas tempranas del desarrollo de la empresa han sido analizadas por Kimberly (1979).

El fenómeno del ciclo de vida ha sido muy útil para los emprendedores como administradores (Massey et al., 2006) y se ha proporcionado evidencia para la naturaleza secuencial de los ciclos de vida (Lester et. al, 2003). De igual forma, se han identificado las inconsistencias en la teoría del ciclo de vida a partir del trabajo de Churchill y Lewis (1983) y Hanks et al. (1993). La naturaleza lineal de los modelos del ciclo de vida ha sido fuertemente criticada. La evidencia empírica de McMahon (2001) y Massey et al. (2006), confirman la existencia de etapas del ciclo de vida que representan el fin de las empresas en términos de crecimiento.

Los investigadores de los modelos sobre el ciclo de vida se han enfocado en la naturaleza y existencia de etapas de desarrollo, mientras el proceso de desarrollo ha sido dejado de lado durante la validación de la teoría del ciclo de vida de la empresa.

Las metas y motivaciones de las empresas involucran, ganancias y crecimiento. El crecimiento de la empresa es un proceso evolutivo, el cual está basado en la acumulación de conocimiento colectivo en el contexto del propósito de la misma (Penrose, 1995).

En 1950 Kenneth Boulding fue el primero que sugirió el concepto de ciclos de vida organizacional. Desde entonces, la discusión sobre el concepto ha tenido lugar en diferentes disciplinas como la administración, educación, sociología, psicología y mercadotecnia.

La popularidad del concepto del ciclo de vida organizacional ha crecido entre los investigadores, estudiando diferentes aspectos administrativos relacionados con él.

Investigaciones que han llevado a una mejor comprensión de las características más importantes de la organización en cada una de las etapas de su ciclo de vida y su relación con aspectos administrativos que son importantes y que los administradores pueden conocer de manera anticipada y con ello, para que estén preparados en el momento que se requiera y con ello, lograr un mejor desempeño de la organización (Churchill y Lewis, 1983.)

A lo largo de los años se ha escrito bastante acerca del concepto del ciclo de vida. Aún con ello, se ha puesto muy poca atención a la investigación empírica de los modelos relacionados (Smith et al., 1985; Hanks et al. 1993; Flynn, 2001; Lester et al., 2003; Mulford, 2004; Hoy, 2006).

La investigación en administración usa el concepto del ciclo de vida para explicar lo que está pasando en las organizaciones. La mayor parte de estos cambios son causados por el crecimiento de la empresa, por lo que las prácticas administrativas se considera pueden variar entre etapa y etapa (Chandler, 1962; Greiner, 1972; Torbert, 1974; Galbraith, 1982; Churchill y Lewis, 1983; Quinn y Cameron, 1983; Miller y Friesen, 1984; Smith et al., 1985; Scott y Bruce, 1987; Kazanijan, 1988; Hanks, 1990; Dodge y Robins, 1992; Hanks et al., 1993; Adizes, 1999; Flynn, 2001; Lester et al., 2003; Mulford, 2004; Hoy, 2006).

Mientras los investigadores difieren seriamente en sus opiniones en el número de etapas y características que las describen, algunos autores ofrecen modelos generales que describen y hacen un análisis comparativo de los diferentes enfoques. Por ejemplo, Hanks et al. (1993) ofrecen un modelo de cinco etapas incluyendo

fundación, expansión, madurez, diversificación y declinación; otros contienen cuatro etapas -establecimiento, crecimiento, madurez y declinación- (Gupta y Chin, 1994), y otros, como el de Smith et al. (1985) incluyen las etapas de lanzamiento, crecimiento rápido y madurez.

En resumen, en los diferentes enfoques para modelar el ciclo de vida, los autores revisados, describen etapas en términos de sus características internas. Aunque, hay una variabilidad considerable entre los modelos, todos incluyen alguna dimensión relacionada con el contexto y la estructura de la organización. Dimensiones comunes incluyen la edad de la organización, tamaño, tasa de crecimiento, tareas principales o retos que la empresa enfrenta. Algunos autores incluyen estructura organizacional, formalización, centralización, diferenciación vertical y el número de niveles organizacionales como dimensiones. Dentro de los niveles en sí mismos, las etapas son distinguidas unas de otras por diferencias en el patrón y la magnitud de esas dimensiones. Además son las características organizacionales las que subyacen los cambios, más que el número de etapas. Así, Greiner (1972) describe el desarrollo de la organización en términos de crisis, y Adizes (1999) en términos de la superación de problemas normales y anormales.

En general, como Kiriri (2002) señala, no hay unanimidad entre los autores de los modelos acerca de los determinantes ideales de las etapas del ciclo de vida. En otras palabras, cada uno de ellos establece ciertos criterios, con ventajas y desventajas.

Por lo tanto, parece que las etapas del ciclo de vida pueden ser mejor caracterizadas en términos de lo que Miller y Friesen (1984) llaman configuraciones. Usando este enfoque, Hanks et al. (1993) definieron a una etapa del ciclo de vida como una única configuración de variables relacionadas con el contexto y estructura de la organización.

Los investigadores anteriores (Miller y Friesen, 1984) han basado la identificación del ciclo de vida en cuatro factores primarios, que son: situación, estructura, estilo de toma de decisiones y estrategia. El término situación se refiere a la composición de la empresa, incluyendo su tamaño, heterogeneidad de mercados, número de empleados y diversidad de propiedad. La estructura es la determinación de las relaciones de reporte, que varían desde simples a complejas, departamentales a divisiones, y centralizado ha descentralizado. El estilo de toma de decisiones varía de una persona autoritaria a un modelo participativo abierto.

La estrategia, el cuarto componente de la determinación del ciclo de vida, se puede abordar desde más de un ángulo. Este estudio evalúa seis componentes de la estrategia competitiva consistente con el trabajo de Miles y Snow (1978) y Porter (1980). Una escala de seis factores desarrollado por Parnell y Carraher (2002) sirvió como base de tipo de estrategia. Estos factores incluían si una empresa era una primera o segunda empresa, el grado de segmentación del mercado, la amplitud de las líneas de productos / servicios, la unicidad y la eficiencia. Además, una escala con el desempeño de la empresa, también validado por Parnell y Carraher (2002), se incluyó como un sustituto del desempeño. Esto era necesario porque la muestra de

gerentes utilizada en el estudio representaba una variedad de industrias, y no todas tenían acceso a datos financieros específicos y actualizados. Satisfacción con el rendimiento, por lo tanto, fue la medida sustitutiva.

Comparando algunos estudios que se han realizado con anterioridad, pueden apreciarse factores que son comunes a estos diferentes modelos. Como puede derivarse de la tabla 7, factores comunes en las dos primeras etapas como: la identificación y evaluación de mercados, los diferentes tipos de planeación, la existencia de capital humano calificado, el mantenimiento de los contactos con el cliente y la estructura y diseño de la organización.

Tabla 7. Factores relacionados con las etapas de vida joven de una empresa.

Autores	Etapa 1	Etapa 2
Dodge et al. (1994)	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del mercado • Planeación de Mercado • Ubicación • Competidores 	
Terpstra y Olson (1993)	<ul style="list-style-type: none"> • Obtención de financiamiento externo • Mercadotecnia y ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura y diseño • Administración de los recursos humanos • Ambiente regulatorio
Dodge y Robbins (1992)	<p><u>Externos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación y evaluación de mercados • Ubicación • Contactos estandarizados con el cliente 	<p><u>Externos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de los contactos con el cliente • Expansión • Identificación y evaluación del mercado

	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades del plan de mercadotecnia <p><u>Internos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeación financiera • Planeación de Negocios • Conocimiento del negocio • Fijación de precios 	<p><u>Internos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Contro de costos e inventarios • Flujo de efectivo • Planeación financiera • Planeación de negocios • Fijación de precios
Kazanjan y Drazin (1989)	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de un nuevo producto • Adquisición de asesores externo clave 	<ul style="list-style-type: none"> • Soporte de producto • Atracción de personal calificado • Facultades adecuadas • Desarrollo de una red de vendedores y proveedores confiable
Kazanjan y Drazin (1988)	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento estratégico • Relaciones externas 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones externas
Smith et al. (1985)	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación organizacional 	

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO II: LA EMPRESA JOVEN Y SU CRECIMIENTO

CAPÍTULO II: LA EMPRESA JOVEN Y SU CRECIMIENTO

Este capítulo lo iniciamos con la caracterización de la empresa joven, incluyendo el límite de edad para dicho tipo. Adicionalmente presentamos el conjunto de teorías que están relacionadas con la empresa en sus primeras etapas. Posteriormente, se enfatizan los principales retos que a partir de las teorías discutidas visualizamos para las empresas jóvenes. Y por último, se presenta un conjunto de factores que consideramos determinantes en el crecimiento de la empresa joven.

1. La empresa joven

Los primeros años de nuevas organizaciones han sido considerados durante mucho tiempo como críticos para su supervivencia y éxito (Stinchcombe, 1965; Freeman et al., 1983; Bruderl y Schussler, 1990). El alto índice de fracaso de las nuevas empresas se cita a menudo como lo difícil que es para las organizaciones jóvenes prosperar y crecer (Cooper y Bruno, 1977). Algunos estudios han intentado abordar el tema sobre el punto en el tiempo donde una organización puede ser considerada joven en comparación con una "madura", a menudo denominada empresa "establecida". En un estudio de 68 nuevos emprendimientos de 35 empresas establecidas, Bigadike (1979) observó que, en promedio, estas empresas necesitaban 8 años para alcanzar rentabilidad y 12 años para generar coeficientes de flujo de caja similares a los de empresas establecidas. Basándose en el trabajo de Bigadike (1979), varios investigadores han empleado criterios restrictivos similares, entre 8 y 12 años, para demarcar cuando una organización puede todavía considerarse joven (Miller y Camp, 1985; McDougall y Robinson, 1990).

Desafortunadamente, hay poca evidencia teórica para apoyar los puntos de distinción mencionados. En estudios anteriores (Haltiwanger et al., 2013; Ayyagari, et al., 2011; Criscuolo et al., 2014), diez años de edad han sido seleccionados como criterios de muestreo de corte, dado que dichas investigaciones suponen que las empresas de menos de diez años de edad pueden mostrar diferencias respecto de la población de empresas establecidas dentro de una industria. Además, este tipo de empresas es probable que proporcione un horizonte de tiempo suficiente para identificar la inflexión temprana relacionada con la edad. Por otro lado, estudios previos relacionados (Hanks et al., 1993; Hanks y Chandler, 1994) con el ciclo de vida de las empresas han caracterizado las etapas de nacimiento y juventud con una duración de cinco y siete años respectivamente. En un estudio sobre el ciclo de vida de las pequeñas empresas de servicios profesionales Masurel y Van Montfort (2006) encontraron que las dos primeras etapas del desarrollo de este tipo de empresas tienen una duración aproximada de 11 años.

El crecimiento es a menudo citado como el objetivo más importante de las empresas jóvenes (Eisenhardt y Schoonhoven, 1990; Brush y Vanderwerf, 1992; Baum et al., 2001). Eisenhardt y Schoonhoven (1990) demostraron empíricamente la importancia de las condiciones de fundación en el crecimiento de las empresas jóvenes. Su estudio investigó aspectos del equipo fundador, la estrategia inicial y el ambiente de la industria elegido, encontrando que las empresas jóvenes tienden a lograr un mayor crecimiento al adoptar estrategias de innovación tecnológica, en los mercados que crecen y con recursos abundantes, siendo conducidas por equipos

administrativos heterogéneos con experiencia previa significativa. Los resultados obtenidos sugieren que el crecimiento de las empresas jóvenes es una combinación de elementos ambientales y de liderazgo. Aunque están restringidos por sus mercados y su tecnología, las decisiones estratégicas tomadas por los ejecutivos fundadores influyen significativamente en las perspectivas de crecimiento de las empresas jóvenes.

Baum et al. (2001) desarrollaron un modelo multidimensional explorando las influencias individuales y ambientales sobre el crecimiento de las empresas jóvenes. Su modelo sugiere que las decisiones estratégicas competitivas de la empresa, tienen fuertes implicaciones para el crecimiento de las nuevas empresas más que solo los rasgos individuales, las competencias y motivaciones del director de la empresa o el grado en que el ambiente puede caracterizarse por la estabilidad, abundancia y sencillez. En línea con los resultados de Eisenhardt y Schoonhoven (1990), los niveles de influencia individual y ambiental mostraron influencia en la selección y viabilidad de esas alternativas estratégicas de la empresa.

La edad de la empresa es uno de los atributos que mayor interés representa en la investigación en emprendimiento, el cual permanece poco explorado en las investigaciones a nivel empresa que se han realizado previamente. Explorando los significados subyacentes que los investigadores y los profesionales tienen sobre el emprendimiento, y para delinear algunos temas que caracterizan los principales temas, Gartner (1997) sostuvo que el crecimiento empresarial es uno de los ocho temas principales ligados al concepto de emprendimiento. Sin embargo, su

investigación indicó que este tema sigue siendo controvertido. A pesar de este panorama contrastado sobre la relación entre emprendimiento y crecimiento, si bien no se dispone de una medición precisa del espíritu emprendedor, la evidencia empírica demostró que las nuevas (o jóvenes) y/o las pequeñas empresas son rasgos recurrentes en la caracterización del emprendimiento.

Davidsson et al., (2002) ofrecen un análisis exhaustivo sobre la interrelación entre el emprendimiento y el crecimiento de la empresa. Dada la diversidad de opiniones sobre el emprendimiento, estos autores han examinado previamente dos puntos de vista principales sobre el espíritu emprendedor, elaborados a partir de definiciones propuestas por los académicos contemporáneos: 1) Como creación (Davidsson et al., 2002) 2) Como surgimiento de una nueva organización (Gartner, 1985; Low y MacMillan, 1988; Shane y Venkataraman, 2000).

Cuando el emprendimiento es considerado como creación o surgimiento de nuevas organizaciones, Davidsson et al. (2002) sugirieron incluir en la operacionalización de la emergencia lo que otros denominarían "crecimiento temprano". Esto permitirá que la investigación emprendedora llene la brecha entre el surgimiento de la organización y las ya establecidas. Cuando el emprendimiento se define como la creación de una nueva actividad económica, el crecimiento de la empresa es un aspecto del emprendimiento cuando se logra de manera orgánica (es decir, mediante la introducción de nuevos productos o servicios), mientras que el crecimiento a través de adquisiciones no es un aspecto del espíritu emprendedor. Por lo tanto, sólo el crecimiento orgánico es un interés legítimo para la investigación

empresarial y sigue siendo un indicador para el espíritu emprendedor (Davidsson et al., 2006). Además de que los resultados empíricos sugieren que las empresas jóvenes y pequeñas crecen orgánicamente, mientras que las empresas viejas y grandes tienden a crecer a través de la adquisición, hay en la práctica una sobreposición considerable entre estas dos perspectivas. Cuando el crecimiento se considera como emprendimiento parece ser una suposición razonable. El crecimiento temprano así como el crecimiento orgánico, es un núcleo del proceso empresarial.

En economías emergentes, las empresas jóvenes se enfrentan a entornos inciertos que amenazan la sustentabilidad del negocio (Hoskisson et al., 2000). La apertura de mercados genera un entorno de alta competencia, lo cual conlleva el desarrollo de estrategias de supervivencia (Wright et al., 2005). Una competencia elevada, mercados complejos y globalizados, clientes más exigentes y productos nuevos con ciclos de vidas cortos limitan las posibilidades de crecimiento. Aunado a lo anterior, la alta incertidumbre macroeconómica expresada en términos de la volatilidad del PIB trae afectaciones en el mercado laboral y en las percepciones salariales (Tokman, 2007). Por tanto, las PyMEs deben adaptarse y sobrevivir a los cambios tecnológicos, institucionales y de mercado (Dobrev y Carroll, 2003).

Las empresas jóvenes son responsables de una gran cantidad de innovaciones que conllevan el crecimiento económico a través del empleo, las inversiones y las exportaciones (Svetlicic et al., 2007; Todd y Javalgi, 2007). Estudios microeconómicos indican áreas de oportunidad relacionadas con precios bajos, un

diseño obsoleto, baja calidad, escasa capacitación, bajos salarios y prestaciones, un bajo margen y actividades escasas de mercadotecnia; frente a otros que muestran que éstas poseen estructuras escasamente definidas que actúan como inhibidores para el desarrollo de un entorno institucional (Hoskisson et al., 2000). Por ende, carecen de reglas, rutinas y mecanismos que propicien un crecimiento sostenible.

Al considerarse el conocimiento como el recurso organizacional más valioso hacia el desarrollo de ventajas competitivas, las empresas jóvenes tienen el potencial de lograr un crecimiento sostenible en contextos emergentes (Kogut y Zander, 1992; Grant, 1996). Más aún, teorías sobre el crecimiento económico consideran al conocimiento como un estímulo para el progreso tecnológico con un impacto en la productividad (Mueller, 2006).

Por tanto, la comprensión de la relación entre la organización y el entorno es fundamental para asegurar su supervivencia (Kefalas, 2001). Uno de los atributos más útiles de un sistema viable es la conformación de sistemas de monitoreo para la detección de amenazas, oportunidades y restricciones en el entorno (Buckley, 1968; Beer, 1985). De acuerdo con Pil y Holweg (2003), la mejora de una posición competitiva subyace en la identificación de oportunidades clave por parte de los administradores. Más aún, la supervivencia de un sistema en entornos dinámicos depende de su capacidad de aprendizaje, así como de adaptabilidad (Kefalas, 2001). Por tanto, las empresas jóvenes deben identificar ventajas competitivas para lograr prácticas sustentables de negocio.

La sustentabilidad de una organización, desde un enfoque de la Teoría Institucional (Selznick, 1948) puede ser concebida con base en la adopción de prácticas legítimas de la industria (Meyer y Rowan, 1977). Más aún, las empresas están vinculadas al entorno por medio de instituciones, asociaciones, relaciones inter-organizacionales y mecanismos normativos (Pfeffer y Salancik, 2003). De acuerdo con DiMaggio y Powell (1983), las organizaciones se comportan de manera isomorfa con fines de supervivencia; ya sea por razones coercitivas, miméticas o normativas. Debido a que las empresas requieren recursos físicos, humanos y organizacionales (Barney, 1991), el factor crítico para la supervivencia organizacional está centrado en la habilidad de éstas para adquirir y mantener los recursos productivos (Pfeffer y Salancik, 2003).

Si se considera a las empresas jóvenes como organizaciones con recursos limitados en términos de investigación y desarrollo, los conocimientos externos representan los medios para el logro de ventajas competitivas. Por tanto, los procesos de aprendizaje organizacional deben incentivarse con el fin de capitalizar el conocimiento exógeno.

El aprendizaje organizacional es definido como la producción y reproducción experiencial de normas y reglas con el propósito de promover tanto comportamientos estables como cambios (Levitt y March, 1988). En dicho sentido, el aprendizaje se suscita, siempre y cuando conlleve una revisión de las rutinas organizacionales que sustentan el comportamiento. Más aún, Fiol y Lyles (1985) consideran el aprendizaje como el cambio observable de los comportamientos organizacionales.

2. Teorías y el crecimiento de la empresa joven

Esta sección se centra en las perspectivas teóricas de crecimiento de la empresa con un interés particular en la teoría del crecimiento temprano. Para cada perspectiva, destacaremos brevemente el vínculo con el enfoque específico de nuestra investigación que es el del crecimiento de las empresas jóvenes.

Con respecto a las teorías relacionadas con el crecimiento de la empresa, trataremos de documentarlas a través de cuatro perspectivas teóricas competitivas que parecen importantes en el contexto de nuestra investigación, y que también se utilizan para abordar la cuestión de la medida en que la empresa se adapta y cambia, ya que el proceso de crecimiento puede considerarse como desarrollo o evolución firme a lo largo del tiempo: (i) Perspectiva basada en los recursos. (ii) Perspectiva de la gestión estratégica. (iii) Perspectiva evolutiva. Y (iv) Perspectiva ecológica. Concluimos la sección subrayando el desafío generado por el uso de estas perspectivas teóricas en el contexto de nuestra investigación.

La **perspectiva basada en los recursos** se centra en la empresa como un conjunto de recursos y actividades que pueden realizar sobre la base de estos recursos. Se ha preocupado por la existencia, los límites, los recursos y las capacidades de las empresas, y cómo estas proporcionan una ventaja competitiva sostenida. Esta perspectiva está a menudo asociada con el trabajo seminal de Penrose (1959) dentro del término visión basada en recursos (RBV). Introduciremos en primer lugar el enfoque de Penrose para poner de relieve el fundamento teórico del RBV, y luego,

vamos a discutir cómo esta perspectiva teórica es útil en el contexto de crecimiento de las empresas jóvenes.

Penrose (1959) ofrece la primera explicación completa del proceso de crecimiento de la empresa, basándose para ello en la teoría dinámica del desarrollo económico formulada por Schumpeter (1934). Schumpeter describe al empresario como un agente que percibe oportunidades en el contexto extendido y se aprovecha de ellas. Si el emprendedor decide aprovechar estas nuevas oportunidades, tal vez tenga que reorganizar sus actividades para utilizar los recursos disponibles en un contexto que puede ser diferente al tradicional.

Penrose utiliza esta hipótesis para proponer su teoría del crecimiento firme. Tal teoría debe proporcionar una explicación de la oportunidad productiva cambiante de las empresas y una explicación de las restricciones o límites al crecimiento (Penrose, 1959). El proceso de acumulación de recursos a lo largo del tiempo explica el crecimiento de la empresa. Así, señala que la empresa no es una función de producción sino una combinación de recursos heterogéneos cuya forma de combinarlos es lo que hace a las empresas diferentes unas de otras.

El principal recurso detrás de la expansión de la empresa es la gestión. Según Penrose (1959) los servicios gerenciales son recursos únicos de las empresas de lo que se debe hacer uso. De hecho, son tan críticos que la limitación o ausencia de recursos gerenciales disponibles es lo principal que bloquea el proceso de expansión de la empresa (conocido como el "efecto Penrose"). Según el mismo autor, una empresa se expandirá sólo de acuerdo con los planes de expansión, y su

alcance estará limitado por el tamaño y la experiencia del grupo directivo (Penrose, 1959).

En este sentido, se considera que el crecimiento de la empresa es un proceso dependiente de la historia (Dierickx y Cool, 1989; Barney y Zajac, 1994). Esta consideración (hipótesis de la dependencia de la trayectoria), es la base del establecimiento de una secuencia lógica en el proceso de crecimiento (Pettus, 2001). Este enfoque supone que el crecimiento implica una acumulación gradual de nuevos recursos y capacidades durante mucho tiempo (Hall, 1993).

La contribución de Penrose es muy importante ya que, hasta la fecha, es la única que ha ofrecido una visión amplia del proceso de crecimiento del negocio y, además, ha proporcionado la razón de ser de la llamada teoría de las empresas basada en recursos. Sin embargo, algunas limitaciones pueden ser observadas en su teoría: La primera se refiere a los recursos gerenciales; por ejemplo, en las empresas de tecnología intensiva, el conocimiento no se encuentra sólo entre los gerentes, sino entre los nuevos equipos de desarrollo de productos o la fuerza de ventas que está en estrecho contacto con los clientes. Y una segunda limitación a este enfoque es que los recursos son un motor esencial del crecimiento, pero no el único: la interacción entre los recursos internos y la industria de la empresa es crítica (Henderson y Mitchell, 1997) y no puede ser pasada por alto en ningún modelo que ofrezca una explicación plausible para el proceso de crecimiento del negocio.

En la etapa temprana del desarrollo de nuevas empresas, el proceso dinámico identificado por Penrose, opera en empresas jóvenes como lo hace en empresas

establecidas, formándose la experiencia de crecimiento temprano (Garnsey, 1998, 2005; Garnsey et al., 2006). Sin embargo, este proceso dinámico viene con efectos distintivos que reflejan los pasivos de la novedad (Audretsch y Mahmood, 1995; Stam et al., 2006). Algunos autores encontraron que los emprendedores hacen juicios sobre qué recursos son más o menos importantes sobre la base de sus expectativas sobre el futuro de la empresa (Penrose, 1959; Delmar y Davidsson, 1999). Otros sugirieron que las empresas de diferentes tamaños y edades se caracterizan por la combinación de recursos (Brush y Chaganti, 1999). Además, a medida que la nueva empresa se mueve a través de la fase de desarrollo (Garnsey, 1998; Langlois, 2007), se hace necesario desarrollar o transformar recursos (Penrose, 1959; Lichtenstein y Brush, 2001). La toma de decisiones en el tipo y combinación de recursos es característica del crecimiento y desarrollo de la nueva empresa (Mosakowski, 1993). Según Lichtenstein y Brush (2001), esta estrategia, si se lleva a cabo correctamente, debería conducir a una mayor ventaja competitiva, lo que aumentaría el rendimiento. Por lo anterior, estos resultados de rendimiento deberían influir en los recursos que serán identificados, adquiridos o desarrollados como un medio para extender el crecimiento o mejorar el ajuste en el entorno dinámico.

En resumen, este enfoque teórico enfatiza la gran importancia de las fases distintivas del desarrollo en el crecimiento temprano, bajo la suposición de dependencia del camino. Esto es fundamental en el contexto del estudio de

crecimiento de la empresa que busca entender mejor las nuevas trayectorias de crecimiento.

La relevancia de la perspectiva teórica anterior ha sido reconocida por los estudiosos (Barney, 2001; Heirman et al., 2003; Davidsson et al., 2006). Sin embargo, la literatura ofrece una investigación limitada sobre una teoría específica del crecimiento temprano (o un modelo conceptual sobre el proceso dinámico de la empresa joven). Por tanto, Garnsey (1998) y algunos trabajos recientes hicieron una de las contribuciones más sustanciales (Hugo y Garnsey, 2005; Garnsey y Heffernan, 2005; Garnsey et al., 2006). Más específicamente, Garnsey (1998) propuso una teoría del crecimiento temprano de la empresa a partir de la cual se exploran los procesos de crecimiento de la nueva empresa en un modelo de sistemas inspirado en Penrose.

Garnsey argumentó que una secuencia de fases en la vida temprana de la empresa refleja procesos de crecimiento, problemas y soluciones que dan lugar a nuevos problemas. Además, enfatizó que las fases posteriores -en las que afirman el refuerzo del crecimiento y las fuerzas de inversión del crecimiento- no son universales, sino que se ponen en marcha en una importante minoría de empresas, los principales creadores de empleo. Hugo y Garnsey (2005) sugieren efectos de retroalimentación, centrales en la concepción original de Penrose, en el contexto de las empresas jóvenes. Esta perspectiva puede acomodar la manera en que los emprendedores adaptan y modifican sus ideas de negocio en un proceso de aprendizaje dependiente de la trayectoria, respondiendo a influencias internas y

externas (Druilhe y Garnsey, 2004). Las recientes investigaciones empíricas basadas en este enfoque muestran como este tipo de enfoque puede aplicarse a empresas emprendedoras (Garnsey y Heffernan, 2005; Garnsey et al., 2006). Stam, et al.,(2006) sugirieron que la teoría adoptada de Penrose explica por qué es de esperar que las empresas que logran un crecimiento rápido se enfrentan con escasez de recursos y otros problemas inducidos por el crecimiento, mientras que relativamente menos empresas que superan estas dificultades endémicas avanzan hacia una trayectoria de crecimiento mejorada. Por otra parte, esta perspectiva teórica tiene sentido en las trayectorias de crecimiento de las empresas jóvenes ilustradas por la muestra longitudinal (Garnsey et al., 2006).

Si bien el proceso dinámico proporcionó una rica ilustración del desarrollo de la empresa joven dentro de la dependencia secuencial del camino, este enfoque secuencial de crecimiento también se ha considerado en otros trabajos, aunque sin hacer ninguna referencia a las perspectivas basadas en los recursos. Hay una serie de investigaciones que sugieren un modelo de crecimiento en etapas, diseñado en la mayoría de los casos para comprender la evolución del crecimiento temprano en el contexto de las pequeñas empresas (Greiner, 1972; Churchill y Lewis, 1983). A continuación, intentaremos documentar la segunda perspectiva teórica seleccionada como relevante para la empresa joven.

En **la perspectiva evolutiva** hay dos perspectivas teóricas contrastantes centradas en el cambio de organización. Ambas perspectivas representan el continuo debate en la literatura de gestión sobre la medida en que las empresas se adaptan y

cambian, y que a menudo es adoptada por los estudiosos para estudiar el proceso de crecimiento temprano de la empresa en el contexto de la pequeña empresa.

Por un lado, existe la perspectiva de que las empresas son lentas o reacias a cambiar. El primer modelo, la inercia estructural, apoya la noción de que las empresas suelen ser reacias a cambiar (Hannan y Freeman 1977; Nelson y Winter 1982). Debido a que muchas actividades de la empresa se convierten en rutinas, las empresas suelen mostrar inercia estructural. Esto implica la tendencia de las organizaciones a cambiar o ajustar lentamente o no en absoluto, en respuesta a las amenazas y oportunidades en el medio ambiente.

Por lo tanto, basándose en un modelo de inercia estructural, el crecimiento puede establecer la necesidad de un cambio que podría influir en una trayectoria estable. Sin embargo, otros factores también pueden crear la necesidad de cambio. En este sentido Nelson y Winter (1982) propusieron un modelo de evolución de la empresa a través del tiempo, buscando identificar y resaltar aquellos factores que contribuyen e influyen en esa evolución. Evolución que se rige por rutinas, al considerar que la mayor parte de lo que es regular y predecible sobre el comportamiento empresarial es plausiblemente subsumido bajo el rutina de rutina, especialmente si entendemos por ese término la disposición relativamente constante que moldea el enfoque de una empresa a los problemas más grandes de proyectos de inversión, políticas publicitarias.

Aunque estos autores tratan el cambio económico y no abordan directamente la cuestión del crecimiento, lo señalan implícitamente. Según este punto de vista, el

crecimiento no es el ajuste de ciertas funciones de salida al tamaño considerado óptimo. El crecimiento es el resultado de la interacción de las rutinas y el conocimiento de una empresa. Una consecuencia importante de esta visión es que el crecimiento tiene límites, no tanto debido a la posible escasez de recursos disponibles, como lo señaló Penrose (1959), sino porque la resistencia intrínseca al cambio dentro de una empresa cuando están establecidas una serie de rutinas han sido eficaces durante largos períodos de tiempo. Por lo tanto, el verdadero límite al crecimiento no es la escasez de recursos, sino las rutinas - la forma en que las personas trabajan con la información y el conocimiento acumulados por la organización a lo largo del tiempo que obstaculizan el cambio en el comportamiento de los individuos y de la empresa-.

Nelson y Winter (1982) hacen una contribución original a la evolución de las empresas. Si bien la contribución de esos autores no se hace con la intención de explicar el crecimiento de la empresa, complementa la teoría de Penrose. La razón es que el papel de las rutinas es visto como una manera de compartir y desarrollar nuevas dificultades de organización para cambiar y limitar el crecimiento de la empresa. Estos límites se encuentran no tanto en la abundancia o escasez de recursos como en la resistencia a cambiar de rutinas que han tenido éxito durante un período de tiempo.

La segunda perspectiva se deriva del modelo de evolución de Darwin (Gersick, 1991). Esto implica que las organizaciones se adaptan para sobrevivir. Más específicamente, esta perspectiva permite a las empresas cambiar y adaptarse

rápidamente en un período de alto crecimiento. La perspectiva de la evolución está apoyada tanto por el modelo incremental de cambio como por el enfoque de equilibrio puntuado al cambio.

El modelo incremental sugiere que las empresas evolucionan o cambian en pequeños pasos y que gran parte de este cambio es bastante predecible y de manera consistente (Miller y Friesen, 1984). Un ejemplo del modelo incremental es la explicación del crecimiento del ciclo de vida del modelo de crecimiento (Greiner, 1972; Kimberly y Miles, 1980; Churchill y Levis 1983; Adizes 1988), que resulta ser una de las teorías más comunes usadas para lidiar con el crecimiento de la nueva empresa con el tiempo. Esta teoría sugiere que las organizaciones jóvenes crecen y se desarrollan de acuerdo con series predecibles de etapa lista-identificable, cada una de las cuales sigue a la anterior de manera incremental y progresiva (Van de Ven y Poole, 1995). De acuerdo con esta teoría, como un organismo individual, se supone que la empresa se desarrolla linealmente a través de una secuencia predefinida de etapas o formas (Kimberly y Miles, 1980; O'Farrell y Hitchens, 1988). Esta analogía con el desarrollo del organismo trae consigo tres proposiciones principales sobre la naturaleza del crecimiento de la organización (Lichtenstein et al., 2007): La primera proposición es que, de manera similar a un organismo en crecimiento, pueden identificarse diferentes "etapas de desarrollo" en la organización en evolución. La segunda proposición sugirió que, al igual que en el organismo en crecimiento, la secuencia y el orden en que el experimento empresarial pasa por estas etapas, es predeterminado y, por tanto, predecible. Finalmente, con respecto a

la tercera proposición, la generalización de estas secuencias dentro de una población definida deriva de la teoría biológica de que el alcance y potencialidad del desarrollo de un organismo está codificado dentro de su forma original. Por lo tanto, todas las empresas se desarrollan de acuerdo con el mismo programa genético o reglas prefiguradas gobernadas por la naturaleza, la lógica o las instituciones (Van de Ven y Poole, 1995). Hanks et al. (1993) definieron un ciclo de vida como una configuración única de variables relacionadas con el contexto o la estructura de la organización.

Mientras que varios modelos relacionados con la perspectiva teórica anterior han sido propuestos anteriormente, los investigadores enfatizaron que existe poco acuerdo sobre el motor de esta teoría y llaman a un nuevo desarrollo conceptual. Con este fin, por ejemplo, Lichtenstein et al. (2007) sugieren que no ha habido ningún movimiento hacia el consenso sobre las características del modelo. Además, como se ha indicado anteriormente, estos autores argumentaron que la teoría del ciclo de vida ha llegado a un callejón sin salida, e instó a los académicos a abandonar los esfuerzos para predecir o probar un conjunto específico de etapas en el desarrollo de las empresas. Con el objetivo de superar la limitación anterior relacionada con este ciclo de vida, la teoría del modelo de escenario de Lichtenstein et al. (2007) sugiere una revisión de dos hipótesis en la teoría, y propusieron los esquemas para una teoría más general de "etapas" que llaman la "teoría de las nuevas etapas". Más concretamente, esta nueva teoría de etapas define una "etapa" en términos de un modelo de negocio global que genera una configuración de

actividades, recursos y relaciones estructurales para un período de tiempo. Por lo tanto, la teoría hace una suposición preliminar de que cada etapa representa los intentos de la administración de combinar la capacidad de organización interna con la demanda del mercado externo de manera más eficiente / efectiva (Lichtenstein et al., 2007).

La contribución original de esta nueva teoría en la naturaleza compleja del fenómeno del crecimiento temprano se basa en la definición de la etapa como una configuración que puede ocurrir en muchas ocasiones en el desarrollo de la empresa. Esto se alinea bien con la teoría actual en el espíritu emprendedor (Ardichvili et al., 2003; Garnsey y Heffernan, 2003), estrategia y gestión (Mosakowski, 1993), y que parece explicar un mayor conjunto de resultados que su precursor. Por ejemplo, la nueva definición de etapa permite diferenciar entre varios cambios de orden (Tushman y Romanelli, 1985), para proporcionar un vínculo teórico con el trabajo reciente en innovación (Garnsey et al., 2006) y el cambio institucional (Garud et al., 2002). Por lo tanto, el aspecto dinámico de Lichtenstein et al. (2007) proporciona las maneras en cómo las transiciones ocurren.

El segundo modelo de equilibrio de la teoría de la evolución, también sugiere que las empresas son adaptables. Más específicamente, este modelo implica que la organización típicamente experimenta un largo período de estabilidad que podría interpretarse como una trayectoria estable, pero esta estabilidad relacionada con la trayectoria está puntuada por sacudidas externas que crean un cambio abrupto y dentro de un marco de tiempo relativamente corto (Gersik, 1991). Así, las empresas

experimentan ciclos de equilibrio, también llamado evolución y revolución (Miller y Friesen, 1984; Tushman y Romanelli, 1985; Romanelli y Tushman, 1994). Dentro del ciclo de equilibrio, las empresas tienen períodos de estabilidad durante los cuales la inercia aumenta hasta ahora una estrategia está en su lugar. Sin embargo, también se producen dentro de esos períodos de estabilidad los cambios dentro de la empresa y en el medio ambiente. Huff y Thomas (1992) atribuyen esta erosión a un "desajuste entre las demandas y oportunidades que enfrenta la organización y la capacidad de la estrategia actual para responder a esas condiciones" (Huff y Thomas, 1992; p. 64).

Bajo la **perspectiva de la gestión estratégica**, la tradición de Penrose, busca identificar los factores que permiten que las empresas crezcan. Por el contrario, con diferentes tonos de énfasis dependiendo del autor, este enfoque resalta las líneas de crecimiento que son más atractivas para la empresa, sobre la base de ciertas variables. El origen de este enfoque se encuentra en la obra de Chandler (1962, 1990), y Ansoff (1965). En su estudio sobre el crecimiento de grandes corporaciones estadounidenses durante el siglo veinte, Chandler describe la importancia de las innovaciones organizacionales. Estas innovaciones, y en particular la creación de la estructura divisional, con la designación de los gerentes de división y de los mandos intermedios en cada división, se presentan como la fuerza básica que permite a ciertas empresas tener algunas competencias para llevar a cabo una expansión que eventualmente los convertirá en algunas de las compañías más grandes del mundo.

Chandler (1990) no está tan preocupado por los recursos como Penrose, sino por las capacidades organizativas y las formas de organizar las actividades y las unidades dentro de la empresa, de tal manera que debe permitir el crecimiento mediante un uso y una aplicación más eficientes de estos recursos. La concepción es refinada más tarde por Teece et al. (1997). Este factor diferencial explica las trayectorias idiosincráticas de las empresas: por qué las empresas experimentan un crecimiento sostenido durante un largo período de tiempo, mientras que otros rivales que operan en la misma industria no crecen a la misma tasa o incluso desaparecen.

Ansoff (1965) aborda la cuestión del crecimiento de la empresa pensando en la cartera de negocios que debe tener una empresa diversificada. En este sentido, la fuerza impulsora detrás del crecimiento es la brecha entre la actual cartera de negocios y la potencial o deseable para la empresa y el atractivo de la industria en la que opera cada unidad de negocio. Como puede verse, la contribución de Ansoff es normativa: No explica explícitamente cómo crecen las empresas o los factores que las impulsan, sino que señala lo que debería ser la composición futura de la cartera de negocios de ciertas empresas. Sin embargo, esta contribución es importante porque abrió la puerta a la literatura significativa, procedente principalmente de la industria de consultoría.

En un intento por sintetizar algunos conceptos de estrategia recientes con contribuciones clásicas para comprender el crecimiento de la empresa, Ghoshal et al., (1997) proponen un modelo que relaciona el crecimiento de la empresa y la competencia de gestión. Por competencias de gestión, estos autores se refieren a la

combinación de dos conceptos que van más allá del uso y la transferencia de recursos: el juicio empresarial y la capacidad organizativa. Por el juicio empresarial definen la capacidad de los gerentes para generar nuevas soluciones, descubrir nuevas oportunidades y desarrollar nuevos conocimientos sobre un problema. Por otro lado, la capacidad organizativa necesita cambiar el contexto interno de la empresa para implementar el punto de vista de los empresarios.

Estos autores utilizan estos dos conceptos para proponer un modelo de crecimiento, en el cual se concibe el crecimiento de la empresa como un proceso iterativo impulsado por la interacción entre capacidad organizativa y juicio empresarial. Su contribución es importante porque trasladan el debate más allá de la importancia de los recursos y destacan lo crítico que es el contexto interno para el crecimiento.

La **perspectiva de la ecología de la población** fue introducida por primera vez por Hannan y Freeman (1977) en los estudios de organización. Más tarde, Aldrich (1979) y Hannan y Freeman (1989) desarrollaron gradualmente el enfoque de la investigación y ampliaron su influencia sobre la teoría de la organización. La asunción de la ecología de la población es la inercia de la organización. El ambiente (la población de organización) no cambiará a menos que haya una nueva organización fundada. Aldrich (1990) analiza la tasa de fundación de nuevas organizaciones y examina tres variaciones del proceso: las que ocurren dentro de la población, las que ocurren entre las poblaciones y las que ocurren en el entorno institucional. Hannan y Freeman (1986) consideran que los factores institucionales son los más importantes durante el período de fundación, de tal manera que una vez

que se establezcan los otros procesos (intra e interpoblacional) afectarán las formas de organización. Influenciado por estos procesos, el patrón esperado de crecimiento de la población será en forma de “S”. Por lo tanto, la trayectoria de crecimiento es rápida inicialmente, luego se procederá exponencialmente y, finalmente, cuando alcance el límite de recursos, la trayectoria de crecimiento se ralentizará al alcanzar una línea horizontal de capacidad de carga de las poblaciones (Aldrich, 1990). Shane y Kolvereid (1995) utilizaron nuevos emprendimientos en Gran Bretaña, Nueva Zelanda y Noruega para probar las relaciones entre el desempeño de las nuevas empresas y el ambiente y el desempeño nacional y el ajuste estratégico de la empresa. La evidencia empírica indica que el desempeño puede ser mejor explicado por el ambiente nacional que por el ajuste estratégico. Así, mientras los gerentes desarrollan e implementan estrategias, éstas no determinan directamente el éxito. En su lugar, son una de muchas fuentes de variación aleatoria que serán seleccionadas por, o en contra, del medio ambiente. Por lo tanto, el medio ambiente afecta el rendimiento de la empresa en eso.

3. Retos de las empresas jóvenes

En las últimas décadas, el crecimiento de las nuevas empresas ha recibido una atención considerable de los responsables políticos y académicos de todo el mundo. Las nuevas empresas se han identificado como motores del crecimiento, la innovación y la creación de riqueza (Birch, 1981; OCDE, 1994, 1998; Davidsson, 1995; Levie, 1997; Welbourne, 1997; Davidsson et al., 1998; Audretsch y Thurik, 2000). Por ejemplo, en los Estados Unidos, Birch (1979) demostró que las nuevas

empresas eran vitales para la creación de nuevos puestos de trabajo. Recientemente, Acs y Armington (2006) dieron pruebas de un vínculo estadístico entre la creación de nuevas empresas y la creación de empleo y el desarrollo regional. Este importante papel de las nuevas empresas es similar en Suecia. Davidsson et al., (1995) indicaron que cualquier cantidad de creación de empleo es principalmente el resultado de muchas pequeñas empresas y sus expansiones incrementales. De acuerdo con Delmar y Davidsson (1999), en Suecia, la creación de empleo relacionada con las nuevas empresas es el resultado del tamaño inicial de las empresas o de su posterior crecimiento inicial, o una combinación de ambas. Esto hace hincapié en la especial importancia de la creación de nuevas empresas, pero sobretodo, en el crecimiento temprano como fuente de oportunidades de empleo.

Además, más allá de su papel de creadores de empleo, la aparición de algunas nuevas empresas en general y de base tecnológica en particular, tiene efectos amplios y positivos sobre el desarrollo económico (Autio, 1994, 1997; Drucker, 1985; Teece, 1986; Utterback, 1994). Cooper (1986) mostró que en los mercados dinámicos, las nuevas empresas de base tecnológica tienden a exhibir más crecimiento que las empresas más tradicionales. Además, las nuevas empresas a menudo aceleran el desarrollo de nuevas tecnologías y productos y crean nuevas industrias que pueden desempeñar un papel fundamental en la prosperidad de muchos países (Storey ,1994; Julien et al., 2001).

Sin embargo, la evidencia empírica muestra que la mayoría de las nuevas empresas no crecen inicialmente. Sólo una pequeña proporción de las nuevas empresas que crecen más rápidamente representan un porcentaje significativo del desarrollo económico de las regiones y naciones (Bhide, 2000). Según Barringer et al. (2005), de las 700.000 nuevas empresas creadas cada año en Estados Unidos, sólo el 3,5% crece lo suficiente como para evolucionar a grandes empresas. Este fenómeno de probabilidad limitada de rendimiento (o supervivencia) relacionado con nuevas empresas (Freeman et al., 1983) fue etiquetado como "responsabilidad de novedad" por Stinchcombe (1965), el cual sostiene que la pobreza de recursos de las nuevas empresas, la falta de legitimidad y los lazos débiles con actores externos les proporcionan una capacidad reducida para competir con los actores establecidos.

Esta cuestión de la vulnerabilidad de las nuevas empresas, especialmente en sus primeros años de existencia, parece ampliamente aceptada por la mayoría de los investigadores del emprendimiento y especialmente por los teóricos del crecimiento (Starbuck, 1965; Stinchcombe, 1965; Hannan y Freeman, 1986; Timmons, 1990). Mientras que un período de alta mortalidad o vulnerabilidad, poco después de la fase inicial, parece corresponder a los cinco primeros años de una nueva empresa, otras investigaciones empíricas recientes muestran mayor severidad en el más tarde periodo "adolescente" -a menudo se propone como un período de seis a diez años de tiempo- (Bruderl y Schussler, 1990; Fichman y Levinthal, 1991).

A pesar del efecto ambiental sobre la supervivencia de las nuevas empresas, investigaciones recientes indican que el manejo exitoso de los recursos internos y

especialmente en las primeras etapas puede mejorar significativamente el desempeño del negocio y la probabilidad de supervivencia (Shephard et al., 2000; Aspelund et al., 2005). Además, otras investigaciones sugieren que los comportamientos de las nuevas empresas varían considerablemente dependiendo de sus intenciones de crecimiento (Wiklund et al., 2003; Baum y Locke, 2004). Wiklund et al. (2003) muestran que muchas nuevas empresas y pequeñas empresas no están interesadas en seguir creciendo. Gimeno et al. (1997), presentaron hallazgos similares. Esto indica que el crecimiento limitado no siempre está relacionado con una incapacidad para crecer, pero puede reflejar una aspiración limitada de los empresarios para hacer crecer su empresa. Sin embargo, Delmar y Davidsson (1999) sostienen que si bien la mayoría absoluta de las empresas sigue siendo pequeña, algunas empresas optan por participar en el crecimiento.

La principal explicación de estos comportamientos es que el crecimiento temprano es a menudo vital para las nuevas empresas. Según Buederal et al. (1992), contrariamente a las empresas establecidas que ya han alcanzado un nivel de viabilidad y supervivencia, las nuevas empresas están sujetas a una "responsabilidad de novedad". Por lo tanto, en ausencia de crecimiento, la probabilidad de su supervivencia es bastante limitada. Del mismo modo, Carroll (1983) sugiere que las nuevas empresas se enfrentan a una "responsabilidad de pequeñez" donde, en ausencia de gran tamaño que resulta del crecimiento, se desafía la supervivencia de las empresas (Gilbert et al., 2006). Según Freeman et al. (1983), en ausencia de crecimiento, tanto las empresas nuevas como las pequeñas

se enfrentan a una menor probabilidad de supervivencia. Sin embargo, a medida que el tamaño de la empresa y la edad aumentan, el impacto negativo de la falta de crecimiento en la supervivencia de las empresas se reduce. Por lo tanto, mientras que el crecimiento de las empresas establecidas es a menudo sobre el sostenimiento de la viabilidad, el crecimiento de la nueva empresa es más bien obtener la viabilidad (Gilbert et al., 2006).

La creación de nuevas empresas y, en especial, el crecimiento temprano son, por lo tanto, elementos clave para el desarrollo económico de las regiones y naciones y, como tal, representan un tema de investigación interesante (Schoonhoven y Romanelli, 2001; Davidsson et al., 2006). En particular, identificar las características distintivas de empresas más o menos exitosas puede aumentar nuestra comprensión de la dinámica del crecimiento de nuevas empresas.

En un artículo seminal, Stinchcombe (1965) postula que las tasas de mortalidad entre las empresas jóvenes son más altas debido a que las nuevas organizaciones deben luchar para lograr legitimidad social, estabilidad de recursos y eficiencia operacional. Stinchcombe (1965) etiquetó estos retos que enfrentan las empresas jóvenes como “responsabilidad de la novedad”. De acuerdo a este argumento, las nuevas organizaciones nacen dentro de un ámbito competitivo y social que no favorece su supervivencia y éxito. Las empresas jóvenes sufren de una carencia de legitimidad desde la perspectiva de otros actores sociales para quienes, estas empresas no poseen la credibilidad de una historia confiable o de reputación probada. Como resultado, la dependencia de recursos de las empresas jóvenes los

lleva a desarrollar relaciones inter-organizacionales con compradores, proveedores, y otras organizaciones en condiciones mucho menos favorables que sus contrapartes ya establecidas (Pfeffer y Salancik, 1978). Adicionalmente, las empresas jóvenes deben potenciar sus operaciones internas fomentando relaciones intra-organizacionales y desarrollando roles organizacionales con sus relaciones estructurales asociadas, en el esfuerzo por lograr legitimidad, eficiencia y éxito.

Freeman et al. (1983) establecieron la hipótesis de la “responsabilidad de la novedad”, de acuerdo a la que las tasas de mortalidad en los primeros años de existencia de la empresa son mucho más altas que aquellas en años más tardíos. El soporte para la falta de legitimidad entre las empresas jóvenes fue proporcionado por Singh et al. (1986) quienes mostraron que acciones tempranas tomadas por las empresas para lograr la legitimidad y establecerse dentro de los ámbitos institucionales, reduce significativamente su probabilidad de falla. Freeman et al. (1983) posteriormente demostraron que los efectos de la edad pueden ser separados de aquellos del tamaño inicial, denominados como “responsabilidad de la pequeñez”. En esencia, las nuevas empresas tienden a sobrevivir más cuando están dotados de una mayor base de recursos (Bruderl y Shussler, 1990).

Bruderl y Schussler (1990) ofrecieron una modificación a la tesis de la fragilidad de la novedad, argumentando que el peligro inicial de muerte de las empresas recién nacidas es bastante pequeño, incrementándose bruscamente varios años más tarde, seguido de una declinación continua como originalmente lo postuló Stinchcombe (1965). Ellos denominaron al incremento agudo en las tasas de mortalidad

organizacional, como “la fragilidad de la adolescencia”. Bruder y Shussler (1990) encontraron soporte para su teoría especulando que los tomadores de decisiones posponen la decisión de cerrar la empresa hasta que obtienen de manera exhaustiva y en suficiencia los datos sobre el desempeño, que les permita hacer un juicio sobre el éxito o el fracaso. Por lo anterior, tanto la responsabilidad de la novedad como la responsabilidad de la adolescencia son argumentos que resaltan que los primeros años son los más peligrosos y que difieren solamente en el detalle de si la declinación continua de las tasas de mortalidad empieza en la fundación o varios años después.

Muchas de las dificultades experimentadas por las empresas jóvenes se atribuyen a condiciones dentro de sus límites organizacionales. Gartner (1994) argumentó que es mucho más probable que el emprendedor represente un conjunto de gente que un solo individuo. Los equipos de las nuevas empresas son conformados frecuentemente por la carencia de herramientas que se requieren para enfrentar la complejidad de una nueva empresa (Gartner, 1985). Debido a que el emprendimiento es a menudo una actividad colectiva (Kamm y Shuman, 1990; Gartner et al., 1994), la formación de una nueva empresa típicamente requiere de forjar relaciones intra-organizacionales, generalmente entre extraños de diversas formaciones (Stinchcombe, 1965). El proceso de socialización entre los integrantes del equipo de la nueva empresa representa un reto administrativo clave para las empresas recién fundadas.

Mientras la diversidad de los integrantes del equipo de trabajo puede contribuir a un análisis más completo de las alternativas de decisión (Williams y O´reilly, 1998), sus beneficios podrían verse opacados por importantes dificultades de interacción entre los miembros del equipo (Pelled, 1996; Knight et al., 1999). La diversidad demográfica ha traído consigo retos como el incremento en el conflicto en las relaciones (Pelled, 1996) y la falta de habilidad para alcanzar un consenso (Knight et al., 1999). La diversidad cognitiva ha sido relacionada con el decremento de la comunicación en el equipo (Zenger y Lawrence, 1989) y la exhaustividad de la decisión (Miller et al., 1998).

Sin embargo, el desempeño de los equipos de las nuevas empresas ha mostrado mejorar con un incremento en la diversidad en las herramientas de los miembros y una combinación de competencias en el marco de la formación de los integrantes del mismo (Ensley et al., 1998). Chee-Meng et al. (2005) también observaron que las pequeñas empresas pueden tener consecuencias negativas al buscar ganar diversidad en habilidades y capacidades simplemente incrementando el tamaño del equipo, debido a las propias restricciones de los recursos humanos; lo cual sugiere que los equipos emprendedores tienen al menos dos desventajas al respecto: deben iniciar usar las habilidades de los integrantes fundadores, así como también aprender a trabajar juntos de manera efectiva y sortear los retos de la diversidad (Chandler et al., 2005).

A través del tiempo, el desarrollo de confianza entre los miembros y el surgimiento de una cultura organizacional compartida ayuda a las empresas jóvenes en su

esfuerzo por lograr el poder de la diversidad de sus integrantes. Un incremento en la confianza intra-organizacional provee de mayores niveles de autonomía a la estructura de la nueva empresa y al flujo de trabajo (Dibben, 2000), mientras una cultura organizacional compartida provee de un marco inconsciente de supuestos básicos compartidos que asumen los integrantes de la organización, con lo cual definen como ellos perciben, piensan y actúan cuando se enfrentan con problemas de integración interna o adaptación externa (Shein, 1992). La cultura emerge dentro de la organización a través del tiempo cuando sus integrantes se deciden por soluciones a problemas repetitivos que funcionan lo suficientemente bien para ser consideradas como válidas y enseñarlas a los nuevos miembros como la vía apropiada para manejar problemas similares. Contrario a lo que sucede con empresas maduras ya establecidas, las empresas jóvenes deben desarrollar sus culturas a través del tiempo. El desarrollo de una cultura es a menudo un extenso proceso de socialización, lo que puede traer consigo conflicto y desgaste entre los integrantes de la organización (Dibben, 2000; Jehn y Mannix, 2001).

Stinchcombe (1965) también postuló que el desarrollo de las empresas jóvenes generalmente implica la creación de nuevos roles, lo cual debe ser aprendido por sus miembros, particularmente cuando nuevas formas de organización son adoptadas (Mintzberg, 1979). El establecimiento de límites claros de responsabilidad, y un enfoque claro del esfuerzo individual, ha mostrado contribuir significativamente de manera positiva en el desempeño de las nuevas empresas (Sine et al., 2006). Las empresas jóvenes enfrentan el reto de definir una estructura

organizacional y lidiar con los conflictos que se generen a partir de la claridad de roles.

Katz y Khan (1978) concibieron a la organización como "sistemas abiertos" inmersos dentro de un contexto ambiental más grande, las cuales reciben entradas desde su ambiente, las transforman, y finalmente generan un producto o servicio. Las entradas provenientes del ambiente, vienen frecuentemente como salidas de otras organizaciones. Pfeffer y Salancik (2003) teorizaron que las organizaciones dependen de otras para asegurar recursos críticos para su funcionamiento, supervivencia y éxito. Desafortunadamente, las empresas jóvenes a menudo carecen de recursos organizacionales críticos (Stinchcombe, 1965) y la dependencia ambiental está inversamente relacionada con el poder organizacional (Pfeffer y Leong, 1977), Por lo tanto, a través del tiempo, las organizaciones típicamente buscan minimizar sus dependencias externas (Pfeffer y Salancik, 2003).

Si bien las empresas jóvenes pueden depender en gran medida de recursos externos, estas organizaciones están particularmente en desventaja cuando forjan relaciones externas, debido a sus bajos niveles de legitimidad y sus altas demandas de recursos (Stinchcombe, 1965). Con poca o nula historia, o reputación positiva, la incertidumbre prevalece en las interacciones con las organizaciones jóvenes. Debido a esa incertidumbre circundante, los productos o servicios ofrecidos por las empresas jóvenes, muy probablemente demandará de premios ya sea en precio o calidad por parte de los compradores, para compensar la incertidumbre asociada (Shane, 2003). Similarmente, los contratos con los proveedores estarán muy

probablemente en términos menos favorables que aquellos de las compañías maduras o establecidas, debido fundamentalmente a la carencia de recursos para alcanzar economías de escala o la credibilidad para extender el periodo de pagos. Adicionalmente, el capital es generalmente más difícil de obtener, con un mayor costo para las empresas jóvenes ya que son percibidas como una inversión de mayor riesgo.

Las limitaciones del arranque, para obtener capital y recursos, conduce a las empresas jóvenes, particularmente a aquellas orientadas a crecer, a buscar los lazos externos que le permitan asegurar los recursos necesarios para soportar sus ambiciones emprendedoras. Con recursos adicionales, las empresas están mejor equipadas para enfrentar periodos de bajo desempeño (Bruderl y Schussler, 1990). Inclusive, con recursos adicionales las organizaciones podrían lograr altos niveles de legitimidad más rápido y superar la fragilidad de la novedad (Shelton, 2005). En este sentido, los resultados de Romanelli (1989) indican que las empresas jóvenes tienen una probabilidad significativamente más alta de supervivencia cuando el ambiente de financiamiento está caracterizado por abundancia de recursos. La dependencia de las nuevas organizaciones es una limitación significativa de las empresas jóvenes.

4. Determinantes del crecimiento en la empresa joven

En base a la investigación que se ha revisado, pueden resaltarse los siguientes factores como determinantes del crecimiento de la empresa joven:

Planificación

La planificación según Borello (1994) está definida como el esfuerzo formal que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción en el que se incluyen las acciones futuras que habrán de ejecutar, utilizando los recursos disponibles procurando el logro de resultados y establece los mecanismos para dicho logro. Son muchos los motivos que enaltecen la importancia de la planificación del negocio; una de ellas es debido a que la mayoría de las empresas bien administradas son un ejemplo a seguir y han utilizado esta herramienta como guía a seguir en sus actividades.

Por otra parte, carecer de la planificación supone conflictos como el desperdicio de esfuerzos y recursos (monetarios o en especie), así como una administración improvisada y empírica. La planificación se puede definir como la determinación de los objetivos y la elección de los recursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro (Munch y García, 2004).

La planificación es importante por dos razones: su *primacía* (posición que ocupa en la secuencia de las funciones administrativas, y su *transitividad* (como una actividad que penetra y afecta todas las funciones y la organización en su totalidad).

Algunos aspectos que evidencian la importancia de la planificación (Rodríguez, 2004):

- i. Promueve el desarrollo al establecer métodos para utilizar los recursos.
- ii. Reduce niveles de incertidumbre
- iii. Establece un sistema de toma de decisiones.
- iv. Reduce los riesgos y aprovecha las oportunidades.
- v. Establece esquemas o modelos de trabajo (plan de trabajo).
- vi. Proporciona al administrador adecuados rendimientos de tiempo y esfuerzo.
- vii. Permite evaluar las alternativas antes de tomar una decisión.
- viii. Aumento de la moral, debido a que los miembros saben hacia qué punto dirigen sus esfuerzos.
- ix. Maximiza el aprovechamiento del tiempo.
- x. Proporciona elementos para llevar a cabo el control.

Cuando una empresa abre, la organización y sus administradores, no cuenta con las condiciones de absoluta certeza de lo que pasara a lo largo de su vida; por lo cual se busca tener un plan de acción para actuar en caso de que el riesgo aparezca. Cuanto más conocimiento se tenga de los hechos adversos, más preparado estará para hacerle frente. Los propósitos de la planificación son:

- i. Minimizar los riesgos de incertidumbre y clarificando las consecuencias de una acción administrativa.
- ii. Informar sobre las condiciones de acción, con la finalidad de que el curso de acción sea conocido.
- iii. Aumentar el éxito organizacional.

Otro de los principales propósitos por los que se pone en marcha la planificación estratégica es para que los empresarios y emprendedores tengan noción de los retos que surgen del crecimiento de la empresa. Y es mediante estos planes de acción puestos a varios años que se crean las directrices necesarias para afrontar estas fases.

Evitar entrar en un mercado saturado, conocer a los competidores, tener planes de acción ante posibles eventualidades, son algunos de los muchos beneficios que la realización de un plan traerá a la empresa.

Innovación

La innovación se ha catalogado como un factor de la mejora de la competitividad empresarial. Debemos tener presente que los procesos de innovación futuros estarán sustentados en los recursos excedentes de hoy, por eso es necesario que la empresa cuente con fondos (re inversión de capital) destinados a la tarea de la innovación. (Longenecker et al., 2009).

En un mundo altamente cambiante, necesitamos dotarnos de herramientas que nos permitan que nuestro producto no quede relegado en el tiempo. De ahí la importancia de que la innovación vaya de la mano del desarrollo de nuevos productos de tal manera que la empresa sea capaz de ofrecer un producto nuevo a sus mercados actuales, y con ello ofrecer variedad a los clientes actuales y atraer una mayor cantidad de clientes potenciales (Hoffman, 2007).

Ambos procesos están basados en la implementación de novedosas herramientas tecnológicas, las cuales pueden estar destinadas a optimizar un sinfín de procesos, algunos ejemplos pueden ser: utilización de nueva tecnología en los procesos de producción, creación de base de datos de la empresa, proveedores y clientes y generar ventaja competitiva.

Diversificación de productos

Se refiere a la creación de nuevos productos para nuevos mercados, permitiendo depender menos de un producto o línea de los mismos ya que se cuenta con uno nuevo y con características diferentes al ya existente (Littunen y Niittykangas, 2010).

Este factor es muy importante debido a que se está entrando en un mercado que no conocemos, y aun con la experiencia que la empresa ha generado, muy probablemente no sea experta en un nuevo rubro, lo que podría generar que los consumidores rechacen el producto. Este aspecto impulsa a la empresa a salir del

área de confort con la finalidad de que encontremos más fuentes de ingreso derivadas de nuevas actividades y/o productos a ofertar.

Conocimiento del emprendedor/administrador

La administración del conocimiento está definida como una estrategia sistemática de optimización del negocio que se efectúa de forma deliberada y que selecciona, almacena, organiza, encapsula y comunica la información esencial para el negocio de una compañía de tal manera que mejore el desempeño de los empleados y la competitividad de la corporación (Akhavan y Jafari, 2006).

El emprendedor es quien administra el conocimiento con los fines antes mencionados. Es por eso que en él recae la mayor parte del trabajo de integración de las actividades de la empresa; pero como es prácticamente imposible que él realice todas las actividades requeridas en las diferentes áreas de trabajo, se vuelve necesario que cuente con personal que tenga las características específicas necesarias.

Recursos humanos

Uno de los recursos más importantes con el que cuenta la empresa es su personal ya que es este mismo el que se encuentra en contacto directo con el cliente y se convierte en la “cara de la empresa”.

La administración de recursos humanos no solo está enfocada en tener talentos que ayuden al crecimiento de la organización, sino que además este punto abarca aspectos en los que el trabajador es quien hace posible los objetivos de la

organización. Es por eso que se debe contar con el personal que tenga las habilidades necesarias que nos ayudes a lograr estos objetivos (Arribas y Vila, 2007; Altinay et al., 2008).

De la misma manera se debe dotar al trabajador con las herramientas para que sea él quien las utilice en la búsqueda del crecimiento de la empresa. Conocimiento profundo del mercado, remuneración basada en esfuerzos individual y grupal y fomento del empowerment, son algunas de las remuneraciones que se ofrece a los trabajadores y con la cual se sentirán parte de una empresa que se preocupa por su superación laboral.

Debido a que el emprendedor no cuenta con todas las herramientas ni todo el conocimiento de todos los rubros de la empresa, se vuelve imperativo que este cree su equipo de trabajo, ya que cada uno de sus compañeros será un aliado en la búsqueda del crecimiento.

Lo que se pretende con la creación de equipos es que los miembros estén enfocados en un área específica, resultando más fácil darle seguimiento y solución a los problemas que se presenten; así mismo será más fácil la organización de cada área con un colaborador al frente de la misma. Si bien al principio del negocio no se podrá contar con gran cantidad de colaboradores conforme la empresa vaya creciendo se deben ir añadiendo miembros a los grupos y resulta necesario que estos grupos estén fuertemente entrelazados en búsqueda de las mejoras necesarias.

La agilidad estratégica

El concepto de agilidad surge en los años 90 como término innovador en la industria textil. El concepto de fabricación ágil (o agilidad en fabricación) fue originalmente introducido en el informe "21st Century Manufacturing Enterprise Strategy", publicado por el Iacocca Institute de la Universidad de Lehigh (USA) en 1991. La fabricación ágil fue propuesta como una opción para gestionar las empresas en un mundo dinámico; siendo adoptado el concepto desde ese momento y utilizado por gran número de investigadores, directivos y consultores que lo consideran la última de las etapas en la evolución de los modelos o sistemas de producción.

En el mismo periodo, otros términos como flexibilidad estratégica comenzaron a sonar entre las empresas y llamar la atención de los investigadores. La flexibilidad de la estrategia se define como el conjunto de capacidades y habilidades de la organización para variar, ajustar e instaurar determinadas prácticas de gestión que se manifiesta en la búsqueda, generación y evaluación de soluciones y en el reajuste de objetivos con rapidez, libertad de acción y susceptibilidad al cambio a partir del escrutinio del estado inestable del ambiente empresarial constituyéndose en un rasgo de la cultura estratégica (Roth, 1996).

En el año 2008, Yvez Doz, un investigador y catedrático de la escuela de negocio INSEAD, y Mikko Kosonen jefe del área de estrategia y planeación de Nokia, publican su libro Agilidad Estratégica, que es la fuente principal de esta investigación. Ellos plantean que las compañías que dominan la agilidad estratégica no sólo aprenden a hacer virajes y transformaciones sin perder el objetivo principal, sino que tienen

más elevadas ambiciones, que se centran en lograr que sus empresas sean permanentemente capaces de tomar ventaja de la variabilidad del entorno.

La agilidad estratégica se refiere a la capacidad de una empresa para aprovechar consistentemente oportunidades emergentes, más rápida y eficazmente que sus rivales (Sull, 2009). La agilidad estratégica no se refiere a la vitalidad de las nuevas empresas pequeñas y emprendedoras que desafían a las reconocidas y consolidadas, sino a la capacidad de pensar y actuar de manera diferente, conduciendo a innovadores modelos de negocios (Doz y Kosonen, 2010).

Es común que se confundan los términos de agilidad estratégica y flexibilidad estratégica, utilizándolos indistintamente. Esta confusión se debe, en gran medida, al hecho de que la agilidad estratégica considera la flexibilidad como una de sus principales prioridades competitivas.

Una diferencia importante entre ambos conceptos parte de la naturaleza de su definición. Ágil se define como rápido, ligero, activo o expedito, que no es lo mismo que flexible, y que implica, desde una perspectiva manufacturera, adaptabilidad y versatilidad. Por este motivo, la flexibilidad ha de ser considerada como una condición necesaria de la agilidad, pero no puede considerarse como sinónimo de la misma. A la hora de distinguir entre dichos términos también se ha recurrido al tipo de adaptación que permiten. En este sentido, se ha identificado que flexibilidad estratégica responde a sistemas orientados a la adaptación reactiva, y los sistemas de agilidad estratégica responden a sistemas de adaptación proactiva.

La estrategia, como la conocemos, se basa en la previsión, en la anticipación, la capacidad para ver por adelantado muchos movimientos, donde el oponente ve unos cuantos. Hay tres elementos que comprenden la capacidad para la agilidad estratégica de una organización, al proporcionar un patrón consistente y efectivo de asignación de recursos a lo largo del tiempo; especialmente uno que pueda ajustarse y evolucionar de forma rápida en respuesta a oportunidades estratégicas.

Estos elementos son (Doz y Kosonen, 2010):

- Sensibilidad estratégica.
- Compromiso colectivo.
- Fluidez de los recursos.

La sensibilidad estratégica requiere que la empresa esté bien conectada internamente, para escuchar a los empleados y directivos que están más cerca de los clientes. Pero también se debe tener una buena conexión con el exterior, para conocer los deseos y necesidades de nuestros clientes, proveedores y distribuidores.

Esta sensibilidad se desarrolla a partir de dos acciones básicas que son: el conocimiento estratégico y la definición de reglas de adaptación.

- El conocimiento estratégico: es la capacidad de percibir, analizar y dar sentido a situaciones complejas conforme se desarrollan, y estar listo para sacar ventajas de ellas. Este rasgo organizacional implica que un creciente número de líderes de la organización aprende a estar en permanente estado de alerta, con visión

de negocio y sensibilidad de mercado, y con capacidad de hacer lectura del entorno y de los movimientos en la industria, y de hacer y estudiar propuestas proactivas para aprovechar las oportunidades que se van presentando.

- Las reglas de adaptación simple: son útiles cuando la incertidumbre es extrema y la complejidad del ambiente no puede evaluarse, la elaboración de planes y los modelos de decisión convencionales ya no aplican. En estas situaciones, la previsión será clave ya que en lugar de tratar de desarrollar una comprensión integral de una situación estratégica meramente concibiendo reglas de acción bien puede ser todo lo que consiga hacerse, produciendo resultados mucho más favorables que un intento tardío o equivocado.

La empresa debe desarrollar una sensibilidad estratégica que le conceda importancia al análisis de las tendencias y a tratar de prever el futuro, pero sobre todo debe tener intuición estratégica, que implica la habilidad de percibir, analizar y entender situaciones complejas, para poder aprovechar las oportunidades que se presenten.

Las empresas que practican la agilidad estratégica muestran una gran disposición para tomar decisiones clave sin perder tiempo, y para alinear la plena voluntad del equipo con celeridad. El compromiso de la alta dirección con la agilidad estratégica, implica que se deben “evitar los feudos” de cada director y favorecer un trabajo de equipo, en el cual se asuma una responsabilidad compartida por el director general y todo su grupo directivo (Brannen y Doz, 2012).

Es probable que las decisiones colectivas sean menos conservadoras y más seguras de sí que las individuales tomadas por los ejecutivos que pueden perder más al estar equivocados por primera vez, que ganar al estar en lo correcto una vez más.

En la mayoría de las empresas, las decisiones trascendentes se retrasan en medio de la vacilación y el miedo, y se atorán en la trampa burocrática de la jerarquía superior. Pero en las empresas ágiles el compromiso colectivo propicia decisiones firmes tomadas e implementadas con rapidez una vez que la situación estratégica es comprendida y las opciones son generadas y analizadas. Las voluntades de los equipos de trabajo no se retrasan por inseguridad personal o por diferencias políticas (Weber y Tarba, 2014).

La sensibilidad estratégica y el compromiso colectivo son de poco valor sin la fluidez de recursos y sin la capacidad de distribuirlos. A partir de estas premisas, se debe proceder a movilizar los recursos necesarios para llevarlo a cabo. Es importante que los recursos financieros, humanos y técnicos requeridos, se puedan mover de su situación actual a los usos y destinos que demande la atención del cambio estratégico.

La determinación de los equipos directivos no servirá de nada si los recursos no son aplicados paralelamente. La movilidad de los recursos humanos y materiales, y el dinamismo en su asignación o reasignación facilita la implementación efectiva de estrategias ágiles. Asignar los mejores recursos a las mejores oportunidades con prontitud detona la efectividad de las jugadas estrategias emprendidas.

Doz y Kosonen (2008) proponen que para nutrir la sensibilidad estratégica hay que desarrollar tres capacidades principales:

- Un proceso estratégico abierto: mejora la sensibilidad de la compañía ante distintos puntos de vista y orientaciones. Para lo cual se necesita que las organizaciones elaboren estrategias en colaboración y múltiples interesados.
- Alerta estratégica mejorada: tener estrategias frescas y a la vez intuitivas, lo cual requiere habilidades de pensamiento profundo.
- Diálogo interno de alta calidad: convertir los conocimientos y las previsiones individuales en dirección estratégica compartida.

La sensibilidad estratégica es de poco valor sin la capacidad del equipo superior para tomar decisiones colectivas y hacer compromisos respecto a la dirección estratégica de la compañía. Algunas prácticas que permiten fortalecer este elemento son:

- Dependencia mutua: mejora la disposición e incentiva a los miembros del equipo superior para hacer compromisos colectivos y luchar contra la divergencia de dirección progresiva.
- Trabajar juntos: mejora la capacidad de los miembros de la alta dirección para trabajar como un equipo al genera un diálogo constructivo.

- Cambios en el equipo superior: falta de motivación con el tiempo debido a las metas realizadas. Los cambios ayudan a las compañías a mejorar y sostener la colaboración de alta calidad a lo largo del tiempo.
- Estilo del liderazgo y capacidades del director general: permite a las empresas maximizar el rendimiento de su grupo directivo; lo hace diverso pero integrado.

La fluidez de recursos es un asunto que interviene mucho con los distintos puestos en la organización. Dentro de la diferenciación de negocios y la integración corporativa es necesario mantener un equilibrio que sea continuo, así de esta manera las situaciones operativas cambian rápido y la organización adquiere la capacidad de redistribuir recursos y asignar las responsabilidades a lo largo de las dimensiones de la empresa de una manera rápida y flexible.

Los mecanismos que se aplican en la fluidez de recursos son:

- Mecanismos que mejoran la reasignación de recursos escasos como el capital y las personas (movilidad del capital y personas).
- Mecanismos para mejorar la redistribución de los recursos a través de la modularidad.
- Mecanismos que mejoran el acceso a recursos (adquisiciones y alianzas), concidas como “realidades de la agilidad estratégica”.

Como es del conocimiento popular, nada es para siempre; lo mismo sucede con la agilidad estratégica. Conforme las empresas crecen, triunfan y maduran se va

perdiendo la capacidad de mantener dicha agilidad y el desafío en si es mantener la agilidad en una empresa.

La agilidad estratégica difiere de la planeación estratégica y la comodidad de los escenarios, en los cuales anclar los planes que ya no funcionan. Esto se debe a que muchas veces los escenarios no siempre tendrán la suficiente información para dar frente a los acontecimientos no previstos dentro de dichas suposiciones (Weber y Tarba, 2014).

La agilidad estratégica se basa más en el conocimiento que en la previsión para la toma de decisiones. El buen desempeño en las empresas, es el resultado en gran medida a tres factores: 1) Dirección clara. 2) Alta eficiencia. 3) Liderazgo sólido.

Una gran parte del desafío se relaciona con la naturaleza invisible y lenta del proceso de deterioro. El proceso de deterioro es un proceso lento y sistemático que provoca una pérdida de sensibilidad y hace más difícil la redirección estratégica y en forma gradual el compromiso colectivo. Las consecuencias de este deterioro generan una tendencia a hacer juicios instantáneos y a mostrar pereza intelectual ya que se asume que hay control sobre las situaciones que se presentan en la empresa.

El primer dilema es que una vez perdida la agilidad estratégica es sumamente difícil recuperar aquellas dimensiones clave (sensibilidad estratégica, compromiso colectivo y fluidez de recursos). Son interdependientes y deben construirse en una secuencia determinada, ya que no son reforzadas de manera natural y el ser fuerte

en una dimensión no ayuda a fortalecer las otras, al contrario. Por lo tanto uno tiene que mantener un equilibrio entre estas tres dimensiones que posibilitan la agilidad estratégica pero esto no es nada fácil.

El segundo dilema de la construcción y mantener la agilidad estratégica es la relación de la propiedad, debido a que la mayoría de las empresas hallan mucho más fácil delegar el poder que reintegrar responsabilidades.

Las empresas, además como parte de la reconstrucción de la agilidad estratégica, requieren nuevos procesos y herramientas para administrar la asignación de capital y recursos humanos a lo largo de las diferentes dimensiones en la organización y necesitan involucrar a todas las funciones corporativas clave.

La pérdida de agilidad estratégica puede deberse a dos situaciones:

- La primera cuando la compañía tiene mucha energía e impulso pero su trayectoria de desarrollo está bloqueada hacia una dirección particular que puede ya no ser apropiada.
- La segunda se caracteriza por un punto de inicio en el que la compañía ha perdido ímpetu, ha sufrido un estancamiento.

Para sobresalir ante estos dos puntos es necesaria una comprensión profunda de las palancas críticas del liderazgo que servirán para no desviarnos en el camino y mantener el equilibrio.

Las perspectivas, conocimientos y comprensiones nuevas enfrentan de manera inevitable a las ya existentes dentro de la empresa. Una clave para que la renovación sea efectiva es que las actividades no afecten los compromisos que tiene la organización, siendo importante mantener un equilibrio entre las actividades de renovación y las ya establecidas. Las empresas son experimentos de aprendizaje, donde los conocimientos y estrategias cambian continuamente.

Las emociones vienen a ser un elemento constante en la vida organizacional, las cuales en situaciones corporativas resultan de un proceso de dos etapas:

- En la primera se evalúa la importancia y significado del cambio en relación con los valores, las metas y preocupaciones del individuo.
- En la segunda se evalúa la persona respecto a su capacidad para enfrentar de manera constructiva las consecuencias y desarrollo de una respuesta adaptiva.

El uso de la palanca emocional requiere de confianza, principalmente del director general, por eso son una clave para el éxito, innovación, renovación y agilidad estratégica. Para que un líder corporativo use las palancas emocionales en forma eficaz, requiere de gran credibilidad personal, legitimidad y de un sentido de pertenencia a la organización. Organización que debe ser multidimensional, así se mantiene un equilibrio de las dimensiones y perspectivas de la organización, porque se realiza primero un proceso para identificar prioridades y la organización recupera

su forma y equilibrio al atender nuevas perspectivas o dimensiones a fin de ser flexible pero a la vez equilibrada.

La política es importante para una empresa, no basta con empresas multidimensionales ni con una conducta normativa, es necesario de la política para salir de tal situación y alcanzar la agilidad estratégica. Reconocer el valor y la contribución individual, permitirá más igualdad y pertenencia a la organización, asimismo es vital la alineación del interés individual y colectivo. Es necesario cambiar los patrones establecidos y relaciones existentes que impiden la agilidad estratégica.

Se requiere de las cuatro fuerzas para recuperar la agilidad estratégica, las cuales están ligadas y relacionadas con las dimensiones. Pues bien no es posible aumentar la sensibilidad estratégica sin la palanca cognitiva, o bien no se puede recuperar el compromiso colectivo y la unidad de liderazgo sin la palanca política y reconstruir la fluidez de recursos sin cambios organizacionales.

La agilidad estratégica es necesaria en la actualidad antes que nada para empresas de uso intensivo del conocimiento. Sin embargo, no solamente es necesitada por los negocios que compiten en mercados de rápida evolución. Aun en mercados maduros, las compañías que desarrollen una agilidad estratégica superior podrán dejar a sus competidores detrás, creando nuevos mercados, rejuveneciendo sus modelos de negocio y renovando su manera de competir.

Las pequeñas empresas jóvenes son ágiles por definición. Al contar con pocos empleados y directivos, es posible adoptar decisiones veloces ante cambios en el ambiente. Es importante no caer en el proteccionismo, por lo que no se debe cerrar el campo de acción a una sola área o mercado, esto implica estar siempre abiertos al mundo exterior, a las necesidades, problemas y exigencias del mercado para poder identificar y aprovechar de él las herramientas clave que generen oportunidades de negocio. Aunque ello a su vez no implique abarcar todo lo que el mercado pida, puesto que no hay olvidar que mientras más grande es el mercado donde se actúa más enfoque debe tener hacia aquel al que atiende.

La agilidad estratégica es necesaria en un mercado y un contexto competitivo, diferentes de aquellos en los que se desarrolló el enfoque más tradicional de la planificación. Los proyectos que dependen de la previsión necesitan ser complementados por la sensibilidad estratégica basada en el conocimiento esencial. Las decisiones deben estar basadas en compromisos colectivos hechos por un equipo de liderazgo unido que trabaje como un solo cuerpo integrado.

***CAPÍTULO III: LA EMPRESA DE SERVICIO Y SU
CRECIMIENTO***

CAPÍTULO III: LA EMPRESA DE SERVICIO Y SU CRECIMIENTO

En este capítulo nos enfocamos en la comprensión de la empresa de servicio y su crecimiento. Para ello, en primer lugar contextualizamos a la empresa de servicio en términos sectoriales en México, para después enumerar sus principales retos en función de las principales características de los servicios, derivando un conjunto de factores considerados como determinantes. Finalmente analizamos los factores que han resultado determinantes de acuerdo a trabajos previos para empresas de servicio en la etapa temprana.

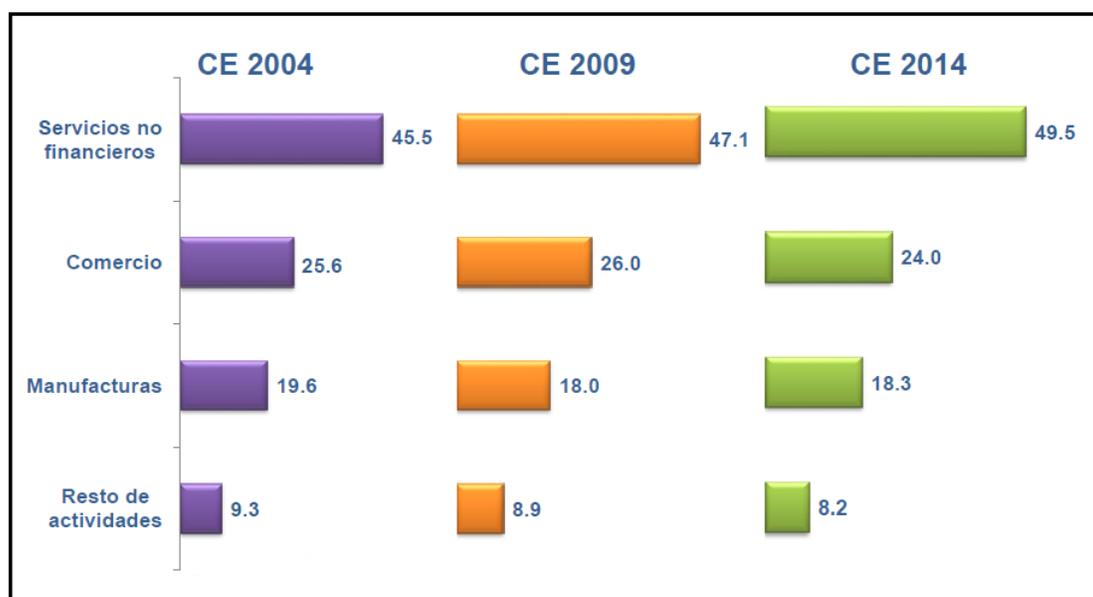
1. El sector y la empresa de servicio

A lo largo de las últimas décadas, la importancia del sector terciario en la economía global se ha incrementado gradualmente, mientras que el sector primario ha decaído considerablemente en la economía de casi cualquier país alrededor del mundo. El ambiente económico ha cambiado en los últimos años, marcado por la revolución en la tecnología y las nuevas formas de comunicación. Hoy en día es ampliamente reconocido que el éxito y vitalidad del sector servicios son factores esenciales para medir el progreso en una economía, su calidad y sus expectativas futuras. No solamente mejora la competitividad de todos los mercados nacionales, sino también indica el crecimiento en un nivel global, consolidando la competitividad en economías avanzadas y asegurando el bienestar social en países económicamente menos desarrollados. El sector servicios es el único que ha continuado creciendo y creando nuevo empleo a lo largo de las dos últimas décadas en un escala global,

mientras que la industria y la agricultura han declinado en su actividad con un importante detrimento en el empleo (Devece et al., 2011).

El sector servicios juega un rol decisivo en el desarrollo económico. Podría no ser el principal contribuyente al PIB pero actúa como la fuerza que impulsa la necesidad de crecimiento en otros sectores. Por lo tanto, es muy importante estudiar a un nivel micro los diferentes subsectores, que juntos conforman el sector servicio. En México el sector servicios se ha convertido en un sector estratégico. Como puede apreciarse en la figura 16, con base en los tres últimos censos económicos realizados, el sector servicios no financieros ha pasado de ser un 45.5% del personal ocupado respecto del total en 2004 a ser un 49.5% del total del personal ocupado en 2014.

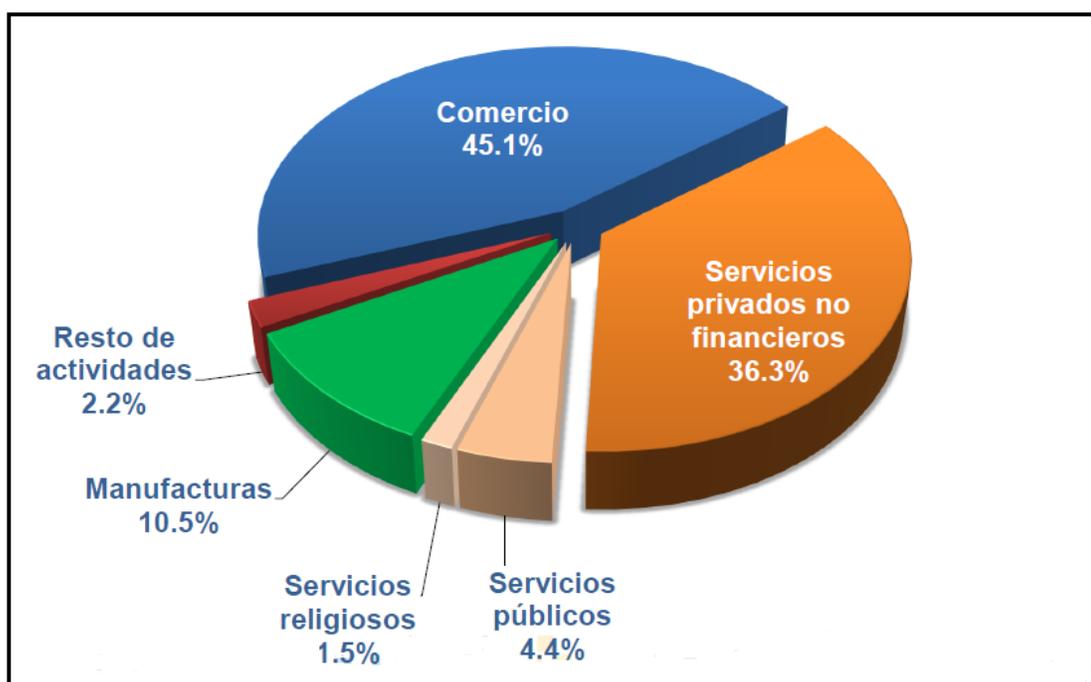
Figura 16. Porcentaje de personas ocupadas por sector y censo económico.



Fuente: Censo económico 2014, resultados oportunos, INEGI (2014).

En el caso del número de establecimientos, el sector servicios no financieros representa el 36.3% del total, solo detrás del sector comercio, que representa el 45.1% sobre el total, tal y como puede apreciarse en la figura 17.

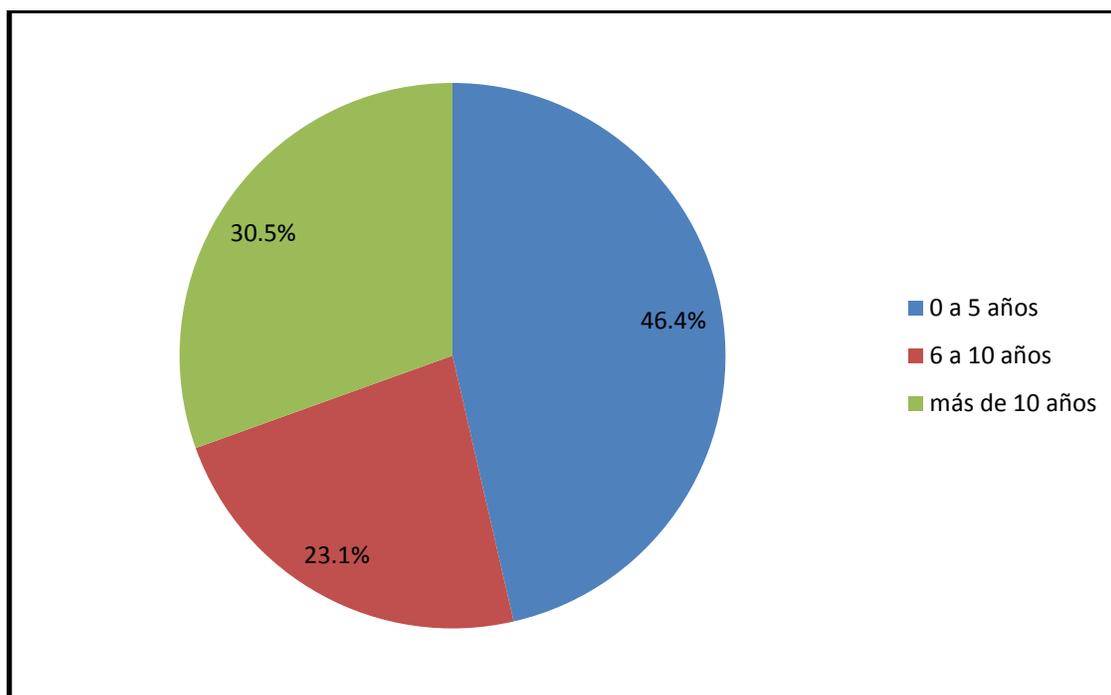
Figura 17. Porcentaje de establecimientos por sector.



Fuente: Censo económico 2014, resultados oportunos, INEGI (2014).

En relación a la edad de los negocios, el censo económico elaborado por el INEGI (2014) muestra que el 53.1% de los establecimientos en el sector tiene menos de 10 años. Hecho que pone de manifiesto que en la economía mexicana, las empresas de servicios son mayoritariamente jóvenes, con una proporción cercana entre aquellas que tienen menos de cinco años y aquellas que tienen entre seis y diez años. La distribución porcentual total puede apreciarse en la figura 18.

Figura 18. Porcentaje de empresas por rango de edad en el sector de servicios privados no financieros.



Fuente: Fuente: Censo económico 2014, resultados oportunos, INEGI (2014).

En su composición por actividad económica, este sector en México, incluye diferentes tipos de servicio, que van desde los que tienen un enfoque hacia la persona (p.ej. servicio educativo) hasta los que están dirigidos a los bienes de las personas (p.ej. inmobiliarios). La lista completa se muestra en la tabla 8.

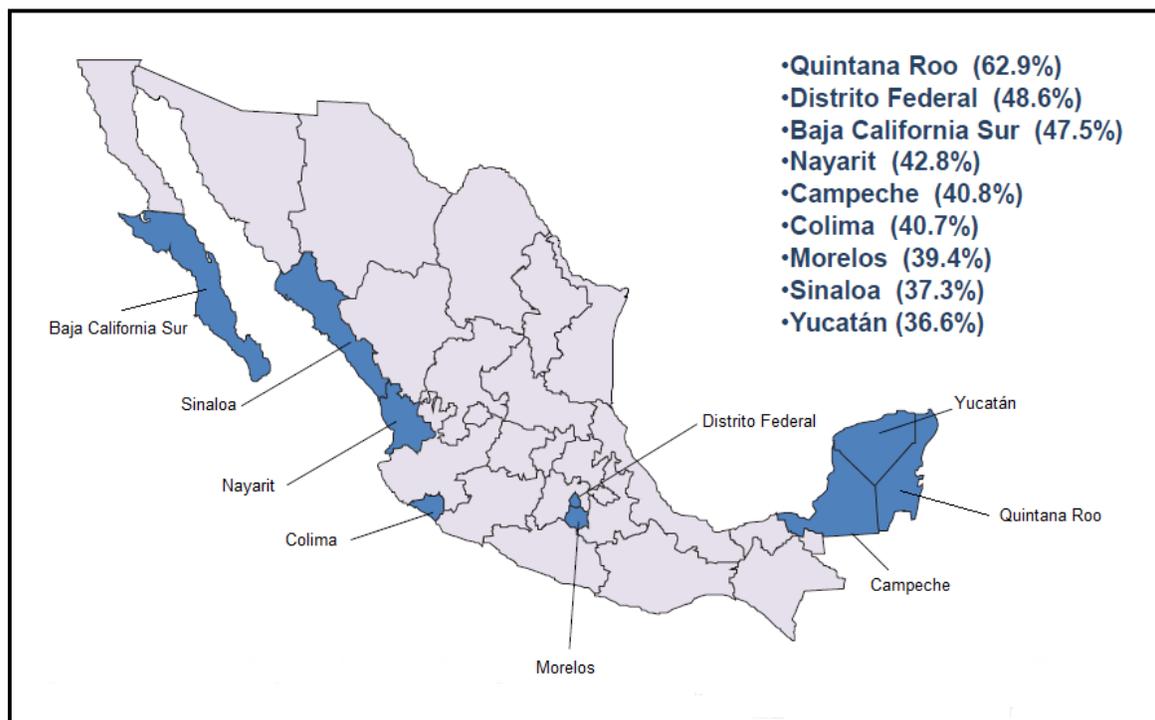
Tabla 8. Las 10 actividades económicas del sector servicios según su porcentaje de participación en el empleo en los censos económicos 2009 y 2014.

Actividad económica	Participación porcentual		Lugar en importancia	
	CE 2009	CE 2014	CE 2009	CE 2014
Alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	25.4	24.8	1	1
Apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación	19.9	22.8	2	2
Otros servicios excepto actividades gubernamentales	17.7	17.3	3	3
Servicios educativos	9.2	8.8	4	4
Profesionales, científicos y técnicos	8.3	8.1	6	5
Salud y de asistencia social	8.5	8.0	5	6
Inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	3.4	3.3	8	7
Esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos	2.9	3.1	9	8
Información en medios masivos	4.3	3.0	7	9
Corporativos	0.4	0.9	10	10

Fuente: Censo económico 2014, resultados oportunos, INEGI (2014).

En términos territoriales, en México existen estados que se distinguen por tener una mayor vocación dirigida a este sector. Los tres estados con el mayor porcentaje de establecimiento en dicho sector son, el de Quintana Roo, el Distrito Federal y el de Baja California Sur, con un 62.9%, 48.6% y 47.5% respectivamente. Una perspectiva ampliada y la ubicación geográfica de cada estado se muestra en la figura 19.

Figura 19. Las entidades federativas mexicanas con mayor vocación de servicio.



Fuente: Censo económico 2014, resultados oportunos, INEGI (2014).

Dada la importancia del sector servicios, no es de sorprender que la actividad emprendedora en el mismo se esté incrementando (Williams, 1999). Altos márgenes de ganancia en algunos segmentos, el número de oportunidades percibidas para el crecimiento y desarrollo personal, están atrayendo a cada vez más emprendedores (Birley y Westhead, 1994). De igual forma las pocas barreras de entrada de muchos negocios de servicio (pequeña inversión inicial, pocos inventarios y espacios físicos pequeños) incrementan el atractivo de este sector.

Por otro lado, se han realizado una cantidad importante de trabajos que han resaltado que los negocios de servicio son fundamentalmente diferentes de los

manufactureros (Berry, 1980; Zeithaml et al., 1985; Heskett, 1987; Lovelock, 1996; Martin, 1996). La intangibilidad, inseparabilidad, caducidad, y heterogeneidad son términos clave que a menudo se utilizan para diferenciar las características y retos que enfrentan los negocios de servicio.

2. Retos de la empresa de servicio

Un primer paso para identificar los retos que enfrentan las empresas de servicio, consiste en su definición de servicio y sus características fundamentales. Un servicio es un conjunto de beneficios consumidos y perecederos, una sola vez entregados por un proveedor de servicio, en acción conjunta con sus proveedores internos y externos, efectuado por distintas funciones de sistemas técnicos y por distintas actividades de individuos, respectivamente comisionados de acuerdo a las necesidades de sus clientes (Schlesinger y Heskett, 1991).

De acuerdo con la norma ISO 9000, un servicio se define como el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente el cual es generalmente intangible. El realizar un servicio puede implicar la realización de una actividad sobre un producto tanto tangible como intangible.

Desde una perspectiva económica, un servicio es un “commodity” intangible y puede ser visto como un equivalente intangible de los bienes económicos tangibles (Hill, 1999). Sin embargo, en el interior de la comunidad científica muchos investigadores argumentan que la dicotomía clásica de bienes y servicios es obsoleta. El concepto

está profundamente arraigado en el hecho de que el consumidor no hace la diferencia entre los dos tipos (Lovelock y Gummesson, 2004).

Un producto intangible requiere de un alto grado de personalización, debido a su producción y consumo con temporalidad simultánea en presencia del usuario final (Johny y Storey, 1998). Por tanto, su evaluación es compleja y subjetiva de acuerdo con experiencias individuales diferenciadas. Más aún, si bien las empresas de servicio son más flexibles que las de manufactura en términos de adopción de las necesidades del cliente, su vulnerabilidad a la competencia es significativamente superior. La naturaleza intangible de los servicios reduce la posibilidad de registrar patentes o solicitar protección intelectual.

Características distintivas de los servicios

Existe una gran cantidad de literatura enfocada en la definición de características comunes entre los servicios. La mayoría de las fuentes coinciden en cuatro, las cuales reflejan el entendimiento común de un servicio como una entidad individual (Moeller, 2010).

Los servicios no pueden ser desplegados para que los clientes los vean, toquen, sientan o pesen antes de decidir si o no comprarlos; sin embargo, puede hacerse una evaluación basada en una experiencia pasada, de boca en boca o aun con base en la ubicación o ambientación del servicio. Pero, generalmente los servicios no son palpables o materiales. Un producto es un bien, un instrumento o una cosa, mientras un servicio es un “guión”, una “actuación” o un esfuerzo. La naturaleza intangible de

la mayoría de los servicios da un énfasis especial a problemas especiales que enfrentan tanto clientes como proveedores.

Los servicios tienden a ser predominantemente intangibles, no se pueden ver, tocar o probar. Por el contrario, son actos o experiencias de valor. Por lo anterior, las ventajas distintivas de los servicios son más difíciles de comunicar, debido a que no hay algo tangible que mostrar al cliente. Varía la percepción de los empleados en relación a lo que el servicio debe o no ser, repercutiendo en la forma de evaluarlo. El establecimiento de precios puede ser más subjetivo, y justificarlos puede ser más difícil ya que resulta complicado dar seguimiento a los costos (Hill, 1999).

Consecuentemente:

- Ni los costos ni el valor podrían ser evidentes para los clientes.
- Hay muy poca protección legal para sistemas de servicio intangibles.

Otro aspecto distintivo clave de un servicio es la inseparabilidad de la provisión y el consumo del servicio. El servicio debe ser consumido en el punto de la provisión, lo que ocasiona que la producción del servicio y su consumo ocurran de manera simultánea. El proveedor del servicio está a menudo presente físicamente, cuando el consumo se da. Esto tiene implicaciones para los canales de distribución y la escala de las operaciones.

Lo anterior significa que los servicios se producen y se consumen simultáneamente, a menudo con el proveedor del servicio y el cliente de manera inseparable. Cuando

el servicio tiene una alta dosis de esta característica, se generan una serie de retos muy importantes (Moeller, 2010):

- Cuando el cliente está físicamente presente en el momento que el servicio es producido, el proveedor podría tener dificultades para detectar y solucionar errores o defectos en el servicio, antes de que se presenten al cliente.
- Cuando el cliente participa activamente en la producción y entrega del servicio, la calidad del producto podría depender en parte de la contribución del cliente, lo que no está completamente bajo el control del servidor.
- Los clientes podrían no tener la oportunidad de evaluar de manera previa el servicio a comprar, generando insatisfacción cuando el cliente no recibe lo esperado.
- La presencia e implicación del cliente acentúa la necesidad de contar con habilidades efectivas para interacción interpersonal por parte del proveedor. Construir confianza y buenas relaciones con el cliente puede ser esencial (Czepiel, 1990).
- La presencia del cliente en el ambiente de servicio y la experiencia que vive por la interacción con otros clientes, puede determinar su percepción sobre la calidad.
- Cuando la presencia e implicación de proveedores y clientes es esencial, los canales de distribución podrían estar limitados ya que los proveedores deben interactuar directamente con los clientes y no a través de intermediarios.

- Aunque la producción y consumo simultáneo permite a los proveedores la flexibilidad de individualizar los servicios para los clientes, las limitaciones de capacidad, incluyendo instalaciones, equipo y tiempo, presentan restricciones potenciales a la flexibilidad.

Otra característica distintiva de los servicios es que no pueden almacenarse para un uso futuro. Ellos tienden a ser altamente perecederos. Debido a esto, los negocios del sector servicios no pueden tener inventarios de respaldo para suavizar los desbalances de entre la capacidad y la demanda. Por ello, para evitar los periodos de sobre o sub-capacidad, se debe poner atención especial a la sincronización de la programación entre la capacidad y la demanda.

En general, los servicios no pueden ser almacenados o acumulados para un periodo futuro, por ende, ellos son dependientes del tiempo, lo que los hace “perecederos”. Algunos expertos enfatizan que la “caducidad” es una preocupación primaria del proveedor del servicio y que el consumidor le da importancia a este aspecto cuando es insuficiente el suministro y tiene que esperar por el servicio (Wolak et al., 1998).

Los atributos no materiales como la rapidez, la empatía y la cordialidad de los empleados denotan positiva o negativamente la forma en la que el servicio es suministrado y esto puede ser incluso más importante que el servicio en sí mismo (Bonnacorsi et al., 2011). Adicionalmente, la integración del consumidor en el proceso de creación del servicio se ha vuelto muy relevante. Hay una tendencia a que los clientes transformen su rol en la red de valor de solo ser un receptor a ser también socio en la creación de valor. Esto está basado en el hecho de que los

servicios no pueden ser producidos sin el acuerdo, cooperación y posiblemente participación activa del consumidor (Bonnacorsi et al., 2011).

Finalmente, los servicios son heterogéneos lo que significa que dos servicios no pueden ser exactamente los mismos. Para productos físicos, las compañías ponen especial atención al asegurar la consistencia en calidad, atributos o apariencia. La provisión de servicios, sin embargo, invariablemente incluye una gran dosis del elemento humano. La estandarización de un servicio puede ser lograda solo en cierta medida.

Inclusive, con muchos servicios, las habilidades de los proveedores son esencialmente compradas. Por lo anterior, a menudo es muy difícil tanto para el proveedor como para el cliente, asegurar una calidad en el servicio consistente. La heterogeneidad de los servicios está relacionada a sus resultados, el desempeño en la producción de los diferentes productores o personas en un cierto periodo de tiempo o la participación de los clientes (Moeller, 2010).

Los servicios varían entre competidores, unidades o tiendas y aún, a través del tiempo, entre empleados. Los retos derivados de la heterogeneidad pueden centrarse en:

- La variabilidad en los resultados del servicio podrían causar estragos en las expectativas del cliente.

- Por las ineficiencias el trabajo tendría que volver a hacerse, generando desperdicio de material, una cantidad excesiva de tiempo perdido y por ende costos relacionados con ello.
- Eliminar la variabilidad no deseada involucra cambiar el comportamiento de los empleados, pero podría tener como consecuencia una alta rotación del personal.
- La variabilidad en los resultados del servicio podría provenir de los distintos requerimientos que tienen clientes diferentes, sobretodo en situaciones en las que se busca personalizar el servicio de manera intencional.

Un aspecto importante para comprender el efecto global que generan las características de los servicios, es la utilización de modelos integradores que consideren dichas características como elementos esenciales de la medición de la calidad en el servicio. Un modelo muy útil para ello, es el propuesto por Zeithaml et al. (1990) y que contempla cinco dimensiones determinantes de las expectativas que el cliente tiene sobre el desempeño de los servicios que la empresa le entrega. Estas dimensiones incluyen los rubros relacionados con los aspectos tangibles y con los referentes a la seguridad que tanto la empresa como los empleados representan para el cliente, que son las dimensiones de fiabilidad y seguridad, respectivamente. En relación a la disposición y efectividad para proporcionar un servicio adecuado, la dimensión capacidad de respuesta, es también parte del modelo. La atención personalizada se expresa en la dimensión de empatía.

En la tabla 9 se presenta una síntesis de las dimensiones de la calidad en el servicio

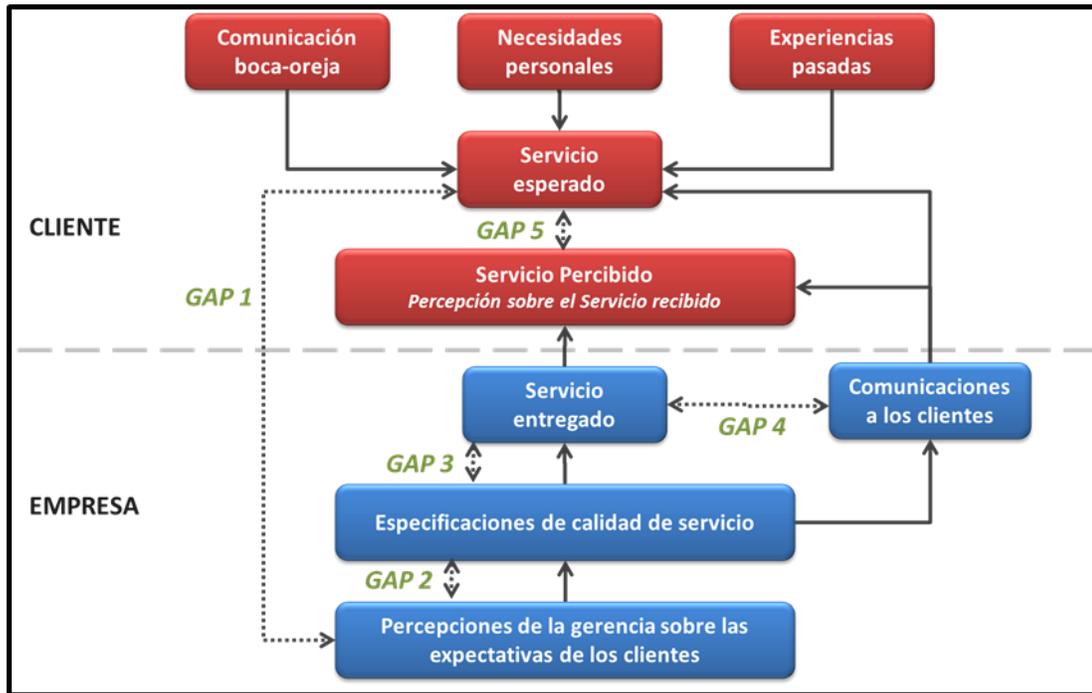
Tabla 9. Dimensiones de la calidad en el servicio.

Dimensión	Descripción
Elementos tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación
Fiabilidad	Habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa
Capacidad de respuesta	Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido
Seguridad	Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza
Empatía	Atención personalizada que ofrecen las empresas a sus consumidores o clientes

Fuente: Elaboración propia.

Como parte de su modelo, Zeithaml et al. (1990) se centran en las deficiencias que existen en las empresas y que contribuyen a que los clientes perciban los servicios recibidos como de baja calidad. Estas deficiencias constituyen las causas más importantes por las cuales los clientes perciben bajo nivel de calidad en el servicio. Una representación sintética del modelo de discrepancias anterior puede visualizarse en la figura 20. De ello, puede resaltarse que dichos “gaps” o discrepancias se asocian con la forma en la que una de las partes la interpreta y cómo lo comunica.

Figura 20. Modelo de discrepancias de la calidad en el servicio.



Fuente: Elaboración propia a partir de Zeithaml et al. (1990).

Adicionalmente, aunque las características enumeradas anteriormente son útiles para distinguir los retos que enfrentan los emprendedores de negocios de servicio, también existe variabilidad dentro del mismo sector servicios. La industria y los negocios de servicio varían en términos del contacto e involucramiento del cliente, el nivel de mano de obra contra la intensidad de capital, tamaño y cobertura geográfica de las operaciones, la proporción en la que la misma persona o sus pertenencias son el objeto del servicio, si el servicio es considerado como una necesidad o es discrecional, la duración del servicio y sus beneficios, y la diversidad de la competencia (Lovelock, 1996; Martin, 1996).

El emprendimiento es el centro de la innovación y el crecimiento económico, y tiene un importante efecto en la posición competitiva de la empresa, donde las empresas de reciente creación tienen un desarrollo significativo en sus ganancias y expansión del empleo (Acs y Mueller, 2008). Además las empresas creadas y manejadas por emprendedores, son capaces de sobrevivir y crecer gracias a una nueva combinación de recursos y a la ingenuidad en ambientes inciertos (Bhidé, 2008).

Sin embargo, la presencia de la función emprendedora en otras áreas de la administración es todavía escasa. Ello puede ser explicado por la forma actual de desarrollar productos, la complejidad involucrada en su manufactura y la mayor cantidad de casos con grandes volúmenes de producción ligados a economías de escala, lo que parece mostrar que el emprendedor individual tiene menor capacidad para tener éxito en empresas de manufactura que hace algunas décadas, con excepción quizá de aquellos negocios que surgen de creaciones patentables. Aunque algunos sectores de servicio son intensivos en capital o están afectados por las economías de escala, las desventajas debidas al tamaño pueden ser compensadas con mayor flexibilidad y/o proximidad con los clientes. Además, la intangibilidad de los servicios, la imposibilidad de almacenamiento y los picos de demanda, pueden favorecer a las pequeñas empresas flexibles (Bhidé, 2008).

La tendencia al crecimiento del sector servicios en la economía de los países se ha reflejado en el interés que la investigación en emprendimiento ha mostrado por el sector. Sin embargo, la atención a la función emprendedora ha estado limitada en la literatura relacionada con el área de servicio, lo que hace que todavía sea baja y

dispersa la influencia que tiene la investigación en emprendimiento en el campo de la administración de los servicios a pesar de la idoneidad de los modelos de emprendimiento para explicar la innovación, la internacionalización o el crecimiento.

El emprendimiento es un concepto general que puede ser aplicado en diferentes contextos, desde el propietario individual de una pequeña empresa esforzándose en crecer hasta un emprendedor corporativo que trabaja para una gran empresa con recursos y capital para invertir en investigación y desarrollo (Devece et al.,2011).

Tradicionalmente el emprendimiento ha sido entendido como la creación de una nueva compañía, por lo tanto, el propósito de la investigación en emprendimiento debe ser sobre los individuos que desarrollan iniciativas empresariales (Shumpeter, 1934). Esta perspectiva de investigación se ha ampliado considerablemente en las dos últimas décadas donde un aspecto importante ha sido diferenciar el concepto de pequeña empresa y emprendimientos empresariales, donde ha resaltado el primero de ellos, que está caracterizado por el hecho de que el propietario es un individuo diferente al que opera la organización y no se compromete con una nueva práctica de mercado o de innovación. Por el contrario, un emprendimiento empresarial tiene como metas principales la rentabilidad y el crecimiento, y donde el negocio está caracterizado por las prácticas estratégicas innovadoras. Por lo tanto, el dueño de un pequeño negocio es un individuo que establece y administra un negocio con el propósito de alcanzar su metas personales y de negocio en el marco de las necesidades y deseos familiares; y el emprendedor es un individuo que establece y

administra un negocio con el propósito principal de tener rentabilidad y crecimiento (Thurik y Wennekers, 2004).

Las características que distinguen un emprendimiento empresarial de un pequeño negocio son la innovación y las aspiraciones de crecimiento. Desde esta perspectiva puede decirse que los emprendedores no buscan su logro personal en la actividad, sino, aplicar su creatividad para hacer crecer al negocio de manera significativa para poder sobrevivir. Obviamente hay un interés económico en el emprendedor, pero no es el motivador principal.

En el sector servicios, organizaciones más pequeñas y dinámicas, pueden ser impulsoras de la innovación y detrás de ellas siempre hay un emprendedor. Una característica común de los emprendedores es su habilidad para configurar los recursos disponibles en una forma innovadora y la habilidad para transformar sus negocios y hacer que crezcan (Glancey et al., 1998).

Por otro lado, la investigación sobre la industria de los servicios, es un campo altamente consolidado en el mundo de la administración, la mercadotecnia (Furrer y Sollberger, 2007) y los negocios, pero se ha escrito muy poco sobre la interrelación de este sector y la creación y desarrollo de empresas.

La innovación es una característica del emprendimiento. Los académicos están de acuerdo en que una parte esencial del emprendimiento es la innovación (Stopford y Baden-Fuller, 1994), la cual debe estar presente para que el emprendimiento ocurra. Mientras que la industria de servicios juega un rol importante en la economía, la

investigación en la innovación de productos y procesos ha estado ampliamente centrada en las empresas de manufactura (Ettlie et al., 1984). Este énfasis se debe fundamentalmente a las dificultades para hacer una distinción entre producto y proceso en las empresas de servicio; teniendo en cuenta que el proceso es el producto en la industria de servicio (Normann, 1984; Mills, 1986). A pesar del hecho de que algunos autores defienden que no existen diferencias significativas (Song et al., 1999), la gran mayoría de la literatura hace una distinción entre los dos conceptos en términos de servicios.

Otro aspecto crítico que impacta la eficacia de la innovación es la facilidad con la que las ideas pueden ser copiadas. El sector servicios se ha enfrentado con la dificultad de proteger sus inversiones en innovación cuando el resultado es un servicio intangible. Grönroos (1990) definió a los servicios como: una actividad o serie de actividades de más o menos naturaleza intangible, que normalmente, pero no de manera necesaria, se da en las interacciones entre el cliente y los empleados de servicio y/o recursos físicos o bienes y/o sistemas del proveedor del servicio, lo cual es provisto como soluciones para los problemas del cliente. Un análisis de esta definición muestra que los servicios están caracterizados por la intangibilidad, y la inseparabilidad de producción y consumo, lo que a su vez, está relacionado con su caducidad y heterogeneidad. Una consecuencia de la intangibilidad inherente a los servicios es que son resultado de diversos niveles de asimetría en la información entre compradores y vendedores por lo que los servicios intangibles son a menudo más diversificados (Mills, 1986). Schlesinger y Graf von der Shulenburg (1993)

puntualizan que el alto nivel de asimetría en la información en la industria de servicio es un factor significativo que afecta las decisiones del consumidor.

3. Determinantes del crecimiento de la empresa de servicio

Varios estudios relacionados con la industria de servicios se han enfocado en emprendimiento y el desarrollo de sus empresas. Samuels et al.,2008 presentan claramente las dificultades relacionadas con la creación de una nueva empresa así como el logro de su crecimiento. Los datos ofrecidos por Hayward et al. (2006) son un testimonio elocuente de que 34% de las empresas no sobreviven más de dos años, 50% más de cuatro años y 60% más de seis años. Lo anterior significa que la mitad de las empresas desaparecen en los primeros cuatro años. Ellos también puntualizan que el fracaso es desagradable y doloroso y que la gran causa de ambas es la sorpresa. Prácticamente todos los dueños están convencidos de que sus negocios no están condenados a desaparecer. Quizás, ellos mismos no se ven expandiéndose en un alto grado, pero al menos no se ven fracasando. Esto es claramente un craso error, ya que puede minar la capacidad de aprender de los errores para no repetirlos en el futuro. En otras palabras, el pensamiento “anti-falla” nubla la visión de los propietarios de los negocios lo que acota su habilidad para elaborar las mejores opciones, para reconocer los errores y rectificarlos en la práctica. Ellos agregan que es extremadamente común para los dueños de nuevos negocios solo ver el éxito de la compañía y el trabajo bien hecho. Esto es positivo si tiene un final constructivo y es usado para continuar con las mismas prácticas que la lleven a generar ganancias para la empresa. Sin embargo, es negativo si no es

usado para identificar errores y puntos de mejora. Esto es una parte esencial de la estrategia de las empresas que sobreviven más de 6 años.

Shaw et al. (2008) analizan justo como la mayoría de las economías en los países desarrollados, y más en concreto la expansión del sector servicios en el Reino Unido, es impulsado principalmente por el gran número de pequeñas y medianas empresas. Este trabajo intenta descubrir como las pequeñas empresas se unen con otras con la finalidad de alcanzar una mejor y más extendida reputación, discutiendo para ello ciertos aspectos económicos, humanos, sociales y simbólicos. Los resultados sugieren que hay una estrecha relación entre el valor simbólico del capital y la reputación en lo servicios, que ayuda a desarrollar una reputación y por lo tanto mejorar el desempeño de la compañía.

Witt et al. (2008) presentan un modelo teórico sobre las redes de una nueva empresa y su incidencia en un mejor desempeño de la compañía. Dichos contactos incluyen: contactos personales proporcionados por el director, experiencia y conocimiento, recursos físicos y recursos económicos. La hipótesis presentada indica la existencia de un efecto positivo en la compañía.

El trabajo de Altinay et al. (2008) investigan la relación entre la administración de los recursos humanos y el crecimiento de las pequeñas empresas en el sector servicios, y sugieren que el staff contribuye con el crecimiento del pequeño negocio si fue contratado por vías oficiales y canales formales. También postula que otro aspecto que beneficia el crecimiento de las ganancias de la pequeña empresa, es la capacitación de los empleados. Esto debido al hecho de que el trabajo de los

empleados involucra directamente el contacto con el cliente; si tienen entrenamiento y se comportan de acuerdo a ello, mostrarán maneras adecuadas frente a los clientes y por lo tanto se incrementa la probabilidad de que completen exitosamente su trabajo.

Los autores enfatizan que estas empresas necesitan capital humano para alcanzar el nivel necesario de competitividad para satisfacer las siempre cambiantes necesidades del consumidor. Por otra parte, la administración efectiva de los recursos humanos puede proporcionar ventajas competitivas a las empresas de servicio. Los autores finalizan concluyendo que la relación entre la administración del recurso humano y el crecimiento de las pequeñas empresas de servicios, es directamente proporcional. El uso correcto y eficiente de estos recursos conduce al crecimiento sostenido de las empresas.

La investigación realizada por Tseng et al. (2008) resalta la importancia de la innovación, particularmente en la industria hotelera. En ella enfatiza que los hoteles que no tienen una orientación hacia la innovación, difícilmente mantendrán el mismo nivel competitivo que se requiere para producir ideas innovadoras y servicio más modernos.

Williams (2008) explora la idea de que generalmente se ha considerado que los dueños de los negocios son personas que tienden a tomar riesgos. Esto es debido principalmente a que su trabajo no está guiado por algún tipo de manual para evaluar el costo de sus inversiones y por tanto basan sus decisiones sobre algunos o todos sus negocios en juicios inciertos e informales.

La mayoría de la literatura idealiza el trabajo del dueño del negocio más allá de la evidencia que sugiere que en la realidad podría ser considerado completamente diferente. Alrededor de tres cuartas partes de las nuevas empresas empiezan sus actividades con cierto grado de indefinición de sus transacciones. Esto podría llevar a pensar que una vez que la empresa se estabiliza, particularmente en el rubro financiero, la necesidad de funcionar vía medios inadecuados, desaparece, pero no necesariamente es así. La evidencia sugiere que en realidad, a través del tiempo, las formas de trabajo permanecen sin cambio (Churchill y Lewis, 1983).

Una línea de investigación se ha enfocado en el estudio de empresas de servicios profesionales. De acuerdo con Nodenflycht (2010), dichas organizaciones emplean a personal cualificado de manera similar a las empresas de manufactura intensivas en conocimiento. El término referido como profesionalización implica el control de una base de conocimiento derivado de programas de capacitación, licencias y certificaciones institucionales (Abbott, 1991; Starbuck, 1992). En este sentido, las empresas de servicios profesionales pueden poseer diferentes grados de conocimiento, de acuerdo con las cualificaciones, perfiles y cultura del personal.

La clasificación de una empresa como intensiva en conocimiento ha sido tema de discusiones epistemológicas en el mundo académico. Grant (1996) y Alvesson (2000) señalan que el conocimiento organizacional deriva de sus miembros; mientras que Starbuck (1992) y Morris y Epton (1998) consideran que éste se encuentra embebido en la estructura, los productos, los procesos y las rutinas (Nelson y Winter, 1982).

Si el conocimiento fuese definido en un nivel epistemológico, se resumiría como un concepto complejo basado en ideas probadas satisfactoriamente. Si bien su definición ha sido objeto de múltiples discusiones en función de la concepción de “verdad” como esencia del conocimiento, el presente estudio seguirá la definición relacionada con la creencia justificada de un individuo sobre el constructo de la verdad (Reagans y McEvily, 2003). Cabe señalar que los términos de “información” y “conocimiento” han sido utilizados de manera indiscriminada en la literatura, refiriéndose el primero de ellos al flujo de mensajes o significados que pueden añadir, reestructurar o cambiar el conocimiento.

Más aún, las implicaciones del conocimiento en el nivel organizacional deben ser abordadas. El conocimiento organizacional es un concepto que ha sido estudiado a través de diferentes perspectivas en la literatura. De acuerdo con Nahapiet y Ghoshal (1998), éste existe en una variedad de formas, desde conceptos y habilidades relacionadas con la tarea, hasta interacciones entre miembros de la organización. Guzman y Wilson (2005) definen dicho conocimiento como un constructo social, implicando conceptos, métodos, rutinas, tecnologías y herramientas para la mejora del desempeño. El conocimiento organizacional involucra el contexto para las condiciones requeridas de operación, así como a los individuos para la interpretación, organización, planeación, desarrollo y ejecución de éste; por tanto, posee una cualidad personal en su esencia (Nonaka, 1994).

Kogut y Zander (1992) dividen el conocimiento organizacional en *know-how* e información; el primero se relaciona con las habilidades requeridas para un

desempeño efectivo de una actividad (von Hippel, 1988), mientras que el segundo implica un significado. Además, el *know-how* representa un reto en tiempo y recursos financieros en cuanto a su transferencia intra-organizacional, debido a los requerimientos de codificación.

De acuerdo con Carrillo y Gaimon (2004), el conocimiento organizacional es un recurso distintivo que puede conllevar hacia la mejora en las respuestas a los cambios en el entorno. Dicho argumento está basado en la Teoría de los Recursos y Capacidades (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), la cuál señala que una ventaja competitiva se puede lograr mediante el uso eficiente de recursos valiosos, raros, inimitables y no-sustituibles.

Un marco de referencia para comprender al servicio como estrategias se encuentra en el concepto de disciplinas de valor de Treacy y Wiersema (1993) que corresponden a un modelo que consta de tres diferentes disciplinas de valor o en las que una empresa debe enfocarse. Cada disciplina tiene como respuesta el hecho de que el cliente valora la empresa en una forma diferente. Las tres disciplinas del valor propuestas son la excelencia operativa, el liderazgo en el producto, y el conocimiento íntimo del consumidor.

- La excelencia operativa tiene como objetivo conseguir cierto tipo de liderazgo en el costo, centrándose para ello en la automatización de los procesos de manufactura y procedimientos de trabajo para crear operaciones esbeltas y reducir costos. La estrategia se presta a una producción orientada a transacciones, con altos volúmenes, y procedimientos estandarizados. Los principios de la excelencia

operativa en una empresa son la administración eficiente de personal, de transacciones, la dedicación a los sistemas de medición, y la administración de las expectativas del cliente. De igual manera, las dimensiones de la excelencia operativa incluyen el desempeño de la empresa, la calidad, y el costo.

- El liderazgo del producto está caracterizado por construir una cultura que continuamente busque traer productos superiores al mercado. En este caso, los líderes de productos tienen precios muy importantes debido a la experiencia que crean para sus clientes. Los principios del liderazgo de producto incluyen la necesidad de innovación, el estilo de administración orientado al riesgo, el reconocimiento del éxito de la empresa debido a talento de la gente, y que el mercado debe ser educado para que sepan los beneficios de sus productos y sus servicios. De igual manera, las dimensiones del liderazgo del producto son la madurez de capacidad, apalancamiento intelectual y la capacidad de respuesta.

- La disciplina de conocimiento íntimo del consumidor se basa en ofrecer una gama de opciones de productos o servicios al cliente, que permita la personalización para cumplir con las necesidades de cada uno de ellos. Sus productos o servicios tienen que ser soluciones individuales para lo que sus clientes necesiten. El desarrollo de estas soluciones requiere que la empresa tenga un conocimiento profundo de las necesidades de los clientes y sus procesos de negocios. Los principios de esta disciplina son tener un amplio rango de servicios para satisfacer la demanda del cliente, y tener una filosofía corporativa que aliente un conocimiento del cliente.

Una forma de comprender el desempeño de una empresa de servicio puede ser a través de la visualización de la disciplina de valor del conocimiento íntimo del cliente como una estrategia competitiva. Un trabajo importante en este sentido, es el desarrollado por Kaplan y Norton (2004) quienes caracterizan a las empresas que utilizan esta estrategia.

Según Kaplan y Norton (2004) las empresas que aplican la estrategia de soluciones totales al cliente se distinguen por los siguientes aspectos:

- Cultivan la relación a largo plazo con el cliente.
- Desarrollan un profundo conocimiento de los procesos subyacentes de sus clientes.
- Ofrecen a sus clientes más de lo que esperan.
- Se concentran en retener a sus clientes.
- Ofrecen productos y servicios a medida de sus clientes
- Normalmente no venden productos punteros.
- Trabajan con sus clientes para resolver sus problemas.
- Delegan la toma de decisiones en los empleados que trabajan más cerca de sus clientes.

Visto desde la perspectiva de sus procesos internos, los factores críticos se relacionan con cuatro aspectos fundamentales: la gestión de los clientes con la cual desarrollan una profunda comprensión de lo que sus clientes valoran; la gestión de operaciones que apoya a los procesos de gestión de clientes ofreciéndoles una amplia gama de productos y servicios; y la gestión de la innovación que se focaliza en encontrar nuevas formas para crear valor para los clientes. Una empresa que

utiliza una estrategia de soluciones completas para el cliente puede tener procesos operativos que no tengan el costo más bajo del sector, siempre que los procesos de costo más alto contribuyan a mejorar la experiencia de los clientes en la compra y el uso de los productos y servicios de la compañía (Kaplan y Norton, 2004). En concreto:

1. Facilidad para hacer negocios con la compañía.
2. Posibilidad de tener un proceso de compra cómodo y confortable.
3. Establecer interacciones y una comunicación positiva con la compañía.
4. Recibir ofertas relevantes (valor agregado/que le de sentido).
5. Que la empresa tenga un conocimiento claro de quién es el cliente.
6. Que haga ofertas y mantenga interacciones de forma personalizada (a través de los puntos de contacto y canales preferidos que utiliza el cliente).
7. Resolución de problemas con efectividad.
8. Propiciar respuestas en tiempo real así como fomentar interacciones rápidas.
9. Lograr que el proceso de compra se disfrute, sea agradable o lo más divertido posible.
10. Que brinde a los clientes un trato respetuoso y amable.
11. Que transparencia y sea auténtica.
12. Que reconozca y premie la lealtad de los clientes.

4. Las empresas de servicio en etapa temprana

Existen varios modelos recientes enfocados en las etapas tempranas de empresas basadas en servicios:

Shim et al. (2000) presentan un modelo de cinco etapas (y cuatro transiciones) bajo el enfoque del ciclo de vida de la organización en el que se examina un conjunto de empresas pequeñas minoristas y de servicio que son propiedad de hispanos en los Estados Unidos de Norteamérica. Las áreas clave analizadas son el estilo de toma de decisiones administrativa, la complejidad de la estructura, los sistemas operacionales, la planeación estratégica y el involucramiento del dueño. Las etapas son existencia, supervivencia, éxito, salida y madurez de recursos.

Greiner y Malernee (2005) presentan un modelo de cuatro etapas (y cuatro crisis) para la administración de las etapas de crecimiento de empresas de servicios profesionales (consultoría principalmente). Las principales perspectivas analizadas son estrategia, estructura organizacional, sistemas de recompensa, estilo administrativo, proceso de decisiones, cultura y fuentes de conflicto. Las etapas consideradas son: exploración del mercado para la identificación de oportunidades de crecimiento, enfoque en un nicho especializado de mercado, diversificación en múltiples locaciones y servicios relacionados e institucionalización.

Masurel y Van Montfort (2006) presentan un modelo de las características del ciclo de vida de empresas pequeñas de servicios profesionales de arquitectura en Holanda. Las perspectivas clave analizadas en el estudio son diversificación de ventas, diferenciación de la fuerza laboral y la productividad laboral. Las etapas presentadas y evaluadas en el estudio son fase de arranque, fase de crecimiento, fase de madurez y fase de declinación. El estudio confirmó patrones incrementales de la diversificación de ventas, diferenciación de la fuerza laboral y productividad

laboral a través de las tres etapas de desarrollo y patrones descendentes de esas mismas en empresas en declinación.

Teeter y Whelan-Berry (2008) presentan un modelo de cuatro etapas del reto del cambio en una empresa pequeña de servicios profesionales de contabilidad en los Estados Unidos. La perspectiva clave analizada en este estudio es la de la administración del cambio organizacional. Las etapas que se presentan son la de arranque, crecimiento, madurez y declinación. Este estudio concluye que las transiciones entre las diferentes etapas del ciclo de vida pueden ser administradas de manera más efectiva cuando son vistas como como cambios de cultura organizacional.

Auzair (2010) presenta un modelo de ciclo de vida organizacional y sistemas de control administrativo de tres etapas en organizaciones de servicio. Los datos de esta encuesta fueron recolectados de diversas industrias que operan en Australia, incluida la minorista y la mayorista, servicios de salud, educación, hospitalidad, transporte, seguros y finanzas y servicios profesionales. La perspectiva clave analizada en este estudio fue la de los sistemas de control administrativo. Las etapas consideradas fueron la de formación, crecimiento y madurez.

Van Tonder y Mc Mullan (2010) presentan un modelo de cinco etapas del crecimiento de franquicias. La perspectiva clave del estudio es el cambio organizacional relacionado con el crecimiento. Las etapas descritas son la de gestación, emprendedora, métodos y sistemas, maduración/declinación y renovación.

Witmeur y Fayolle (2011) desarrollaron y evaluaron un modelo de estrategias de crecimiento en cuatro etapas del ciclo de vida de empresas de servicios de tecnologías de información. Las perspectivas clave de este estudio incluyen la del equipo emprendedor, actividades, recursos, estructura organizacional, ambiente de negocios y estrategia de crecimiento. Dos tipologías son estudiadas: arranque, crecimiento temprano y crecimiento continuo. La segunda consiste en planteamiento inicial, arranque, crecimiento temprano y crecimiento continuo. La primera está centrada en las características de la empresa tradicional de servicios de tecnologías de información mientras que la segunda está centrada en el modelo que incluye la investigación y desarrollo.

Ferreira et al. (2011) presentan un modelo para el crecimiento del negocio de servicio combinando las teorías del ciclo de vida y la de recursos y capacidades. Los datos fueron recolectados en las industrias de hotelería y restaurantes de Cabo Verde. Las perspectivas clave analizadas fueron: contexto, estructura, estrategia, estilo de toma de decisiones y nivel de recursos. Las etapas del ciclo de vida incluidas fueron: nacimiento, expansión, madurez, diversificación y declinación.

Empson (2012) presenta un modelo de cinco etapas (cinco crisis) centrado en la gobernanza de empresas de servicios profesionales. El modelo está basado en el estudio de 13 casos de empresas que incluye de consultoría administrativa, legales, contables y actuariales en la Gran Bretaña. La perspectiva clave es la del cambio de gobernanza a través del tiempo. Las etapas consideradas fueron la de fundación, colegial, colegial, comité, delegación y corporativa como las fundamentales.

***CAPÍTULO IV: MODELO TEÓRICO Y DESARROLLO DE
HIPÓTESIS***

CAPÍTULO IV: MODELO TEÓRICO Y DESARROLLO DE LAS HIPÓTESIS

En este capítulo tomaremos como base la revisión teórica realizada en capítulos anteriores y analizaremos un modelo teórico que relacione el capital intelectual y financiero como recursos estratégicos, la orientación al cliente, la planificación estratégica y la orientación emprendedora como capacidades clave, con el crecimiento de las empresas jóvenes en el sector de los servicios.

Inicialmente en este capítulo, avanzaremos dicho modelo teórico, donde establecemos un conjunto de hipótesis que vienen a explicar todas las relaciones entre las variables objeto de estudio. Finalmente, argumentaremos el conjunto de hipótesis que se han expuesto anteriormente en el modelo teórico.

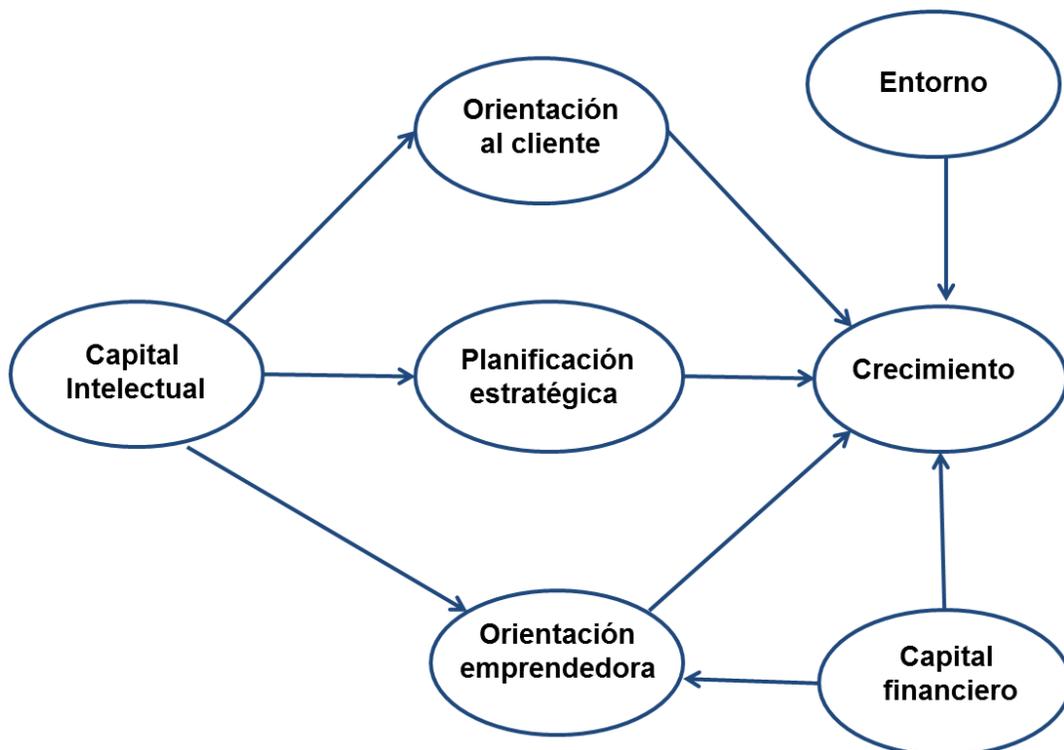
1. Modelo teórico de la investigación

En los capítulos anteriores hemos mostrado el interés de nuestra investigación, derivado de la revisión de la literatura realizada; la cual nos permitió desarrollar y conceptualizar cada una de las variables que delimitarán el modelo teórico propuesto en este estudio. A continuación, expresamos esquemáticamente el conjunto de relaciones entre las variables que estudiaremos empíricamente.

En este modelo se pueden observar en primer lugar, que se han establecido relaciones entre los recursos y las capacidades consideradas, entre las que están las relaciones directas entre el capital intelectual y la orientación al cliente, el capital intelectual y la planificación estratégica y el capital intelectual con la orientación emprendedora. De igual forma se establece como relación directa la del capital

financiero con la orientación emprendedora y la del capital financiero con el crecimiento. En segundo lugar, la relación directa entre cada una de las capacidades clave consideradas y el crecimiento de la empresa joven. Finalmente se establece la relación directa entre el entorno y el crecimiento.

Figura 21. Modelo teórico de la investigación.



Fuente: Elaboración propia.

2. Desarrollo de hipótesis

Como hemos mencionado anteriormente, la revisión de la literatura científica nos ha permitido obtener las bases teóricas para estudiar las posibles relaciones entre las variables analizadas, por lo tanto, podemos establecer un conjunto de hipótesis. En

esta sección, desarrollaremos este conjunto de hipótesis, analizando por separado cada relación propuesta.

3.1 RELACIÓN ENTRE EL CAPITAL INTELECTUAL (CI) Y LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA (OE)

Wiklund y Shepherd (2003) sugieren que una orientación empresarial mejora la relación entre los recursos basados en el conocimiento de una empresa y su desempeño. La orientación emprendedora apoya una ventaja competitiva sostenida a través de la generación y explotación continua de nuevas fuentes de conocimiento. Por lo tanto, la OE puede tener un impacto significativo sobre el rendimiento financiero y de mercado de la organización (Hayton, 2005).

Wiklund y Shepherd (2003) señalaron que la OE aclara cómo una empresa está organizada con recursos de conocimiento para descubrir y explotar oportunidades de mercado e innovaciones de producto. Además, argumentaron que la OE capta la organización de una empresa hacia el emprendimiento y mejora otros recursos de la empresa. Por otro lado, Zahra et al., (1999) sugirieron que la integración y el aprendizaje del conocimiento pueden ser un elemento central en la explicación teórica de por qué la EO está asociada positivamente con el desempeño de la empresa. Si este es el caso, entonces un conjunto importante de recursos que se espera que estén asociados con la orientación empresarial son los activos de capital intelectual que una empresa controla (Hayton, 2002).

Subramaniam y Venkataraman (2001), demostraron empíricamente cómo el conocimiento tácito contribuye al desarrollo de capacidades organizacionales superiores, lo que a su vez, aumenta el rendimiento. Por lo tanto, la visión basada en el conocimiento de la empresa proporciona una sólida justificación en cuanto al papel del capital intelectual en la mejora del desempeño organizacional (Youndt et al., 2004). De ahí que surga la primera hipótesis:

Hipótesis 1: El capital Intelectual está relacionado positiva y directamente con la orientación emprendedora de la empresa joven.

3.2 RELACIÓN ENTRE EL CAPITAL INTELECTUAL Y LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Si analizamos estos aspectos propuestos, puede observarse que los dos primeros apuntan realmente a la importancia del capital intelectual. La importancia de las habilidades individuales se refleja en el poder que poseen estos recursos y que se relaciona en un aumento del valor de las empresas. Para utilizar este valor o su materialización es necesaria una estrategia apropiada que transformará las capacidades individuales en valor. Este es el objetivo mismo de la estrategia competitiva que intenta crear valor adicional para lograr ventaja competitiva.

Según GoeranRoos (2005) la formulación de la estrategia es una actividad que se deriva de la creatividad del cerebro humano y no hay una fórmula escrita que dé la respuesta correcta. Esta definición se refiere a las habilidades individuales (capital intelectual) que una persona o personas tienen cuando deciden elegir las estrategias

correctas. Esta línea de pensamiento acepta la creatividad o que esa estrategia depende de las habilidades personales que se relaciona con los empresarios o el espíritu empresarial.

Cuando hablamos de capital intelectual, pensamos sobre todo en su impacto en la formulación y mejora de estrategias. Como un factor muy importante que afecta al capital intelectual es el conocimiento, es decir, el enfoque basado en el conocimiento. El enfoque basado en el conocimiento conceptualiza la empresa como un sistema regulador independiente que optimiza las interacciones de individuos y grupos en la creación e implementación de conocimiento en la formulación de las estrategias de las empresas (Dobson, 2004).

La importancia del conocimiento para las empresas se inició a principios de 1990 con la aparición de muchos estudios que se centraron en los conocimientos que contribuyen a la aparición de un nuevo enfoque basado en el conocimiento. Este enfoque incluye el análisis de los recursos, las capacidades de la empresa y el conocimiento organizacional (Chun y Bontis, 2002). Los autores Brock y Yaniv (2007) creían que el conocimiento es un recurso importante para la organización, pero también enfatizaron que las empresas saben muy poco sobre cómo este conocimiento puede ser utilizado por las empresas para lograr una ventaja competitiva, principalmente por su movimiento a través de la jerarquía organizativa. Este conocimiento puede venir de la experiencia y el conocimiento que sus empleados tienen (internamente) o por los consumidores, la competencia, o la literatura (externa). Sucedió con la compañía Sharp, cuando utilizaron sus

conocimientos para producir pantallas planas que les permitieron ser líderes en un mercado de siete mil millones de dólares (Collis y Montgomery, 2008).

Cuando hablamos del papel del conocimiento en las estrategias nos estamos refiriendo al conocimiento que tanto los gerentes de la empresa y como los empleados tienen. El conocimiento de los empleados muy a menudo puede ser un factor limitado en la formulación de las estrategias empresariales, esto por una razón que algunos empleados no pueden entender. Este es uno de los mayores problemas a los que se enfrenta el gerente, y ese es el riesgo de que los empleados no entiendan las estrategias empresariales.

Los estudios han demostrado que del total de empleados en las empresas sólo entre el 5% y el 8% de ellos entienden la estrategia de la empresa (Jones, 2008). La mayor parte del conocimiento sigue siendo táctico, lo que significa que es más difícil para otros acceder o imitar. El conocimiento funciona de una manera muy misteriosa, por ejemplo, el conocimiento utilizado en Toyota cuando producen automóviles se refiere a una relación organizacional social y especializada muy fuerte que evolucionó a través de décadas (Dobson, 2004).

La experiencia es un componente crucial del conocimiento, la cual se refiere al pasado individual o colectivo que se está construyendo a través del proceso de repetición, ensayo y error, sentimientos, observación, análisis, implementación de prácticas, etc. (Morden, 2007). La experiencia está asociada con la llamada estrategia de replicación utilizada en hoteles, comida rápida, visitas domiciliarias, etc.

Estos son algunos ejemplos clásicos de la transferencia de conocimientos y la posibilidad de acumular conocimientos (Brock y Yaniv, 2007). El conocimiento y la experiencia de las personas pueden ser factores clave que influyen en el éxito de la estrategia. La posesión de un personal único competente en las empresas como cirujano superior en el hospital o destacado profesor / investigador de la universidad no significa automáticamente la posesión de la ventaja competitiva. Estas personas pueden abandonar la empresa o jubilarse con facilidad, y por eso la empresa debe tomar sus conocimientos y experiencia y asignarlos a través de la organización a fin de lograr una ventaja competitiva sostenible (Johnson y Scholes, 2005).

El logro de muchas de las metas de las empresas depende principalmente de la calidad de sus empleados. Los recursos humanos son recursos estratégicos muy importantes para las empresas, las cuales deben competir en atraer y retener a los mejores empleados en sus filas. Estos empleados en continuidad pueden ser una excelente base para lograr una ventaja competitiva sobre la competencia. Aunque el uso de diferentes técnicas y tecnologías puede contribuir a lograr una ventaja competitiva significativa, sin embargo de los empleados depende la capacidad de utilización para lograr la ventaja competitiva. A veces el impacto de un empleado puede ser tan grande que en caso de su despido puede llevar consigo a muchos consumidores. Esta es la razón por la cual los empresarios tienen una formación continua y una recompensa para los empleados de la empresa. La tarea principal de las empresas sería utilizar el máximo de sus empleados (Thompson y Martin, 2005). Muchos estudios teóricos y prácticos han encontrado que las personas son un

recurso muy valioso e importante para el éxito de una empresa y que pueden ser una importante fuente de ventaja competitiva para las mismas (Wei y Lau, 2008). Este y otros autores (Arribas y Vila, 2007; Altinay et. al., 2008) encontraron que las empresas que aplican las prácticas de gestión de recursos humanos son internamente más consistentes y más compatibles con la estrategia de la empresa y muestran mejores resultados que otras empresas que no prestan atención a este aspecto. La investigación en esta área sugiere una nueva área llamada gestión estratégica de recursos humanos.

La gestión estratégica de los recursos humanos indica el uso y la conexión de la gestión de los recursos humanos con la estrategia de la empresa, la estrategia empresarial y las estrategias en todos los niveles de la empresa y el uso de su potencial para alcanzar los objetivos de estas estrategias. La gestión estratégica de los recursos humanos no debe entenderse únicamente como un uso de la gestión de los recursos humanos para lograr las estrategias. Además incluye conocimientos, habilidades y actitudes en la organización y donde algunos individuos son mejores que otros en la gestión (Hanagan, 2002). Los recursos humanos se destacan en su mayoría como únicos, valiosos, difíciles de imitar y difíciles de sustituir que es una gran base para lograr una ventaja competitiva sostenible. Por consiguiente, podemos plantear la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2: El capital intelectual está relacionado positiva y directamente con la planificación en la empresa joven.

3.3 RELACIÓN ENTRE EL CAPITAL INTELECTUAL Y LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE

El énfasis en la creación de valor refleja el mayor reconocimiento del valor del cliente como una de las medidas más importantes para obtener una ventaja competitiva y como factor clave en la gestión estratégica (LeBlanc y Nguyen, 2001). El concepto de valor del cliente ha sido visto desde múltiples perspectivas (Woodall, 2003).

El valor del cliente es la diferencia entre la evaluación del cliente de todos los beneficios y todos los costos de una oferta y su evaluación de los valores y costos de las alternativas percibidas (Kotler y Keller, 2006). La percepción del valor de los clientes se basa en sus juicios subjetivos. El valor del cliente se entiende así como el beneficio percibido por el cliente en relación con el precio exigido (Mishra, 2009). Se define como un equilibrio entre el total de los beneficios percibidos y el total de los sacrificios percibidos, en los que los beneficios incluyen los atributos físicos y de servicio, el apoyo técnico, la competencia, la posición en el mercado y las recompensas sociales y el sacrificio incluye tanto los costos monetarios como los no monetarios (Nasution y Mavondo, 2008).

Las dos perspectivas más destacadas sobre el valor de los clientes a los que se hace referencia en la literatura de marketing están relacionadas con las siguientes preguntas: primero, ¿qué obtiene el cliente de las empresas? (valor percibido por el cliente o valor recibido del cliente) y, ¿qué obtienen las empresas del cliente? (valor del cliente, ahora más comúnmente referido como valor de la vida del cliente). En esta tesis, se adopta la primera perspectiva: el valor del cliente es lo que los clientes

obtienen de sus beneficios con respecto a lo que tienen que "renunciar" (sus costos o sacrificios) (Zeithaml, 1988).

Hitt et al. (2001) también afirman que el capital humano siempre ha sido considerado un recurso importante en las empresas porque los empleados que son expertos, hábiles, creativos y sabios pueden proporcionar ideas para crear nuevos productos o mejorar los procesos de negocio y hacer la empresa más competitiva. Por ejemplo, los empleados tienen un impacto significativo en la percepción de los clientes tanto de la marca como de la organización (Balmer y Wilkinson, 1991). Gordon et al. (1993) indican que las decisiones de compra de los clientes dependen no sólo de la funcionalidad del producto, sino también de la evaluación de los clientes por parte de los empleados.

La investigación empírica ha demostrado que los empleados mejor calificados tienen un efecto sobre cómo el valor de la marca corporativa es percibido por los clientes (Van Riel et al., 2005). Para los minoristas, los servicios prestados por los empleados de las tiendas pueden tener un gran impacto en las decisiones de patrocinio de las tiendas (McGoldrick, 2002). La forma en que los empleados se relacionan con los clientes puede crear lealtad y retención al minorista (Watson et al., 2005). Una empresa con mayor capital estructural no sólo puede reducir sus costos de operación sino también ampliar los beneficios de los clientes y mejorar su desempeño (Chiu, 2013).

Hitt et al. (2011) definen el capital relacional como los esfuerzos de la organización para establecer, mantener y desarrollar relaciones externas con los clientes. El capital relacional está determinado por la relación de la empresa con sus clientes (van Buren, 1999; Duffy, 2000). Youndt y Snell (2004) también sugieren que el capital relacional puede ejercer influencia en el desempeño de una empresa y mostrar que la interacción con los clientes puede aumentar las capacidades de resolución de problemas de los empleados y mejorar la calidad, confiabilidad y flexibilidad de sus productos y servicios. Estas interacciones ayudan a los empleados a comprender mejor los problemas y las expectativas de los clientes y proporcionan nuevas soluciones para satisfacer las necesidades del mercado. De todo lo anteriormente referenciado, nos planteamos lo siguiente:

Hipótesis 3: El capital intelectual está relacionado positiva y directamente con la orientación al cliente de la empresa joven.

3.4 RELACIÓN ENTRE EL CAPITAL FINANCIERO Y LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA

Los recursos financieros apoyan las estrategias de OE (Delmar et al., 2003; Sciascia et al., 2006). Si una empresa tiene sólo una pequeña cantidad de recursos financieros, se puede invertir menos dinero en investigación y desarrollo, reduciendo así el nivel de innovación. La toma de riesgos disminuirá porque las empresas generalmente invierten en proyectos riesgosos cuando el acceso al capital es mayor. Del mismo modo, la proactividad necesaria para aprovechar los beneficios obtenidos

de los productos que actualmente están madurando y ganar dinero y utilizarlos para desarrollar y comercializar nuevos productos se verá afectada por la falta de financiación, ya que serán posibles menos actividades de exploración del mercado.

Esta re-inversión es más difícil cuando existen menores niveles de recursos financieros en la empresa (Katila y Shane, 2005). Sin embargo, cuanto menos recursos financieros están disponibles, más una empresa tiene que preocuparse por generar ingresos a corto plazo para alimentar sus operaciones (Garnsey y Heffernan, 2005). Aquí, las empresas pueden obtener ingresos inmediatos por ser orientadas al cliente (Bhidé, 2000). Por lo tanto, cuanto menos recursos financieros estén disponibles, más probable es que una empresa pueda exhibir (Macedo y Pinho, 2006).

Por otra parte, también se encuentra bastante extendido que la base de recursos de las PYMES favorece la adopción de una postura estratégica emprendedora que apoye el desarrollo de nuevas estrategias, proyectos innovadores y búsqueda de nuevas oportunidades. Existiendo una amplia evidencia que sustenta el papel moderador de la orientación emprendedora entre la relación de los recursos y capacidades y el crecimiento de las PYMES (Wiklund y Sheperd, 2003; Moreno y Casillas, 2008; Wiklund et al., 2009; Messersmith y Wales, 2011).

En definitiva, podemos plantear que:

Hipótesis 4: El capital financiero está relacionado negativa y directamente con la orientación emprendedora de la empresa joven.

3.5 RELACIÓN ENTRE EL CAPITAL FINANCIERO Y EL CRECIMIENTO

Cooper et al. (1994) sostienen que cuanto más importante es el capital inicial, más empresas pueden tener acceso a un mayor inventario de bienes y tecnologías más avanzadas y lanzar nuevos proyectos. Estos autores también han demostrado, a partir de una encuesta a 2994 empresarios, la influencia positiva del capital financiero inicial disponible para un empresario en el proceso de crecimiento.

A pesar de estos efectos indirectos sobre el desempeño de las empresas, varios autores han encontrado un vínculo directo y positivo entre los recursos financieros y el éxito, planteando que cuanto más son los recursos financieros disponibles para una empresa, mayores son las oportunidades de crecimiento de la empresa (Wiklund, 1999; Shepherd y Wiklund, 2005; Eisenmann, 2006).

Varios investigadores han examinado explícitamente el efecto que las finanzas tienen sobre el crecimiento (Becchetti y Trovato, 2002; Carpenter y Petersen, 2002). Los hallazgos de esta literatura con el crecimiento como una variable dependiente son que el crecimiento se financia en su mayor parte con ganancias retenidas, pero las empresas de crecimiento más rápido son capaces de hacer un mayor uso de otras fuentes, incluyendo la deuda y la equidad. Sólo se encontró un artículo que tenía influencia (en lugar de flujo de caja) en una regresión (en lugar de una comparación media) como variable independiente, el llevado a cabo por Becchetti y Trovato (2002), los cuales encontraron el apalancamiento para ser un positivo pero no significativo predictor de crecimiento.

Las finanzas en general (pero en efectivo en particular) son cuestiones críticas para las empresas en crecimiento (Sexton et al., 1997; Carpenter y Peterson, 2002), formando la base de recursos primarios a partir de la cual se adquieren otros factores de entrada (Barringer y Jones, 2004).

En base a lo anterior, podemos plantear que:

Hipótesis 5: El capital financiero está relacionado positiva y directamente con el crecimiento de la empresa joven.

3.6 RELACIÓN ENTRE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL CRECIMIENTO

La creciente evidencia ha confirmado que la planificación estratégica tiene un efecto positivo en el desempeño de las pequeñas empresas (Schwenk y Shrader, 1993). Además, se supone que la planificación estratégica genera objetivos que proporcionan criterios que permiten medir los logros organizacionales (Orpen, 1993). Lyles et al. (1993) argumentaron que a medida que los propietarios de pequeñas empresas adoptan un proceso de planificación más formal, la amplitud de la planificación estratégica puede influir sin duda en el crecimiento de la empresa y proporcionar un marco para mejorarlo o también puede ayudar a mantener el tamaño y la capacidad existentes de la empresa (Gibb y Scott, 1985).

En ausencia de un proceso explícito de planificación estratégica en las pequeñas empresas, se ha comprobado que la importancia de la concienciación del medio

ambiente y de la estrategia -la capacidad de evaluar las implicaciones totales de un cambio en particular- es crucial para el desarrollo y supervivencia y crecimiento de las pequeñas empresas (Gibb y Scott, 1985). De igual forma Gibb y Scott (1985), los indican que la mayoría de los propietarios-gerentes de pequeñas empresas tienen ideas o una cartera de ideas de acción proyectada para aprovechar oportunidades relevantes a la empresa y para hacer frente a las amenazas existentes en el medio ambiente.

Varios estudios empíricos muestran que las tasas de supervivencia de las pequeñas empresas que utilizan técnicas de planificación estratégica son más altas que las de las empresas que no lo hacen (Sexton y van Auken, 1982; Birley y Niktari, 1995). Esto es válido especialmente para las nuevas empresas (Castrogiovanni, 1996; Delmar y Shane, (2003). Una planificación estratégica ineficaz es considerada como una de las razones principales del fracaso de la empresa (Noble, 1999), y puede ser reducida por un mayor grado de planificación estratégica (Perry, 2001).

Además de la probabilidad de supervivencia, la planificación estratégica también puede aumentar la rentabilidad, el crecimiento de la facturación, el crecimiento del empleo o la reputación (Sexton y van Auken, 1985). En una de las primeras revisiones de los estudios sobre la relación entre planificación estratégica y éxito financiero, Armstrong (1982) examinó el impacto en el desempeño de la planificación empresarial sistemática (es decir, tener objetivos, generar estrategias, evaluar estrategias, monitorear el proceso y comprometerse con el proceso) y concluyó que la planificación afecta positivamente el éxito.

Los meta-análisis de Robinson y Pearce (1984) y de Schwenk y Shrader (1993) mostraron que la planificación estratégica está positiva y significativamente relacionada con el éxito. Un estudio estadounidense de 67 pequeñas empresas descubrió una relación positiva entre planificación estratégica y éxito financiero (Robinson y Littlejohn, 1981). Incluso las actividades simples de planificación pueden tener una influencia positiva en el desempeño de las pequeñas empresas (Robinson et al., 1984). El proceso de planificación (formal) en sí parece resultar en una mejor comprensión del negocio y una gama más amplia de alternativas estratégicas.

Otro estudio reveló que las empresas que planifican estratégicamente, logran mejores resultados financieros (Ackelsberg y Arlow, 1985). La evidencia sobre la relación positiva entre la planificación estratégica y el éxito se descubrió en estudios de pequeñas empresas de diferentes industrias y regiones, pudiendo considerarse generalizable para este tipo de empresas (Masurel y Smith, 2000; Griggs, 2002).

También se considera que la planificación estratégica formal (por ejemplo, mediante el uso de planes de negocios) ayude a las empresas jóvenes y de rápido crecimiento (Castrogiovanni, 1996). Delmar y Shane (2003) encontraron en un análisis longitudinal que los nuevos emprendimientos que llevan a cabo una planificación estratégica formal tienen tasas de supervivencia más altas.

La evidencia empírica sugiere que los emprendedores en las empresas emergentes planifican de una manera que es muy diferente de los enfoques de los libros de texto estándar (McCarthy, 2003). Ni a nivel de toda la empresa, ni en los equipos de alta

dirección, sino que el propio empresario es el principal estratega y tomador de decisiones de la empresa, desarrollando la visión, la misión y las estrategias, y aplicándolas también (Analoui y Karami, 2003). Las decisiones estratégicas reflejan las orientaciones y actitudes subjetivas del empresario. Por lo tanto, el papel del empresario y su actitud hacia las cuestiones de estrategias son a menudo críticos para la aplicación de la estrategia (Kraus, 2007).

Además, las PYMES jóvenes difícilmente pueden dirigirse a un mercado en su conjunto, pero es más probable que tengan que apuntar a ciertos segmentos de mercado estrechos que los competidores más grandes ignoran (Lee et al., 2001). Una estrategia de nicho permite a una empresa apuntar las necesidades del cliente concentrando los limitados recursos de la empresa en un segmento estrecho del mercado. Esto da tiempo para establecer una posición de mercado y desarrollar tanto los recursos necesarios para sobrevivir (Bamford et al., 1997). Esto nos permite plantear lo siguiente:

Hipótesis 6: La planificación está relacionada positiva y directamente con el crecimiento de la empresa joven.

3.7 RELACIÓN ENTRE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y EL CRECIMIENTO

La relación entre el espíritu emprendedor y el desempeño de la empresa ha sido objeto de considerables discusiones y debates durante varias décadas (Miller y Friesen, 1982; Sandberg y Hofer, 1987; Wiklund y Shepherd, 2003), con la mayoría

de los investigadores teorizando una relación positiva entre comportamientos emprendedores y la rentabilidad y el crecimiento de las empresas (Covin y Slevin, 1991; Lumpkin y Dess, 1996). Varios estudios indican que las organizaciones empresariales deben ser conceptualizadas como poseedoras de tres características principales -innovatividad, asunción de riesgos y proactividad- para evaluar la orientación empresarial de una empresa (Miller y Friesen, 1982; Covin y Slevin, 1989).

Los procesos emprendedores pueden ser vistos como acciones que resultan en productos, servicios o tecnologías nuevos o mejorados (Lumpkin y Dess, 1996) e incluyen la propensión de los administradores a comprometer recursos de la empresa a acciones estratégicas sin conocer la probabilidad de éxito o fracaso (Richard et al., 2004; Poon et al., 2006).

Parece que el desafiante entorno empresarial actual requiere que una empresa tenga una orientación emprendedora si quiere sobrevivir y crecer. La rápida evolución de la tecnología y la reducción de los ciclos de vida de los productos apoyan la necesidad de que una empresa sea innovadora y desarrolle nuevas ideas, productos y procesos y esté dispuesta a asumir riesgos para hacer frente a los cambios rápidos. El aumento de la competencia interna y global amplía la necesidad de que una empresa se mantenga por delante de la competencia, sea proactiva.

Las teorías que se han desarrollado con anterioridad sugieren que las empresas adoptan típicamente una orientación emprendedora bajo la suposición de que los

comportamientos asociados contribuirán positivamente a una mejora en el desempeño de la empresa (Covin y Slevin, 1991). Una serie de estudios apoyan la existencia de una relación positiva entre la orientación emprendedora y el desempeño de la empresa (Covin y Slevin, 1986; Wiklund, 1998; Lumpkin y Dess, 2001).

Un estudio reciente de 42 muestras de 39 estudios realizados por Rauch et al. (2004) encontró evidencia de una relación generalmente positiva entre la orientación emprendedora y el desempeño de la empresa por encima del promedio. Su meta-análisis sugiere además que las dimensiones de la orientación emprendedora se relacionan de manera diferente con el desempeño de la empresa y que estas relaciones en general son más fuertes dentro de las organizaciones más pequeñas. Además, varios estudios han demostrado la fortaleza de la relación orientación emprendedora-rendimiento de la empresa, incrementándose a través del tiempo (Zahra y Covin, 1995).

Al estudiar la estrategia de las pequeñas empresas y en particular las opciones estratégicas que pueden influir en el crecimiento, parece pertinente discutir sobre las dimensiones de la orientación emprendedora. Miller (1983) sugiere que una empresa emprendedora es aquella que se involucra en la innovación del mercado de productos, emprende negocios algo arriesgados y primero inventa innovaciones proactivas, adelantándose a los competidores. Una empresa no emprendedora es aquella que innova muy poco, es altamente adversa al riesgo e imita los movimientos de los competidores en lugar de abrir el camino.

En general, la literatura sobre la relación entre la orientación emprendedora y el crecimiento propone que ambas variables están positivamente relacionadas, de acuerdo con la idea generalizada de que la orientación emprendedora tiene influencia positiva en el crecimiento de la empresa (Covin y Slevin, 1991; Lumpkin y Dess 1996; Wiklund y Shepherd, 2005; Moreno y Casillas 2008). Lo anterior nos permite plantear que:

Hipótesis 7: La orientación emprendedora está relacionada positiva y directamente con el crecimiento de la empresa joven.

3.8 RELACIÓN ENTRE LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE Y EL CRECIMIENTO

Day (1994) considera a la orientación al cliente como las habilidades superiores de comprensión y satisfacción de los clientes. Narver y Slater (1990) explican la orientación hacia el cliente como la suficiente comprensión de los compradores para ser capaz de crear un valor superior para ellos de forma continua. Además, también requiere que un vendedor comprenda toda la cadena de valor de un comprador, no sólo como lo es hoy en día, sino que también evolucionará con el tiempo sujeto a dinámicas internas y de mercado.

Schneider et al. (2006) sugieren que la orientación al cliente requiere una disposición positiva continua para satisfacer las exigencias del cliente y, por lo tanto, un alto grado de preocupación por este cliente. Mientras Schneider y Bowen (1993) definen

que la cultura orientada al cliente es el suministro regular de información al cliente sobre sus necesidades para poder diseñar y entregar buenos productos.

McEachem y Warranty (2005) definen la orientación al cliente como un componente de orientación al mercado tiene su empuje fundamental en la búsqueda de poner a los clientes en el centro del enfoque estratégico. Ang y Buttle (2006) presentan un marco para la auditoría del perfil de orientación al cliente, el cual adquiere la definición, la sensibilidad, la medición y la práctica. La orientación al cliente puede considerarse como un proceso de poner a los clientes en el corazón de una organización, tener la visión adecuada de los clientes y sus necesidades. Un fenómeno que hace que la organización se vea a través de los ojos de los clientes.

A pesar de que muchas investigaciones han apoyado la relación entre la orientación al cliente y la rentabilidad, sin embargo, la mayoría de estas investigaciones se realizaron en Estados Unidos, Europa y Asia (Liu et al., 2003). Tradicionalmente, la literatura asociada con el concepto de marketing ha supuesto que la operación de la orientación al cliente conduciría a un rendimiento evidentemente superior (Piercy et al., 2002).

La orientación al cliente es muy importante para hacer que las empresas traten de entender el mercado y desarrollar estrategias apropiadas de productos y servicios para satisfacer las necesidades y demandas de los clientes (Liu et al, 2003), que interpretan en el rendimiento. Bitner et al. (1990) descubrieron una relación entre la orientación al mercado y el desempeño del mercado. Kennedy et al. (2002) también

sugirieron que el desarrollo y la implementación de la orientación al cliente es la fuerza impulsora de la posición organizacional en el mercado. Esta posición es apoyada por un conjunto de estudios que confirma la relación significativa entre la orientación al cliente de una empresa y su rendimiento financiero y de mercado.

Deshpande et al. (1993) concluyeron que la cultura de poner al cliente en primer lugar puede aumentar la rentabilidad de una organización y argumentó que al mantenerse orientado hacia el cliente, sin dejar de lado, a los de todos los demás actores, como propietarios, gerentes y empleados, la orientación al cliente facilita el desarrollo de una empresa rentable a largo plazo. Lo anterior nos permite plantear que:

Hipótesis 8: La orientación al cliente está relacionada positiva y directamente con el crecimiento de la empresa joven.

3.9 RELACIÓN ENTRE EL ENTORNO Y EL CRECIMIENTO

La economía de la organización industrial y la estrategia corporativa enfatizan la importancia de las condiciones competitivas de la industria en el desempeño de la empresa, aunque existen diferencias como el nivel de análisis apropiado, las variables específicas a incluir y la contribución relativa de los efectos de la empresa frente a la industria. Sin embargo, ha habido convergencia en varios aspectos del análisis ambiental, entre ellos la importancia de la madurez del mercado, el número de competidores en el mercado y el grado de hostilidad y dinamismo competitivo en un mercado industrial.

Las dimensiones del dinamismo y la hostilidad ambiental fueron introducidas por Miller y Friesen (1983). El dinamismo está caracterizado por “la tasa de cambio” y la innovación en una industria así como la incertidumbre y lo impredecible de los competidores y cliente (Thompson, 1967). La hostilidad ambiental captura el grado de amenaza para la empresa que plantea el vigor multifacético y la intensidad de la competencia, así como las desaceleraciones y aumentos de la principal industria de la empresa (Miller y Friesen, 1978). Covin y Slevin (1989) encontraron que la hostilidad ambiental era un predictor significativo del mal desempeño de las pequeñas empresas. Anticipamos que las empresas jóvenes, que deben estar bien adaptadas a los entornos dinámicos, presentan una baja dotación inicial de recursos que pueden hacer que los entornos hostiles menos propicias al crecimiento.

En cuanto a la inestabilidad del entorno (reflejada en los rápidos cambios de la demanda y gusto de los clientes y los avances tecnológicos), se presenta en varios estudios como la característica del entorno con mayor influencia sobre el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (Wiklund et al., 2005; Davidsson et al., 2006; Moreno y Casillas, 2008; Wiklund et al., 2009).

En este sentido, la evidencia empírica señala que las empresas en entornos dinámicos crecen más lentamente que aquellas que se desarrollan en entornos estables (Wiklund et al., 2009). Teniendo en cuenta que si los entornos dinámicos proveen un mayor número de oportunidades, las tasas de crecimiento se verán afectadas por la medida en que las empresas sean capaces de ajustarse internamente para aprovechar estas oportunidades, lo que supone un desafío que

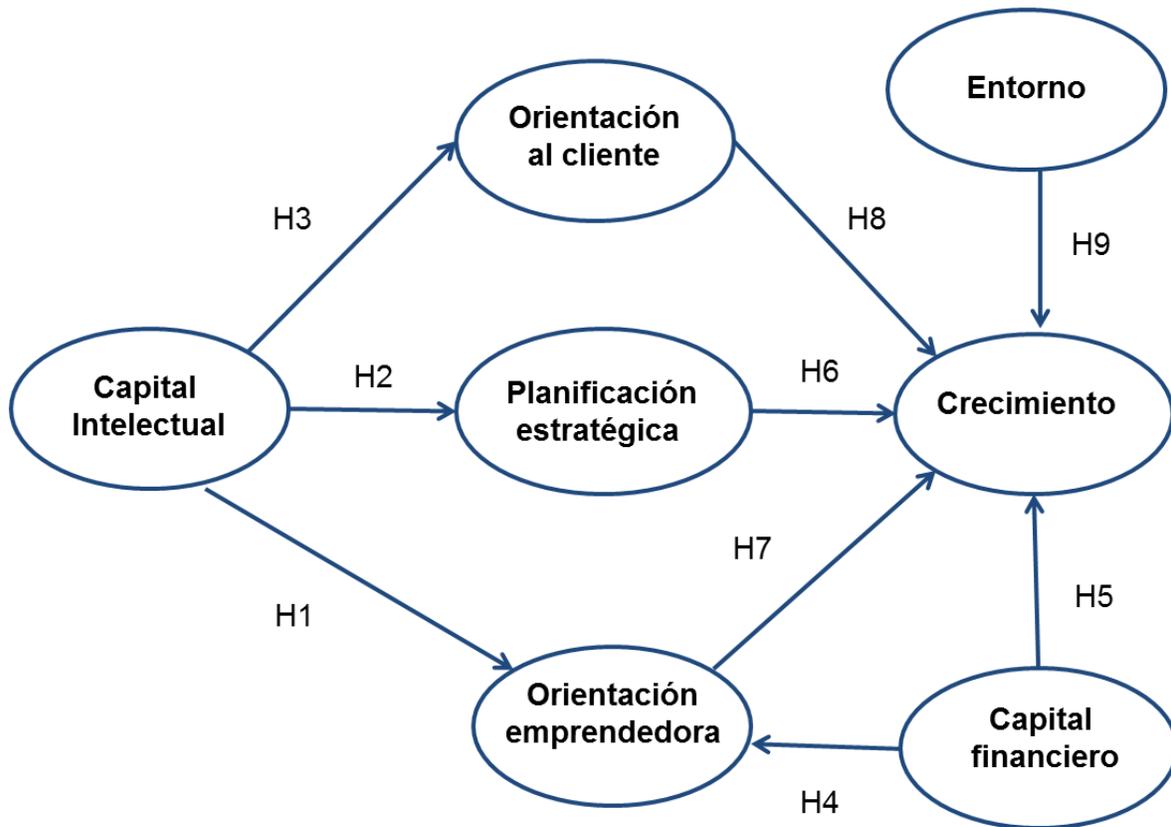
no todas las pequeñas y medianas empresas están dispuestas a enfrentar, porque no lo desean o porque no presentan las capacidades necesarias para ello.

Como conclusión, nos planteamos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 9: El entorno está relacionado negativa y directamente con el crecimiento de la empresa joven.

La figura 22 muestra un resumen de las hipótesis planteadas.

Figura 22. Hipótesis de investigación.



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO V: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO V: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Una vez que el modelo y las hipótesis han sido planteados, el presente capítulo pretende dar a conocer la metodología de investigación que se ha utilizado durante el estudio empírico. En primer lugar, se describen los aspectos metodológicos de la investigación empírica relativos a la población objeto de estudio y la selección de la muestra. En segundo lugar, se describen los instrumentos de medición de las variables utilizadas y el diseño del cuestionario. Y por último, se explica cómo fue el trabajo de campo realizado para la obtención de los datos utilizados en la investigación empírica y la descripción de la muestra obtenida.

1. Método de Investigación

Para abordar la problemática planteada en esta investigación se ha utilizado el método analítico-sintético, que nos ha permitido analizar previamente aquellos aspectos teóricos y conceptuales relacionados con el tema objeto de análisis, así como su estado del conocimiento. Siguiendo a Sarabia (1999), señalamos la preponderancia del método hipotético-deductivo en las ciencias sociales, de forma que será esta metodología la que marque la estrategia con la que se pretende conseguir el objetivo propuesto.

Los distintos postulados recogidos en el marco teórico nos permitieron justificar la selección de determinadas variables con las que se diseñará un modelo de análisis, mediante el cual se plantearon las hipótesis relacionadas con el crecimiento de las empresas jóvenes en el sector servicios. De esta manera y aplicando el método

hipotético-deductivo podrán deducirse una serie de conclusiones sobre las empresas observadas.

Diferentes autores (Hair et al., 2014) han detallado las técnicas de análisis para determinados campos de estudio relacionados con el objetivo de esta Tesis. De esta forma justificaremos la utilidad del análisis multivariable para estudiar la relación de dependencia entre las variables que conformarán el modelo, señalándose la técnica de las ecuaciones estructurales como la apropiada para nuestra investigación. Dichas ecuaciones permiten valorar de forma única, sistemática e integradora tanto el modelo de medida como el modelo estructural (Barroso et al., 2006). La modelización estructural será llevada a cabo mediante Partial Least Squares (PLS) motivada fundamentalmente por la existencia de indicadores tanto formativos como reflectivos, así como por la complejidad del modelo, y por el interés en predecir el comportamiento de la variable dependiente, tal y como se explicará posteriormente.

2. Población y muestra de la investigación

Como hemos reflejado en el modelo teórico, nuestra población objeto de estudio está constituida por empresas jóvenes en el sector servicios en México. En este contexto, resulta necesario definir “la empresa joven”, la cual se entiende como aquella que tiene doce años de edad o menos. A pesar de que otros académicos fijaron este límite a los 6 años, al ajustarse más al contexto de los Estados Unidos (Zahra et al., 2000), el límite superior de 12 años es consistente con la investigación anterior en el nuevo crecimiento empresarial y el espíritu empresarial en general (Yli-

Renko, et al., 2001; Delmar et al., 2003; Garnsey y Heffernan, 2005; Garnsey et al., 2006). De este modo, se garantiza la comparabilidad de los resultados de este estudio con las investigaciones previas sobre el tema.

Nuestra investigación, se concentra en el crecimiento orgánico de la empresa joven por varias razones. En primer lugar, a pesar de que la importancia del crecimiento temprano es ampliamente aceptada, las empresas jóvenes son especialmente vulnerables en sus primeros años de existencia, ampliamente reconocidas, dentro del concepto de responsabilidad de la adolescencia. En segundo lugar, los procesos de crecimiento temprano han sido descuidados en la literatura teórica, la cual se centra fundamentalmente en las empresas establecidas (Bruderly Schussler, 1990).

En tercer lugar, entre sus diversas formas, los estudiosos coincidieron en que el crecimiento orgánico sigue siendo la forma más exhibida por las nuevas empresas (Penrose, 1959). El crecimiento orgánico depende de recursos internos y capital para expandirse, crecer y enriquecer la organización. Es determinante para la empresa y corresponde al modo más efectivo de asignación de sus recursos o cuando es la única vía transitable para ésta (es decir, por necesidad). Sigue siendo una prioridad hasta ahora la capacidad de innovación, así como para el diseño de nuevos productos, la conquista de nuevos mercados y el control de know-how que les corresponde. Más allá del contexto específico de la nueva empresa, Meer (2005) sostuvo que el desempeño corporativo a largo plazo indica que el crecimiento orgánico es el principal impulsor del valor en los mercados de capitales. Además, desde una perspectiva empresarial, preocupada por la creación de valor y la

combinación de recursos, el crecimiento orgánico es el más interesante. Por otra parte, este tipo de crecimiento es un interés legítimo para la investigación empresarial y sigue siendo un proxy para el espíritu empresarial (Davidsson et al., 2006). Por lo anterior, la población se limita a aquellas empresas jóvenes que hayan crecido de manera orgánica.

Un aspecto importante para la delimitación de la población se relaciona con el periodo temporal estudiado. Sobre ello, en la literatura se encuentra ampliamente aceptado que el periodo más adecuado debe comprender entre 3 y 5 años (Davidsson et al., 2006). Partiendo de esta base se seleccionó el periodo 2003-2012 para el estudio del crecimiento de las empresas jóvenes de la población analizada. Por lo tanto, las empresas que forman parte de la población deben tener una antigüedad mínima de 3 años en el año 2015.

Por la trascendencia que tiene para la economía mexicana, el estudio empírico de la población objeto de estudio se ha delimitado al sector servicios en México. Para identificar el tipo de empresas que forman este sector, se siguió el criterio propuesto por el INEGI basado en los criterios propuestos por el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2013 (INEGI, 2013), los cuales establecen las actividades económicas en el sector servicios, que se muestran en la tabla 10.

Para garantizar cierta homeogeneidad en cuanto al nivel de complejidad de las empresas estudiadas fueron excluidas las empresas de servicios financieros.

Tabla 10. Tipos de actividad económica en el sector servicios privados no financieros.

Código SCIAN	Tipo de actividad
51	Información en medios masivos.
53	Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles.
54	Servicios profesionales, científicos y técnicos.
55	Dirección de corporativos y empresas.
56	Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación.
61	Servicios educativos.
62	Servicios de salud y de asistencia social.
71	Servicios de esparcimiento, culturales y deportivos y otros servicios recreativos.
72	Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas.
81	Otros servicios excepto actividades del gobierno.

Fuente: INEGI (2013).

Una vez delimitada la población objeto de estudio, se utilizó la base de datos del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) como fuente de información para la selección muestral. En primer lugar, se establecieron los criterios de selección anteriormente mencionados. Y en segundo lugar, se depuró la base de datos eliminando a aquellas empresas que no tenían datos completos, quedando un total de 30009 registros, distribuidas por estado de la república mexicana, tipo de actividad dentro del sector servicio y tamaño.

Debido a la inexistencia en México de un registro de empresas de acuerdo a su edad, decidimos que la muestra sería un subgrupo de la población de interés que se formaría a partir de las empresas que aceptaran la invitación a participar en el estudio y que cumplieran con los criterios establecidos con anterioridad.

3. Diseño del instrumento de medida

En este apartado analizaremos la procedencia y la justificación de las escalas utilizadas en la investigación para medir cada una de las variables que sustentan el modelo teórico propuesto en el capítulo cuarto. Para la selección de las escalas, se revisó la literatura científica existente y se examinó en cada caso las escalas que más se ajustaban al sector en estudio.

El instrumento de medida que vamos a desarrollar para llevar a cabo la investigación de esta tesis doctoral es el cuestionario. Entendemos por cuestionario una técnica estructurada para recopilar datos, consistente en una serie de preguntas escritas que debe responder un entrevistado. Nuestro cuestionario contiene 21 preguntas (Anexo1).

Medición del Capital Intelectual

El capital intelectual comprende tres dimensiones: humano, organizacional y social (Subramaniam y Youndt, 2005). Los ítems que miden el capital humano reflejan la habilidad general, la experiencia y los niveles de conocimiento de los empleados de una organización. Para el capital humano, se proponen 5 ítems para captar los elementos mencionados de los empleados de las empresas jóvenes, que han sido consideradas relevantes dentro de estudios de crecimiento y que han sido validadas en estudios anteriores (Autio et al., 2000; Wicklund y Sheperd, 2003; Ferreira y Azevedo, 2007; Cassia y Minola, 2012).

El capital organizacional mide la capacidad de una organización para apropiarse y almacenar el conocimiento en repositorios físicos a nivel organizacional como bases de datos, como en las estructuras, procesos, culturas y formas de hacer negocios. A pesar de que en la literatura se reconoce que hay un escaso desarrollo del capital organizacional en las empresas jóvenes y pequeñas, algunos autores sugieren que existen algunos factores que deben considerarse. Estos aspectos se relacionan con los sistemas de gestión, el uso de tecnologías de información y las comunicaciones y la cultura organizacional (Autio et al., 2000; Rubio y Aragón, 2008; Cassia y Minola, 2012).

El capital social mide la capacidad global de una organización para compartir y aprovechar el conocimiento entre las diferentes redes de empleados, clientes, proveedores y aliados (Subramaniam y Youndt, 2005). Para la medición del capital social se proponen 6 ítems que explican las diferentes relaciones que mantiene la empresa con los distintos agentes vinculados al negocio, particularmente los cliente y proveedores, así como con otros grupos de interés de la sociedad.

En resumen, se proponen 16 ítems para evaluar el capital intelectual, los cuales han sido utilizados en estudios anteriores. Cada ítem se evalúa utilizando una escala de Likert de 5 puntos. La tabla 11 muestra la codificación y concepto de cada ítem.

Tabla 11. Escala de medida del Capital Intelectual.

CODIFICACIÓN	DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES UTILIZADAS
<u>CHUM</u>	Capital Humano
CHUM 1	Habilidades de los empleados para adaptarse a los cambios.
CHUM 2	Bajo nivel de rotación en comparación con las empresas del sector.
CHUM 3	Horas de formación superior a la competencia.
CHUM 4	Amplio acceso a planes de incentivos.
CHUM 5	Alto grado de satisfacción de los empleados.
<u>CREL</u>	Capital Relacional
CREL 1	Reputación de la empresa superior a la de sus principales competidores.
CREL 2	Relaciones con clientes a largo plazo.
CREL 3	Relaciones con proveedores a largo plazo.
CREL 4	Relaciones con otras organizaciones.
CREL 5	Fidelización de clientes superior a la competencia.
<u>CEST</u>	Capital Estructural
CEST 1	Utilización de prácticas de gestión de alto rendimiento.
CEST 2	Procedimientos documentados.
CEST 3	Tecnología adecuada.
CEST 4	Uso de las tecnologías de información para mejorar la eficiencia.
CEST 5	Mecanismos para mejorar el Know-how.
CEST 6	Promover cultura de trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración propia.

Medición de la orientación al cliente

La orientación al cliente puede entenderse como una extensión del marketing relacional. Ambos conceptos hacen hincapié en la creación de ventajas competitivas sostenibles a través de la excelencia en el servicio al cliente (Hunt y Morgan, 1995, Steinman et al., 2000). Al igual que el marketing relacional, la orientación al cliente tiene cómo mantener la rentabilidad de una empresa mediante la construcción de relaciones a largo plazo con los clientes y maximizar su satisfacción (Krepapa et al., 2003).

De acuerdo a Narver y Slater (1990), la orientación al cliente es uno de los

conceptos clave de la orientación al mercado. Un buen conocimiento y comprensión de las necesidades de los clientes no sólo habilita a la empresa para crear valor superior para la propia organización, sino también para sus clientes (Narver y Slater, 1990). La orientación al cliente aumenta el nivel de satisfacción del mismo, impone costes de conmutación y reduce las intenciones de cambio de clientes (Yen et al., 2011). Para los fabricantes, conocer las necesidades del cliente es una necesidad, ya que este conocimiento es necesario para identificar un nicho de mercado y afianzarlo con los productos y servicios adecuados. Con la estrategia correcta de entrada en el mercado y los recursos adecuados, los productos y servicios tendrán una mayor probabilidad de éxito.

Para medir la orientación al cliente se proponen 5 ítems relacionados con la capacidad de respuesta a las necesidades del cliente, adaptados de Khan (2001). Cada ítem se evalúa utilizando una escala de Likert de 5 puntos (ver tabla 12).

Tabla 12. Medición de la Orientación al Cliente.

CODIFICACIÓN	DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES UTILIZADAS
OC	Orientación al cliente
OC 1	La empresa determina sus objetivos con base en la satisfacción del cliente.
OC 2	El servicio post-venta ocupa una posición importante en nuestra organización.
OC 3	Nosotros entendemos las necesidades de los clientes.
OC 4	La creación de valor para el cliente puede verse como una actividad cotidiana.
OC 5	Nosotros estamos fuertemente comprometidos con el cliente.

Fuente: Elaboración propia.

Medición de la orientación emprendedora

El constructo de la orientación emprendedora se deriva de los primeros trabajos de Miller y Friesen (1978), quienes identificaron inicialmente once dimensiones del proceso de elaboración de la estrategia. En un siguiente estudio, Miller (1983) proporcionó la primera operacionalización del constructo de la orientación emprendedora, que se midió en tres dimensiones: innovación, riesgo, y proactividad. Este trabajo resultó ser una contribución seminal y se convertiría en el más utilizado para los estudios recientes enfocado en la comprensión del emprendimiento a nivel de empresa (Zahra y Covin, 1995; Wiklund y Shepherd, 2005). Lumpkin y Dess (1996) agregaron dos dimensiones más al constructo de orientación emprendedora: autonomía y competitividad agresividad. Sin embargo, estas dos últimas dimensiones son menos utilizadas que las tres dimensiones originales (innovación, asunción de riesgos y proactividad) propuesta por Miller (1983).

Muchos investigadores concluyen que las variables de innovación, riesgo y proactividad miden la orientación emprendedora de una empresa (Kreiser et al., 2002; Hult et al., 2004; Richard et al., 2004; Wicklund y Shepherd, 2005; Aloulou y Fayolle, 2005; Poon et al., 2006). Además están de acuerdo con Covin y Slevin (1989) en que las tres subdimensiones, la innovación, la asunción de riesgos y la proactividad actuaron de manera concertada para "comprender una orientación estratégica básica y unidimensional" que deberían agruparse conjuntamente. Esta operacionalización ha mostrado altos niveles de validez y fiabilidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, en esta investigación, hemos adaptado la escala original de Miller (1983) para medir la orientación emprendedora. Esta escala está constituida por 8 ítems (tabla), de los cuales, dos describen la disposición para adoptar riesgos, que consiste en la disposición a apoyar proyectos innovadores aun y cuando el costo-beneficio de estas iniciativas sea incierto (Zahra y Garvis, 2000); otros tres la proactividad, que consiste de tomar la iniciativa anticipando y persiguiendo nuevas oportunidades así como participando en mercados emergentes (Lumpkin y Dess, 1996); y tres son referidos a la orientación hacia la innovación, que se manifiesta como la generación de soluciones novedosas y creativas a los retos que enfrenta la empresa, incluyendo el desarrollo o mejora de productos y servicios, así como nuevas técnicas y tecnologías administrativas para mejorar las funciones organizacionales (Zahra y Covin, 1995). Sin embargo, para garantizar la homogeneidad con las demás escalas que proponemos, en nuestro caso, se modifica la escala diferencia semántica a escala Likert de 5 puntos.

Tabla 13. Escalas utilizadas para medir la orientación emprendedora.

CODIFICACIÓN	DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES UTILIZADAS
<u>RIESG</u> RIESG1	<u>Disposición a asumir riesgo</u> Debido a la naturaleza del entorno turbulento, es mejor explorarlo de manera gradual y cuidadosa.
RIESG2	La empresa es propensa a entrar en proyectos de alto riesgo.
<u>PROAC</u> PROAC1	<u>Proactividad</u> La empresa procura adelantarse a sus competidores en la introducción de nuevos productos.
PROAC2	Nuestra empresa se caracteriza por el hecho de estar orientada al crecimiento y al desarrollo.
PROAC3	La empresa persigue una filosofía de rivalidad con los competidores.

INNO	Orientación hacia la innovación
INNO1	La empresa tiene entre sus prioridades el liderazgo tecnológico y la innovación en procesos y servicios.
INNO2	Durante los últimos cinco años la empresa ha introducido un gran número de nuevos productos/servicios.
INNO3	Durante los últimos cinco años se han introducido cambios radicales en la tecnología.

Fuente: Adaptada de Miller (1983).

Medición de la planificación estratégica

La esencia de la planificación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales, combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planificar significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo (Steiner, 1996). La planificación estratégica se ha definido operacionalmente por tres elementos relacionados con el proceso: la conciencia ambiental, la existencia de una idea o documentación formal de un futuro curso de acción estratégico y la conciencia de las implicaciones a corto y largo plazo de las estrategias. La conciencia medioambiental es un concepto de la gestión empresarial mediante el cual las empresas recopilan información del medio ambiente, para lograr una ventaja competitiva sostenible.

Para mantener una ventaja competitiva, la empresa también debe responder a la información ambiental, ajustando sus estrategias y planes cuando surja la necesidad. Aspectos clave de la planificación estratégica son: un horizonte a largo plazo, la formalidad, el uso de instrumentos de planificación y el control frecuente de

los planes. La planificación estratégica puede contribuir al rendimiento generando Información, creando una mejor comprensión del entorno importante y reduciendo la Incertidumbre (Hodgetts y Kuratko, 2001). La conciencia estratégica involucra la capacidad de evaluación de las implicaciones totales de cualquier cambio en particular (Gibb y Scott, 1985). Esto significa no sólo la conciencia de las implicaciones inmediatas de cualquier nuevo desarrollo sino también la reflexión sobre las repercusiones a más largo plazo.

Elementos clave de la planificación estratégica en las empresas nacientes, jóvenes y pequeñas/medianas, son: una concepción visionaria de la estrategia, metas y objetivos, competencias clave, el horizonte de planeación, la formalidad de la planeación estratégica, la técnicas utilizadas en la planificación de la estrategia, y el control que habilita a la organización para ajustar los planes con flexibilidad (Kraus, 2007).

Una tendencia en el entorno empresarial actual es el acortamiento de los ciclos de vida de los productos y de los negocios (Hamel, 2000). Como resultado, los flujos de beneficios futuros de las operaciones existentes son inciertos y las empresas se ven obligadas a buscar continuamente nuevas oportunidades (Wiklund y Shepherd, 2005). Por lo tanto, la flexibilidad de la planificación indica el alcance de la capacidad de la empresa para cambiar y responder rápidamente a las condiciones cambiantes a medida que surgen oportunidades y amenazas ambientales. Existe un consenso general de que las fuerzas en el nuevo panorama competitivo del nuevo milenio requieren un continuo replanteamiento de las acciones estratégicas existentes, la

estructura organizativa, los sistemas de comunicación, los avances tecnológicos, la cultura corporativa, el despliegue de activos y las estrategias de inversión (Hitt et al., 1998; Clarkin y Rosa, 2005).

El concepto de flexibilidad de la planificación fue introducido por Kukalis (1989), quien investigó cómo las condiciones ambientales dinámicas y las características de la empresa afectaban el proceso de planificación estratégica. Kukalis (1989) concluyó que las empresas en entornos competitivos dinámicos deben adoptar sistemas de planificación flexibles para ajustar rápidamente sus planes estratégicos de implementación. Este punto de vista se alinea bien con las características empresariales de la innovación, la toma de riesgos y la respuesta proactiva, las características que apoyan el reconocimiento de oportunidades y la capacidad de aprovechar estratégicamente oportunidades dadas (Young et al., 2001; Freel, 2005). En otras palabras, la orientación estratégica empresarial implica la voluntad de innovar para revitalizar las ofertas del mercado, estar dispuestos a asumir riesgos para probar productos, servicios y mercados nuevos y revisados, y ser más proactivos que sus competidores ante nuevas oportunidades (Covin y Slevin, 1991).

Existe evidencia empírica que indica que las empresas emprendedoras son muy flexibles en su proceso de planificación (Hambrick y Crozier, 1985; Jelinek y Schoonhoven, 1990); lo que sugiere que las empresas emprendedoras deben ser flexibles y tener la competencia de administrar el cambio organizacional en condiciones de crecimiento o ambientes cambiantes. Esto es congruente con la idea de Shumpeter (1936) del emprendedor y la capitalización de los cambios en el ambiente.

Tomando como base lo anterior, hemos integrado el constructo planificación como una composición de dos dimensiones: el proceso y la flexibilidad de la planificación. La planificación estratégica es medida por ítems considerados por el instrumento desarrollado por Boyd y Reuning-Elliott (1998) usando 5 ítems en una escala Likert de 5 puntos. La flexibilidad en la planificación es medida por ítems tomados de un instrumento desarrollado por Barringer y Bluedorn (1999) que identifica el grado de planificación estratégica usando 9 ítems en una escala de Likert de 5 puntos. La codificación y conceptos de cada ítem se presentan en la tabla 14.

Tabla 14. Escalas utilizadas para medir la planificación estratégica.

CODIFICACIÓN	DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES UTILIZADAS
<u>PEST</u>	<u>Planificación Estratégica y su énfasis en:</u>
PEST1	Desarrollo de un estatuto de misión.
PEST2	Planes de largo plazo.
PEST3	Metas anuales.
PEST4	Planes de acción de corto plazo.
PEST5	Evaluación de objetivos estratégicos.
<u>FLEXP</u>	<u>Flexibilidad en la planificación para cambiar el plan por:</u>
FLEXP1	El surgimiento de una nueva tecnología.
FLEXP2	Cambio en las condiciones económicas.
FLEXP3	La entrada de nuevos competidores al mercado.
FLEXP4	Cambios en las regulaciones del gobierno.
FLEXP5	Cambios en las necesidades y preferencias de los clientes.
FLEXP6	Modificaciones de las estrategias de los proveedores.
FLEXP7	El surgimiento de una amenaza inesperada.
FLEXP8	Situaciones políticas que afecten su industria.

Fuente: Elaboración propia.

Medición del crecimiento

Delmar et al. (2003) concluyen que el crecimiento de la empresa es un fenómeno multidimensional por naturaleza y que diferentes formas de crecimiento pueden tener

diferentes determinantes y efectos. Además señalan que en el estudio del crecimiento de la empresa es ventajoso integrar diferentes dimensiones del crecimiento en los estudios empíricos porque esto probablemente proporcionaría una imagen más completa de cualquier relación empírica, así como proporcionar una manera de probar la robustez de cualquier modelo teórico. Sin embargo, Wiklund y Shepherd (2005) establecen que no hay consenso sobre medidas apropiadas de crecimiento y hasta el momento, existiendo una gran variabilidad en el uso de indicadores, fórmulas e intervalos de tiempo por parte del investigador.

De acuerdo a lo anterior, el primer aspecto crítico en la medición del crecimiento está relacionado con el uso de indicadores. Dos problemas específicos tienen que ser considerados aquí: (i) el relacionado con la heterogeneidad de los indicadores de crecimiento utilizados por los investigadores; y (ii) el problema asociado al número de dimensiones consideradas (unidimensional versus multidimensional). A pesar de la complejidad de qué conceptos de crecimiento es apropiado parece difícil de abordar, Hoy et al. (1992) y Ardishvili et al. (1998) destacan que se ha logrado un consenso entre los investigadores sobre el hecho de que el crecimiento de las ventas es el mejor indicador de crecimiento. Además, según Barkham et al. (1996), los emprendedores suelen medir el crecimiento a través de las ventas.

Otros investigadores sostuvieron que el empleo es un indicador más directo de la complejidad, como se indica en el gran número de estudios que se centran principalmente en la creación de nuevos empleos o crecimiento del empleo (Wiklund, 1998; Baum et al., 2001; Wiklund y Sheperd, 2003; Baum y Locke, 2004; Ferreira y

Garrido, 2007; Delmar y Wiklund, 2008; Wiklund et al., 2009; Ferreira et al., 2011).

De acuerdo a lo anterior y para garantizar la comparación de nuestro estudio con la tendencia dominante en la literatura, hemos seleccionado para esta investigación dos de las medidas que se han utilizado con mayor frecuencia en los estudios de crecimiento: las ventas y el número de empleados. Por otro lado, de acuerdo a la tendencia de los empresarios y emprendedores a no revelar los datos sobre su negocio (Naman y Slevin, 1993) decidimos utilizar una medida perceptual sobre el crecimiento.

El uso de medidas subjetivas de desempeño es consistente con las prácticas de investigación anteriores (Covin y Slevin, 1989; Smart y Conant, 1994; Lyles y Salk, 1996). Además, hay evidencia en la investigación de que las percepciones de los directivos sobre el desempeño de su empresa son altamente consistentes con la forma en que su empresa realmente se comportó como lo indican las medidas objetivas (Wall et al., 2004). El crecimiento es medido con una versión modificada del instrumento desarrollado por Gupta y Govindarajan (1984), el cual ha sido utilizado por varios investigadores.

En relación al punto crítico sobre las fórmulas utilizadas, Delmar (1997), Weinzimmer et al. (1998), y Wiklund y Shepherd (2005) han proporcionado la revisión más crítica de la literatura. Los resultados mostraron que los estudiosos han adoptado varias fórmulas alternativas para evaluar el crecimiento organizacional. Por ende, otra decisión fue si calcular el crecimiento en términos absolutos o relativos. Una medida

absoluta favorece a las grandes empresas donde un pequeño porcentaje de aumento es un gran aumento absoluto (disminución); mientras que una medida relativa favorece a empresas, donde un pequeño incremento absoluto es un aumento relativo grande (Davidsson et al., 2010).

A pesar de las críticas que han recibido ambos métodos, la medición en términos relativos del crecimiento, ha sido la medida con mayor frecuencia utilizada en investigaciones anteriores. Por lo anterior, las ventas y el número de empleados serán medidos como el cambio de cada uno ellos en el periodo de tiempo establecido.

La consideración final para medir el crecimiento fue la selección de la duración. En un intento de suavizar la aleatoriedad del crecimiento de la empresa de año en año (Geroski, 2005; Dobbs y Hamilton, 2007), una duración relativamente larga de tres años fue seleccionado. La expectativa de lo anterior, es que al medir el crecimiento a mayor plazo de las empresas con mayor crecimiento, ya se habría reflejado el efecto de las acciones consideradas para lograr ese crecimiento. La codificación y conceptos de cada ítem se muestran en la tabla 15.

Tabla 15. Escala utilizadas para medir el crecimiento.

CODIFICACIÓN	DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES UTILIZADAS
CREC	Crecimiento
CRE1	Crecimiento de las ventas.
CRE2	Crecimiento del número de empleados.
CRE3	Satisfacción con la tasa de incremento en las ventas

Fuente: Elaboración propia.

Medición del Capital Financiero

En la literatura una cantidad sustancial de autores hacen referencia a la importancia de la disponibilidad de capital financiero para impulsar el crecimiento de las empresas (Churchill y Mullins, 2001; Wicklund y Sheperd, 2005; Hartarska y González-Vega, 2006; Moreno y Casillas, 2008; Barbero et al., 2011). Para la medición de esta variable se propone una escala utilizada en investigaciones anteriores, la cual consta de 1 ítem y mide la disponibilidad de recursos financieros y en los últimos 3 años. La tabla 16 muestra la codificación y concepto del ítem considerado.

Tabla 16. Escala utilizada para medir el capital financiero.

CODIFICACIÓN	DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES UTILIZADAS
CFIN CFIN1	Capital financiero La disponibilidad de recursos financieros durante los últimos 3 años.

Fuente: Elaboración propia.

Medición del entorno

Los emprendedores se enfrentan a un entorno cada vez más dinámico, complejo e impredecible, donde la tecnología, la globalización, la escasez de recursos, los cambios en el ciclo económico, los valores sociales cambiantes, los competidores, los clientes, los proveedores y una multitud de otras fuerzas dinámicas influyen en el rendimiento general (Asch y Salaman, 2002). La intensidad y complejidad del entorno cambiante actual está forzando a las empresas, tanto grandes como pequeñas, a buscar nuevas maneras de conducir negocios para crear riqueza

(Stopford, 2001). De manera formal, el entorno externo puede definirse como todos los elementos que existen fuera de los límites de la organización y tienen el potencial de afectar a todo o parte de él (Dess et al., 1997).

El efecto del entorno externo sobre las opciones estratégicas de una empresa está ampliamente reconocido en la literatura (Boyd et al., 1993; Covin et al., 2000; Wiklund y Shepherd, 2005). Este punto de vista es coherente con las opiniones de los economistas Scherer y Ross (1990) y con los hallazgos empíricos de los investigadores del emprendimiento Sandberg y Hofer (1987).

El entorno externo ha sido conceptualizado utilizando una variedad de métodos (Yeoh y Jeong, 1995; Aloulou y Fayolle, 2005). La inmensa mayoría de los investigadores lo encuadran en términos de cualidades y dimensiones abstractas. A menudo se han utilizado las siguientes dimensiones para conceptualizar el ambiente: turbulencia (Khandwalla, 1977; Naman y Slevin, 1993); hostilidad, heterogeneidad y dinamismo (Miller, 1983; Yeoh, 1994); volatilidad (McKee et al., 1989); suficiencia (Dess y Beard, 1984; Rasheed y Prescott, 1992); y la complejidad (Aldrich y Wiedenmayer, 1993). El entorno puede afectar el desempeño de una empresa independientemente de su orientación estratégica (Lumpkin y Dess, 1996) o de sus recursos.

El entorno de trabajo de una empresa es la porción del ambiente total relevante para el desarrollo e implementación de la estrategia (Montanari et al., 1990). El entorno de la tarea se puede describir generalmente basado en el nivel de la turbulencia

ambiental, un término que abarca la dinámica total, la imprevisibilidad, la expansión y las fluctuaciones en el ambiente (Khandwalla, 1977). La turbulencia ambiental asume las dimensiones ambientales de la munificencia y la complejidad que afectan el ambiente de la tarea de la organización. Para los fines de este estudio, por lo tanto, se decidió operacionalizar el entorno externo de acuerdo con su nivel hostilidad y dinamismo.

Un entorno hostil se denomina a veces un entorno de alta velocidad y se caracteriza por intensa competencia de precios, productos y tecnología, escasez de recursos (por ejemplo, escasez de materias primas y/o mano de obra), severas restricciones reglamentarias, oportunidades y tendencias demográficas desfavorables (Miller y Friesen, 1983). El dinamismo se refiere a la inestabilidad percibida y los cambios continuos en el entorno de la empresa, así como al grado de previsibilidad ambiental. Además se manifiesta en la variación en la tasa de cambio del mercado y de la industria y en el nivel de incertidumbre sobre el ambiente que está fuera del control de la empresa individual (Dess y Beard, 1984). Para medir el dinamismo, en la literatura existe una amplia aceptación de la escala de Miller y Friesen (1982), especialmente en los estudios de crecimiento empresarial, ya sea en su versión original (Wiklund, 1998; Wiklund et al., 2009; Kraus et al., 2012) o partir de la introducción de algunas modificaciones acordes al contexto específico de la investigación (Lumpkin y Dess, 2001; Covin et al., 2006; Moreno y Casillas, 2008).

En base a lo anterior, de acuerdo al objetivo de esta investigación, se utiliza una adaptación de la escala de Naman y Slevin (1993) para medir el dinamismo y la hostilidad del entorno. Se utilizan 9 de los ítems originales pero variando la escala de una diferencial semántica de 7 puntos, a una escala de Likert de 5 puntos. En la tabla 17 se muestra la codificación y concepto de cada ítem.

Tabla 17. Escalas utilizadas para medir el entorno.

CODIFICACIÓN	DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES UTILIZADAS
<u>DIN</u>	<u>Dinamismo del entorno:</u>
DIN1	La empresa debe cambiar con frecuencia sus políticas de marketing para seguir siendo atractiva en el mercado.
DIN2	El ritmo de obsolescencia de los productos y servicios en nuestro sector es muy alto.
DIN3	Las acciones de nuestros competidores son difíciles de predecir.
DIN4	La demanda y gustos de los clientes son difíciles de pronosticar.
<u>HOST</u>	<u>Hostilidad del entorno</u>
HOST1	Existen muchas amenazas en el entorno para la supervivencia de nuestra empresa.
HOST2	La competencia en calidad y novedad de los servicios representa una gran amenaza para la supervivencia de nuestra empresa.
HOST3	La reducción del mercado para nuestros servicios representa una gran amenaza para la supervivencia de nuestra empresa.
HOST4	La escasa oferta de mano de obra representa una gran amenaza para la supervivencia de nuestra empresa.
HOST5	La interferencia del gobierno en mi industria representa una gran amenaza para la supervivencia de nuestra empresa.

Fuente: Elaboración propia.

4. Desarrollo del trabajo de campo

Una vez definida la versión final del cuestionario, elaboramos una encuesta on line que utilizaremos como instrumento de investigación y cuyo enlace sería agregado al cuerpo del texto del correo electrónico que se haría llegar a las empresas de la base de datos seleccionada. Como tecnología de soporte decidimos utilizar el software “qualtrics” el cual favoreció la construcción de la base de datos y su alimentación en el mismo momento en el que el individuo introduce sus respuestas, que automáticamente quedan registradas, favoreciendo la obtención de resultados inmediatos (Baena et al., 2010). El trabajo de campo se llevó a cabo entre los meses de junio y diciembre de 2015.

Posteriormente, enviamos la invitación a participar en el estudio a todas las empresas de la base de datos vía la cuenta de correo electrónico registrado. En dicha invitación se especificó que buscábamos la participación específica de empresas jóvenes (menores de 12 años). En el proceso seguido en el trabajo de campo, el envío de la invitación se realizó por etapas, agrupando por grupos a los estados federativos de la República Mexicana con una diferencia de tiempo de una semana entre un envío y otro. Lo anterior, se diseñó de esa forma para poder atender los requerimientos surgidos de los destinatarios, quienes presentaron diferentes necesidades, entre otras, aclaraciones sobre la persona adecuada para responder la encuesta, el llenado de la misma y el uso posterior que se daría a la información proporcionada.

Del total de empresas de la base de datos, 7.105 mostraron interés por participar pero al final 860 empresas aceptaron participar en el estudio. Un total de 274 encuestas fueron rellenas satisfactoriamente, de las cuales fueron consideradas 144 (tamaño muestral), las cuales cumplían con los requisitos de antigüedad y cuyo crecimiento haya sido de carácter orgánico.

A modo de resumen, en la tabla 18 se presenta la ficha técnica del trabajo de campo, que recoge información relativa a la población, la muestra, el método de recogida de información y la referencia temporal del trabajo de campo.

Tabla 18. Ficha técnica del trabajo de campo

CARACTERÍSTICAS	ENCUESTA
Universo	7.105 empresas
Población	860 empresas jóvenes del sector servicios en México con una edad de entre 3 y 12 años
Unidad muestral	Empresa
Ámbito geográfico	República mexicana
Método de recogida de información	Encuesta electrónica
Procedimiento de muestreo	Por conveniencia
Tamaño de la muestra	144
Fecha del trabajo de campo	Junio – Diciembre de 2015

Fuente: Elaboración propia.

5. Procedimientos y técnicas de análisis de datos

Existe una amplia gama de herramientas analíticas disponibles para analizar los resultados de la investigación cuantitativa. Como técnica de análisis de datos de segunda generación, la modelación de ecuaciones estructurales (SEM) se destaca ofreciendo beneficios no proporcionados por técnicas estadísticas de primera generación tales como análisis de correlación, análisis factorial exploratorio, regresión múltiple, análisis discriminante, análisis de varianza o regresión logística (Haenlein y Kaplan 2004; Bagozzi y Yi, 2012). SEM tiene la capacidad de evaluar variables latentes en el modelo de medición y simultáneamente probar múltiples relaciones de variables latentes en el modelo estructural (Hair et al., 2014). El análisis de factores y las hipótesis se prueban en el mismo análisis, proporcionando uno más riguroso del modelo de investigación propuesto (Gefen et al., 2000).

El análisis con modelación de ecuaciones estructurales se puede realizar mediante dos enfoques principales distintos: estimación de máxima verosimilitud o basado en la covarianza SEM (CB-SEM) y Partial Least Squares (PLS), que también se conoce como SEM basada en varianza (Henseler et al., 2009; Hair et al., 2014). Estos dos enfoques difieren en los objetivos de los análisis, los supuestos estadísticos aplicados y la naturaleza de las estadísticas de ajuste que producen (Gefen et al., 2000). CB-SEM enfatiza el ajuste general de la matriz de covarianza observada con el modelo de covarianza hipótesis, utilizando la estimación de máxima verosimilitud (Gefen et al., 2000), además de resultar más apropiado para la prueba y el desarrollo de la teoría (Anderson y Gerbing 1988); mientras que PLS está diseñado

para predecir la importancia de las relaciones y el coeficiente de determinación (R^2) resultante a través de la estimación de mínimos cuadrados ordinarios (Gefen et al., 2000).

A pesar de la popularidad de CB-SEM, sólo es viable si se cumplen varios requisitos sobre datos, teoría y operacionalización de variables latentes (Gotz et al., 2010). Por ejemplo, CB-SEM es eficiente cuando se cumple el supuesto de normalidad multivariante (Gotz et al., 2010) y el conjunto de datos es grande (Henseler et al., 2009). Además, el uso frecuente de CB-SEM para analizar los modelos de medición reflectiva ha llevado a la especificación equivocada de los modelos de medición formativa (Albers et al., 2003).

La falta de especificación del modelo se produce cuando los estudios tratan los indicadores como reflectivos mientras que en realidad son aspectos diferentes y deben definirse como formativos (Albers, 2010). Sin embargo, la hipótesis de base en CB-SEM es que todos los ítems o indicadores para medir las variables latentes son de naturaleza reflectiva (Chin, 2010). Para abordar estos temas, los investigadores recomiendan PLS como un enfoque alternativo a CB-SEM (Gotz et al., 2010).

La aplicación de PLS como un método de análisis multivariante en muchas disciplinas de negocios como el marketing y la gestión estratégica se ha ampliado con el tiempo. Por ejemplo, 204 solicitudes de PLS fueron publicadas en 30 revistas de marketing de primera categoría entre 1981 y 2010 (Hair et al., 2014). Un estudio

de Hair et al., (2012) reveló que el número acumulado de estudios entre 1985 y 2010 usando PLS en el campo de la gestión estratégica ha aumentado significativamente. Esta técnica también ha ganado aceptación creciente dentro de la orientación del mercado y la literatura de la orientación del aprendizaje (Ross y Grace, 2012).

PLS es un enfoque de modelado causal introducido por Herman Wold en 1975 con un propósito de maximizar la varianza de las construcciones latentes dependientes explicadas por las independientes (Haenlein y Kaplan, 2004). Se trata de un método apropiado para una investigación que apunta a la aplicación y la predicción en lugar de la confirmación de las relaciones estructurales (Hair et al., 2014). PLS es generalmente aplicable bajo la condición de tamaño pequeño de la muestra y es capaz de estimar modelos muy complejos (Henseler et al., 2009; Hair et al., 2014).

La base para la modelación PLS es la especificación del predictor en la cual se utilizan suposiciones distributivas suaves en el procedimiento para estimar los parámetros (Chin, 2010). Por ejemplo, PLS no requiere que los datos cumplan la suposición de distribución normal multivariante (Henseler et al., 2009; Hair et al., 2012). En cambio, la estimación de máxima verosimilitud basada en la covarianza utiliza los supuestos difíciles de una distribución multivariada específica y la independencia de las observaciones (Chin, 2010). Dado que no se emplea otra suposición de distribución en PLS, las técnicas tradicionales basadas en parámetros para la evaluación de la significación del modelo no son apropiadas. Por lo tanto, la evaluación de los modelos PLS aplican medidas no paramétricas orientadas a la predicción, tales como, el coeficiente de determinación (R^2) para las variables

latentes dependientes, la varianza media extraída (AVE) y el bootstrapping como procedimientos de remuestreo (Chin, 2010).

Existen varias razones por las cuales hemos elegido esta técnica en nuestra investigación para realizar el análisis de datos. En primer lugar, el objetivo de este estudio es examinar el impacto de diferentes factores en el crecimiento de empresas jóvenes en el sector de los servicios. PLS se utiliza para maximizar la varianza explicada en las construcciones dependientes y evaluar la calidad de los datos de las características del modelo de medición (Hair et al., 2014). Como lo subrayaron Anderson y Gerbing (1988), el PLS está destinado principalmente al análisis causal-predictivo. Dado que el propósito de este estudio es predecir la importancia de las relaciones entre el capital intelectual, las orientaciones estratégicas, y el impacto causal en el crecimiento de las empresas, se considera apropiado PLS.

En segundo lugar, la especificación del modelo en esta investigación combina construcciones reflectivas y formativas. En lugar de depender completamente de las construcciones reflectantes comunes, PLS puede manejar el cálculo de modelos de relación causa-efecto que incorporen tanto modelos de medición reflectivos como formativos (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001; Henseler et al., 2009). Por el contrario, CB-SEM asume todas las medidas como reflectivas (Chin, 2010).

En tercer lugar, este estudio utiliza un número importante de variables latentes multidimensionales, lo que incrementa la complejidad del modelo. Según Fornell y Bookstein (1982), PLS es adecuado para explicar modelos complejos en los que se

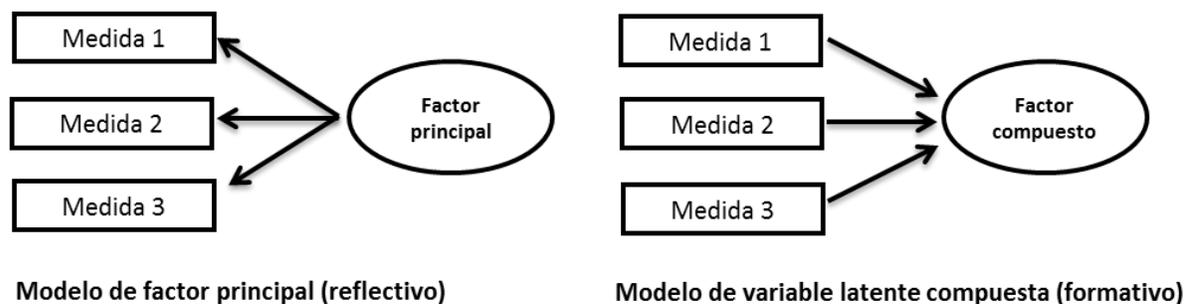
evalúa un importante conjunto de relaciones entre constructos. Además permite la estimación de parámetros de modelos de componentes jerárquicos mediante el uso repetido de indicadores (Noonan y Wold, 1980). Por lo tanto, se puede desarrollar un modelo de orden superior especificando una variable latente medida por todas las variables manifiestas de las variables latentes inferiores de orden inferior (Wetzels et al., 2009).

Basado en la literatura de SEM, las variables latentes pueden ser modeladas usando indicadores reflectivos o formativos. La identificación de la especificación reflectiva versus la formativa de las construcciones existe en dos niveles diferentes (Baxter, 2009). En el primer nivel, la especificación se refiere al modelo de medición en el cual los indicadores de las construcciones medidas o variables latentes pueden ser especificados como reflectivos o formativos. En el segundo nivel, la especificación se refiere a la asociación entre construcciones en un modelo multidimensional y en un modelo estructural.

Jarvis et al. (2003) detallaron los modelos de medición distintos; el modelo de factor principal y modelo de variable latente compuesta. El modelo factor principal es un modelo reflectivo en el que la causalidad fluye desde el constructo hasta las medidas (indicadores observables). Esto significa que la variable constructiva o latente influye en los indicadores. Los indicadores deben presentar una alta correlación y que todos reflejan la misma construcción subyacente. Por lo tanto, los indicadores reflectivos son intercambiables, lo que significa que la eliminación de un indicador del modelo no cambia el significado de la construcción.

Por otro lado, la variable latente compuesta es un modelo formativo en el cual la causalidad fluye de los indicadores al constructo, lo que significa que los indicadores forman el constructo que se está midiendo. Los indicadores formativos no se correlacionan entre sí. Por lo tanto, todos los indicadores no son intercambiables y la eliminación de un indicador del modelo cambiado la naturaleza de la construcción. Los modelos de medición reflectiva y formativa también se conocen como Modo A y Modo B respectivamente (Chin, 2010). Los criterios para los modelos de medición reflectiva y formativa también son discutidos en profundidad por otros investigadores como Hulland (1999), Gefen et al. (2000), Diamantopoulos y Winklhofer (2001), Chin (2010), y Hair et al. (2014). La figura 23 ilustra ejemplos de modelos de medición reflectivos y formativos.

Figura 23. Modelos de medida reflectivos y formativos.



Fuente: Jarvis et al. (2003).

La identificación de los constructos reflectivos y formativos es un aspecto importante antes de decidir qué especificación de los modelos a usar en un estudio. Los modelos reflejados son comúnmente utilizados por muchos investigadores de las ciencias sociales (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001). La literatura existente revela

que muchos modelos fueron inapropiadamente especificados como reflectivos aunque sean formativos (Jarvis et al., 2003; Henseler et al., 2009). Este modelo de falta de especificación puede resultar en una estimación con sesgo de las relaciones estructurales entre los constructos, lo que conduce a conclusiones incorrectas y la mala toma de decisiones de gestión (Jarvis et al., 2003; O'Cass y Carlson, 2012). Los resultados de análisis incorrectos pueden afectar la construcción de la teoría y dificultar el desarrollo del cuerpo de conocimiento (Baxter, 2009). Por lo tanto, al comprender las diferencias, pueden emplearse métodos adecuados para el análisis de datos así como los criterios apropiados para la evaluación de la fiabilidad y validez (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001).

Los criterios proporcionados anteriormente se centran en la relación entre los indicadores y los constructos latentes de primer orden en un modelo de medición. Sin embargo, los constructos también pueden vincularse a otros constructos de forma reflectiva o formativa. La conceptualización de los constructos se especifica con frecuencia en un nivel superior de abstracción que implica más de una dimensión reflectiva o formativa de primer orden, por lo que puede considerarse un constructo multidimensional (Jarvis et al., 2003). Los constructos multidimensionales que están relacionados con otros constructos a un nivel de abstracción similar se conocen como modelos de variables latentes jerárquicas, modelos de componentes jerárquicos o constructos de orden superior (Chin, 1998). Los modelos de componentes jerárquicos tienen las ventajas de ser capaces de reducir la complejidad del modelo (Becker et al., 2012).

Hay dos criterios que caracterizan los modelos de componentes jerárquicos. En primer lugar, el número de niveles en el modelo (Hair et al., 2013). En segundo lugar, la relación entre los constructos de los modelos, ya sea reflectiva o formativa (Jarvis et al., 2003; Ringle et al., 2009). Los constructos de segundo orden pueden manifestarse (reflejarse) o formarse (formativas) mediante varias dimensiones o los constructos de primer orden.

Chin y Gopal (1995) y Chin (2010) analizaron dos modelos relacionados con componentes jerárquicos, denominados modelos molares y moleculares. Un modelo molar de segundo orden puede tener una flecha saliendo de los constructos de primer orden a los constructos mayores de segundo orden. Así, un constructo de segundo orden está formado por sus dimensiones (constructos de primer orden) que son tratados como indicadores. Los constructos de primer orden no están necesariamente correlacionados. De igual forma, en los modelos moleculares que tienen indicadores reflectivos, las flechas salen de los constructos de segundo orden a los respectivos constructos de primer orden.

Jarvis et al. (2003) sugirieron cuatro tipos distintos de modelos de componentes jerárquicos centrados específicamente en modelos de segundo orden, como se ilustra en la figura 24. Estos modelos comprenden componentes de orden inferior que son las dimensiones que representan los componentes de orden superior (Hair et al., 2014). Las diferencias entre los modelos se encuentran en los siguientes aspectos: (a) las relaciones de los constructos de primer orden o y los indicadores observables y, (b) la relación entre el constructo de segundo orden y los constructos

de primer orden. Los cuatro modelos jerárquicos son:

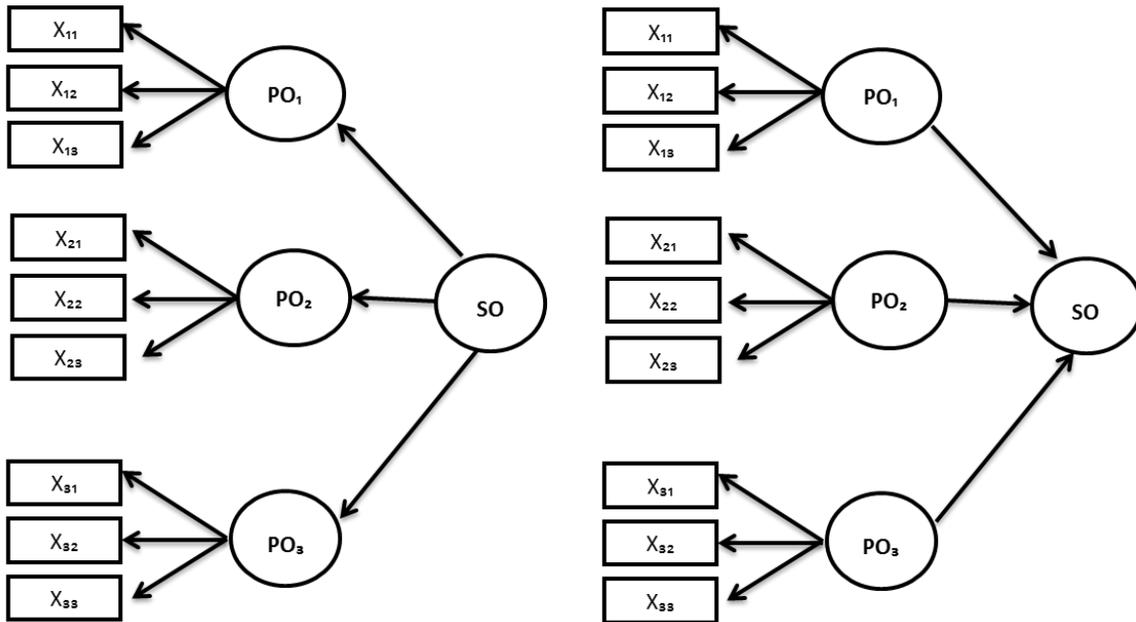
- 1) Reflectivo-Reflectivo-Tipo 1
- 2) Reflectivo-Formativo-Tipo2
- 3) Formativo-Reflectivo-Tipo3
- 4) Formativo-Formativo-Tipo4

Estos modelos se han utilizado en la investigación empírica, aunque algunos modelos son menos frecuentemente empleados que los demás (Becker et al., 2012). En una revisión realizada por Ringle et al. (2012), el tipo reflectivo-formativo parece ser el tipo más común utilizado en investigaciones anteriores.

Desde una perspectiva diferente, Lee y Cadogan (2013) enfatizaron que los investigadores deberían evitar utilizar constructos reflectivos de orden superior porque tales modelos carecen de sentido y son engañosos (como en el modelo molecular de segundo orden o reflectivo-reflectivo). Los investigadores sostienen que hay múltiples dimensiones que sustentan un modelo de mayor orden, por lo tanto debe construirse como formativo ya que un constructo reflectivo no está representado por diferentes dimensiones. Basándose en los criterios de las medidas reflectivas, si los constructos de primer orden (dimensiones) que miden el constructo de segundo orden se especifican como reflectivos, entonces las dimensiones tienen significados similares, son intercambiables y redundantes; resultando incorrecto definir el constructo de segundo orden como un constructo reflectivo.

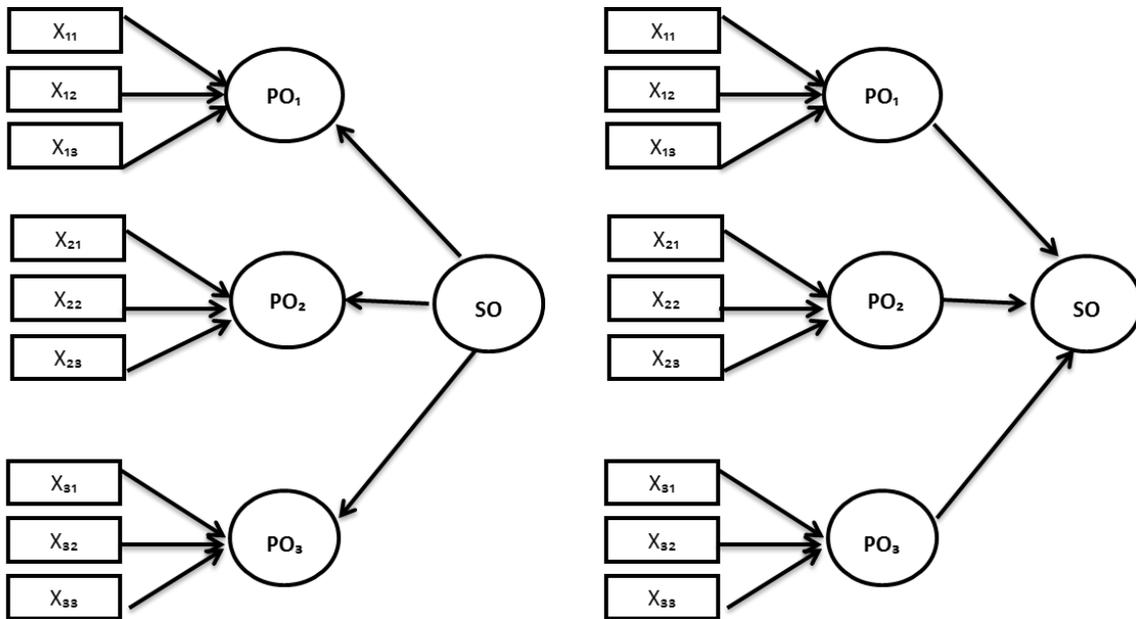
El uso de un modelo de componente jerárquico, como el que puede apreciarse en la figura 24, es evidente en investigaciones anteriores en estudios de gestión, marketing y sistemas de información. Por ejemplo, Wilden et al. (2013) especifican las capacidades dinámicas del constructo de orden más alto, usando un modelo reflectivo-formativo de segundo orden de tipo II. Mientras que en un estudio de Pertusa-Ortega et al. (2010), la estructura organizacional y la estrategia competitiva se construyen como estructuras de segundo orden con dimensiones formativas o modelo molar de segundo orden. En consecuencia, Bontis (1998) concibe el capital intelectual como un constructo formativo de segundo orden con el capital humano, estructural y del cliente como dimensiones de primer orden. Calantone et al. (2002) consideran la orientación del aprendizaje como un constructo reflectivo de segundo orden y lo utilizan para examinar su impacto en la capacidad y el rendimiento de la innovación. Algunos investigadores construyeron modelos de nivel superior en su investigación empírica. Wetzels et al. (2009) especifican el valor experiencial como un modelo componente de cuarto orden, reflectivo, jerárquico con dos dimensiones en el nivel de tercer orden. O'Cass y Carlson (2012) evalúan la calidad del servicio del sitio web utilizando un modelo jerárquico de tercer orden y adoptan una conceptualización formativa para las dimensiones de segundo orden y primer orden. El contexto de los modelos de componentes reflectivos, formativos y jerárquicos han sido analizados en relación a como ellos son fundamentales para el desarrollo de un marco conceptual.

Figura 24. Modelos de componentes jerárquicos.



Tipo I, Reflectivo – Reflectivo

Tipo II, Reflectivo – Formativo



Tipo III, Formativo – Reflectivo

Tipo IV, Formativo – Formativo

Fuente: Becker et al. (2012).

De acuerdo a lo anterior, el marco conceptual de esta investigación, tal como se presenta anteriormente, se basa en la utilización de modelos reflectivos y formativos (Jarvis et al., 2003), así como constructos multidimensionales (Chin y Gopal, 1995; Jarvis et al. 2003; Chin, 2010; Becker et al., 2012). En un modelo de componente jerárquico, el constructo de capital intelectual se conceptualiza como un constructo formativo de segundo orden o conocido comúnmente como reflectivo-formativo tipo II. En esta tesis, el constructo de capital intelectual está formado por tres dimensiones de primer orden medidos de forma reflectiva: capital humano, capital organizacional y capital social. Las dimensiones son independientes entre sí y no son intercambiables. Esto significa que cada dimensión tiene un significado diferente y eliminar cualquiera de estas dimensiones cambiaría la interpretación conceptual del constructo de segundo orden. Así, indicando que el capital intelectual es un constructo de segundo orden que comprende tres constructos de primer orden formativos. Este tipo de especificación de constructo también se aplicó en Bontis (1998).

De igual forma, la planificación estratégica y la orientación emprendedora, se consideran constructos formativos de segundo orden del tipo reflectivo-formativo tipo II, con dos y tres constructos de primer orden (dimensiones), respectivamente. En el caso del entorno, para fines de este estudio decidimos considerarlo como un constructo formativo con las dimensiones de hostilidad y dinamismo, que también se aplicó en Naman y Slevin (1993). Los constructos de segundo orden (capital intelectual, planificación estratégica, orientación emprendedora y entorno) están

formados por sus dimensiones (constructos de primer orden) que se tratan como indicadores. La dirección de la causalidad es desde el indicador hasta el constructo y no al revés. Las dimensiones no están necesariamente correlacionadas y todas se miden de forma reflectiva.

Con respecto a la especificación constructos reflectivos y formativos, la orientación al cliente se especifica como constructo de orden inferior medido por indicadores reflectivos según Akman y Yilmaz (2008) y Hakala y Kohtamaki (2011). Las medidas reflectivas incluyen indicadores que son vistos como causados por un constructo subyacente común (Grawe et al., 2009). El crecimiento de la empresa es un constructo endógeno de primer orden con tres indicadores reflectivos.

El capital financiero lo consideramos como un constructo de primer orden, con un solo indicador reflectivo. Los tres constructos de primer orden (orientación al cliente, capital financiero y crecimiento) captan conceptualmente diferentes variables latentes, por lo tanto los constructos de primer orden ajustándose a los criterios requeridos del modelo de medición reflectivo.

Para su evaluación, un modelo PLS-SEM consta de dos modelos interrelacionados: un modelo de medición y un modelo estructural. Los modelos son evaluados por separado en un proceso de dos pasos (Hair et al., 2011). En seguida se describe el proceso de dos pasos:

Paso 1: Evaluación del modelo de medida. Evaluación del modelo de medición reflectivo.

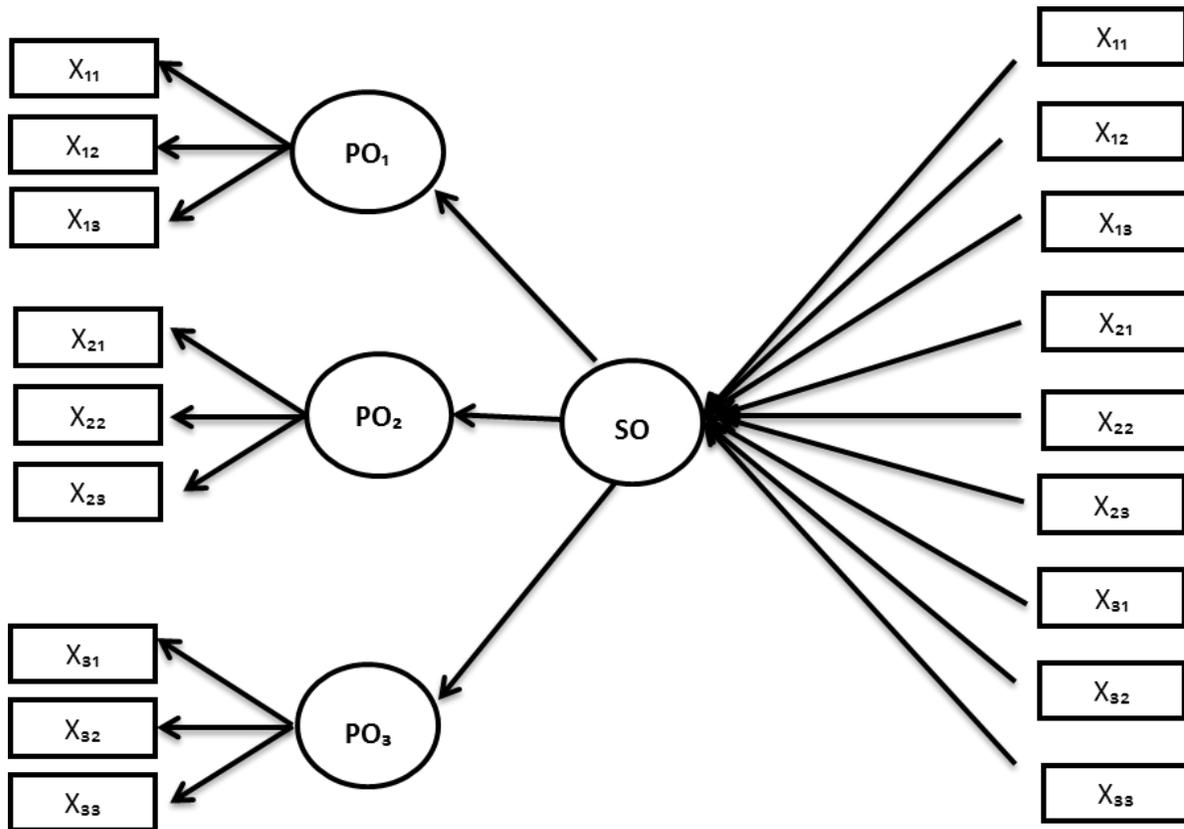
El modelo de medición, especifica cómo se relacionan las variables latentes y sus indicadores observados (Henseler et al., 2012). En la primera etapa del proceso de evaluación se examina la fiabilidad y validez de las medidas del ítem antes de probar el modelo estructural para asegurar que las medidas representan los constructos de interés (Chin, 2010; Hair et al., 2011).

Se emplea el modelo de componente jerárquico reflectivo-formativo tipo II. Los modelos reflectivos y formativos se forman sobre la base de un conjunto diferente de criterios. Los constructos reflectivos de primer orden se evalúan a través de criterios de consistencia interna, fiabilidad de indicadores, validez convergente y validez discriminante, examinando la relación entre el constructo de primer orden y sus indicadores observados (Hair et al., 2012). Los constructos formativos de segundo orden se evalúan a través de otros criterios presentados a continuación.

En PLS-SEM, el cálculo de las puntuaciones de constructo para constructo latente es necesario. Sin embargo, dado que no existen los indicadores (variables manifiestas) para calcular las calificaciones de los constructos de segundo orden, el enfoque de indicadores repetidos se utiliza según lo recomendado por Wold (1985). La especificación del modelo para el enfoque de indicadores repetidos se basa en la sugerencia de Becker et al. (2012) de que se emplean dos criterios para un modelo reflectivo-formativo de tipo II.

En primer lugar, el modo de medición para el indicador repetido de segundo orden se especificó como modo B. La medición del modo A se asocia con constructos reflectivos mientras que el modo B se asocia con constructos formativos (Henseler et al., 2009). En segundo lugar, el esquema de ponderación de la trayectoria interna se estableció para el algoritmo PLS para estimar los parámetros. En contraste, Hair et al. (2014) recomendaron el Modo A para el enfoque de indicador repetido para ser usado con el modelo tipo Reflectivo-Formativo y afirmar que un número igual de indicadores que miden cada constructo es crítico. Sin embargo, el estudio de simulación llevado a cabo por Becker et al. (2012) muestra que el uso del enfoque repetido del modo indicador B con un número desigual de indicadores que miden construcciones de orden inferior resulta en estimaciones de parámetros menos precisas y más precisas y puntuaciones más confiables para constructos de orden superior. Por otro lado, se demuestra que el número desigual de indicadores polariza el resultado cuando se emplea el modo indicador A de indicador repetido. La figura 25 muestra el modelo Reflectivo-Formativo Tipo II con los indicadores repetidos Modo B utilizados en este estudio.

Figura 25. Modelo reflectivo-formativo tipo II con indicadores modo B.



Fuente: Becker et al. (2012).

El modelo de medición que involucra los constructos formativos de segundo orden se evalúa utilizando los pesos de los indicadores, la importancia de los pesos y la multicolinealidad de los indicadores (Hair et al., 2012). Los pesos están representados por los coeficientes de trayectoria entre el constructo de segundo orden y sus constructos de primer orden e indican la importancia de cada Indicador (constructos de primer orden) en la formación de los constructos de segundo orden (Chin, 1998). La importancia de los caminos se determina mediante el procedimiento de re-muestreo bootstrapping (Hair et al., 2012).

Paso 2: Evaluación del Modelo Estructural.

En la segunda etapa del proceso, la evaluación implica la evaluación de las relaciones estructurales. El modelo estructural también se conoce como el modelo interno que refleja las relaciones entre las variables latentes (Henseler et al., 2012). El enfoque principal en la evaluación del modelo estructural es maximizar la varianza explicada o el R^2 para la construcción endógena latente, así como determinar el tamaño y la significación de todos los coeficientes de trayectos.

La combinación del enfoque de indicadores repetidos y el enfoque en dos etapas recomendado por Ringle et al. (2012) se aplican para estimar parámetros en el modelo estructural. El enfoque en dos etapas es apropiado cuando los modelos formativos de componentes jerárquicos están involucrados en el estudio y particularmente cuando el constructo jerárquico formativo toma una posición endógena.

CAPÍTULO VI: RESULTADOS

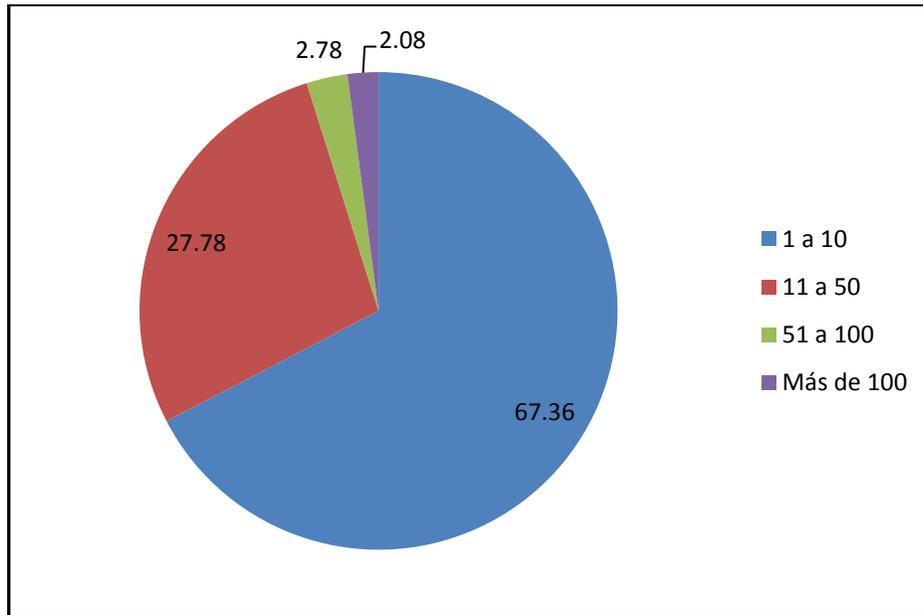
CAPÍTULO VI: RESULTADOS

Este capítulo se centra en el análisis y discusión de los resultados empíricos obtenidos en la presente investigación a través del contraste de las relaciones establecidas en el modelo propuesto. En una primera parte, se presentan las características de las empresas participantes seguida de la evaluación preliminar y validación del modelo de medición para concluir con la presentación de los resultados de la contrastación del modelo propuesto mediante el análisis de ecuaciones estructurales.

1. Análisis descriptivo de la muestra

En primer lugar, presentamos algunas notas sobre la caracterización de la muestra que ha participado en esta investigación. Es interesante observar, en relación al tamaño de las empresas jóvenes que fueron parte de la muestra, que el porcentaje más grande corresponde a empresas pequeñas con un 95.14%, lo cual es consistente con idea de que las empresas jóvenes son pequeñas en escala. Le siguen las empresas medianas con un 2.78% y finalmente las empresas grandes con un 2.08%, que corresponde a 3 empresas jóvenes menores de 12 años con un número mayor a 100 empleados que están relacionadas con tasas de crecimiento por encima de la media de la industria de servicio. La distribución porcentual por tamaño de las empresas que participaron en la muestra puede visualizarse en la figura 26.

Figura 26. Distribución en porcentaje de empresas por número de empleados.

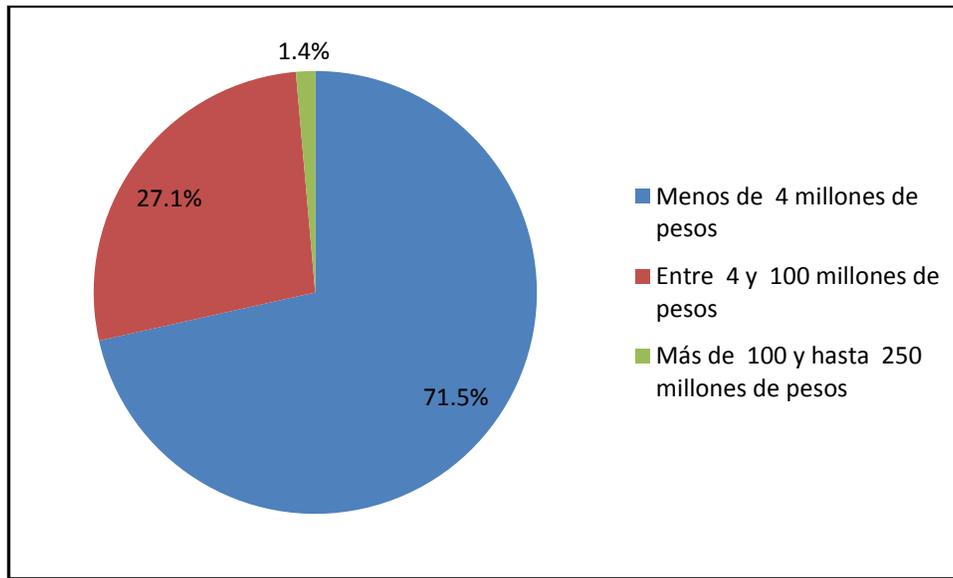


Fuente: Elaboración propia.

En relación al nivel de facturación, el porcentaje más grande corresponde a empresas que facturan menos de 4 millones de pesos con un 71.5%, seguidas por aquellas que facturan entre 4 y 100 millones de pesos con un 27.1% del total y finalmente aquellas empresas que facturan por arriba de 100 millones de pesos y hasta 250 000 millones de pesos. La distribución porcentual puede verse en la figura 27.

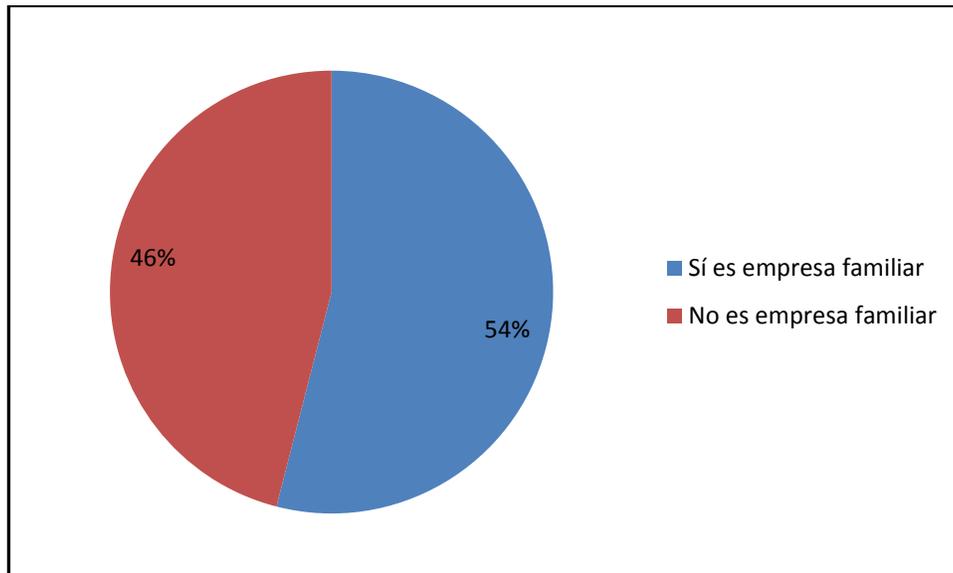
En relación al tipo de propiedad, es decir, si la empresa es o no familiar, la muestra tiene una representatividad muy similar, ya que un 54% de las empresas son empresas familiares, mientras que un 46% no lo son. Esta distribución refuerza la consideración que varios autores han resaltado en relación a que una cantidad importantes de empresas jóvenes son de propiedad familiar (ver figura 28).

Figura 27. Distribución en porcentaje de empresas por nivel de facturación.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 28. Distribución en porcentaje de empresas por tipo de propiedad.

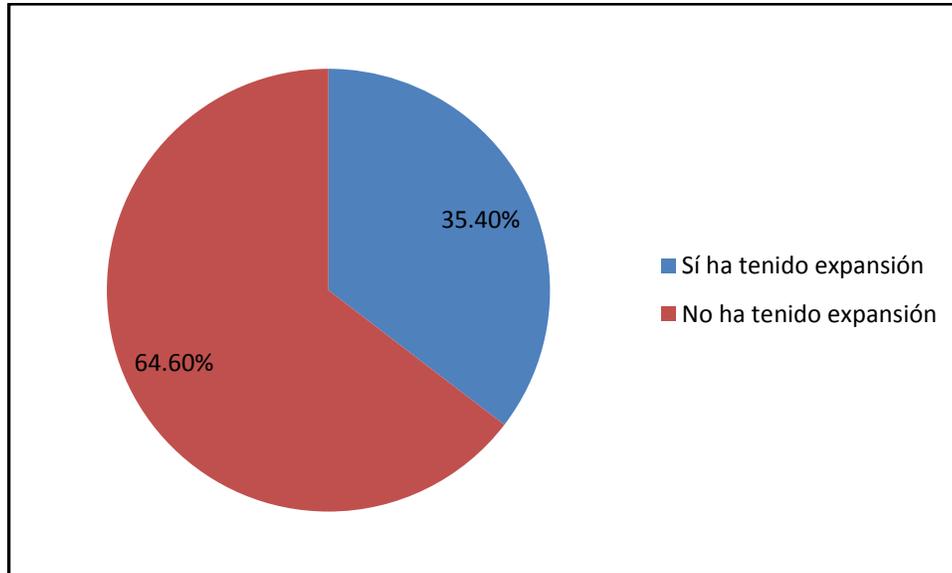


Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la expansión ya sea a nivel nacional o internacional, en ambos casos es mayor el porcentaje de aquellas que no la ha tenido que las que sí como puede

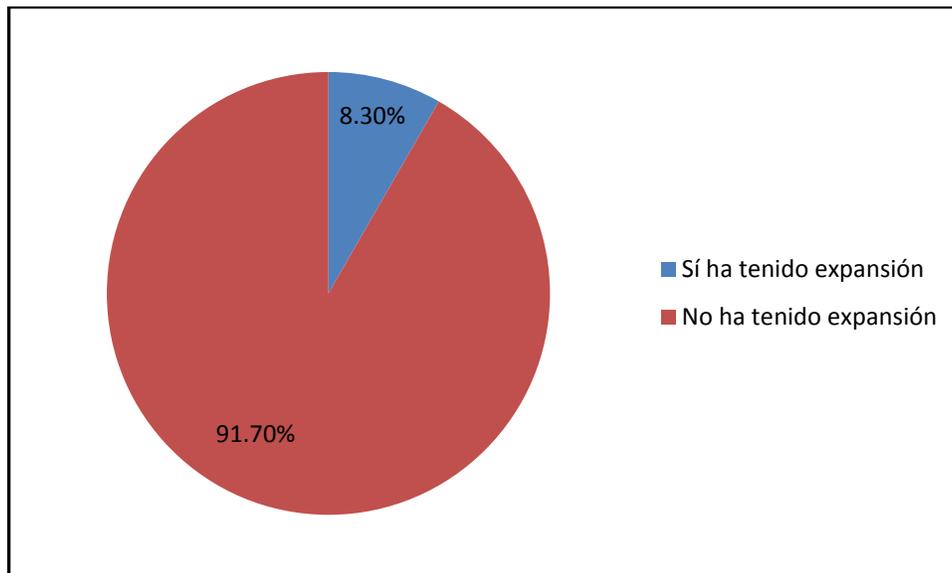
apreciarse en las figuras 29 y 30.

Figura 29. Distribución en porcentaje de empresas en relación a expansión nacional.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 30. Distribución en porcentaje de empresas en relación a expansión internacional.



Fuente: Elaboración propia.

Caracterización de las variables

A continuación se presentan algunas medidas descriptivas de centralidad y dispersión de las variables de esta investigación. Los indicadores de cada variable se han medido en escalas de Likert de 5 puntos (donde 1 es la valoración más desfavorable y 5 la más favorable).

La tabla 19 presenta los indicadores de crecimiento, de los cuales, el indicador relacionado con la satisfacción con la tasa de crecimiento de ventas es la que tiene la mayor media y la mayor moda, con una pequeña diferencia en la desviación típica, lo que implicaría una diversidad mayor de opiniones en cuanto a los tres indicadores.

Tabla 19. Caracterización de los indicadores de crecimiento.

Indicadores	Mínimo	Máximo	Moda	Media	Desviación
CRE1	1	5	2	2,67	1,12
CRE2	1	5	2	2,22	1,09
CRE3	1	5	3	2,88	1,16

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 20 se presenta el único indicador considerado con el capital financiero, el cual muestra una media muy cercana a la mitad de la escala, pero al ser 3 el valor más repetido, esto implicaría que hay una cantidad importante de empresas que cuentan con financiamiento.

Tabla 20. Caracterización de los indicadores de capital financiero.

Indicadores	Mínimo	Máximo	Moda	Media	Desviación
CFIN1	1	5	3	2,47	1,19

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 21 se presentan los indicadores del capital intelectual, los cuales incluyen las dimensiones de capital humano, relacional y estructural. En cuanto al capital humano, tienen las valoraciones más altas las habilidades de los empleados para adaptarse a los cambios, el bajo nivel de rotación y el alto grado de satisfacción de los empleados. La desviación típica es muy similar para todos los indicadores. En relación al capital relacional, tienen las valoraciones más altas las relaciones de largo plazo con los clientes y las relaciones del largo plazo con los proveedores. En la desviación típica, estos dos indicadores tienen los valores más bajos. Respecto al capital estructural, el indicador relacionado con el uso de tecnologías de información para mejorar la eficiencia (3,91) y el indicador sobre promover la cultura de trabajo en equipo (4,17) tienen las valoraciones más altas.

Tabla 21. Caracterización de los indicadores de capital intelectual.

Indicadores	Mínimo	Máximo	Moda	Media	Desviación
CHUM1	1	5	4	3,89	1,02
CHUM2	1	5	4	3,60	1,15
CHUM3	1	5	3	3,28	1,15
CHUM4	1	5	3	3,02	1,16
CHUM5	1	5	4	3,51	0,88
CREL1	1	5	4	3,90	0,93
CREL2	1	5	5	4,24	0,84
CREL3	1	5	5	4,20	0,94
CREL4	1	5	4	3,29	1,36
CREL5	1	5	4	3,76	1,01
CEST1	1	5	1	2,53	1,26
CEST2	1	5	2	2,81	1,31
CEST3	1	5	4	3,71	1,02
CEST4	1	5	4	3,91	1,00
CEST5	1	5	4	3,69	1,13
CEST6	1	5	4	4,17	0,90

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 22 se presentan los indicadores del constructo de planificación estratégica. En la dimensión relacionada con el proceso de planificación estratégica, la elaboración de planes a los plazo (3,68) y la elaboración de planes de acción de corto plazo (3,60) son los mejor valorados. En la dimensión de la flexibilidad para cambiar el plan, por necesidades y preferencias del cliente es el primero (3,57), seguido por el surgimiento de una amenaza inesperada (3,55) y finalmente el surgimiento de una nueva tecnología (3,46).

Tabla 22. Caracterización de los indicadores de planificación estratégica.

Indicadores	Mínimo	Máximo	Moda	Media	Desviación
PEST1	1	5	4	3,42	1,29
PEST2	1	5	4	3,60	1,14
PEST3	1	5	4	3,45	1,16
PEST4	1	5	4	3,68	1,10
PEST5	1	5	4	3,31	1,21
FLEXP1	1	5	3	3,46	1,11
FLEXP2	1	5	3	3,09	1,05
FLEXP3	1	5	4	3,35	1,03
FLEXP4	1	5	3	3,09	1,10
FLEXP5	1	5	4	3,57	1,06
FLEXP6	1	5	3	3,37	1,04
FLEXP7	1	5	4	3,55	1,03
FLEXP8	1	5	3	3,14	0,98
FLEXP9	1	5	3	3,00	1,09

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 23 se muestran los indicadores el constructo de la orientación al cliente. En él, se distinguen el indicador relacionado con el fuerte compromiso con el cliente (4,49) y el indicador de comprensión de las necesidades de los clientes (4,38). Es importante notar que aunque con un rango de valoración menor al de los anteriores, están el relacionado con la determinación de los objetivos con base en la

satisfacción del cliente (4,15) y el relacionado con la creación de valor para el cliente como una actividad cotidiana (4,13) son también indicadores que tienen una media superior a 4.

Tabla 23. Caracterización de los indicadores de orientación al cliente.

Indicadores	Mínimo	Máximo	Moda	Media	Desviación
OC1	1	5	5	4,15	0,92
OC2	1	5	5	3,75	1,17
OC3	1	5	5	4,38	0,90
OC4	1	5	5	4,13	1,00
OC5	1	5	5	4,49	0,78

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la orientación emprendedora, en la tabla 24 se presentan los indicadores, de los cuales destaca el que se relaciona con la orientación al crecimiento y desarrollo (3,76)

Tabla 24. Caracterización de los indicadores de orientación emprendedora.

Indicadores	Mínimo	Máximo	Moda	Media	Desviación
RIESG1	1	5	4	3,54	1,19
RIESG2	1	5	2	2,78	1,23
PROAC1	1	5	3	3,60	1,15
PROAC2	1	5	5	3,76	1,11
PROAC3	1	5	4	3,52	1,22
INNO1	1	5	4	3,35	1,29
INNO2	1	5	4	3,32	1,28
INNO3	1	5	3	3,02	1,25

Fuente: Elaboración propia

De los indicadores asociados con el entorno, mostrados en la tabla 25, la mayor parte tiene valores muy similares, salvo el caso del indicador relacionado con el cambio de políticas de marketing para seguir siendo atractiva en el mercado (3,42).

Tabla 25. Caracterización de los indicadores del entorno.

Indicadores	Mínimo	Máximo	Moda	Media	Desviación
DIN1	1	5	5	3,42	1,39
DIN2	1	5	2	2,60	1,30
DIN3	1	5	3	2,64	1,13
DIN4	1	5	2	2,53	1,19
HOST1	1	5	3	2,83	1,25
HOST2	1	5	2	2,74	1,18
HOST3	1	5	2	2,85	1,33
HOST4	1	5	1	2,47	1,32
HOST5	1	5	1	2,69	1,39

Fuente: Elaboración propia.

2. Análisis de modelo propuesto

El análisis del modelo a partir de la técnica PLS, sigue un proceso en dos pasos que involucra evaluaciones separadas del modelo de medida y del modelo estructural (Hair et al., 2011). Aunque PLS estima los parámetros de media y estructurales a la vez, ambos modelos son analizados e interpretados en dos fases. Esta secuencia asegura que se han obtenido medias válidas y fiables de los constructos, antes de aportar conclusiones sobre las relaciones entre ellos (Barclay et al., 1995). Se entiende por validez el grado en que una medida representa el concepto que estudia, es decir, el grado en que está libre de errores sistemáticos. Mientras que la fiabilidad se relaciona con el grado en que un constructo es consistente y estable en sus medidas. De modo que la validez se refiere a la bondad con la que la medida define el concepto, mientras que la fiabilidad se relaciona con la coherencia de la medida (Hair et al., 2000).

Según Hair et al. (2011) la evaluación de los modelos de medida supone

valoraciones diferenciadas dependiendo de si los indicadores del constructo son reflectivos o formativos:

- Medición de modelos reflectivos: deben ser evaluados en relación a su fiabilidad y validez. En cuanto a la fiabilidad han de ser evaluadas tanto la fiabilidad de cada indicador, como la consistencia interna del constructo. Ésta se valora observando la fiabilidad compuesta, siendo esta medida más adecuada para PLS que el alfa de Cronbach. También es necesario estudiar la validez convergente y discriminante. Miquel et al. (2000) especifican que existe validez convergente si hay una alta correlación entre indicadores y los constructos que cabría esperar que estuvieran fuertemente asociados con él, y la discriminante cuando no existe asociación entre indicadores y constructos, que cabe esperar no estén relacionados con éstos. Para testar la validez convergente se examina la varianza media extraída (average variance extracted, AVE). La validez discriminante se evalúa comprobando si las cargas de cada indicador con su constructo latente asociado, son mayores que las cargas con los otros constructos. Esto puede probarse a través del examen de la matriz de cargas y cargas cruzadas. Otro método para el análisis de la validez discriminante es demostrar que las correlaciones entre los constructos son más bajas que la raíz cuadrada del AVE (Barclay et al., 1995).
- Medición de modelos formativos: en estos modelos los indicadores representan potencialmente causas independientes del constructo latente, por lo que no es necesario que se correlacionen fuertemente. Por lo tanto, los conceptos de

consistencia interna, fiabilidad, y validez convergente no son muy significativos cuando los indicadores son formativos. A nivel de indicadores la cuestión a estudiar es si cada indicador contribuye a formar el contenido del constructo. La información ofrecida por un ítem puede ser redundante debido a altos niveles de multicolinealidad en el modelo de medida formativo que puede causar indicadores no significativos. Para ello se calcula el factor de inflación de la varianza (FIV, Variance Inflation Factor).

En la evaluación del modelo estructural, los criterios de evaluación se centran en la medición de la varianza explicada de las variables endógenas o R^2 y el nivel de significación de los coeficientes *path*. La significación de los coeficientes *path* deben ser evaluados a través del procedimiento *bootstrapping*. Si un camino no fuera significativo o muestra signos contrarios a la dirección hipotetizada, no soportaría la hipótesis anterior, mientras caminos significativos que muestran la dirección hipotetizada empíricamente apoyaría la relación causal. Otra evaluación del modelo estructural involucraría la capacidad predictiva del modelo a través del test de Stone-Geisser (Q^2), que se evalúa a través del procedimiento *blindfolding* (Hair et al., 2011).

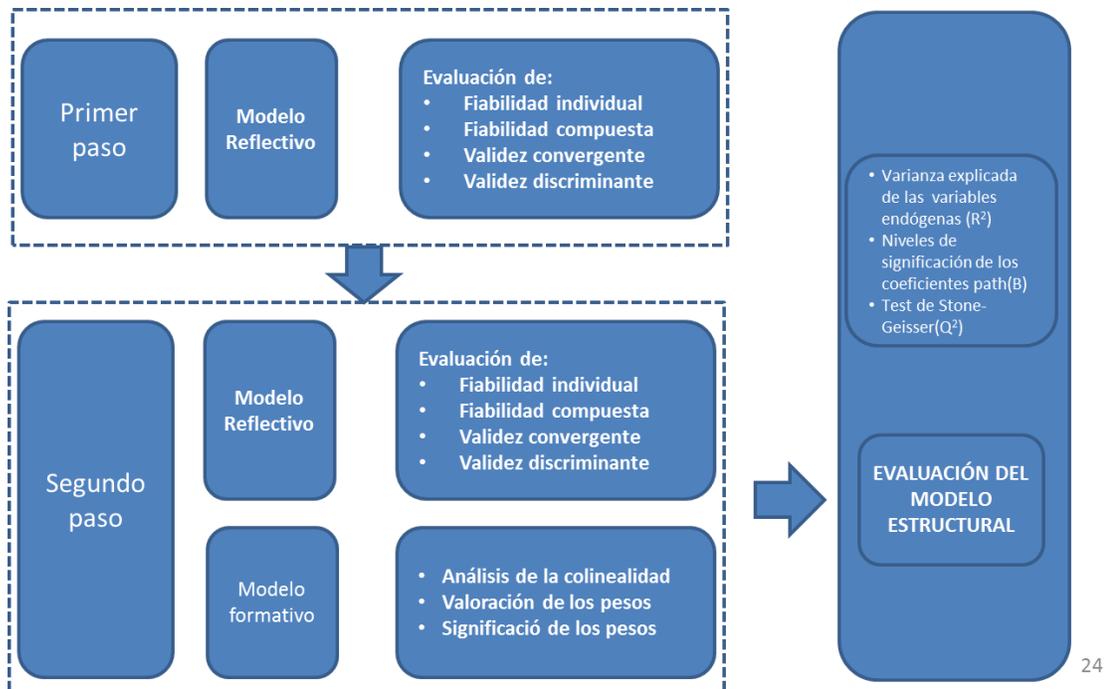
El modelo propuesto presenta la particularidad de la existencia de multidimensiones en sus constructos, es decir, se presentan constructos de segundo orden, lo que requiere de la utilización de ciertos tratamientos específicos previos para evaluar los modelos de medida y estructural.

Existen fundamentalmente dos procedimientos (Ciavolino y Nitti, 2013):

- Método de componentes jerárquicos (hierarchical component model o repeated indicators approach): es el método más usado para la estimación de constructos de segundo orden por medio de PLS. En el procedimiento utilizado por este método, el factor dimensión o constructo de segundo orden es directamente medido por las variables observables para el constructo de primer orden (Ciavolino y Nitti, 2013), de modo que las variables manifiestas se repiten también en el constructo de mayor orden (Wilson y Henseler, 2007). Aunque con lo anterior se duplica a los indicadores, su ventaja reside en que gracias a ello, el modelo con factores de segundo orden se puede estimar usando un algoritmo normal de PLS (Chin et al., 2003). Como inconvenientes, este procedimiento funciona mejor cuando el número de indicadores para cada constructo es igual (Chin et al., 2003), y además todas las medidas han de ser de tipo reflectivo (Rajala y Westerlund, 2010).
- Enfoque de dos pasos (two-stage approach): su implementación no se consigue estimando el modelo en PLS de modo normal, a diferencia del anterior. Esto implica que los constructos de segundo orden, son estudiados en dos etapas, no siendo tomados en cuenta cuando se estiman las puntuaciones agregadas de las variables latentes en la etapa uno. En este caso, una vez que se han calculado las puntuaciones agregadas o *scores*, sin el constructo de segundo orden, éstas son utilizadas como indicadores en el análisis del modelo estructural de mayor orden.

El procedimiento llevado a cabo para evaluar los modelos de medida y estructural considerando la presencia de constructos de segundo orden, puede visualizarse en la figura 31.

Figura 31. Procedimiento para la evaluación del modelo propuesto utilizado el enfoque de los dos pasos en modelos con constructos de segundo orden.



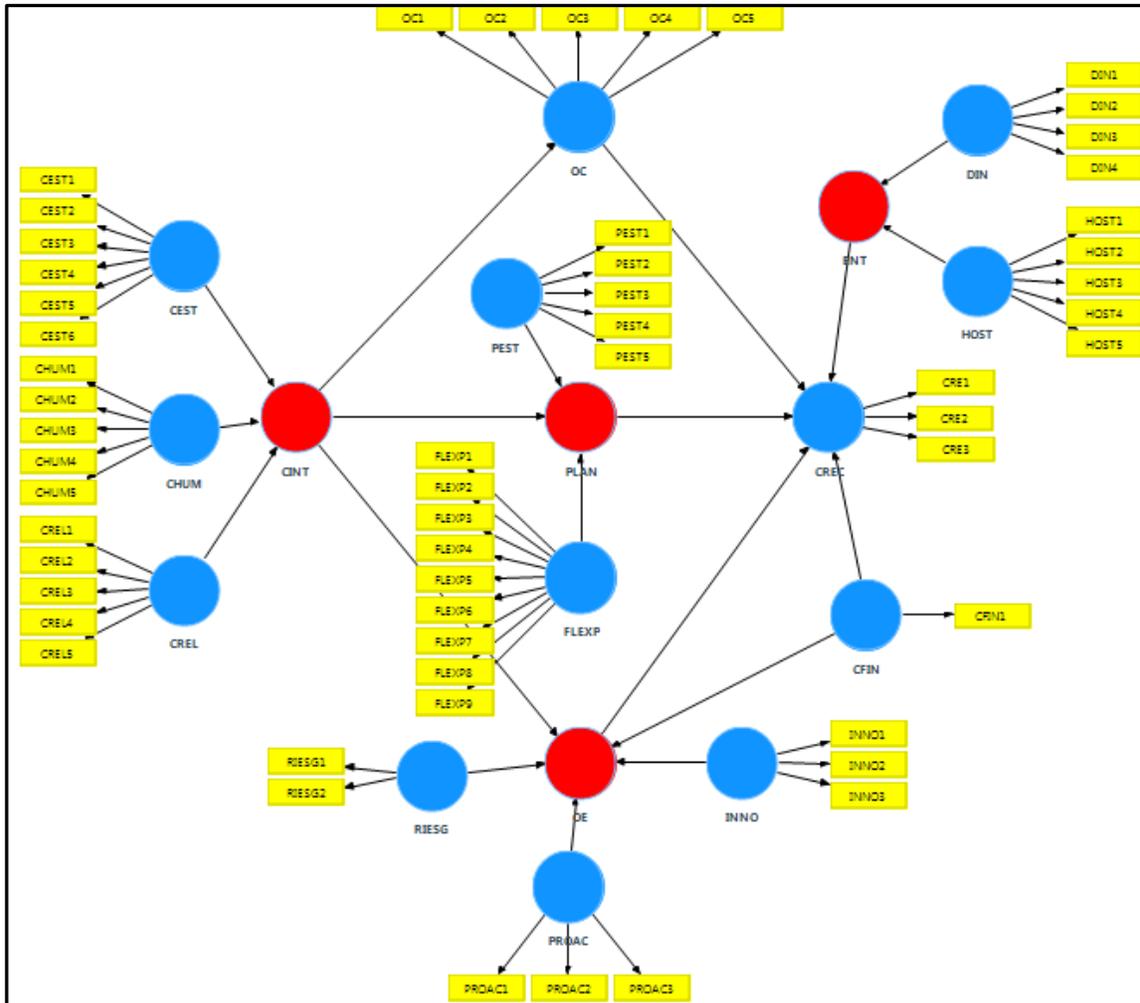
Fuente: Elaboración propia.

El proceso para la estimación de modelos estructurales con constructos de segundo orden según el enfoque de los dos pasos implica efectuar el tratamiento del modelo propuesto, debido a que posee constructos de segundo orden y es necesario seguir los pasos marcados por Wright et al. (2012):

- Primero se dibuja el modelo completo incluyendo los constructos de primer orden con sus indicadores respectivos. En el caso del modelo propuesto los constructos de segundo orden ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA, CAPITAL INTELECTUAL,

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA y ENTORNO, aparecen en rojo puesto que no son medidas por variables manifiestas, de modo que el programa PLS no puede hacer algún tipo de análisis. Lo anterior puede apreciarse en la figura 32:

Figura 32. Estimación del modelo estructural propuesto con constructos de segundo orden.

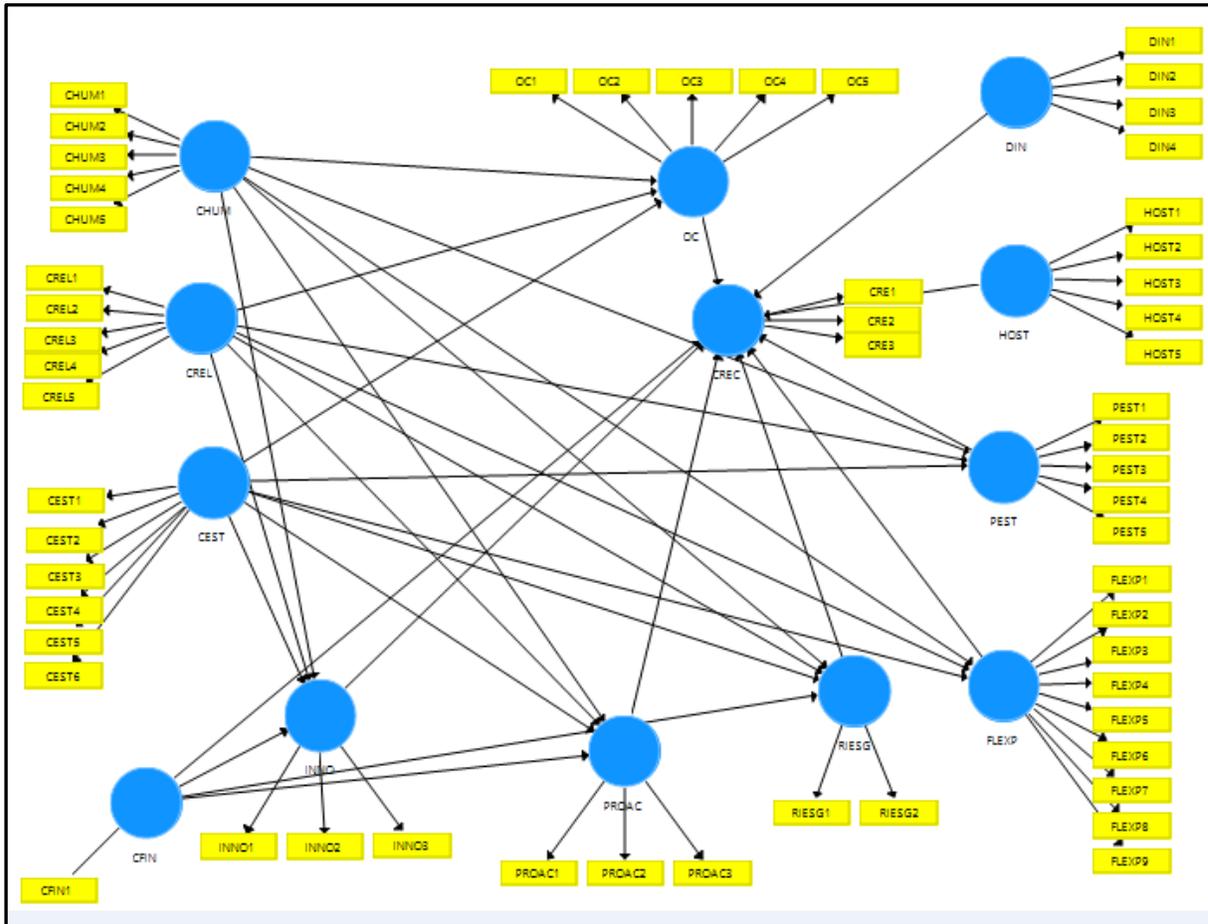


Fuente: Elaboración propia.

Para solventar este inconveniente, los factores de primer orden van a actuar en el modelo como el constructo de segundo orden al que representan, es decir, les van a llegar tantas flechas o caminos estructurales como le llegarían al constructo de

segundo orden y de ellos van a partir los caminos hacia aquellas variables de las que el constructo de segundo orden es una variable predictora como en la figura 33.

Figura 33. Tratamiento del modelo solo con los constructos de primer orden.



Fuente: Elaboración propia.

Para analizar la fiabilidad individual es necesario observar las cargas de cada ítem, *loadings* o correlaciones simples de cada indicador (λ) con su respectivo constructo. Para que el indicador sea aceptado en su constructo debe poseer una carga igual o superior a 0,707 (Barclay et al., 1995; Hair et al., 2011). En la medida en la que las cargas son correlaciones esto implica que más del 50% de la varianza de la variable

observada (comunalidad, λ^2) es compartida con el constructo (Barclay et al., 1995). Sin embargo, diversos investigadores opinan que esta regla no debería ser tan rígida (Barclay et al., 1995), de modo que cargas de 0,50 o 0,60 pueden ser aceptables en fases iniciales del desarrollo de escalas (Chin, 1998) o cuando las escalas se aplican en diferentes contextos (Barclay et al., 1995). La tabla 26 presenta la matriz de cargas o correlaciones simples.

En cuanto a eliminación de ítems, Hair et al. (2011) afirman que los indicadores que poseen una carga muy baja, por debajo de 0,40 deben ser eliminados, pero sólo en escalas reflectivas. Por tanto, se ha procedido a la eliminación de los ítems CREL4, DIN2 y RIESG2 al presentar una carga de 0,394, 0,351 y 0,132. Con respecto a indicadores con cargas entre 0,40 y 0,70, éstos sólo deberían de ser eliminados de la escala si su exclusión conduce a un incremento de la fiabilidad compuesta. Por esto último, se procedió a eliminar los ítems DIN4, HOST2, HOST5, CEST1, CEST2, FLEX9, PROAC3 y HOST3.

Barclay et al. (1995) se refieren también a la necesidad de evaluar la matriz de cargas y cargas cruzadas (cross-loadings) para verificar la contribución de estos mismos indicadores en otros constructos, o si otros indicadores presentan una contribución mayor para el constructo que el indicador con baja fiabilidad debería medir. Por ello, se ha observado el comportamiento de los indicadores en la tabla 27 y ningún indicador se encontró en la situación anteriormente descrita, por lo que no fue necesario eliminar alguno adicional a los ya eliminados.

Tabla 26. Matriz de cargas o correlaciones simples.

	CEST	CFIN	CHUM	CREC	CREL	DIN	FLEXP	HOST	INNO	OC	PEST	PROAC	RIESG
CEST1	0,652	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CEST2	0,711	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CEST3	0,694	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CEST4	0,763	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CEST5	0,788	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CEST6	-0,739	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CFIN1	0	1,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CHUM1	0	0	0,763	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CHUM2	0	0	0,703	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CHUM3	0	0	0,755	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CHUM4	0	0	0,699	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CHUM5	0	0	0,787	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CRE1	0	0	0	0,874	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CRE2	0	0	0	0,797	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CRE3	0	0	0	0,852	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CREL1	0	0	0	0	0,753	0	0	0	0	0	0	0	0
CREL2	0	0	0	0	0,828	0	0	0	0	0	0	0	0
CREL3	0	0	0	0	0,744	0	0	0	0	0	0	0	0
CREL4	0	0	0	0	0,394	0	0	0	0	0	0	0	0
CREL5	0	0	0	0	0,814	0	0	0	0	0	0	0	0
DIN1	0	0	0	0	0	0,668	0	0	0	0	0	0	0
DIN2	0	0	0	0	0	0,351	0	0	0	0	0	0	0
DIN3	0	0	0	0	0	0,865	0	0	0	0	0	0	0
DIN4	0	0	0	0	0	0,402	0	0	0	0	0	0	0
FLEXP1	0	0	0	0	0	0	0,691	0	0	0	0	0	0
FLEXP2	0	0	0	0	0	0	0,675	0	0	0	0	0	0
FLEXP3	0	0	0	0	0	0	0,774	0	0	0	0	0	0
FLEXP4	0	0	0	0	0	0	0,638	0	0	0	0	0	0
FLEXP5	0	0	0	0	0	0	0,756	0	0	0	0	0	0
FLEXP6	0	0	0	0	0	0	0,703	0	0	0	0	0	0
FLEXP7	0	0	0	0	0	0	0,782	0	0	0	0	0	0
FLEXP8	0	0	0	0	0	0	0,672	0	0	0	0	0	0
FLEXP9	0	0	0	0	0	0	0,540	0	0	0	0	0	0
HOST1	0	0	0	0	0	0	0	0,823	0	0	0	0	0
HOST2	0	0	0	0	0	0	0	0,448	0	0	0	0	0
HOST3	0	0	0	0	0	0	0	0,621	0	0	0	0	0
HOST4	0	0	0	0	0	0	0	0,832	0	0	0	0	0
HOST5	0	0	0	0	0	0	0	0,450	0	0	0	0	0
INNO1	0	0	0	0	0	0	0	0	0,872	0	0	0	0
INNO2	0	0	0	0	0	0	0	0	0,837	0	0	0	0
INNO3	0	0	0	0	0	0	0	0	0,886	0	0	0	0
OC1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,793	0	0	0
OC2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,73	0	0	0
OC3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,899	0	0	0
OC4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,871	0	0	0
OC5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,873	0	0	0
PEST1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,779	0	0
PEST2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,871	0	0
PEST3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,847	0	0
PEST4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,803	0	0
PEST5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,842	0	0
PROAC1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,886	0
PROAC2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,902	0
PROAC3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,622	0
RIESG1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,990
RIESG2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,132

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo VI: Resultados

Tabla 27. Matriz de cargas y cargas cruzadas.

	CEST	CFIN	CHUM	CREC	CREL	DIN	FLEXP	HOST	INNO	OC	PEST	PROAC	RIESG
CEST1	0,652	0,222	0,293	0,190	0,251	0,158	0,107	0,018	0,469	0,249	0,492	0,396	0,228
CEST2	0,711	0,243	0,310	0,255	0,297	0,091	0,196	0,025	0,411	0,302	0,576	0,459	0,259
CEST3	0,694	0,291	0,375	0,225	0,320	-0,008	0,276	-0,053	0,336	0,396	0,525	0,318	0,195
CEST4	0,763	0,095	0,311	0,181	0,325	0,162	0,284	-0,016	0,469	0,451	0,561	0,462	0,330
CEST5	0,788	0,315	0,427	0,155	0,356	0,118	0,303	0,012	0,372	0,449	0,628	0,423	0,316
CEST6	-0,739	0,100	0,414	0,115	0,396	0,068	0,346	0,015	0,514	0,577	0,623	0,524	0,371
CFIN1	0,280	1,000	0,269	0,410	0,257	-0,144	0,297	-0,159	0,054	0,179	0,262	0,097	0,062
CHUM1	0,364	0,186	0,763	0,244	0,418	0,089	0,330	-0,104	0,275	0,432	0,387	0,314	0,299
CHUM2	0,257	0,189	0,703	0,169	0,173	0,142	0,169	-0,120	0,113	0,156	0,294	0,060	0,149
CHUM3	0,340	0,102	0,755	0,113	0,303	0,136	0,247	0,095	0,287	0,274	0,411	0,263	0,137
CHUM4	0,427	0,237	0,699	0,204	0,317	0,093	0,239	0,028	0,230	0,240	0,456	0,274	0,143
CHUM5	0,403	0,283	0,787	0,265	0,305	0,179	0,307	-0,098	0,209	0,299	0,457	0,178	0,244
CRE1	0,182	0,264	0,217	0,874	0,302	-0,123	0,265	-0,233	0,156	0,170	0,251	0,293	0,129
CRE2	0,199	0,224	0,159	0,797	0,261	-0,106	0,236	-0,143	0,116	0,073	0,221	0,194	0,083
CRE3	0,245	0,497	0,292	0,852	0,235	-0,151	0,219	-0,224	0,144	0,129	0,277	0,197	0,030
CREL1	0,381	0,234	0,404	0,258	0,753	0,103	0,398	-0,118	0,331	0,320	0,368	0,277	0,072
CREL2	0,344	0,205	0,266	0,229	0,828	-0,010	0,387	-0,086	0,352	0,484	0,290	0,295	0,191
CREL3	0,241	0,186	0,255	0,220	0,744	-0,071	0,344	-0,127	0,196	0,305	0,205	0,152	0,051
CREL4	0,290	0,123	0,293	0,154	0,394	-0,088	0,221	-0,033	0,254	0,125	0,225	0,178	0,096
CREL5	0,364	0,166	0,337	0,257	0,814	-0,013	0,386	-0,225	0,265	0,403	0,287	0,291	0,080
DIN1	0,182	-0,140	0,220	-0,091	0,105	0,668	0,245	0,146	0,190	0,186	0,209	0,242	0,215
DIN2	0,264	-0,036	0,089	0,027	-0,031	0,351	0,082	0,233	0,34	0,144	0,245	0,294	0,082
DIN3	0,088	-0,067	0,067	-0,130	-0,066	0,865	-0,047	0,344	0,203	0,124	0,157	0,126	0,117
DIN4	0,124	0,215	0,123	-0,020	-0,153	0,402	-0,075	0,343	0,084	0,067	0,222	0,071	0,120
FLEXP1	0,364	0,336	0,293	0,235	0,390	-0,067	0,691	-0,100	0,290	0,232	0,276	0,212	0,119
FLEXP2	0,213	0,280	0,320	0,207	0,281	0,065	0,675	-0,078	0,138	0,082	0,287	0,131	0,073
FLEXP3	0,110	0,246	0,243	0,254	0,383	-0,003	0,774	-0,069	0,053	0,201	0,190	0,146	0,050
FLEXP4	0,190	0,261	0,159	0,164	0,251	-0,050	0,638	-0,193	0,104	0,052	0,192	0,122	0,162
FLEXP5	0,297	0,183	0,229	0,182	0,420	0,049	0,756	-0,098	0,243	0,379	0,312	0,311	0,087
FLEXP6	0,151	0,036	0,280	0,163	0,384	0,154	0,703	0,052	0,231	0,273	0,246	0,243	0,003
FLEXP7	0,369	0,219	0,307	0,241	0,449	0,119	0,782	0,056	0,302	0,303	0,444	0,340	0,139
FLEXP8	0,300	0,148	0,242	0,142	0,221	0,182	0,672	0,111	0,314	0,318	0,381	0,299	0,182
FLEXP9	0,182	0,103	0,103	0,140	0,093	-0,007	0,540	0,105	0,086	0,181	0,183	0,209	0,072
HOST1	0,025	-0,206	-0,036	-0,204	-0,165	0,348	-0,099	0,823	0,033	-0,049	0,071	0,083	0,058
HOST2	-0,149	-0,054	-0,168	-0,045	-0,088	0,074	0,000	0,448	-0,117	-0,131	-0,044	-0,072	-0,154
HOST3	0,082	0,052	0,006	-0,074	-0,055	0,297	0,051	0,621	-0,032	0,098	0,135	0,100	0,101
HOST4	-0,024	-0,114	-0,026	-0,220	-0,123	0,215	0,012	0,832	0,078	0,011	0,031	0,112	0,075
HOST5	-0,057	-0,043	-0,010	0,028	-0,021	0,197	0,130	0,450	0,031	0,006	-0,008	0,076	0,046
INNO1	0,612	0,079	0,330	0,140	0,352	0,219	0,251	0,065	0,872	0,538	0,519	0,705	0,437
INNO2	0,372	-0,002	0,181	0,199	0,313	0,217	0,229	0,043	0,837	0,347	0,343	0,597	0,230
INNO3	0,523	0,050	0,280	0,105	0,350	0,111	0,279	-0,012	0,886	0,379	0,464	0,521	0,236
OC1	0,507	0,156	0,381	0,085	0,322	0,210	0,272	0,027	0,389	0,793	0,451	0,450	0,451
OC2	0,433	0,109	0,330	0,043	0,337	0,057	0,126	0,034	0,431	0,730	0,296	0,385	0,270
OC3	0,474	0,163	0,321	0,202	0,460	0,125	0,321	-0,062	0,435	0,899	0,393	0,526	0,338
OC4	0,476	0,190	0,362	0,159	0,478	0,109	0,335	-0,051	0,385	0,871	0,356	0,463	0,338
OC5	0,501	0,123	0,278	0,126	0,379	0,236	0,310	0,001	0,446	0,873	0,459	0,497	0,385
PEST1	0,644	0,214	0,433	0,231	0,268	0,106	0,298	0,020	0,394	0,341	0,779	0,423	0,262
PEST2	0,639	0,202	0,466	0,311	0,386	0,193	0,373	-0,007	0,469	0,432	0,871	0,501	0,285
PEST3	0,626	0,216	0,485	0,239	0,327	0,235	0,270	0,076	0,405	0,371	0,847	0,447	0,292
PEST4	0,599	0,264	0,455	0,229	0,319	0,144	0,419	0,102	0,386	0,384	0,803	0,448	0,253
PEST5	0,740	0,197	0,442	0,232	0,301	0,215	0,341	0,110	0,497	0,410	0,842	0,510	0,332
PROAC1	0,584	0,028	0,332	0,169	0,302	0,253	0,284	0,187	0,702	0,484	0,564	0,886	0,366
PROAC2	0,498	0,107	0,294	0,320	0,309	0,153	0,288	0,066	0,644	0,487	0,494	0,902	0,307
PROAC3	0,355	0,121	0,096	0,162	0,210	-0,007	0,219	-0,032	0,310	0,388	0,268	0,622	0,334
RIESG1	0,401	0,082	0,269	0,085	0,148	0,166	0,131	0,022	0,322	0,424	0,338	0,370	0,990
RIESG2	0,012	-0,134	0,040	0,052	-0,044	0,272	0,059	0,322	0,282	0,045	0,066	0,275	0,132

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente ha de evaluarse la fiabilidad del constructo, de la escala o consistencia interna. La consistencia interna puede ser medida a través del coeficiente alfa de Cronbach o a través de la fiabilidad compuesta. El alfa de Cronbach tiende a ofrecer una subestimación de la fiabilidad de la consistencia interna de las variables latentes en los modelos de PLS por lo que es más apropiado aplicar la fiabilidad compuesta (Henseler et al., 2009). A diferencia del alfa de Cronbach, la fiabilidad compuesta no asume que todos los indicadores son igualmente fiables, de modo que PLS prioriza los indicadores de acuerdo con su fiabilidad durante la estimación del modelo (Hair et al., 2011).

Los valores de fiabilidad compuesta que son tomados en cuenta por los investigadores como satisfactorios han de estar entre 0,60 y 0,70 en estudios exploratorios, y valores de 0,70 a 0,90 para estadios más avanzados de investigación (Nunnally y Bernstein, 1994), mientras que valores por debajo de 0,60 indicarían falta de fiabilidad (Hair et al., 2011).

La tabla 28 muestra el valor de la fiabilidad compuesta para cada uno de los constructos de primer orden, ofreciendo una comparativa de los mismos antes y después de la depuración de ítems. Después de la depuración todos los constructos presentan valores para la fiabilidad compuesta superiores a los de referencia.

Tabla 28. Análisis de la consistencia interna del constructo.

	Fiabilidad compuesta antes de la depuración	Fiabilidad compuesta después de la depuración
CEST	0,869	0,868
CFIN	1,000	1,000
CHUM	0,859	0,859
CREC	0,879	0,879
CREL	0,840	0,875
DIN	0,675	0,760
FLEXP	0,893	0,892
HOST	0,780	0,832
INNO	0,899	0,900
OC	0,920	0,920
PEST	0,917	0,917
PROAC	0,851	0,925
RIESG	0,556	1,000

Fuente: Elaboración propia.

Una vez evaluada la fiabilidad de las medidas es necesario proceder con la validez convergente y la validez discriminante. La validez convergente se relaciona con el hecho de que los ítems que pertenecen a un constructo miden realmente lo mismo, de modo que el ajuste de los ítems será significativo y estarán altamente correlacionados (Cepeda y Roldán, 2004). La evaluación de la validez convergente se lleva a cabo por la medida desarrollada por Fornell y Larcker (1981), el AVE que definido por estos autores mide la cantidad de varianza que un constructo consigue extraer de sus indicadores, en relación a la varianza asociada al error de medida.

Un AVE por encima de 0,5 indica un grado suficiente de validez convergente, lo que significa que más de la mitad de la varianza de la variable latente es explicada por sus indicadores (Hair et al., 2011). En la tabla 29 se presentan los valores del AVE para cada uno de los constructos de primer orden, haciendo la comparativa de estos

valores antes y después de la depuración de ítems. Si bien FLEXP, HOST y RIESG se encontraban debajo del valor crítico propuesto (0,5), una vez llevada a cabo la depuración de ítems se consiguen valores adecuados para esos constructos. El resto de los constructos se encuentran por encima del valor crítico, pudiendo afirmar, por tanto, que existe validez convergente.

Tabla 29 . Análisis de la validez convergente (AVE).

	AVE antes de la depuración	AVE después de la depuración
CEST	0,527	0,623
CFIN	1,000	1,000
CHUM	0,550	0,551
CREC	0,708	0,708
CREL	0,525	0,636
DIN	0,370	0,616
FLEXP	0,484	0,510
HOST	0,432	0,712
INNO	0,749	0,749
OC	0,698	0,698
PEST	0,688	0,688
PROAC	0,661	0,860
RIESG	0,498	1,000

Fuente: Elaboración propia.

El último paso en la evaluación de modelos de medida reflectivos es el estudio de la validez discriminante, a través de la cual se trata de evaluar en qué medida un constructo concreto es diferente de los otros constructos; es decir, es necesario comprobar que un constructo debe compartir más varianza con sus medidas que la comparte con otros del modelo (Barclay et al., 1995).

Para la evaluación de la validez discriminante pueden llevarse a cabo dos procedimientos. El criterio de Fornell y Larcker (1981) postula que el constructo latente comparte más varianza con sus indicadores asignados que con otra variable latente en el modelo estructural. En términos del AVE de cada constructo latente,

debería ser mayor que la varianza que dicho constructo comparte con los otros constructos del modelo, es decir, comparando con la correlación al cuadrado entre dos constructos latentes (Barclay et al., 1995; Henseler et al., 2009; Hair et al., 2011). Una forma equivalente de hacer este análisis es demostrar que las correlaciones entre los constructos son más bajas que la raíz cuadrada del AVE. En la tabla la raíz cuadrada del AVE se presenta en diagonal y en negrita. Los valores de la diagonal deben ser mayores que la correlación entre un constructo concreto y el resto de los constructos del modelo.

Tabla 30. Correlaciones entre constructos y raíz cuadrada del AVE.

	CEST	CFIN	CHUM	CREC	CREL	DIN	FLEXP	HOST	INNO	OC	PEST	PROAC	RIESG
CEST	0,789												
CFIN	0,243	1,000											
CHUM	0,485	0,269	0,742										
CREC	0,208	0,412	0,274	0,841									
CREL	0,414	0,248	0,397	0,302	0,797								
DIN	0,133	-0,122	0,165	-0,143	0,017	0,785							
FLEXP	0,387	0,299	0,366	0,282	0,487	0,098	0,714						
HOST	-0,011	-0,188	-0,036	-0,253	-0,171	0,320	-0,056	0,844					
INNO	0,543	0,053	0,312	0,167	0,367	0,248	0,301	0,066	0,866				
OC	0,602	0,179	0,397	0,153	0,482	0,190	0,337	-0,021	0,494	0,836			
PEST	0,743	0,263	0,550	0,301	0,367	0,224	0,415	0,058	0,519	0,469	0,829		
PROAC	0,533	0,072	0,338	0,263	0,323	0,254	0,307	0,152	0,725	0,523	0,570	0,928	
RIESG	0,396	0,082	0,268	0,084	0,139	0,160	0,133	0,033	0,319	0,424	0,337	0,323	1,000

Fuente: Elaboración propia.

Un criterio más liberal es el estudio de las cargas de cada indicador con su constructo latente asociado, que debería ser mayor que las cargas del resto de los constructos. Se evalúa a través de las matriz de cargas y cargas cruzadas (Henseler et al., 2009; Hair et al., 2011). Esta matriz ya se observó en el análisis individual de los ítems. Tras la depuración de los ítems no fiables se presenta la tabla 31.

Tabla 31. Matriz de cargas y cargas cruzadas tras la depuración de ítems.

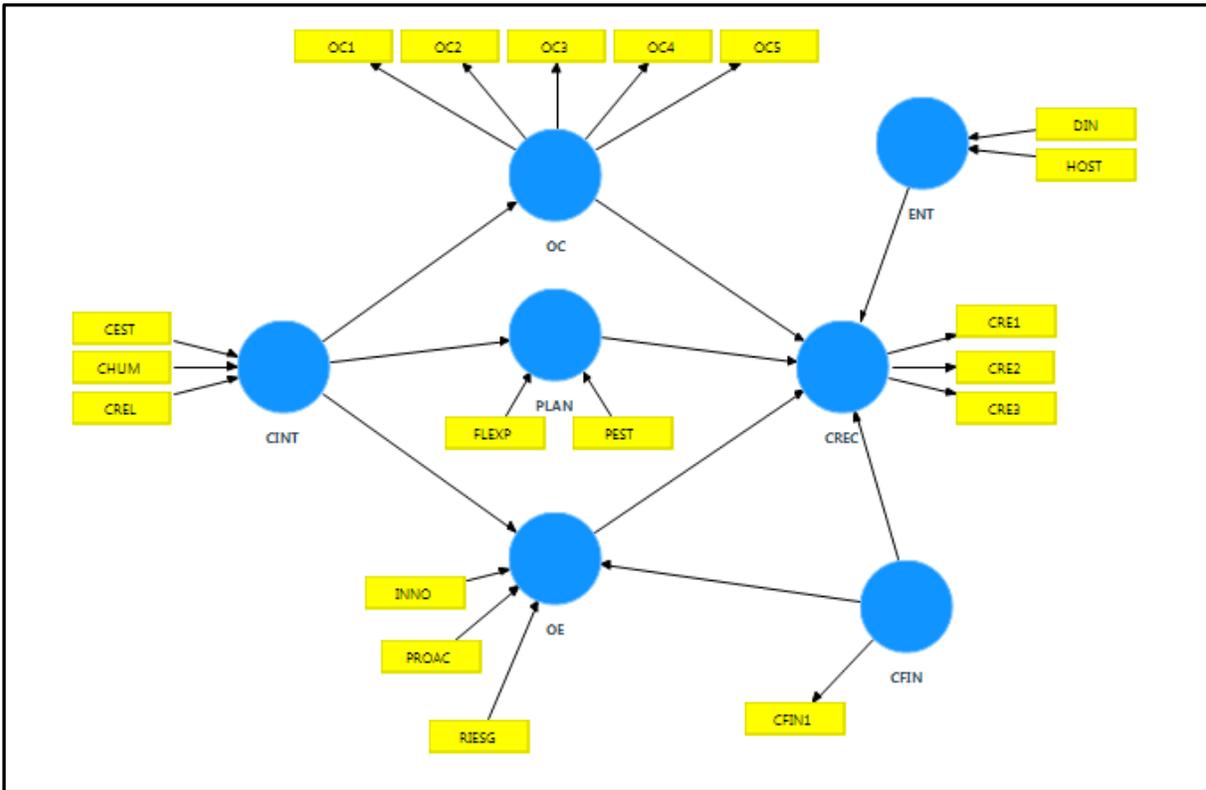
	CEST	CFIN	CHUM	CREC	CREL	DIN	FLEXP	HOST	INNO	OC	PEST	PROAC	RIESG
CEST3	0,741	0,291	0,375	0,225	0,277	-0,003	0,275	-0,070	0,336	0,396	0,524	0,303	0,205
CEST4	0,807	0,095	0,311	0,181	0,283	0,182	0,286	-0,030	0,468	0,450	0,560	0,430	0,324
CEST5	0,816	0,315	0,428	0,155	0,340	0,134	0,306	0,024	0,370	0,449	0,627	0,418	0,331
CEST6	0,791	0,100	0,414	0,116	0,391	0,090	0,344	0,026	0,513	0,578	0,624	0,501	0,366
CFIN1	0,243	1,000	0,269	0,412	0,248	-0,122	0,299	-0,188	0,053	0,179	0,263	0,072	0,082
CHUM1	0,378	0,186	0,760	0,244	0,391	0,092	0,333	-0,097	0,274	0,431	0,388	0,308	0,290
CHUM2	0,290	0,189	0,703	0,170	0,139	0,128	0,180	-0,110	0,113	0,154	0,293	0,080	0,154
CHUM3	0,306	0,102	0,756	0,114	0,281	0,142	0,248	0,113	0,286	0,273	0,412	0,307	0,126
CHUM4	0,410	0,237	0,701	0,204	0,301	0,085	0,243	0,029	0,228	0,240	0,455	0,305	0,149
CHUM5	0,391	0,283	0,785	0,266	0,286	0,172	0,310	-0,086	0,209	0,298	0,456	0,182	0,244
CRE1	0,144	0,264	0,216	0,873	0,290	-0,116	0,268	-0,248	0,156	0,171	0,253	0,271	0,120
CRE2	0,142	0,224	0,158	0,793	0,242	-0,096	0,233	-0,136	0,115	0,075	0,221	0,186	0,082
CRE3	0,225	0,497	0,292	0,855	0,235	-0,142	0,217	-0,234	0,145	0,129	0,277	0,205	0,024
CREL1	0,388	0,234	0,403	0,259	0,767	0,116	0,411	-0,112	0,332	0,321	0,368	0,285	0,070
CREL2	0,318	0,205	0,265	0,229	0,853	0,001	0,393	-0,083	0,352	0,483	0,291	0,297	0,200
CREL3	0,250	0,186	0,255	0,220	0,744	-0,081	0,345	-0,130	0,196	0,306	0,206	0,159	0,064
CREL5	0,352	0,166	0,337	0,256	0,821	-0,006	0,399	-0,231	0,265	0,403	0,287	0,264	0,087
DIN1	0,165	-0,140	0,220	-0,092	0,091	0,698	0,246	0,139	0,189	0,187	0,210	0,229	0,188
DIN3	0,063	-0,067	0,067	-0,130	-0,041	0,863	-0,041	0,336	0,203	0,125	0,156	0,183	0,084
FLEXP1	0,377	0,336	0,293	0,235	0,349	-0,030	0,694	-0,093	0,290	0,233	0,276	0,205	0,118
FLEXP2	0,188	0,280	0,320	0,207	0,271	0,073	0,675	-0,079	0,137	0,083	0,287	0,140	0,078
FLEXP3	0,123	0,246	0,242	0,253	0,382	0,004	0,776	-0,078	0,054	0,203	0,191	0,137	0,059
FLEXP4	0,207	0,261	0,158	0,163	0,230	-0,033	0,635	-0,185	0,104	0,053	0,193	0,082	0,180
FLEXP5	0,343	0,183	0,229	0,183	0,437	0,050	0,769	-0,089	0,242	0,380	0,312	0,285	0,103
FLEXP6	0,207	0,036	0,280	0,163	0,378	0,161	0,709	0,058	0,232	0,273	0,247	0,224	-0,010
FLEXP7	0,398	0,219	0,307	0,241	0,426	0,132	0,782	0,031	0,302	0,305	0,445	0,315	0,109
FLEXP8	0,305	0,148	0,241	0,142	0,230	0,211	0,655	0,089	0,313	0,318	0,384	0,319	0,151
HOST1	0,016	-0,206	-0,035	-0,204	-0,156	0,333	-0,100	0,830	0,033	-0,050	0,070	0,111	0,009
HOST4	-0,032	-0,114	-0,026	-0,221	-0,134	0,212	0,002	0,857	0,077	0,011	0,030	0,145	0,045
INNO1	0,546	0,079	0,330	0,140	0,322	0,256	0,255	0,089	0,867	0,537	0,518	0,710	0,414
INNO2	0,343	-0,002	0,180	0,199	0,309	0,240	0,236	0,075	0,841	0,347	0,343	0,613	0,188
INNO3	0,493	0,060	0,280	0,105	0,322	0,149	0,286	0,008	0,888	0,378	0,463	0,551	0,199
OC1	0,520	0,156	0,380	0,085	0,330	0,219	0,273	0,020	0,387	0,793	0,451	0,430	0,445
OC2	0,423	0,109	0,329	0,043	0,327	0,068	0,125	0,027	0,429	0,723	0,295	0,371	0,267
OC3	0,518	0,163	0,320	0,202	0,455	0,143	0,327	-0,069	0,433	0,901	0,393	0,487	0,330
OC4	0,507	0,190	0,361	0,159	0,481	0,117	0,337	-0,047	0,384	0,872	0,356	0,431	0,339
OC5	0,540	0,123	0,277	0,126	0,400	0,237	0,313	-0,005	0,444	0,877	0,460	0,461	0,389
PEST1	0,604	0,214	0,433	0,232	0,242	0,113	0,304	0,003	0,391	0,341	0,779	0,425	0,261
PEST2	0,630	0,202	0,466	0,312	0,381	0,203	0,372	-0,024	0,467	0,433	0,874	0,501	0,275
PEST3	0,569	0,216	0,486	0,239	0,310	0,233	0,275	0,075	0,404	0,371	0,845	0,448	0,291
PEST4	0,603	0,264	0,454	0,229	0,299	0,157	0,418	0,082	0,386	0,385	0,807	0,452	0,239
PEST5	0,672	0,197	0,442	0,232	0,284	0,220	0,346	0,107	0,495	0,411	0,838	0,532	0,329
PROAC1	0,540	0,028	0,332	0,169	0,287	0,285	0,282	0,196	0,701	0,484	0,563	0,930	0,329
PROAC2	0,447	0,107	0,293	0,321	0,312	0,184	0,287	0,084	0,642	0,488	0,495	0,925	0,269
RIESG1	0,396	0,082	0,268	0,084	0,139	0,160	0,133	0,033	0,319	0,424	0,337	0,323	1,000

Fuente: Elaboración propia.

Una vez evaluado el modelo de medida inicial al que ha dado lugar la implementación del “primer paso” para la modelización de modelos multidimensionales, hay que emplear los scores para modelar los constructos de segundo orden, dando lugar así al “segundo paso” en el tratamiento de los constructos de segundo orden. Para ello se utilizan las puntuaciones agregadas calculadas por PLS para cada uno de los componentes de primer orden y se introducen en el fichero de datos creándose una nueva base de datos que se utilizará en el siguiente análisis. La representación gráfica del modelo ahora incluye las variables de segundo orden y se elige como indicadores de cada uno de ellos los scores obtenidos de sus dimensiones de primer orden. A continuación se vincula cada variable de segundo orden atendiendo a las relaciones planteadas e hipotetizadas. El resultado puede consultarse en la figura 34.

En la medida en que ahora el modelo propuesto adopta una estructura nomológica diferente, es necesario evaluarlo en su conjunto, es decir, comprobando de nuevo la evaluación del modelo de medida y la evaluación del modelo estructural. Es imprescindible tener en cuenta que ahora el modelo se ha convertido en un híbrido que combina constructos reflectivos (OC, CRE y CFIN) y que los tratados como constructos de segundo orden actúan como formativos (CINT, OE, PLAN y ENT) con los indicadores calculados a través de los scores de las dimensiones de primer orden. Se entiende que se ha producido este efecto con apoyo de autores como Mackenzie et al. (2005), dado que la literatura reconoce una muy aceptada dimensionalidad en algunas de las variables que aquí se tratan.

Figura 34. Paso 2: Tratamiento del modelo incorporando las puntuaciones agregadas como indicadores de los constructos de segundo orden.



Fuente: Elaboración propia.

Por definición el capital intelectual es un conjunto de activos intangibles de conocimiento que crea valor a la organización (Gogan y Draguici, 2013). Este beneficio intangible de una empresa, es generado por su fuerza de trabajo y las relaciones que ellos establecen con otros grupos incluyendo consumidores, proveedores e inclusive competidores (Gowthorpe, 2009). Este tipo de activo de conocimiento ha sido descrito como un constructo multidimensional que comprende los capitales humano, organizacional o estructural y relacional (McPhail, 2009; Diez et al., 2010; Lu y Hung, 2011; Gogan y Draghici, 2013; Sydler et al., 2014).

La Orientación Emprendedora (OE) se refiere a los procesos, prácticas y las

actividades de toma de decisiones que conducen a “nuevas entradas” caracterizada por una o más de las siguientes dimensiones: tendencia a actuar autónomamente, voluntad para innovar y asumir riesgos y tendencia a ser agresivos con los competidores y proactivos en relación con las oportunidades del mercado (Lumpkin y Dess, 1996). La Orientación Emprendedora se ha convertido en un tema central en el ámbito de las investigaciones de Dirección Estratégica y el Emprendimiento (Covin et al., 2006; Rauch et al., 2009, Covin y Wales, 2011). Como consecuencia se han desarrollado un gran número de definiciones asociadas a este término, que si bien difieren en cuanto al enfoque utilizado para abordar el tema, coinciden en que la OE es el resultado de la combinación de tres dimensiones: orientación hacia la innovación, disposición a asumir riesgos y proactividad en la identificación de nuevas oportunidades en el mercado (Covin y Slevin, 1989; Miller, 1993; Covin et al., 2006; Wiklund et al., 2009).

A continuación se evalúa el modelo de medida una vez tratado el modelo con sus constructos de segundo orden. Dado que a partir del tratamiento del modelo aparecen constructos formativos, es necesario valorar cada constructo según sus pasos correspondientes. Una vez validado el modelo de medida se evalúa el modelo estructural.

Evaluación del modelo tras el tratamiento de los constructos de segundo orden

- Evaluación del modelo de medida: constructos reflectivos

Se procede a evaluar el modelo de medida. Los constructos iniciales OC, CFIN y CRE siguen funcionando como constructos reflectivos mientras que los constructos

de segundo orden, que ahora son medidos de indicadores formados de los scores de sus dimensiones, actúan como formativos. Lo anterior lleva a que la evaluación del modelo de medida debe hacerse con dos procedimientos diferentes: uno para reflectivos y otro para los formativos. En primer lugar, se analiza el modelo de medida reflectivo siguiendo los mismos pasos que cuando anteriormente se evaluó el modelo de medida para los constructos de primer orden. El análisis de fiabilidad individual del ítem revela que todas las cargas poseen valores superiores a 0,707 como se exige para superar esta evaluación (Barclay et al., 1995; Hair et al., 2011). Los valores de fiabilidad compuesta también superan los valores críticos marcados por Nunnally y Berstein (1994) (0,60 a 0,70 en estudios exploratorios 0,70 a 0,90 para estadios más avanzados de investigación). El estudio del AVE revela que los constructos OC, CFIN y CRE poseen validez convergente, dado que los valores del AVE son superiores a 0,5, valor de referencia marcado por Hair et al. (2011). Estos resultados se muestran en la tabla 32.

Tabla 32. Evaluación del modelo de medida.

	Carga	Fiabilidad Compuesta	AVE
CREC	-	0,878	0,706
CRE1	0,868	-	-
CRE2	0,790	-	-
CRE3	0,862	-	-
OC	-	0,920	0,698
OC1	0,796	-	-
OC2	0,725	-	-
OC3	0,899	-	-
OC4	0,870	-	-
OC5	0,876	-	-
CFIN	-	-	-
CFIN	1,000	1,000	1,000

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la validez discriminante según el criterio de Fornell y Larcker (1981) a través del procedimiento por el que se representa la raíz cuadrada del AVE en la matriz de correlaciones se presenta en la tabla 33. Según este análisis, por el cual los valores de la diagonal deben ser mayores que la correlación entre un constructo concreto y el resto de los constructos del modelo, los constructos CREC, OC y CFIN poseen validez discriminante.

Tabla 33. Análisis de la validez discriminante.

	CFIN	OC	CREC
CFIN	1	0	0
OC	0,179	0,836	0
CRE	0,415	0,152	0,841

Fuente: Elaboración propia.

Para la evaluación de la validez discriminante también se ha acudido al estudio de la matriz de cargas y cargas cruzadas (Henseler et al., 2009; Hair et al., 2011), comprobándose que todos los ítems son fiables, dado que correlacionan en mayor medida el constructo al que pertenecen (véase tabla 34).

Tabla 34. Matriz de cargas y cargas cruzadas del modelo de medida reflectivo.

	CFIN	OC	CREC
CFIN1	1,000	0,415	0,179
CRE1	0,264	0,868	0,170
CRE2	0,224	0,790	0,074
CRE3	0,497	0,862	0,128
OC1	0,156	0,084	0,796
OC2	0,109	0,044	0,725
OC3	0,163	0,202	0,899
OC4	0,190	0,160	0,870
OC5	0,123	0,125	0,876

Fuente: Elaboración propia.

Una vez evaluado el modelo de medida para los constructos reflectivos que integran el modelo, se procede a la valoración del modelo de medida de los constructos formativos.

- Evaluación del modelo de medida: constructos formativos

Los criterios estadísticos tradicionales de evaluación de las escalas reflectivas no pueden ser directamente transferidas a los indicadores formativos (Hair et al., 2011). Ello se debe a que se asume que los indicadores formativos están libres de error (Edwards y Bagozzi, 2000) y que estos indicadores no necesitan estar correlacionados (Jarvis et al., 2003). Consecuentemente, los conceptos de fiabilidad y validez no tienen sentido cuando se trata de indicadores formativos (Hair et al., 2011), sino que el razonamiento teórico y la opinión de los expertos juega un papel importante en la evaluación de los ítems formativos (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001; Hair et al., 2011). Sin embargo, PLS ofrece algunos criterios estadísticos para evaluar la calidad de las medidas formativas (Hair et al., 2011).

Siguiendo a Hair et al. (2011) a nivel de indicadores, es necesario identificar la contribución de cada uno de los indicadores a la hora de formar el contenido del constructo. Proponen los siguientes pasos en la evaluación de las medidas formativas: 1) examinar la posible multicolinealidad, 2) valorar los pesos de cada indicador, y 3) estudiar la significación de los pesos.

El análisis de colinealidad se refiere a la posibilidad de que la información que aporta un indicador sea redundante debido a los altos niveles de multicolinealidad, lo que podría causar que los indicadores sean no significativos (Diamantopoulos y

Winkholfer, 2001; Hair et al., 2011). Una forma de comprobar esta posible multicolinealidad es el cálculo del Factor de Inflación de la Varianza (FIV). En los análisis de PLS un valor igual o mayor que 5 del FIV implica que el 80% de la varianza del indicador se explica por el resto de los indicadores relacionados con el mismo constructo. Lo anterior, indica problemas de multicolinealidad, lo que trae como consecuencia la necesidad de reconsiderar la disposición del modelo de medida formativo. Se recomienda eliminar el indicador o indicadores problemáticos para disminuir los problemas de multicolinealidad (Hair et al., 2011). La tabla 35 recoge el análisis de colinealidad de los constructos formativos.

Tabla 35. Estadísticos de colinealidad.

Constructo	Indicadores	FIV
CINT	CEST	1,415
	CHUM	1,391
	CREL	1,285
PLAN	PEST	1,207
	FLEXP	1,207
OE	INNO	2,142
	PROAC	2,148
	RIESG	1,136
ENT	DIN	1,114
	HOST	1,114

Fuente: Elaboración propia.

A nivel de indicadores la cuestión que aflora es si cada indicador contribuye a formar la variable de acuerdo con su contenido pretendido. Para ello es necesario realizar un análisis crítico y cuidadoso con respecto al contenido de los indicadores. Hay que observar si el indicador es relevante. El procedimiento *bootstrapping* permite conocer la significación de los coeficientes de los indicadores formativos, a través de un

procedimiento de remuestreo a partir de la muestra original (Hair et al., 2011). Hair et al. (2011) recomiendan que el número mínimo de muestras de bootstrap sea de 5000, mientras que el número de casos debe ser igual al número de observaciones de la muestra original. Si todos los pesos fueran significativos, hay apoyo empírico para mantener todos los indicadores. Se han seguido las indicaciones de Hair et al. (2011) para la prueba de bootstrapping, y el valor crítico del estadístico t se ha analizado para dos colas.

El siguiente paso correspondería al análisis de los pesos de cada indicador. La evaluación de los pesos permite comprender la composición de cada variable latente y conocer la información de cómo cada indicador contribuye a su respectivo constructo en forma de ranking.

La tabla 36 presenta el valor de los pesos de cada indicador formativo para cada uno de los constructos de evaluación formativa así como el valor del estadístico t o de su significación. Como se puede observar, prácticamente todos los indicadores son estadísticamente significativos para un nivel de confianza de 95%. En el caso del indicador DIN (Dinamismo del entorno), que está claramente por debajo del valor mínimo de referencia para un nivel de confianza del 95%, sin embargo, debido a que la literatura provee soporte para establecer que este indicador es relevante para el constructo entorno, se decidió mantenerlo.

Tabla 36. Pesos y niveles de significación de los indicadores formativos.

Constructo	Indicadores	Peso	Estadístico t
CINT	CEST	0,755	10,321
	CHUM	0,204	2,717
	CREL	0,234	2,510
PLAN	PEST	0,835	12,288
	FLEXP	0,304	3,434
OE	INNO	0,424	2,540
	PROAC	0,509	2,955
	RIESG	0,282	2,508
ENT	DIN	0,269	1,166
	HOST	0,881	4,558

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación del modelo estructural

Según Hair et al. (2011) los pasos para evaluar el modelo estructural son: 1) el análisis de R^2 para cada constructo dependiente, 2) el análisis de la significación de los caminos o *paths* a través del procedimiento *bootstrapping*, y 3) el análisis de la relevancia predictiva (Q^2) a través del procedimiento *blindfolding*.

Dado que el objetivo del análisis de los modelos de ecuaciones estructurales con PLS es la predicción, es necesario explicar la varianza de las variables latentes endógenas, es decir, el nivel de R^2 . Sin embargo, el juicio sobre que nivel de R^2 es adecuado depende de la disciplina específica de investigación. En general, los valores de R^2 de 0,75, 0,50 o 0,25 para constructos endógenos pueden ser descritos como substancial, moderado y débil respectivamente (Hair et al., 2014).

La tabla 37 muestra los valores de R^2 para las variables endógenas consideradas en el modelo estructural, con la especificación de su fortaleza. El valor de R^2 para la

planificación estratégica es moderado, es decir, el 60.8% de la varianza de este constructo es explicado por el capital intelectual. Un nivel moderado de explicación tienen la orientación al cliente con un 42% de su varianza explicada por el capital intelectual seguido por la orientación emprendedora con un 40.1% de su varianza explicada por el capital intelectual. Un nivel débil de explicación posee el crecimiento con un R^2 del 28.7%, explicado por el capital financiero, la planificación estratégica, la orientación emprendedora, la orientación al cliente y el entorno.

La tabla 37 también recopila el resultado del test de Stone-Geisser (Q^2) destinado a estudiar la capacidad del modelo de predecir. Postula que el modelo debe ser capaz de predecir adecuadamente los indicadores de cada constructo latente endógeno. El valor de Q^2 se obtiene utilizando el procedimiento *blindfolding*, una técnica de reutilización de la muestra que omite parte de la misma y usa el resultado estimado para predecir la parte omitida. Este procedimiento es solamente aplicable a constructos latentes endógenos que posean modelo de medida reflectivo. Si Q^2 para cierta variable latente endógena es mayor que cero, el constructo latente posee relevancia predictiva (Hair et al., 2011). En el modelo estructural propuesto este análisis sólo puede hacerse para la orientación al cliente y el crecimiento. La aplicación de este procedimiento revela que tanto la orientación al cliente como el crecimiento tienen capacidad predictiva ya que el valor de Q^2 son 0,270 y 0.161 respectivamente, por tanto, mayor que cero.

A continuación es necesario explicar en qué medida las variables predictoras contribuyen a la varianza explicada de las variables endógenas, lo cual viene a ser

representado por el coeficiente de los caminos o *paths* o pesos de regresión estandarizados de los mismos. Favorece esta interpretación el análisis de la varianza explicada. La varianza explicada de un constructo endógeno por otra variable latente está dada por el valor absoluto del resultado de multiplicar el coeficiente *path* por el correspondiente coeficiente de correlación entre ambas variables (Falk y Miller, 1992).

Tabla 37. Efectos de las variables endógenas.

Hipótesis	R ²	Q ²	Efecto directo	Correlación	Varianza explicada
Orientación al cliente	0,420	0,270	-		42%
H3: CINT -> OC	-	-	0,648	0,648	42%
Planificación Estratégica	0,608	-	-		60,8%
H2: CINT -> PLAN	-	-	0,780	0,780	60,8%
Orientación emprendedora	0,401	-	-		40,1%
H1: CINT -> OE	-	-	0,658	0,624	41%
H4: CFIN -> OE	-	-	-0,112	0,083	-0,92%
Crecimiento	0,287	0,161	-		28,7%
H5: CFIN -> CREC	-	-	0,307	0,415	12,74%
H6: PLAN -> CREC	-	-	0,203	0,337	6,84%
H7: OE -> CREC	-	-	0,187	0,227	4,24%
H8: OC -> CREC	-	-	-0,107	0,152	-1,62%
H9: ENT -> CREC	-	-	-0,247	-0,261	6,44%

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la significación de los caminos ha de desarrollarse a través del procedimiento bootstrapping para lo que de nuevo se han seguido las recomendaciones de Hair et al. (2011). Si todos los caminos fueran significativos,

hay apoyo empírico para soportar las relaciones. Los resultados se presentan en la tabla 38. Este análisis viene a indicar que todas las hipótesis y las relaciones estudiadas, con excepción de la relación entre la orientación al cliente y el crecimiento, son estadísticamente significativas, por lo que éstas encuentran apoyo empírico a la luz de los resultados de la presente investigación.

Tabla 38. Resultados del modelo estructural.

Relaciones e hipótesis	Coefficiente path	Estadístico (Bootstrap)	Soportada
H1: CINT -> OE	0.658	12.704	Sí
H2: CINT -> PLAN	0.780	26.452	Sí
H3: CINT -> OC	0.648	10.856	Sí
H4: CFIN -> OE	-0.112	1.689	Sí
H5: CFIN -> CREC	0.307	3.771	Sí
H6: PLAN -> CREC	0.203	2.112	Sí
H7: OE -> CREC	0.187	1.723	Sí
H8: OC -> CREC	-0.107	1.319	No
H9: ENT -> CREC	-0.247	3.402	Sí

El valor crítico para la t de Student para dos colas es de 1,65 para un nivel de significación del 10%, 1,96 para un nivel de significación del 5% y 2,58 para un nivel de significación del 1%.

Fuente: Elaboración propia.

Recientemente, los investigadores han propuesto reportar los intervalos de confianza junto con los valores t. Los intervalos de confianza tienen la ventaja que son un enfoque no paramétrico y no están basados en ningún tipo de distribución (Henseler et al., 2009). La evaluación de las hipótesis es:

Tabla 39. Resultados del modelo estructural.

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%	Evaluación Hipótesis
CFIN -> CREC	0,307	0,303	0,137	0,459	Aceptada
CFIN -> OE	-0,112	-0,116	-0,252	-0,007	Aceptada
CINT -> OC	0,648	0,656	0,534	0,764	Aceptada
CINT -> OE	0,658	0,667	0,560	0,764	Aceptada
CINT -> PLAN	0,780	0,781	0,718	0,835	Aceptada
ENT -> CREC	-0,247	-0,258	-0,396	-0,110	Aceptada

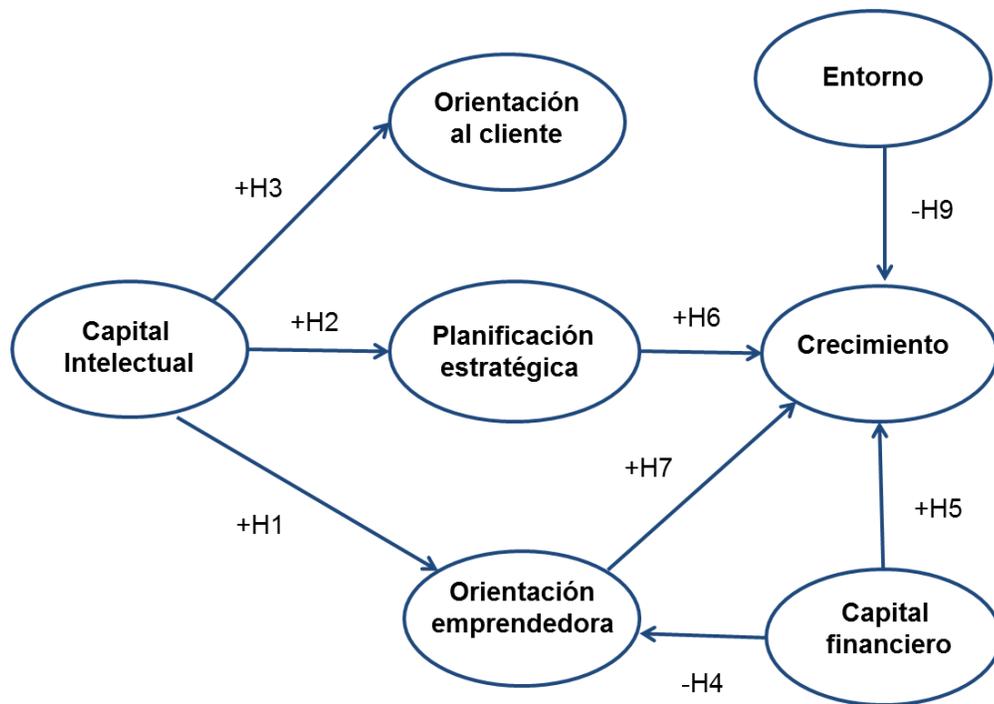
Capítulo VI: Resultados

OC -> CREC	-0,107	-0,120	-0,296	-0,005	Aceptada
OE -> CREC	0,187	0,197	0,015	0,422	Aceptada
PLAN -> CREC	0,203	0,200	0,022	0,394	Aceptada

Fuente: Elaboración propia

Como conclusión, la figura 35 muestra gráficamente el resumen de la evaluación del modelo propuesto, tanto a nivel de modelo de medida como de modelo estructural. Al analizar los resultados de la contrastación de las hipótesis planteadas, una de ellas modifica su dirección por lo que es rechazada (de orientación al cliente a entorno), como puede observarse en la figura 35. Estos resultados permiten afirmar que el modelo propuesto está validado empíricamente, consiguiendo una aportación a la investigación.

Figura 35. Modelo resultante después de la investigación empírica.



Fuente: Elaboración propia.

***CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN***

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo pretendemos sintetizar de manera global, a través de una serie de conclusiones, las aportaciones obtenidas a lo largo de toda la investigación, desde el punto de vista teórico y empírico. De la misma forma, analizar la conformidad de los resultados con los planteamientos establecidos en los objetivos de investigación. Derivado de lo anterior se presentan las principales contribuciones e implicaciones para la gestión.

Se presentan también las limitaciones que deben ser consideradas si se pretende aplicar el criterio a otros casos similares. Además, exponemos futuras líneas de investigación desde las cuales se pueda ampliar el conocimiento aportado desde la presente investigación.

1. Conclusiones

Desde un principio, nos planteábamos profundizar en el estudio de los factores determinantes del crecimiento de las empresas jóvenes de servicio, en particular aquellos que formen parte de una configuración que contemple diferentes dimensiones y variables, que hasta el momento no han sido lo suficientemente tratados por la literatura, ni teórica ni empíricamente.

Por ello, hemos examinado el efecto que tienen la orientación al cliente, la planificación estratégica y la orientación emprendedora como capacidades clave de la empresa joven en el crecimiento. De igual forma hemos examinado el efecto de el

capital intelectual y el capital financiero como recursos clave vinculados con la capacidades mencionadas. Adicionalmente, el efecto del entorno sobre el crecimiento completa el modelo contrastado.

Para responder a este propósito, fue necesario lograr cada uno de los objetivos específicos planteados al inicio de la investigación.

En relación al **primer objetivo**, se ha conseguido hacer una amplia revisión de la literatura sobre los principales argumentos relacionados con el estudio del crecimiento de las empresas, las diferentes teorías relacionadas con ello, entre las que destacan la teoría de recursos y capacidades y la teoría de las etapas de crecimiento, a partir de las cuales pueden identificarse un conjunto de factores que presumiblemente están relacionados con el crecimiento de la empresa. De igual forma se recopilaron y analizaron los diferentes modelos que se han estudiado en investigaciones anteriores, los cuales han surgido del campo de estudio centrado en el crecimiento de la pequeña empresa y aquellos relacionados con el ciclo de vida de la empresa. Un logro importante de este objetivo fue enmarcar el rango de edad en el que una empresa puede ser considerada como joven.

Con respecto al **segundo objetivo**, y basándose en la revisión realizada, se logró caracterizar de manera clara a la empresa joven, vinculando de manera específica su desempeño con las teorías identificadas a partir del objetivo anterior. Los conceptos de “fragilidad de la novedad” y “fragilidad de la pequeñez fueron identificados a partir de la literatura como retos clave para las empresas jóvenes, los

cuales nos permitieron considerar un conjunto de factores determinantes de su crecimiento.

Con el **tercer objetivo**, se ha conseguido clarificar las principales características de las empresas de servicio así como los aspectos distintivos de los servicios que son considerados en la literatura, los cuales conducen en la misma a los retos que implica la administración de los mismos. Dichos retos se vinculan en la literatura con una serie de factores que determinan el desempeño de la empresa en ese contexto. Derivado también del análisis de las referencias documentales, se han estudiado un conjunto de investigaciones realizadas anteriormente sobre las empresas de servicio en etapa temprana.

Como **cuarto objetivo** se proponía elaborar un modelo de relaciones de factores determinantes del crecimiento de empresas jóvenes de servicio. Lo anterior fue logrado con la elaboración de un modelo que combina el enfoque configuracional del emprendimiento estratégico y un conjunto de factores representativos de diferentes dimensiones consideradas en dicho enfoque, el cual se sustenta de manera significativa en la teoría de recursos y capacidades y la teoría del desarrollo de la empresa.

En cuanto al **quinto objetivo** planteado, fue evaluado el modelo propuesto, realizando un análisis multivariante basado en el uso de modelos de ecuaciones estructurales, a través de la técnica de Partial Least Squares (PLS). Lo anterior se debe a que el modelo propuesto tiene relaciones múltiples entre las diferentes variables, siendo estas últimas tanto reflectivas como formativas. Se han contrastado

las hipótesis planteadas y como principales logros del estudio empírico se obtuvieron los siguientes:

- a) Se ponen de manifiesto un conjunto factores determinantes en el crecimiento de las empresas jóvenes de servicio (capital intelectual, capital financiero, planificación, orientación emprendedora y entorno).
- b) Se determinan las relaciones causales significativas entre las variables que determinan el crecimiento de la empresa joven de servicio.
- c) Se determinan las rutas causales entre variables que son significativas en el crecimiento de las empresas jóvenes de servicio (capital intelectual->planificación estratégica->crecimiento; capital intelectual-> orientación emprendedora->crecimiento).

2. Contribuciones de la investigación

A través de nuestra investigación se pone de manifiesto un cuerpo teórico relacionado con el crecimiento de las empresas, que se inicia con la revisión de la literatura, profundiza en los conceptos y las teorías que tienen influencia en este tipo de fenómeno, y finalmente, en relación a la metodología, se han recopilado métodos de valoración adecuados para evaluar las hipótesis planteadas.

Además, en coherencia con la justificación y los objetivos que hemos planteado, pueden derivarse una serie de aportaciones entre las que destacan las siguientes:

- a) Se aporta un modelo teórico para explicar el crecimiento de las empresas jóvenes, que es un tema, que como ha sido manifestado anteriormente, carece de trabajos de investigación, de ahí la importancia de ampliarlos.

- b) Se aporta un modelo de evaluación empírica basado en el uso de herramientas que son de mucha utilidad en casos que cuentan con muestras que requieren de la versatilidad necesaria para su análisis.
- c) Esta es una investigación aplicada sobre un sector concreto, por lo que consideramos puede aportar algunas mejoras en las condiciones de ese entorno.

Consideramos que nuestro estudio obtiene significado cuando sus aportaciones afectan al desarrollo de la sociedad, en particular el desarrollo económico, que tiene hoy en día a las empresas como uno de sus principales actores; y dentro de ellas a las empresas jóvenes, que hoy adquieren un papel todavía más importante, como consecuencia del esfuerzo de los países para crear empresas y lograr que superen los retos que las condicionan y las lleva a desaparecer.

3. Implicaciones para la gestión

Consideramos que este trabajo tiene importantes implicaciones para la gestión de las empresas jóvenes, particularmente en el ámbito de los servicios.

Un primer punto se relaciona con la visualización integral de la gestión del crecimiento, implicando la administración de configuraciones de variables, que de manera sistémica sean consideradas en paralelo por el administrador o emprendedor.

Como resultado de esta investigación, puede apreciarse el rol significativo que juega el capital intelectual de estas empresas, las cuales logran administrar de manera

adecuada este recurso. Sin embargo, resulta necesario establecer las estrategias que resulten pertinentes para que sea fortalecido y alineado de manera sostenida con las capacidades integradas en el modelo, como lo son la orientación emprendedora y la planificación estratégica y con ello, mantener el crecimiento hasta avanzada la juventud y más allá de ella.

Resulta importante considerar que existen otras capacidades clave que coexisten con las contrastadas en este estudio, las cuales deben ser identificadas y valoradas como mediadoras entre el capital intelectual y el crecimiento. En el caso particular de factores como el capital financiero, es claro el rol determinante que juega en el crecimiento de la empresa joven, sobretodo en sus primeras etapas, por lo que habrá que consolidar los esquemas requeridos para la atracción y consecución de recursos económicos suficientes para financiar el crecimiento.

De igual forma, los administradores, deben ser conscientes de las implicaciones que tiene la utilización de un enfoque centrado en la relación cercana con el cliente, buscando comprender sus necesidades de manera detallada, lo cual no necesariamente tiene una relación directa y positiva con el crecimiento.

4. Limitaciones de la investigación

A pesar de los interesantes resultados de nuestro estudio, este presenta una serie de limitaciones que también deben ser tenidas en cuenta.

En **primer lugar**, la investigación realizada tiene carácter transversal por lo que los resultados deben ser analizados con prudencia, impidiéndonos llegar a una

conclusión firme acerca de la dirección de la causalidad entre las variables que hemos estudiado.

En **segundo lugar**, la muestra utilizada está formada por empresas del sector servicios, el cual agrupa a varios tipos de organizaciones (subgrupo de empresa) los cuales no están distribuidos equitativamente. Por lo tanto, los resultados pueden mostrar la tendencia de subgrupo de empresas más representativo de la muestra.

En **tercer lugar**, los datos obtenidos para el análisis empírico están basados en las percepciones de los directivos de las empresas de base tecnológica, por lo cual pueden contar con cierta subjetividad.

En **cuarto lugar**, si bien el tamaño de la muestra fue válido para obtener resultados significativos, que el mismo no fuera más grande, estableció ciertos límites a la investigación empírica.

En **quinto lugar**, la investigación está limitada por la determinación de incluir una sola variable de cada una de las dimensiones de la configuración.

5. Futuras líneas de investigación

Tomando como base lo establecido en las limitaciones declaradas en el punto anterior, consideramos que pueden considerarse las siguientes líneas de investigación:

- Considerar una mayor cantidad de variables en cada una de las dimensiones de la configuración tomada como base en esta investigación.

- Profundizar la investigación sobre las capacidades que son determinantes en el crecimiento de las empresas jóvenes, especialmente en aquellas que tienen que ver con la cultura de servicio al cliente.
- Evaluar el rol medidor de la planificación estratégica y la orientación emprendedora entre el capital intelectual y el crecimiento.
- Evaluar el rol moderador del capital financiero entre el capital intelectual y las capacidades de orientación emprendedora y la planificación estratégica.
- Aplicar este mismo modelo a otros sectores económicos, que permita con ello elaborar comparaciones con los resultados obtenidos en este estudio.
- Realizar análisis longitudinales que permitan evaluar las variables utilizadas en este estudio en diferentes periodos de tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Abbott, A. (1991). The Future of Professions: Occupation and Expertise in the Age of Organization. *Research in the Sociology of Organizations. Organizations and Professions*, 8, 17–42.
- Achtenhagen, L., Naldi, L., y Melin, L. (2010). Business growth: do practitioners and scholar really talk about the same thing? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(3), 289-316. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00376.x>.
- Ackelsberg, R., y Arlow, P. (1985). Small Businesses Do Plan and It Pays Off. *Long Range Planning*, 18(5), 61-67.
- Acs, Z.J., and Armington, C. (2006). Entrepreneurship, geography and American economic growth, *New York: Cambridge University Press*.
- Adizes, I. (1979). Organizational Passages: Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organizations. *Organizational Dynamics*, 8(1), 3-24.
- Adizes, I. (1988). Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What To Do About It, *Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall*.
- Adizes, I. (1999). Managing Corporate Lifecycles, *Paramus, N.J.: Prentice Hall Press*.
- Akhavan, P. and Jafari, M. (2006). Critical issues for knowledge management implementation at a national level. *Vine: The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 36(1), 52-66.
- Akman, G. y Yilmaz, C. (2008). Innovative Capability, Innovation Strategy and Market Orientation: An Empirical Analysis in Turkish Software Industry. *International Journal of Innovation Management*, 12(1), 69.
- Albers, S. (2010). Ols and Success Factor Studies in Marketing. V.E. Vinzi, W.W. Chin, J. Henseler y H. Wang (eds), *Handbook of Partial Least Squares Concepts, Methods and Applications*, Springer, Berlin Heidelberg.
- Aldrich, H.E. (1979). Organizations and Environments. *Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall*.
- Aldrich, H. E., y Fiol, C. M. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19(4), 645-670.

Bibliografía

- Aldrich, H. E. y Wiedenmayer, G. (1993). From traits to rates: An ecological perspective on organizational foundings. *J. A. Katz, y R. H. Brockhaus (eds.). Advances in Entrepreneurship from emergence, and growth, Greenwich, CT: JAI Press, 145-195.*
- Almus, M., and Nerlinger, E. (2000). Testing Gibrat's Law for young firms – empirical results for West Germany. *Small Business Economics, 15(1), 1–12.*
- Aloulou, W., y Fayolle, A. (2005). A conceptual approach of entrepreneurial orientation within small business context. *J. Enterprising Culture, 13, 21-45.*
- Altinay, L. (2008). The relationship between an entrepreneur's culture and the entrepreneurial behaviour of the firm. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 15(1), 111–120.*
- Altinay, L., Altinay, E., y Gannon, J. (2008). Exploring the Relationship between the Human Resource Management Practices and Growth in Small Service Firms. *The Service Industries Journal, 28(7), 919-937.*
- Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies, 37, 1101–1123.*
- Analoui, F., y Karami, A. (2003). Strategic management in small and medium enterprises. London: Thomson.
- Anderson, J.C. y Gerbing, D.W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin, 103(3), 411-423.*
- Ang, L., y Buttle, F. (2006). Customer retention management processes - a quantitative study. *European Journal of Marketing, 40(1/2), 83-99.*
- Ansoff, I. (1965). Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill.
- Ardishvili, A., Cardozo, S., Harmon, S., y Vadakath, S. (1998). Towards a theory of new venture growth. Paper presented at the 1998 Babson Entrepreneurship Research Conference, Ghent, Belgium.
- Armstrong, J. S. (1982). The value of formal planning for strategic decisions: review of empirical research. *Strategic Management Journal, 3, 197-211.*
- Arribas, I., y Vila, J. E. (2007). Human capital determinants of the survival of entrepreneurial service firms in Spain. *International Entrepreneurship and Management Journal, 3(3), 309– 322.* DOI:10.1007/s11365-007-0038-z

Bibliografía

- Asch, D., y Salaman, G. (2002). The challenge of change. *European Business Journal*, 14(3), 133-143.
- Aspelund, A., Berg-Utby, T., Skjevda, R. (2005). Initial resources' influence on new venture survival: a longitudinal study of new technology-based firms. *Technovation*, 25(11), 1337-1347.
- Audretsch, D. B., y Mahmood, T. (1995). New-Firm Survival: New Results Using a Hazard Function. *Review of Economics and Statistics*, 77(1), 97-103.
- Audretsch, D. B., y Mata, J. (1995) The post-entry performance of firms: Introduction. *International Journal of Industrial Organization*, 13, 413-419.
- Audretsch, D.B., y Thurik, A.R. (2000). Capitalism and democracy in the 21st Century: from the managed to the entrepreneurial economy. *Journal of Evolutionary Economics*, 10, 17-34.
- Autio, E. (1994). New technology-based firms as agents of R&D and innovation: an empirical study. *Technovation*, 14(4), 259–273.
- Autio, E., Sapienza, H., y Almeida, J. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909-924.
- Auzair, S. M. (2010). Organisational life cycle stages and management control systems in service organisations. *International Journal of Business and Management*, 5(11), 56-65.
- Ayyagari M., Demirgüç-Kunt A., y Maksimovic V. (2008). How Important Are Financing Constraints? The Role of Finance in the Business Environment. *World Bank Economic Review*, Oxford University Press, 22(3), 483-516.
- Ayyagari, M., Demirgüç-Kunt, A., y Maksimovic, V. (2011). Small vs. Young Firms across the World. Policy Research Working Paper 5631, World Bank, Washington, DC.
- Bagozzi, R.P. y Yi, Y. (2012). Specification, Evaluation, and Interpretation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 8-34.
- Baird, L., y Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13(1), 116.

Bibliografía

- Baldwin, R. E., Forslid, R., Haaland, J. I., y Knarvik, K. H. M. (2000). EU Integration and Outsiders. A Simulation Study of Industrial Location. Papers 2/2000, Norwegian School of Economics and Business Administration.
- Balmer, J.M.T. and Wilkinson, A.J. (1991). Building societies: change, strategy and corporate identity. *Journal of General Management*, 17(2), 441-56.
- Bamford, C. E., Dean, T. J., y McDougall, P. P. (1997). Initial strategies and new venture growth: An examination of the effectiveness of broad vs. narrow breadth strategies. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 375-387
- Barbero, J.L., Casillas, J.C. y Feldman, H.D. (2011). Managerial capabilities and paths to growth as determinants of high-growth small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, 29(6), 671–694.
- Barclay, D., Thompson, R., y Higgins, C. (1995). The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modeling: Personal Computer Adoption and Use an Illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285-309.
- Barkham, R., Gudgin, G., Hart, M., y Hanvey. (1996). *The Determinants of Small Firm Growth An Inter-Regional Study in the U.K.: 1986-90*. London: Jessica Kingsley.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Barney, J.B. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26. 41-55.
- Barney, J.B., y Zajac, E. (1994). Competitive Organizational Behavior: Toward an Organizationally-Based Theory of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 15(special issue), 5-10.
- Barringer, B.R., y Bluedorn, A.C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, 20, 421-444.
- Barringer, B.R. and Jones, F.F. (2004). Achieving rapid growth - revisiting the managerial capacity problem, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9(1), 73-87.
- Barringer, B.R., Jones, F.F. y Neubaum, D.O. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders, *Journal of Business Venturing*, 20(5), 663-4.

Bibliografía

- Barroso, C., Cepeda, G., y Roldán, J. L. (2006). Constructos latentes y agregados en la Economía de la Empresa, AEDEM, Palma de Mallorca, España.
- Barton, S. L., y Matthews, C. H. (1989). Small Firm Financing: Implications from a Strategic Management Perspective. *Journal of Small Business Management*, 27(1), 1-8.
- Baum, J.R., y Locke, E.A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, 89, 587-598.
- Baum, J.R., Locke, E.A., y Smith, K.G. (2001). A Multidimensional Model of Venture Growth. *Academy of Management Journal*, 44(2), 292–303.
- Baxter, R. (2009). Reflective and Formative Metrics of Relationship Value: A Commentary Essay. *Journal of Business Research*, 62, 1370-1377.
- Beaudry, C., y Swann, G.M.P. (2009). Firm growth in industrial clusters of the United Kingdom. *Small Business Economics*, 32, 409–424
- Becchetti, L., y Trovato, G. (2002). The determinants of growth for small and medium sized firms. The role of the availability of external finance. *Small Business Economics*, 19(4), 291-300.
- Becker, J.M., Klein, K. y Wetzels, M. (2012). Hierarchical Latent Variable Models in PIs-Sem: Guidelines for Using Reflective-Formative Type Models. *Long Range Planning*, 45, 359-394.
- Beer, S. (1985). *Diagnosing the System for Organizations*, Wiley, Chichester.
- Berry, L.L. (1980). Services marketing is different. *Business*, 30, 24-9.
- Bhidé, A.V. (2000). The origin and evolution of new business. New York: Oxford Press, Chapter 4 “Distinctive Qualities”.
- Bhidé, A.V. (2008). *The Venturesome Economy: How Innovation Sustains Prosperity in a More Connected World*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Birch, D. (1979). The Job Generation Process. Unpublished report prepared by the Massachusetts Institute of Technology Program on Neighborhood and Regional Change for the Economic Development Administration, U.S. Department of Commerce, Washington, D.C.
- Birch, D. (1981). Who Creates Jobs. *The Public Interest*, 65(Fall) 3–14.

Bibliografía

- Birley, S., y Niktari, N. (1995). The Failure of Owner-Managed Businesses: The Diagnosis of Accountants and Bankers, ICAEW.
- Birley, S., y Westhead P. (1990). Growth and Performance Contrasts Between "Types" Of Small Firms. *Strategic Management Journal*, 11(7), 535-557.
- Birley, S., y Westhead, P. (1994). A Taxonomy of Business Start-Up Reasons and their Impact on Firm Growth and Size. *Journal of Business Venturing*, 9(1), 7-31.
- Bitner, M., Booms, B., y Tetreault, M. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favourable and Unfavourable Incidents. *Journal of Marketing*, 54, 71-84.
- Bjur, W., y Zommoradian, A. (1986). Towards Indigenous Theories of Administration: An International Perspective. *International Review of Administration Sciences*, 52, 397-420.
- Bonaccorsi, A., Carmignani, G., y F. Zammori. (2011). Service Value Stream Management (SVSM): Developing Lean Thinking in the Service Industry. *JSSM_Business & Economics_Journals_SCIRP* (4), 428-39.
- Bontis, N. (1998). Intellectual Capital: An Exploratory Study That Develops Measures and Models. *Management Decision*, 36(2), 63-76.
- Borello, A. (1994). El Plan de Negocios. México: Díaz de Santos.
- Bottazzi, G., y Secchi, A. (2003). Common properties and sectoral specificities in the dynamics of US manufacturing companies. *Review of Industrial Organization*, 23, 217-32.
- Boulding, K. E. (1950). A Reconstruction of Economics, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Boyd, K.B., Dess, G.G. y Rasheed, A.M.A. (1993). Divergence between perceptual and archival measures of the environment: causes and consequences. *Academy of Management Review*, 18, 204-226.
- Boyd, B. K., y Reuning-Elliott, E. (1998). A measurement model of strategic planning. *Strategic Management Journal*, 19(2), 181.
- Brannen, M., y Doz, Y. (2012). Corporate Languages and Strategic Agility: Trapped in your Jargon or Lost in Translation? *California Management Review*, 54(3).
- Brock, D. M., y Yniv, E. (2007). Knowledge is not Enough: Organisational Attention and Replication Strategies. *The Service Industries Journal*, 27(7), 831-847.

Bibliografía

- Bruderl, J., y Schussler, R. (1990). Organizational mortality: The liabilities of newness and adolescence. *Administrative Science Quarterly*, 35, 530-547.
- Brush, C. G., y Chaganti, R. (1999). Businesses without glamour? An analysis of resources on performance by size and age in small service and retail firms. *Journal of Business Venturing*, 14(3), 233- 257.
- Brush, C.G. y Vanderwerf, P. (1992). A Comparison of Methods and Sources of Obtaining Estimates of New Venture Performance. *Journal of Business Venturing*, 7, 157-170. [http://dx.doi.org/10.1016/0883-9026\(92\)90010-O](http://dx.doi.org/10.1016/0883-9026(92)90010-O)
- Brush, C. G., Ceru, D. J., y Blackburn, R. (2009). Pathways to entrepreneurial growth: the influence of management, marketing, and money. *Business Horizons*, 52(5), 481-491. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2009.05.003>.
- Buckley, W. (1968). *Modern Systems Research for the Behavioral Scientist*. Chicago: Aldine.
- Buederal, J., Preisendoerfer, P., y Ziegler, R. (1992). Survival chances of newly founded business organizations. *American Sociological Review*, 57, 227-242.
- van Buren, A. (1999). A yardstick for knowledge management. *Train*, 53(5), 71–77.
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T. y Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. *Industrial marketing management*, 31(6), 515-524.
- Cameron, K. S., y Whetton, D. A. (1981). Perceptions of Organizational Effectiveness Over Organizational Life Cycles. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 525-544.
- Cameron, K. S., y Whetton, D. A. (1983). *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*. NY: Academic Press.
- Carpenter, R.E., y Peterson, B.C. (2002), Is the growth of small firms constrained by internal finance? *The Review of Economics and Statistics*, 84(2), 298-309.
- Carrillo, J., y Gaimon, C. (2004). Managing Knowledge-Based Resource Capabilities under Uncertainty. *Management Science*, 50(11), 1504-1518.
- Carroll, G. (1983). A stochastic model of organizational mortality: Review and reanalysis. *Social Science Research*, 12, 309-329.

Bibliografía

- Cassia, L., y Minola, T. (2012). Hyper-growth of SMEs: toward a reconciliation of entrepreneurial orientation and strategic resources. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 18(2), 179–197.
- Castrogiovanni, G.J. (1996). PreStart up planning and the survival of new small businesses: theoretical linkages. *Journal of management*, 22(6), 801-822.
- Cepeda, G., y Roldán, J.L. (2004). Aplicando en la Práctica la Técnica PLS en la Administración de Empresas. Congreso de la ACEDE, 19-21, Murcia, España.
- Chaganti, R., Cook, R.G., y Smeltz, W.J. (2002), Effects of styles, strategies, and systems on the growth of small businesses. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(2), 175-93.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in The History of the Industrial Enterprise*. MA: M.I.T. Press.
- Chandler, A. (1990). *Scale and Scope*. Mass.: MIT press.
- Chandler, G.N., y Baueus, D.A. (1996). Gauging performance in emerging businesses: longitudinal evidence and growth patterns analysis. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 491-504.
- Chandler, G. N., Honig, B., y Wiklund, J. (2005). Antecedents, moderators, and performance consequences of membership change in new venture teams. *Journal of Business Venturing*, 20, 705-725.
- Channon, Derek F. (1973). *The Strategy and Structure of British Enterprise*. Harvard University.
- Chapman, S.J., y Ashton, T. S. (1914). The Sizes of Businesses, Mainly in the Textile Industry. *Journal of the Royal Statistical Society*, 77, 510-522.
- Chin, W.W. (2010). How to Write up and Report PIs Analyses. V.E. Vinzi, W.W. Chin, J. Henseler y H. Wang (eds), *Handbook of Partial Least Squares Concepts, Methods and Applications*, Springer, Berlin Heidelberg.
- Chin, W.W. (1998). Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. *MIS Quarterly*, March, vii-xvi.
- Chin, W.W. y Gopal, A. (1995). Adoption Intention in Gss: Relative Importance of Beliefs. *Data Base Advances*, 26(2 y 3), 42-64.

Bibliografía

- Chiu S.C. (2013). Position, experience, and knowledge creation: A longitudinal case study of Chinese academic networks. *Social Behavior & Personality*, 41(6), 1009–1018.
- Chee-Meng, Y., Kah-Hin, C., y Lemaire, P. (2005). An empirical study on functional diversity and innovation in SMEs. *Creativity & Innovation Management*, 14, 176-190.
- Choo, C. W., y Bontis, N. (2002). *Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, New York: Oxford University Press.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., y Sharma, P. (1998). Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study. *Family Business Review*, 11(1), 19–34.
- Churchill, N. y Mullins, J. (2001). How Fast Can Your Company Afford to Grow? *Harvard Business Review*, May 2001. Tool Kit Reprint 0105K.
- Ciavolino, E., y Nitti, M. (2013) Using the hybrid two-step estimation approach for the identification of second-order latent variable models. *Journal of Applied Statistics*, 40, 508–526.
- Clarkin, J.E., y Rosa, P.J. (2005). Entrepreneurial teams within franchise firms. *International Small Business Journal*, 23(3), 303–334.
- Coad, A. (2007). Firm Growth: A Survey. Papers on Economics and Evolution, Max Planck Institute of Economics, Evolutionary Economics Group, Jena, Germany.
- Coad, A. (2009). *The Growth of Firms: A Survey of Theories and Empirical Evidence*. Edward Elgar: Cheltenham.
- Collis, D. J., y Montgomery, C. A. (2008). Competing on Resources. *Harvard Business Review*, 86(7-8), 140–150.
- Cooper, A.C., y Bruno, A.V. (1977). Success among high-technology firms. *Business Horizons*, 20, 16-22.
- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., y Woo, C. Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9, 371-395.
- Cooper, A.C., Willard, G.E., y Woo, C.Y. (1986). Strategies of high-performing new firms: A reexamination of the niche concept. *Journal of Business Venturing*, 1(3), 247–260.

Bibliografía

- Correa, A., Acosta, M., González, A.L., y Medina, U. (2003). Size, Age and Activity Sector on the Growth of Small and Medium Firm Size. *Small Business Economics*, 21, 289-307.
- Coulter, M. (2001), *Entrepreneurship in Action*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ. [Google Scholar]
- Covin, J.G., Green, K., y Slevin, D.P. 2006. Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation-Sales Growth Rate Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 57–81.
- Covin, J. G., y Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, 7-25.
- Covin, J. G., y Slevin, D. P. (1986). The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale. *Frontiers of entrepreneurship research*, 628-639.
- Covin, J. G., y Slevin, D. P. (1989). The strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.
- Covin, J.G., Slevin, D.P. y Heeley, M.B. (2000). Pioneers and Followers: Competitive Tactics, Environment, and Firm Growth. *Journal of Business Venturing*, 15(2), 175–210.
- Covin, J.G., y Wales, G. (2011). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Epub ahead of print, 1 March 2011. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x
- Criscuolo, C., Gal, P., y Menon, C. (2014), The Dynamics of Employment Growth: New Evidence from 18 Countries. OECD Science, *Technology and Industry Policy Papers*, (14), DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/5jz417hj6hg6-en>
- Czepiel, J. A. (1990). Managing Relationships with Customers: A Differentiation Philosophy of Marketing. *Service Management Effectiveness*, D. E. Bowen, R. B. Chase, and T. G. Cummings, eds. San Francisco: Jossey-Bass, 299-323.
- Davidsson, P. (1989). Entrepreneurship - And After? A Study of Growth Willingness in Small Firms. *Journal of Business Venturing*, 4(3), 211-226.
- Davidsson, P. (1995). SMEs and Job Creation in Sweden. Manuscript prepared for the OECD secretariat/Working Party on SMEs/the Ad hoc Group on SME statistics.

Bibliografía

- Davidsson, P., Achtenhagen, L., y Naldi, L. (2005). Research on Small Firm Growth: A Review. European Institute of Small Business.
- Davidsson, P., Achtenhagen, L., y Naldi, L. (2010). Small firm growth. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 6(2), 69-166. <http://dx.doi.org/10.1561/03000000029>.
- Davidsson, P., y Delmar, F. (1997), High-growth firms: characteristics, job contribution and method observations. Paper presented at the RENT XI Conference.
- Davidsson, P., Delmar, F., y Wiklund, J. (2002). Entrepreneurship as growth; growth as entrepreneurship. M. A. Hitt & R. D. Ireland & S. M. Camp & D. L. Sexton, *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset* (328-342).
- Davidsson, P., Delmar, F., y Wiklund, J. (2006). Entrepreneurship and the growth of firms. Edward Elgar Publishing.
- Davidsson, P., y Henkerson, M. (2002), Determinants of the prevalence of start-ups and high-growth firms, *Small Business Economics*, 19(2), 81-100.
- Davidsson, P., Hunter, E., y Klofsten, M. (2006). Institutional Forces – The Invisible Hand that Shapes Ventures Ideas. *International Small Business Journal*, 24(2), 115-131.
- Davidsson, P., Kirchhoff, B., Hatemi, A., y Gustavsson, H. (2002), Empirical analysis of business growth factors using Swedish data. *Journal of Small Business Management*, 40(4), 332-49.
- Davidsson, P., Lindmark, L., y Olofsson, C. (1995). The trend towards smaller scale during the 1980's: empirical evidence from Sweden. ICSB's 40th World Conference, Sydney.
- Davidsson, P., Lindmark, L., y Olofsson, C. (1998). The extent of overestimation of small firm job creation - an empirical examination of the regression bias. *Small Business Economics*, 11, 87-100.
- Day, G. S. (1994). Continuous learning about markets. *California Management Review*, 36(4), 9-31.
- Delmar, F. (1997). Measuring growth: methodological considerations and empirical results. Donckels, R., A. Miettinen, (Eds.), *Entrepreneurship and SME Research: On its Way to the Next Millennium*, Aldershot, UK: Ashgate, 199–216.

Bibliografía

- Delmar, F., y Davidsson, P. (1999). Firm size expectations of nascent entrepreneurs. Reynolds, P.D., Bygrave, W.D., Manigart, S., Mason, C.M., Dale Meyer, G., Sapienza, H.J., and Shaver, K.G. *Frontiers of Entrepreneurship Research* 1999. 19, 90-104.
- Delmar, F., Davidsson, P., y Gartner, W.B. (2003), Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 189-216.
- Delmar, F., y Shane, S. (2003). Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures? *Strategic Management Journal*, 24, 1165-1185.
- Delmar, F., y Wiklund, J. (2008). The Effect of Small Business Managers Growth Motivation on Firm Growth: A Longitudinal Study. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 32(3), 437-457.
- Del Monte, A., y Papagni, E. (2003), R and D and the growth of firms: empirical analysis of a panel of Italian firms. *Research Policy*, 32(6), 1003-14.
- Deshpande, R., Farley, J.U., y Webster, F.E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis, *J. Mark.* 57(1), 23-37.
- Dess, G. G. y Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29, 52-73.
- Dess, G., Lumpkin, G. y Covin, J. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18, 677-695.
- Devece, C. A., Palacios-Marques, D., y Fernandez, R. (2011). Entrepreneurship research in service industries: a literature classification and trend analysis. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7.
- Diamantopoulos, A. y Winklhofer, H.M. (2001). Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 269-277.
- Dibben, M. R. (2000). Exploring interpersonal trust in the entrepreneurial venture. London: Macmillan.
- Dierickx I., y Cool, K.O. (1989). Asset stock accumulation and the sustainability of competitive advantage. *Management Sciences*, 35(12), 1504-1511.

Bibliografía

- Díez, J.M., Ochoa, M.L., Begoña, M., y Santidrián, A. (2010). Intellectual Capital and Value Creation in Spanish Firms. *Journal of Intellectual Capital*, 11(3), 348-367.
- DiMaggio, P.J., y Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-60.
- Dobbs, M., y Hamilton, R. T. (2007). Small business growth: recent evidence and new directions. *International Journal of Entrepreneurship Behaviour and Research*, 13(5), 296-322. <http://dx.doi.org/10.1108/13552550710780885>.
- Dobrev, S. D. y Carroll, G. R. (2003). Size (and competition) among organizations: Modeling scale-based selection among automobile producers in four major countries, 1885-1981. *Strategic Management Journal*, 24, 541.
- Dobson, P., Starkey, K., Richards, J. (2004). Strategic Management Issues and Cases, second edition, Blackwell Publishing LTD, 108 Cowley Road, Oxford OX4 1JF, UK.
- Dodge, H.R. and J.E Robbins (1992). An Empirical Investigation of The Organizational Life Cycle Model for Small Business Development and Survival. *Journal of Small Business Management*, Vol. 30(1), 27-37.
- Dodge, H. R., Fullerton, S., y Robbins, J.E. (1994). Stage of the Organizational Life Cycle and Competition as Mediators of Problem Perception for Small Businesses. *Strategic Management Journal*, 15(2), 121-135.
- Doz, Y. L., y Kosonen, M. (2008). Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game. New York: Pearson/Longman.
- Doz, Y.L., y Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility, A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, 43, 370-382.
- Downs, A. (1967). The Life Cycle of Bureaus. A. Downs Inside Bureaucracy, San Francisco, CA: Little, Brown & Company and Rand Corporation, 296-309.
- Drazin, R., y Kazanjian, R.K. (1990). A Reanalysis of Miller and Friesen's Life Cycle Data. *Strategic Management Journal*, 11(4), 319-326.
- Druilhe, C., y Garnsey, E. (2004). Do Academic Spin-Outs Differ and Does it Matter? *Journal of Technology Transfer*, 29, 269-285.
- Drucker, P.F. (1985). Innovation and Entrepreneurship, New York: Harper & Row.

Bibliografía

- Duffy, J. (2000). Measuring Customer Capital. *Strategy & Leadership*, 28(5), 10–15.
- Dunne, P., y Hughes, A. (1994). Age, size, growth and survival: UK companies in the late 1980s, *Journal of Industrial Economics*, 42(2), 115–140.
- Edwards, J. R., y Bagozzi, R. P. (2000). On the nature and direction of relationships between constructs and measures. *Psychological Methods*, 5, 155-174
- Eisenhardt, K.M., y Schoonhoven, C.B. (1990). Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 504-529.
- Eisenmann, T. R. (2006). Internet Companies' Growth Strategies: Determinants of Investment Intensity and Long-Term Performance. *Strategic Management Journal*, 27(12), 1183–1204. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.567>
- Empson, L. (2012). 15 beyond dichotomies: A multi-stage model of governance in professional service firms. In M. Rehlen, & A. Werr (Eds.), *Handbook of research on entrepreneurship in professional services*, 274–294.
- Ensley, M. D., Carland, J. W., y Carland, J. C. (1998). The effect of entrepreneurial team skill heterogeneity and functional diversity on new venture performance. *Journal of Business & Entrepreneurship*, 10, 1-14.
- Ettlie J.E., Bridges W.P. y O'Keefe R.D. (1984). Organizational strategy and structural differences for radical versus incremental innovation. *Mgmt. Sci.* 30, 682–95
- Evans, D. S. (1987). The relationship between firm growth, size and age: Estimates for 100 manufacturing industries. *The journal of industrial economics*, 35(4), 567-581.
- Falk, R. F., y Miller, N. B. (1992). *A Primer for Soft Modeling*. Akron. OH: University of Akron Press.
- Ferreira, J.J.M., y Azevedo, S. (2007). The Impact of Entrepreneurial Orientation and Resource-Based View on Growth of Small Firms. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1029985> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1029985>
- Ferreira, J. J. M., Azevedo, S. G., y Cruz, R. P. (2011). SME growth in the service sector: A taxonomy combining life-cycle and resource-based theories. *The Service Industries Journal*, 31(2), 251–271.

Bibliografía

- Fichman, M., y Levinthal, D.A. (1991). Honeymoons and the liability of adolescence: A new perspective on duration dependence in social and organizational relationships. *Academy of Management Review*, 16, 442-468.
- Fiol, C. M. y Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10, 803-813.
- Flamholtz, E.G. (1986). How to Make the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Fornell, C. y Bookstein, F.L. (1982). Two Structural Equation Models: Lisrel and Pls Applied to Consumer Exit-Voice Theory. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 440-452.
- Fornell, C., y Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Freel, M.S. (2005). Patterns of innovation and skills in small firms. *Technovation*, 25, 123-134.
- Freel, M.S., y Robson, P.J.A. (2004). Small firm innovation, growth and performance, *International Small Business Journal*, 22(6), 561-75.
- Freeman, J., Carroll, G. R., y Hannan, M. T. (1983). The liability of newness: Age dependence in organizational death rates. *American Sociological Review*, 48, 692-710.
- Furrer, O. y Sollberger, P. (2007). The dynamics and evolution of the service marketing literature: 1993-2003. *Service Business*, 1(1), 93-117.
- Galbraith, J. (1982). The Stages of Growth. *The Journal of Business Strategy*, 3(1), 70-80.
- Galbraith, J.R., y Kazanjian, R. (1986). Strategy Implementation. Structure, Systems and Process. Second edition.
- Garnsey, E. (1998). A theory of the early growth of the firm. *Industrial and corporate change*, 3, 523-556.
- Garnsey, E., y Heffernan, P. (2003). Growth Setbacks in New Firms. Discussion Paper. Cambridge: Centre for Technology Management, University of Cambridge.

Bibliografía

- Garnsey, E., y Heffernan, P. (2005). Growth setbacks in new firms. *Futures*, 37(7), 675-697.
- Garnsey, E., Stam, E., y Heffernan, P. (2006). New Firm Growth: Exploring processes and paths. *Industry and Innovation*, 13(1), 1-20.
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10, 696-705.
- Gartner, W. B. (1997). When Growth is the Problem, not the solution. *Journal of Management Inquiry*, 6(1), 62-68.
- Gartner, W. B., Mitchell, T. R., y Vesper, K. H. (1989). A taxonomy of new business ventures. *Journal of Business Venturing*, 4, 169-186.
- Gartner, W. B., Shaver, K. G., Gatewood, E., y Katz, J. A. (1994). Finding the entrepreneur in entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 18, 5-9.
- Garud, R., Jain, S., y Kumaraswamy, A. (2002). Institutional entrepreneurship in the sponsorship of common technological standards: The case of Sun Microsystems and Java. *Academy of Management Journal*, 45, 196-214
- Gefen, D., Straub, D.W. y Boudreau, M.C. (2009). Structural Equation Modeling and Regression: Guidelines for Research Practice. *Communications of the Association for Information Systems*, 4, 2-79.
- Geroski, P.A. (1995). What do we know about entry? *International Journal of Industrial Organization*, 13, 421-440.
- Geroski, P.A. (1999). The Growth of Firms in Theory and in Practice. Centre for Economic Policy Research, n. 2092.
- Gersick, C. (1991). Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm. *Academy of Management Review*, 6, 10-36.
- Gibb, A.A., y Scott, M. (1985). Strategic awareness, personal commitment and the process of planning in the small business. *Journal of Management Studies*, 22(6), 597-631.
- Gibrat, R. (1931). Les inégalités économiques, Paris: Librairie du Recueil Sirey.

Bibliografía

- Gibson, C. B., y Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47, 209-226.
- Gilbert, B., McDougall, P., y Audretsch, D. (2006). New venture growth: A review and extension. *Journal of Management*, 32, 926-950.
- Gimeno, J., Folta, T.B., Cooper, A.C., y Woo, C.Y. (1997). Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms. *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 750-783.
- Glancey, K. (1998). Determinants of growth and profitability in small entrepreneurial firms, *International Journal of entrepreneurship behavior and research*, 4(1), 18-27.
- Glancey, K., Greig, M. y Pettigrew, M. (1998). Entrepreneurial dynamics in small business service firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 4(3), 249-268, doi: 10.1108/13552559810235547
- Ghoshal, S., Hahn, M., y Moran, P. (1997). Management competence, firm growth and economic progress. Working paper, INSEAD, Fontainebleau, France.
- Gogan, L.M., y Draghici, A. (2013). A model to evaluate the intellectual capital. *Procedia Technol*, 9, 867-875.
- Gordon, G.L., Calantone, R.J., & di Benedetto, C.A. (1993), "Brand equity in the business-to-business sector: An exploratory study", *Journal of Product and Brand Management*, 2(3), 4-16.
- Gotz, O., Liehr-Gobbers, K. y Krafft, M. (2010). Evaluation of Structural Equation Models Using the Partial Least Squares (PLS) Approach. V.E. Vinzi, W.W. Chin, J. Henseler y H. Wang (eds), *Handbook of Partial Least Squares*, Springer, Berlin Heidelberg.
- Grant, R. (1996): Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 109-122.
- Grawe, S.J., Chen, H. y Daugherty, P.J. (2009). The Relationship between Strategic Orientation, Service Innovation, and Performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(4), 282-300.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37-56.

Bibliografía

- Greiner, L. E. (1998). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard business review*, 76, 55-69.
- Greiner, L., y Malernee, J. (2005). Managing growth stages in consulting firms. In L. Greiner, & F. Poulfelt (Eds.), *Management consulting today and tomorrow: Perspectives and advice from 27 leading world experts*, 456–491
- Grönroos, C. (1990), *Service Management and Marketing*. Lexington Books, Lexington, MA.
- Gupta, A. K., y Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27, 25-41.
- Gupta, Y. P., y David C.W. (1993). Strategy Making and Environment: An Organizational Life Cycle Perspective. *Technovation*, 13(1), 27-45.
- Gupta, Y. P., y David C. W. (1994). Organizational Life Cycle: A Review and Proposed Directions. *The Mid-Atlantic Journal of Business*, 30 (3), 269- 295.
- Guzman, G., y Wilson, J. (2005). The “soft” dimension of organizational knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 9(2), 59-74.
- Haenlein, M. y Kaplan, A.M. (2004). A Beginner’s Guide to Partial Least Squares Analysis. *Understanding Statistics*, 3(4), 283-297.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., y Black, W. (2000). *Análisis Multivariante Quinta edición*. Madrid: Prentice Hall.
- Hair, J.F.J., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. y Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-Sem)*, SAGE Publications, Inc., United States of America.
- Hair, J.F.J., Ringle, C.M. y Sarstedt, M. (2013). Editorial Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance. *Long Range Planning*, 46, 1-12.
- Hair, J.F., Ringle, C.M. y Sarstedt, M. (2011). PLS-Sem: Indeed, a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-151.
- Hair, J.F., Sarstedt, M., Pieper, T.M. y Ringle, C.M. (2012). The Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Strategic Management Research: A Review of Past Practices and Recommendations for Future Applications. *Long Range Planning*, 45, 320-340.

Bibliografía

- Haire, M. (1959). *Modern organization theory*. John Wiley.
- Hakala, H. y Kohtamaki, M. (2011). Configurations of Entrepreneurial-Customer-and Technology Orientation: Differences in Learning and Performance of Software Companies. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 17(1), 64-81.
- Hall, Richard. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14, 607-618
- Haltiwanger, J. C., Jarmin, R. S., y Miranda, J. (2013). Who creates Jobs? small vs. large vs. young. *Review of Economics and Statistics*, 347-361.
- Hambrick, D. C., y Crozier, L. M. (1985). Stumblers and stars in the management of rapid growth. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 31-45.
- Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. USA: Harvard Business School Press.
- Hamilton, R.T., y Lawrence, L. (2001). Explaining size differences in smaller firms. *International Small Business Journal*, 19(2), 49-60.
- Hanks, S.H. (1990). The Organization Life Cycle: Integrating Content and Process. *Journal of Small Business Strategy*, 1(1), 1-13.
- Hanks, S.H., y Chandler, G.N. (1992). The growth of emerging firms: a theoretical framework and research agenda, paper to the 7th Annual National Conference of the United States Association for Small Business and Entrepreneurship, Chicago, Illinois.
- Hanks, S.H., y Chandler, G. (1994). Patterns of functional specialization in emerging high tech firms, *Journal of Small Business Management*, 32(2), 23-36.
- Hanks, S.H., Watson, C.J., Jansen, E., y Chandler, G.N. (1993). Tightening the life-cycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(2), 5-29.
- Hannagan, T. (2002). *Management Concepts and Practices*, 3rd Ed. Prentice Hall.
- Hannan, M.T., y Freeman, J. (1977). The population ecology of. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Hannan, M.T., y Freeman, J. (1986). Where do organizational forms come from? *Sociological Forum*, 1(1), 50-72.

Bibliografía

- Hannan, M. T., y Freeman, J. (1989). *Organizational Ecology*. Cambridge, Mass: Harvard Univ. Press
- Harms, R., Kraus, S., y Schwarz, E. (2009). The Suitability of the Configuration Approach in Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship and Regional Development*, 21(1), 25-47.
- Hart, P. E. (1962). The Size and Growth of Firms. *Economica*, 29(113), 29-39.
- Hart, P. E. (2000). Theories of Firms growth and the generation of jobs. *Review of industrial organization*, 17, 229-248.
- Hart, P. E., y Prais, S. J. (1956). The Analysis of Business Concentration: A Statistical Approach. *Journal of the Royal Statistical Society*, 119, 150-191.
- Hartarska, V. y Gonzalez-Vega, C. (2006). What affects new and established firms' expansion? Evidence from small firms in Russia. *Small Bus Econ*, 27(2), 195–206.
- Hay, M., y Kamshad, K. (1994). Small firm growth: intentions, implementation and impediments. *Business Strategy Review*, 5(3), 49-68.
- Hayton, J.C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: a review of empirical research, *Human Resource Management Review*, (15), 21-41.
- Hayton J.C (2002), The effect of intellectual capital on EO in high technology new venture. <http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/IntellectualCapital.html>
- Hayward, M.L.A., Shepherd, D.A. y Griffin, D.W. (2006). A hubris theory of entrepreneurship. *Management Science*, 52, 160–172.
- Havnes, P.A., y Senneseth, K. (2001). A panel study of firm growth among SMEs in networks. *Small Business Economics*, 16(4), 293-302.
- Heirman, A., Clarysse, B., y Van den Haute, V. (2003). How and why do firms differ at start-up? A resource-based configurational perspective. Gent University, Faculty of Economics, Working Paper.
- Henderson, R., y Mitchell, W. (1997). The Interactions of Organizational and Competitive Influences on Strategy and Performance. *Strategic Management Journal*, 18, 5-14.

Bibliografía

- Henseler, J., Ringle, C.M. y Sinkovics, R.R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. S.T. Cavusgil, R.R. Sinkovics y P.N. Ghauri (eds), *Advances in International Marketing*, Emerald Group Publishing Limited, United Kingdom, 20.
- Herron, L., y Robinson, R. (1993). A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance, *Journal of Business Venturing*, 8, 281-294.
- Heskett, J.L. (1987). Lessons in the service sector. *Harvard Business Review*, 65, 118-26.
- Hill, T.P. (1999). Tangibles, Intangibles and Services. *The Canadian Journal of Economics*, 32(2), 426-446.
- von Hippel, E. (1988). *Sources of Innovation*, MIT Press.
- Hitt, M., Harrison, J., Ireland, D., y Best, A. (1998). Attributes of Successful and Unsuccessful Acquisitions of US Firms. *British Journal of Management*, 9, 91-114.
- Hitt, M., Ireland, R.D., Camp, S.M., y Sexton, D.L. (2001). Introduction to The Special Issue, Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation, *Strategic Management Journal*, 22, 479-491.
- Hitt, M.A., Ireland, D., Sirmon, D.G., y Trahms, C.A. (2011). Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society. *Academy of Management Perspectives*, 25(2), 57-75.
- Hodgetts, R. M., y Kuratko, D. F. (2001). *Effective Small Business Management*. Dryden, Fort Worth, TX.
- Hoffman, R. C. (2007). The Strategic Planning Process and Performance Relationship: Does Culture Matter? *Journal of Business Strategies*, 24(1), 27-48.
- Hoogstra, G.J., y Van Dijk, J. (2004), Explaining firm employment growth: does location matter? *Small Business Economics*, 22, 179-90.
- Hoskisson, R.E., Eden, L., Lau, C.M., y Wright, M. (2000), Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43(3), 249-67.
- Hosmer, L.T., Cooper, A.C., y Vesper, K.H. (1977). *The Entrepreneurial Function*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Bibliografía

- Howard, D., y Hine, D. (1997). The Population of Organisations Life Cycle (POLC): Implications for Small Business Assistance Programs. *International Small Business Journal*, 15(3) 30-42.
- Hoy, F., McDougall, P., y Dsouza, D. (1992). Strategies and environments of high growth firms, in the state of the art of entrepreneurship. D. Sexton & J. Kasarda (eds.), 341-357.
- Huff, J. O., Huff, A. S., y Thomas, H. (1992). Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia. *Strategic Management Journal*, 13, 55–75. doi:10.2307/2486352
- Hugo, O., y Garnsey, E. (2005). Problem-solving and competence creation in the early development of new firms. *Managerial and Decision Economics*, 26, 139-148.
- Hulland, J. (1999). Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
- Hult, G. T., Hurley, R. F., y Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33, 429 – 443.
- Hunt, S. D., y Morgan. R.M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59 (April), 1– 15.
- Hymer, S., y Pashigan, P. (1962). Firm size and rate of growth. *The journal of political economy*, 70(6), 556-569.
- INEGI (2013). Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2013. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (disponible: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/SCIAN/presentacion.aspx>) (acceso el 5 de diciembre de 2015).
- INEGI (2014). Censo económico 2014. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (disponible:<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/>) (acceso el 15 de julio de 2015).
- INEGI (2015). Censo económico 2014. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (disponible:<http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/Investigacion/Experimentales/esperanza/default.aspx>) (acceso el 25 de octubre de 2015).

Bibliografía

- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M., y Sexton, D. L. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management action to create firm wealth. *Academy of Management Executive*, 15(1), 49–63.
- Janssen, F. (2009). Do manager's characteristics influence the employment growth of SMEs? *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 19(3), 293-315. <http://dx.doi.org/10.1080/08276331.2006.10593372>.
- Jarvis, C.B., MacKenzie, S.B. y Podsakoff, P.M. (2003). A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Specification in Marketing and Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 30(2), 199-218.
- Jehn, K. A., y Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44, 238-251.
- Jelinek, M., y Schoonhoven, C. (1990). *The Innovation Marathon: Lessons from High Technology Firms*, Oxford: Basil Blackwell.
- Johne, A. y Storey, C. (1998). New service development: a review of the literature and annotated bibliography. *European Journal of Marketing*, 32, 184-251.
- Johnsen, G.J., y McMahon, R.G.P. (2005), Owner-manager gender, financial performance and business growth amongst SMEs from Australia's business longitudinal survey. *International Small Business Journal*, 23(2), 115-43.
- Johnson, G., y Scholes, K. (2005). *Exploring corporate strategy: text and cases*.
- Johnson, P., Conway, C., y Kattuman, P. (1999), Small business growth in the short run. *Small Business Economics*, 12(2), 103-12.
- Jones, P., y Parker, A. (2008). Strategy execution and implementation - Achieving strategic goals through operations. In M. D. Olsen, J. Zhao, & A. Pizam. *Handbook of hospitality strategic management*, 334-353.
- Jovanovic, B. (1982). Selection and evolution of industry. *Econometrica*, 50(3).
- Julien, P.A., Mustar, P., y Estimé, M.F. (2001). Les PME à forte croissance: une comparaison internationale. *Revue Internationale P.M.E.*, 14, 3-4.
- Kamm, J. B., y Shuman, J. C. (1990). Entrepreneurial teams in new venture creation: research agenda. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 14, 7-17.

Bibliografía

- Kangasharju, A. (2000). Growth of the smallest: determinants of small firm growth during strong macroeconomic fluctuations. *International Small Business Journal*, 19(1), 28-43.
- Kahn, K. B. (2001). Market orientation, interdepartmental integration and product development performance. *Journal of Product Innovation Management*, 18(5), 314-323.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2004). Mapas Estratégicos. Editorial Gestión 2000. España.
- Katila, R., Shane, S. (2005). When does lack of resources make new firms innovative? *Academy of Management Journal*, 48(5), 814–829.
- Katz, D., y Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, New York, NY.
- Kauffman Foundation (2014). The importance of young firms for economic growth. Entrepreneurship policy digest. 20/12/2014. Recuperado de: <http://www.kauffman.org/what-we-do/resources/entrepreneurship-policy-digest/the-importance-of-young-firms-for-economic-growth>
- Kazanjian, R. K. (1988). Relation of Dominant Problems to Stages of Growth in Technology-Based New Ventures. *Academy of Management Journal*, 31(2), 257-280.
- Kazanjian, R.K., y Drazin, R. (1989). An Empirical Test of a Stage of Growth Progression Model. *Management Science*, 35(12), 1489-1504.
- Kazanjian, R.K., y Drazin, R. (1990). A State-Contingent Model of Design and Growth for Technology Based New Ventures. *Journal of Business Venturing*, 5(3), 137-151.
- Khandwalla, P.N. (1977). *The design of organizations*. Harcourt Brace Jovanovich, New York.
- Kefalas, A.G. (2001). The environmentally sustainable organization. *Ethics & the Environment*, 6(2), 90-105.
- Kelley, D.J., y Nakosteen, R.A. (2005), Technology resources, alliances, and sustained growth in new, technology-based firms, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 52(3), 292-300.
- Kennedy, K. N., Lassk, F.G., y Goolsby, J.R. (2002). Customer mind-set of employees throughout the organization. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30, Spring, 159-171.

Bibliografía

- Kimberly, J.R. (1979). Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization. *Academy of Management Journal*, 22 (3), 437-457.
- Kimberly, J.R., y Miles, R.H. (1980). Preface. In J.R. Kimberly and R.H. Miles, *The Organizational Life Cycle: Issues in the Creation, Transformation, and Decline of Organizations*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kirchhoff, B.A. (1994) *Entrepreneurship and dynamic capitalism: the economics of business firm formation and growth*. Praeger: Westport, CT.
- Knight, D., Pearce, C. L., Smith, K. G., Olian, J. D., Sims, H., Smith, K., y Flood, P. (1999). Top management team diversity, group process, and strategic consensus. *Strategic Management Journal*, 20, 445-465.
- Kogut, B., y Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3, 383–397.
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2006) *Dirección de marketing*. Ed. Pearson-Prentice Hall: Mexico.
- Kraus, S. (2007). Strategic Planning in New Ventures and Young SMEs. In C. Wankel (Ed.), *21st Century Management - A Reference Handbook*, 73-81. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kraus S., Kauranen I. y Henning Reschke C. (2011). Identification of domains for a new conceptual model of strategic entrepreneurship using the configuration approach. *Management Research Review*, 34(1), 58-74.
- Kraus S., Rigtering J.P.C., Hughes M. y Hosman V. (2012). Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands. *Review of Managerial Science*. 6(2), 161-182.
- Kreiser, P.M., Marino, L.D., Weaver, K.M. (2002). Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientations scale: a multi-country analysis. *Entrepreneurship Theory Pract*, 26(Spring), 71–94
- Krepapa, A., Berthon, P., Webb, D., y Pitt, L. (2003). Mind the gap: An analysis of service provider versus customer perceptions of market orientation and the impact on satisfaction. *European Journal of Marketing*, 37(1/2), 197-218.
- Kukalis, S. (1989). The Relationship among Firm Characteristics and Design of Strategic Planning Systems in Large Organizations. *Journal of Management*, 4(15), 565–79.

Bibliografía

- Kumar, M. S. (1985). Growth, Acquisition Activity and Firm Size: Evidence from the United Kingdom, *Journal of Industrial Economics*, 33(3), 327-338.
- Langlois, R.N. (2007). The Entrepreneurial Theory of the Firm and the Theory of the Entrepreneurial Firm. *Journal of Management Studies*, 44(7), 1107-1124.
- LeBlanc, G., y Nguyen, N. (2001). An exploratory study on the cues that signal value to members in retail co-operatives. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29(1), 49-59.
- LeBrasseur, R., Zanibbi, L., y Zinger, T.J. (2003). Growth momentum in early stages of small business start-ups. *International Small Business Journal*, 21(3), 315-330.
- Lee, N. y Cadogan, J.W. (2013). Problems with Formative and Higher-Order Reflective Variables. *Journal of Business Research*, 66, 242-247.
- Lee, K. S., Lim, G. H., Tan, S. J., y Wee, C. H. (2001). Generic marketing strategies for small and medium-sized enterprises - conceptual framework and examples from Asia. *Journal of Strategic Marketing*, 9(2), 145-162.
- Leitch, C., Hill, F., y Neergaard, H. (2010). Entrepreneurial and business growth and the quest for a “comprehensive theory”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 249-260. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00374.x>.
- Lester, D. L., Parnell, J. A., y Carraher, S. (2003). Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. *International Journal of Organizational Analysis*, 2, 339-354.
- Levie, J. (1997). Patterns of Growth and Performance: An Empirical Study of Young, Growing Ventures in France, Ireland and Scotland. *Frontiers of Entrepreneurship Research 1997*, Reynolds, P.D., Bygrave, W. D., Carter, N.M., Davidsson, P., Gartner, W.B., Mason, C.M., and McDougall, P.P., Babson College, Wellesley, MA., 375–389.
- Levinthal, D. A., y March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.
- Levitt, B., y March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340
- Lewis, C., Lewis, N., and Lewis, V. L. (1983). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*. 61(3), 30-40.

Bibliografía

- Lichtenstein, B.B., y Brush, C. (2001). How do 'resource bundles' develop and change in new ventures? A dynamic model and longitudinal exploration. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 37-58.
- Lichtenstein, B.B., Carter, N.M., Dooley, K.J., y Gartner, W.B. (2007). Complexity dynamics of nascent entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 22, 236–261.
- Lippitt, G.L. y Schmidt, W.H. (1967). Crises in a developing organization. *Harvard Business Review*, 45(6), 102-112.
- Littunen, H. y Niittykangas, H. (2010). The rapid growth of young firms during various stages of entrepreneurship. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(1), 8-31.
- Littunen, H. y Tohmo, T. (2003). The high growth firm in new metal-based manufacturing and business services in Finland. *Small Business Economics*, 21(2), 187-200.
- Liu, S.S., Luo, X., y Shi, Y. (2003). Market-oriented organizations in an emerging economy: A study of missing links. *Journal of Business Research*, 56, 481-491.
- Locke, S. (2004). ICT adoption and SME growth in New Zealand. *Journal of American Academy of Business*, 4(1/2), 93-102.
- LoDAHL, T. y S. MITCHELL. (1980). Drift in the Development of Innovative Organizations. J. Kimberly and R. Miles (Eds.), *The Organizational Life Cycle*, Jossey-Bass, San Francisco,
- Longenecker, J.G., Petty, J.W., Palich, L.E. y Moore, C.W. (2009). *Small Business Management: Launching and Growing Entrepreneurial Ventures (15th Edition)*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Lovelock, C.H. (1996). *Services Marketing*, 3rd ed. Prentice-Hall, Upper, Saddle River, N.J.
- Lovelock, C. y Gummesson, E. (2004). Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives, *Journal of Service Research*, 7(1), 20-41.
- Low, M. B., y MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of Management*, 14(2), 139-161.

Bibliografía

- Lu, W. M., y Hung, S. W. (2011). Exploring the operating efficiency of technology development programs by an intellectual capital perspective: A case study of Taiwan. *Technovation*, 31(8), 374–383.
- Lubatkin, M. H., Z. Simsek, L. Yan y J. F. Veiga (2006). Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: the pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32, 646–672.
- Lumpkin, G. T., y Dess, G. C. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21, 135-172.
- Lumpkin, G.T., y Dess, G.G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16, 429-451.
- Lyden, F.J. (1975). Using Parson's functional analysis in the study of public Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 20(1), 59-70.
- Lyles, M.A. (1993). Formal Planning in Small Business: Increased Strategic Choices, *Journal of Small Business Management*, 38-50.
- Lyles, M. A., y Salk, J. E. (1996). Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical examination in the Hungarian context. *Journal of International Business Studies*, 27(5), 877-903.
- Macedo, I. M., y Pinho, J. C. (2006). The relationship between resource dependence and market orientation. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 533 – 553.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., y Jarvis, C. B. (2005). The Problem of Measurement Model Misspecification in Behavioral and Organizational Research and Some Recommended Solutions. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 710-730.
- Marris, R. (1963). A model of the managerial enterprise. *Quarterly Journal of Economics*, 77, 185-209.
- Martin, C.L. (1996). *Owning and Operating a Service Business*. Crisp Publications, Menlo Park, CA.
- Masurel, E., y van Montfort, K. (2006). Life cycle characteristics of small professional service firms. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 461–473.

Bibliografía

- Masurel, E. and Smit, H.P. (2000). Planning behavior of small firms in central Vietnam. *Journal of Small Business Management*, 38(2), pp. 95-102.
- McCarthy, B. (2003). The impact of the entrepreneur's personality on the strategy-formation and planning process in SMEs. *Irish Journal of Management*, 24(1), 154-172.
- McDougall, P., y Robinson, R. B., Jr. (1990). New venture strategies: An empirical identification of eight "archetypes" of competitive strategies for entry. *Strategic Management Journal*, 11, 447-467.
- McGoldrick, P. (2002). *Retail Marketing (2nd Edition)*, Maidenhead: McGraw-Hill
- Mckee, D.O., Varadarajan, P.R. y Pride. W, M. (1989). Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective. *Journal of Marketing*, 53, 21-35.
- McKelvie, A., y Wiklund, J. (2010). Advancing firm growth research: a focus on growth mode instead of growth rate. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 261-288. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00375.x>.
- McMahon, R.G.P. (2001). Business growth and performance and the financial reporting practices of Australian manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*, 39(2), 152-65.
- McPhail, K. (2009). Where is the ethical knowledge in the knowledge economy? Power and potential in the emergence of ethical knowledge as a component of intellectual capital. *Critical Perspectives on Accounting*, 20(7), 804 – 822.
- Meer, D. (2005). Enter the "Chief Growth Officer": Searching for organic growth. *Journal of Business Strategy*, 26(1), 13-17.
- Messersmith, J.G., y Wales, W.J. (2011). Entrepreneurial orientation and performance in young firms: The role of human resource management. *International Small Business Journal*. Epub ahead of print 16 November 2011 DOI: 10.1177/0266242611416141.
- Meyer y Rowan. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29, 770–791.
- Miller, D. (1987). The structural and environmental correlates of business strategies. *Strategic Management Journal*, 8, 55-76.

Bibliografía

- Miller, A., y Camp, B. (1985). Exploring determinants of success in corporate ventures. *Journal of Business Venturing*, 1, 87-105.
- Miller, C. C., Burke, L. M., y Glick, W. H. (1998). Cognitive diversity among upper echelon executives: Implications for strategic decision processes. *Strategic Management Journal*, 19, 39-58.
- Miller, D. y Friesen, P.H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30(10), 1161-1184.
- Miller, D., y Friesen, P.H. (1978). Archetypes of Strategy Formulation. *Management Science*, 24(9), 921-933.
- Miller, D., y Friesen, P. H. (1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: two Models of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 3, 1-25
- Miller, D., y Friesen, P. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4, 221-235
- Miller, D. y Friesen, P.H. (1983). Successful and Unsuccessful Phases of the Corporate Life Cycle. *Organization Studies*, 4(4), 339-357.
- Mills, P.K. (1986), *Managing Service Industries: Organizational Practices in a Post-Industrial Economy*, Ballinger, Cambridge, MA.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), 322-344.
- Mintzberg, H. (1984). Power and Organization Life Cycles. *The Academy Of Management Review*, 9(2), 207-225.
- Mishra, A. A. (2009). A study on Customer Satisfaction in Indian Retail Banking. *IUP Journal of Management Research*, 8(11), 45-61.
- Miquel, S. y Miquel, A. (2000). *Investigación de Mercados*. McGraw-Hill. Madrid.
- Moeller, S. (2010). Characteristics of services - a new approach uncovers their value. *Journal of Services Marketing*. 24(5), 359-368.

Bibliografía

- Montanari, J.R., Morgan, C.P. y Bracker, J. (1990). The choice perspective of strategic management. In *Strategic Management: A Choice Approach*. Chicago: The Dryden Press.
- van Montfort, M. (2006). Life cycle characteristics of small professional service firms. *Journal of Small Business Management*, 144(3), 461-473.
- Mooney, J. D. y A. C. Reiley (1931). *Onward Industry*, New York: Harper and Row.
- Morden, T. (2007). *Principles of strategic management* (3rd ed.). Hampshire, London: Ashgate.
- Moreno, A. M., y Casillas, J. C. (2008). Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: a causal model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(2), 507-528. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00238.x>.
- Morris, T., y Empson, L. (1998). Organization and expertise: An exploration of knowledge bases and the management of accounting and consulting firms. *Accounting, Organizations and Society*, 23, 609–624.
- Morrison, A., Breen, J. y Ali, S. (2003), Small business growth: intention, ability, and opportunity. *Journal of Small Business Management*, 41(4), 417-425.
- Mosakowski, E. (1993). A Resource-Based Perspective on the Dynamic Strategy Performance Relationship: An Empirical Examination of the Focus and Differentiation Strategies in Entrepreneurial Firms. *Journal of Management*, 19, 819-839.
- Mueller, P. (2006). Exploring the knowledge filter: How entrepreneurship and university-industry relationships drive economic growth, *Research Policy* 35, forthcoming.
- Munch, L. y García, J. (2004). *Fundamentos de administración*. México: Ed. Trillas S.A. de C.V.
- Murphy, G.B., Trayler, J.W., y Hill, R.C. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, 36(1), 15-23.
- Nahapiet, J., y Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage, *Academy of Management Review*, 23(2), 242-66.
- Naman, J., y Slevin, D. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14(2), 137-153.

Bibliografía

- Narver, J. C., y Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Nasution, H. N., Mavondo, F. T. (2008). Organisation capabilities: Antecedents and implications for customer value. *European Journal of Marketing*, 42(3/4), 477-501.
- Nelson, R., y Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge: Harvard University Press.
- Noble, C. H., (1999). Building the Strategy Implementation Network. *Business Horizons*, November- December.
- Nonaka, I. (1994) A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Noonan, R. y Wold, H. (1980). PLS Path Modelling with Latent Variables: Analysing School Survey Data Using Partial Least Squares-Part II 1,2. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 24(1), 1-24.
- von Nordenflycht, A. (2010). What is a Professional Service Firm? Toward a Theory and Taxonomy of Knowledge-Intensive Firms. *Academy of Management Review*, 35(1), 155-174.
- Normann, R. (1984). *Service management: Strategy and leadership in service businesses*, Wiley, Chichester.
- North, D.C. (1993). *Instituciones, Cambio institucional y Desempeño Económico*. Fondo de Cultura Económica. México.
- North, D. y Smallbone, D. (2000), The innovativeness and growth of rural SMEs during the 1990s. *Regional Studies*, 34(2), 145-57.
- Nunnally, J. C., y Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- O'Cass, A. y Carlson, J. (2012). An Empirical Assessment of Consumers: Evaluations of Web Site Service Quality: Conceptualizing and Testing a Formative Model. *Journal of Services Marketing*, 26(6), 419-434.
- OCDE. (1994). *The OECD Jobs Study*, Paris.
- OCDE. (1998). *Technology, Productivity and Job Creation: Best Policy Practices*, Paris.

Bibliografía

- O'Farrell P.N. y Hitchens (1988). Alternative Theories of Small-Firm Growth: A critical Review. *Environment and Planning*, 20(A), 1365-1383.
- O'Gorman, C. (2001), The sustainability of growth in small and medium sized enterprises. *International Journal of Entrepreneurship Behaviour & Research*, 7(2), 60-71.
- Olson, P.D. y Bokor, D.W. (1995), Strategy process-content interaction: effects on growth performance in small start-up firms. *Journal of Small Business Management*, 33(1), 34-44.
- Orpen, C. (1993). Strategic Planning, Scanning Activities and the Financial Performance of Small Firms, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 11(1), 62-72.
- Orser, B.J. y Hogarth-Scott, S. (2002). Opting for Growth: Gender Dimensions of Choosing Enterprise Development. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 19(3), 284-300.
- Orser, B.J., Hogarth-Scott, S. y Riding, A.L. (2000), Performance, firm size, and management problem solving. *Journal of Small Business Management*, 38(4), 42-58.
- Pagano, P. y Schivardi, F. (2003). Firm Size Distribution and Growth. *Scandinavian Journal of Economics*, 105(2), 255-274.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7, 615-631.
- Pertusa-Ortega, E.M., Molina-Azorín, J.F. y Claver-Cortes, E. (2010). Competitive Strategy, Structure and Firm Performance: A Comparison of the Resource-Based View and the Contingency Approach. *Management Decision*, 48(8), 1282-1303.
- Pettus, M.L. (2001). The resource- based view as a developmental growth process: Evidence from the Deregulated Trucking Industry. *Academy of Management Journal*, 44(4), 878-896.
- Pfeffer, J. y Leong, A. (1977). Resource allocations in united funds: Examination of power and dependence. *Social Forces*, 55, 775-790.
- Pfeffer, J. y Salancik, G. R. (2003). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. California: Stanford University Press.

Bibliografía

- Pena, I. (2002). Intellectual capital and business start-up success. *Journal of Intellectual Capital*, 3(2), 180-198.
- Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press., Oxford.
- Perry, C. (1982). Stage Theories of Small Business Growth. *Management Forum*, 8(4), 190-203.
- Perry, S. C. (2001). The relationship between written business plans and the failure of small businesses in the U.S. *Journal of Small Business Management*, 39(3), 201–208.
- Piercy, N.F., Haris, L.C., y Lane, N. (2002). Market Orientation and Retail Operative's Expectations. *Journal of Business Research*, 55, 261-273.
- Pil, F. y Holweg, M. (2003). The advantages of thinking small. *Mit Sloan Management Review*, 33-39,
- Poon, J.M.L., Ainuddin, R.A., y Junit, S.H. (2006). Effect of self-concept traits and entrepreneurial orientation on firm performance. *International Small Business Journal*, 24(1), 61–82.
- Quinn, R. E. y Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*, 29(1), 33-52.
- Rajala, R., y Westerlund, M. (2010). Antecedents to Consumers, Acceptance of Mobile Advertisements – A Hierarchical Construct PLS Structural Equation Model. *Proceedings of the 43rd Hawaii International Conference on System Sciences*, 1–10.
- Rajan R. G. y Zingales, L. (1998). Financial dependence and growth. *The American economic review*, 88, 559-586.
- Rasheed, A.M.A. y Prescott, J.E. (1992). Towards an Objective Classification Scheme for Organizational Task Environments. *British Journal of Management*, 3, 197-206.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin G. T., y Frese M. (2004). Entrepreneurial orientation and business performance: A Meta-Analysis. Submitted to *Strategic Management Journal*, October.

Bibliografía

- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T., y Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, 761-787.
- Reagans, R., y McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 240-267.
- Reeves, T.C., Duncan, W.J. y Ginter, P.M. (2003). Strategic configurations in health service organizations. *Journal of Business Research*, 56(1), 31-43.
- Reichstein, T. y Dahl, M.S. (2004). Are firm growth rates random? Analysing patterns and dependencies. *International Review of Applied Economics*, 18(2), 225-46.
- Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., y Chadwick, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 47, 255-266.
- van Riel, A. C., de Mortanges, C.P., y Streukens, S. (2005). Marketing antecedents of industrial brand equity: An empirical investigation in specialty chemicals. *Industrial Marketing Management*, 34, 841-847.
- Ringle, C.M., Sarstedt, M. y Straub, D.W. (2012). Editor's Comments: A Critical Look at the Use of Pls-Sem in *MIS Quarterly*. *MIS Quarterly*, 36(1), iii-xiv.
- Robinson, R. B. (1984). The relationship between stage of development and small firm planning and performance. *Journal of Small Business Management*, 22(2), 45-52.
- Robinson, R. B., y Littlejohn, W.F. (1981). Important Contingencies in Small Firm Planning. *Journal of Small Business Management*, 19(3), 45-48.
- Robinson, R. B., y Pearce, J.A. (1984). Research Thrusts in Small Firm, Strategic Planning. *Academy of Management Review*, 9(1), 128-137.
- Rodríguez, J. (2004). Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, (5ª. Ed.). Editorial Thomson.
- Romanelli, E. (1989). Environments and strategies of organization start-up: Effects on early survival. *Administrative Science Quarterly*, 34, 369-387.
- Romanelli, E. y Tushman, M. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management Journal*, 37, 1141-1166.

Bibliografía

- Roos, G. 2005. Intellectual Capital and Strategy; a primer for today's manager, *Coate Handbook of Business Strategy*, 6(1), Emerald Group Publishing Limited, Bradford, UK, 123-132.
- Ross, M. y Grace, D. (2012). Exploring the International Student Recruitment Industry through the Strategic Orientation Performance Model. *Journal of Marketing Management*, 28(5-6), 522-545.
- Rostow, W.W. (1960). *The Stages of Economic Growth*, Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Roth, A. V. (1996). Achieving Strategic Agility through Economies of Knowledge. *Strategy and Leadership*, 24(2), 30-37.
- Rubio, A., y Aragón, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en la Pyme. *Revista de empresa*, 17, 32-47.
- Rugman, A.M. y Verbeke, A. (2004). A Perspective on Regional and Global Strategies of Multinational Enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35(1), 3-19.
- Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, Structure, And Economic Performance*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Sadler-Smith, E., Spicer, D.P. y Chaston, I. (2001). Learning orientations and growth in smaller firms. *Long Range Planning*, 34(2), 139-58.
- Samuels, L. B., Joshi, M. P. y Demory, Y. (2008). Entrepreneurial failure and discrimination: lessons for small service firms. *Service Industries Journal*, 28, 883-897.
- Sandberg, 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(1), 5-28.
- Sarabia, F. (1999). *Metodología para la investigación en Marketing y dirección de empresas*. Editorial Pirámide. Madrid- España.
- Sarasvathy, S. D. (2004). The questions we ask and the questions we care about: reformulating some problems in entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 19(5), 707-717.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey Bass.

Bibliografía

- Schlesinger, H. y Graf von der Schulenburg, J.M. (1993). Consumer Information and Decisions to Switch Insurers. *The Journal of Risk and Insurance*, 60(4), American Risk and Insurance Association, 591-615.
- Schlesinger, L. y Heskett, J (1991). The Service-Driven Service Company. *Harvard Business Review*, 71-81
- Schneider, B., y Bowen, D. E. (1993). The service organization: Human resources management is crucial. *Organizational Dynamics*, 21, 39-52.
- Schneider, B., Macey, W.H., y Young, S.A. (2006). The Climate for Service: A Review of the Construct with Implications for Achieving CLV Goals. *Journal of Relationship Marketing*, 5(2/3), 111-132.
- Schoonhoven, C.B., y Romanelli, E. (eds.). (2001). *The Entrepreneurship Dynamic*. Stanford, CA: Stanford Business Books.
- Schumpeter J. (1934). *Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Schwenk, C., y Schrader, C. (1993). Effects of formal planning on financial performance in small firms: a meta-analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(3), 53-63.
- Scott, B.R. (1971). Stages of Corporate Development - Part 1. Case No. 9-371-294. Intercollegiate Case Clearing House, Boston: MA.
- Scott, M. y R. Bruce (1987). Five Stages of Growth In Small Business. *Long Range Planning*, 20(3), 45-52.
- Selznick, P. (1948). Foundations of the Theory of Organization. *American Sociological Review*, 13, 25-35.
- Sexton, D.L., y Van Auken, P. (1985). A longitudinal study of small business strategic planning. *Journal of Small Business Management*, 7-15.
- Sexton, D.L., y Van Auken, P. (1982). Prevalence of strategic planning in small business. *Journal of Small Business Management*, 20-26.
- Sexton, D. L., y Bowman-Upton, N. (1987). Evaluation of an Innovative Approach to Teaching Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 25(1), 35-43.

Bibliografía

- Shane, S. (2003). A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus. Northampton, MA: Edward Elgar.
- Shane, S. y Foo, M.D. (1999). New firm survival: Institutional explanations for new franchisor mortality. *Management Science*, 45(2), 142-159.
- Shane, S.A. y Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25, 217-226.
- Shane, S., y Kolvereid, L. (1995). National environment, strategy, and new venture performance: A three country study. *Journal of Small Business Management*, 33(2), 37-50.
- Shaw, E., Lam, W., y Carter, S. (2008). The role of entrepreneurial capital in building service reputation. *Service Industries Journal*, 28(7), 899-917.
- Shelton, L. M. (2005). Scale barriers and growth opportunities: A resource-based model of new venture expansion. *Journal of Enterprising Culture*, 13, 333-357.
- Shepherd, D.A., Douglas, E.J., y Shanley, M. (2000). New Venture Survival: Ignorance, External shocks, and Risk Reduction Strategies. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 393-410
- Shepherd, D., y Wiklund, J. (2005). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach, *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- Shim, S., Eastlick, M. A., y Lotz, S. (2000). Examination of US Hispanic-owned, small retail and service businesses: An organizational life cycle approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 7(1), 19-32.
- Sine, W. D., Mitsuhashi, H., y Kirsch, D. A. (2006). Revisiting burns and stalker: Formal structure and new venture performance in emerging economic sectors. *Academy of Management Journal*, 49, 121-132.
- Singh, J. V., Tucker, D. J., y House, R. J. (1986). Organizational legitimacy and the liability of newness. *Administrative Science Quarterly*, 31, 171-193.
- Smallbone, D., Leigh, R. y North, D. (1995). The characteristics and strategies of high growth SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 1(3), 44-56.
- Smallbone, D. y North, D. (1995). Targeting established SMEs: does their age matter? *International Small Business Journal*, 13(3), 4-22.

Bibliografía

- Smallbone, D. y Wyer, P. (2000). Growth and development in the small firm. Carter, S and Evans, JD (eds.). *Enterprise and small business: Principles, practice and policy*, Addison Wesley, 409-433.
- Smart, D. T., y Conant, J. S. (1994). Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance. *Journal of Applied Business Research*, 10(3), 28-38.
- Smith, K. G., Terence, R. M. y Summer, C.E. (1985). Top Level Management Priorities in Different Stages of the Organizational Life Cycle. *Academy of Management Journal*. 28 (4), 799-820.
- Smith, N. R. y Miner, J. B. (1983). Type of Entrepreneur, Type of Firm, and Managerial Motivation: Implications for Organizational Life Cycle Theory. *Strategic Management Journal*, 4(4), 325-341.
- Song, M.X., Di Benedetto, C.A. y Zhao, Y.L. (1999). Pioneering Advantages in Manufacturing and Service Industries: Empirical Evidence from Nine Countries. *Strategic Management Journal*, 20, 811-835. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199909\)20:9<811::AID-SMJ52>3.0.CO;2-#](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199909)20:9<811::AID-SMJ52>3.0.CO;2-#)
- Stam, E., Gibcus, P., Telussa, J. y Garnsey, E. (2006) Dynamic Capabilities and New Firm Growth. Paper presented at the Cass Business School Workshop on Scientific and Managerial Knowledge.
- Stanworth, M. K. y J. J. Curran (1976). Growth and the Small Firm – An Alternative View. *The Journal of Management Studies*, 13(2), 95-110.
- Starbuck, W. (1992). Learning by knowledge-intensive firms. *Journal of Management Studies*, 29: 713–740.
- Starbuck, W.H. (1965). Organizational growth and development. In: March, J.G. (eds), *Handbook of organizations*, 451-533, Chicago: Rand McNulty.
- Steiner, A. G. (1996). Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. CECSA. México. 366.
- Steinman, C., Deshpande, R., y Farley, J. U. (2000). Beyond market orientation: When customers and suppliers disagree. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 109.
- Steinmetz, L.L. (1969). Critical Stages of Small Business Growth: When They Occur And How to Survive Them. *Business Horizons*, 12(1), 29-34.

Bibliografía

- Stinchcombe, A. (1965). Social structure and organizations. In J. March (Ed.), *Handbook of organizations*, 142-193. Chicago: Rand McNally.
- Stopford, J. (2001). Should strategy makers become dream weavers? *Harvard Business Review*, 79(1), 165–169.
- Stopford, J.M., y Baden-Fuller, E.W.F. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15, 521-536.
- Storey, D.J. (1994). Understanding the small business sector. Routledge, London.
- Storey, D., R. Watson, y P. Wynarczyk (1988). Fast Growth Small Business: Case Studies of 40 Small Firms in the North-East of England. Research Paper No. 67.
- Subramaniam, M., y Venkatraman, N. (2001). Determinants of transnational new product development capability: Testing the influence of transferring and deploying tacit overseas knowledge, *Strategic Management Journal*, 22, 359-378.
- Subramaniam, M., y Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463.
- Sull, D. (2009) Competing through organizational agility. McKinsey Quarterly Dec.2009.
- Sutton J (1997). Gibrat's Legacy. *Journal of Economic Literature*, 35, 40-59.
- Svetlicic, M.; A. Jaklic; and A. Burger. (2007). Internationalization of Small and Medium Sized Enterprises from Selected Central European Companies. *Eastern European Economics*, 45(4), 36-65.
- Sydler, R., Haefliger, S., y Pruksa, R. (2014). Measuring intellectual capital with financial figures: Can we predict firm profitability? *European Management Journal*, 32(2), 244-259.
- Teece, D.J. (1986). Profiting from technological innovations. *Research Policy*, 15 (6), 285-306.
- Teece, D.J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Bibliografía

- Teeter, R. A., y Whelan-Berry, K. S. (2008). My firm versus our firm: The challenge of change in growing the small professional service firm. *Journal of Business Inquiry*, 32(3), 41–52.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Thompson, J., y Martin, F. (2005) *Strategic management - awareness and change*, Cengage Learning EMEA, 5th edition.
- Thurik, A.R. y Wennekers, S. (2004). Entrepreneurship, small business and economic growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(1), 140-149.
- Tichey, Noel M. (1980). Problem Cycles in Organizations and the Management of Change. J.R. Kimberly and R.H. Miles, *The Organizational Life Cycle: Issues in the Creation, Transformation, and Decline of Organizations*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Timmons, J.A. (1990). *New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990s*, (3rd ed.), Irwin, Homewood, IL.
- Todd, P. y Javalgi, R. (2007). Internationalization of SMEs in India: Fostering Entrepreneurship by Leveraging Information Technology. *International Journal of Emerging Markets*, 2(2) 166–80.
- Tokman, V. E. (2007). Informalidad, Inseguridad y Cohesión Social en América Latina. *Revista Internacional del Trabajo*, 126(1-2), 93-120.
- van Tonder, C., y McMullan, L. (2010). Franchisees, change, and the life cycle. *Proceedings of the GBATA 2010 – 12th Annual International Conference*. South Africa.
- Torbert, W.R. (1974). Pre-Bureaucratic and Post-Bureaucratic Stages Of Organization Development. *Interpersonal Development*, 5 (1), 1-25.
- Treacy, M., y Wiersema, F. (1993). Customer Intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*, 84-93.
- Tseng, C.Y, Kuo, H.Y. y Chou, S.S. (2008). Configuration of innovation and performance in the service industry: evidence from the Taiwanese hotel industry. *The Service Industries Journal*, 28(7), 1015-1028.

Bibliografía

- Tushman, M.L., y Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behaviour*, 7, 171-222, Greenwich, CT: JAI Press.
- Utterback, J. (1994). Mastering the dynamics of innovation, Boston, MA: Harvard University Press.
- Van de Ven, A. H. (1992). Suggestions for studying strategy process: a research note. *Strategic Management Journal*, 13, 169–188
- Van de Ven, A.H. y Poole, M.S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.
- Wagner, J. (1992). Firm Size, Firm Growth, and Persistence of Chance: Testing Gibrat's Law with Establishment Data from Lower Saxony, 1978-1989, *Small Business Economics*, 4, 125-131.
- Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W., y West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology*, 57(1), 95-118.
- Watson, A., Stanworth, J., Healeas, S., Purdy, D., y Stanworth, C. (2005). Retail franchising: An intellectual capital perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12, 25-34.
- Weber, Y. y Tarba, S.Y. (2014). Strategic Agility: A State of Art 3 ABS; Impact factor 2.554). *California Management Review*, 56(3), 1-8.
- Wei, L. Q., y Lau, C. M. (2008). The impact of market orientation and strategic HRM on firm performance: The case of Chinese enterprises. *Journal of International Business Studies*, 39(6), 980–995.
- Weinzimmer, L.G., Nystron P.C. y Freeman S.J. (1998). Measuring organizational growth: issues, consequences and guidelines. *Journal of Management*, 24(2), 235– 262.
- Welbourne, T.M. (1997). Valuing employees: a success strategy for fast growth firms and fast paced individuals. Reynolds, P.D., W.D. Bygrave, P. Davidsson, W.B. Gartner, C.M. Mason, P.P. McDougall, (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Center for Entrepreneurship Research, Babson Park, MA, 17–31.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 272-280.

Bibliografía

- Wetzels, M., Odekerken-Schroder, G. y Oppen, C.V. (2009). Using Pls Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177-195.
- Wiklund, J. (1999). *The Sustainability of The Entrepreneur Orientation Performance Relationship: Entrepreneurship Theory and Practice*. Baylor University.
- Wiklund J. (1998). *Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond*. Jönköping International Business School, Jönköping
- Wiklund, J., Davidsson, P., and Delmar, F. (2003). What do they think and feel about growth? An expectancy-value approach to small business managers' attitudes toward growth. *Entrepreneurship, Theory and Practice*; Spring, 247-270.
- Wiklund, J., Patzelt, H., y Shepherd, D.A. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, 32(4), 351-374. <http://dx.doi.org/10.1007/s11187-007-9084-8>.
- Wiklund, L. and Shepherd, D. (2003). Aspiring for, and achieving growth: the moderating role of resources and opportunities, *Journal of Management Studies*, 40(8), 1919-1941.
- Wiklund, J., y Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-89
- Wiklund, J., y Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24, 1307-1314.
- Wilden, R., Gudergan, S.P., Nielsen, B.B. y Lings, I. (2013). Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment. *Long Range Planning*, 46, 72-96.
- Williams, C.C. (2008), Beyond necessity-driven versus opportunity-driven entrepreneurship: a study of informal entrepreneurs in England, Russia and Ukraine. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 9(3), 157–165.
- Williams, G. (1999). 2001, an entrepreneurial odyssey. *Entrepreneur*, 27(4), 106-113.
- Williams, K. Y., y O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.

Bibliografía

- Wilson, B., y Henseler, J. (2007). Modeling reflective higher-order constructs using three approaches with PLS-SEM analysis: a Monte Carlo comparison. *ANZMAC*.
- Witmeur, O., y Fayolle, A. (2011). Developing and testing a typology of growth strategies of entrepreneurial IT service firms. In M. Raposo, D. Smallbone, K. Balaton & L. Hortoványi (Eds.), *Entrepreneurship, growth and economic development*, 30–68.
- Witt, P., Schroeter, A. y Merz, C. (2008). Entrepreneurial resource acquisition via personal networks: An empirical study of German start-ups. *Service Industries Journal*, 28(7), 953–971.
- Wolak, R., Kalafatis, S. y Harris, P. (1998). An investigation into four characteristics. *Journal of Empirical Generalizations in Marketing Science*, 3, 22-41.
- Wold, H. (1985). Partial least squares. S. Kotz, and N. L. Johnson, (Eds.), *Encyclopedia of Statistical Sciences*, 6, 581–591.
- Woodall, T. (2003). Conceptualising value for the customer: an attributional, dispositional and structural analysis. *Academy of Marketing Science Review*.
- Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M. y Allen, M.R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58, 409- 446.
- Wright, R.T., Campbell, D.E., Thatcher, J.B., Roberts, N. (2012). Operationalizing multidimensional constructs in structural equation modeling. *Recommendations for IS research Communications of the Association for Information Systems*, 30, 367–412.
- Yasuda T (2005). Firm growth, size, age and behaviour in Japanese manufacturing. *Small Business Economics*, 24(1), 1-15
- Yen, Y.X., Wang, E.S.T., y Horng, D.J. (2011). Suppliers' willingness of customization, effective communication, and trust: a study of switching cost antecedents. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(4), 250-259.
- Yeoh, P-L. (1994). Entrepreneurship and export performance: A proposed conceptual model. In S. T. Cavusgil, & C. N. Axinn (Eds.), *Advances in international marketing*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Yeoh, P. y Jeong, I. (1995). Contingency Relationship Between Entrepreneurship, Export Channel Structure and Environment: A Proposed Conceptual Model of Export Performance. *European Journal of Marketing*, 29, 95-115.

Bibliografía

- Yli-Renko, H., Autio, E., y Sapienza, H.J. (2001). Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young Technology-Based Firms. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 587-614.
- Youndt, M. A., y Snell, S. A. (2004). Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance. *Journal of Managerial Issues*, 16(3), 337-360.
- Youndt, M. A., Subramaniam, M., y Snell, S. A. (2004). Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*, 41, 335-362.
- Young, G. J., Charns, M. P., y Shortell, S. M. (2001). Top manager and network effects on the adoption of innovative management practices: A study of TQM in a public hospital system. *Strategic Management Journal*, 22(10), 935-951.
- Zahra, S. A., y Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(3), 43-58.
- Zahra, S., y Garvis, S. (2000). International Corporate Entrepreneurship and Company Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility. *Journal of Business Venturing*, in press.
- Zahra, S.A., Neubaum, D.O., y Huse, M. (2000). Entrepreneurship in medium size companies: Exploring the effects of ownership and governance systems. *Journal of Management*, 26(5), 947-976.
- Zahra, S. A., Nielsen, A.O., y Bogner, A.C. (1999). Ce, Knowledge, And Competence Development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 169–89.
- Zeithaml, V.A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *The Journal of Marketing*, 52, 2-22.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. y Berry, L.L. (1990). *Delivering Quality Service*, The Free Press, New York, N.Y
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. y Berry, L.L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, 49, 33-36.
- Zenger, T. R., y Lawrence, B. S. (1989). Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management Journal*, 32, 353-376.

Bibliografía

Zhou, H. y Wit G. (2009). Determinants and Dimensions of Firm Growth. SCALES EIM Research Reports (H200903). Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1443897> or doi:10.2139/ssrn.1443897.

Zoltan, J. y Mueller, P. (2008). Employment Effects of Business Dynamics: Mice, Gazelles and Elephants. *Small Business Economics*, 30(1), 85-100.

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario



Muchas gracias por participar en nuestra encuesta (21 preguntas de opción múltiple).

Indicaciones:

- Complete las preguntas en bloque de la pantalla en que se encuentre y así podrá avanzar al siguiente (se desplegarán mensajes sobre respuestas faltantes).
- Usted podrá cambiar sus respuestas en cualquier momento. Retroceda con "<" y para avanzar entre páginas hasta el bloque de preguntas por completar utilice ">".
- Si usted abandonara la encuesta; podrá retomarla nuevamente en el bloque donde se quedó. Desde el correo de invitación que haya recibido seleccione nuevamente la liga de la encuesta.
- El periodo para completar una encuesta pendiente es de 1 semana.
- Al completar todos los bloques de preguntas recibirá un mensaje de agradecimiento y así usted habrá terminado el proceso.

Nota.- Usted podrá obtener una copia de sus respuestas para uso interno; se le pedirá una dirección destino de correo.

SECCIÓN I: DATOS GENERALES

1. Estado de la república:

2. Nombre del participante (para futuros contactos):

3. Nombre de la empresa:

4. Año de inicio de operaciones (use 4 dígitos, por ejemplo: 2013):

6. Número de empleados de la empresa:

- 1 a 10
- 11 a 50
- 51 a 100
- Más de 100

7. Nivel de facturación en pesos (anual):

- Menos de \$4 millones
- Entre \$4 y \$100 millones
- Más de \$100 y hasta \$250 millones
- Más de \$250 millones

8. ¿La empresa es familiar?

- Sí
- No

SECCIÓN II: CRECIMIENTO

9. Indique cuánto ha crecido su empresa durante los últimos 3 años en cuanto a:

Nota.-Un crecimiento nulo o negativo indíquelo con el valor de 0%.

	0%	1-24%	25-49%	50-74%	75-100%
Ventas	<input type="radio"/>				
Número de empleados	<input type="radio"/>				

SECCIÓN III. ACTITUD HACIA EL CRECIMIENTO.

10. Indique el nivel de satisfacción con la tasa de incremento en las ventas que ha tenido su empresa en los últimos 3 años:

- Altamente insatisfecho (1)
- 2
- 3
- 4
- Altamente satisfecho (5)

11. (Durante los últimos 3 años) ¿La empresa ha participado en alguna adquisición o fusión?

- Sí
- No

12. (Durante los últimos 3 años) ¿la empresa se ha expandido geográficamente a otros mercados?

	Sí	No
Dentro de México	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fuera de México	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SECCIÓN III. ACTITUD HACIA EL CRECIMIENTO.

13. Indique cuánto le gustaría que creciera su empresa en los próximos 3 años:

	0%	1-24%	25-49%	50-74%	75-100%
Incremento en las ventas	<input type="radio"/>				
Incremento en el número de empleados	<input type="radio"/>				

SECCIÓN IV.1 RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA.

14. Seleccione su respuesta:

	Insuficiente y un gran impedimento para el desarrollo de la empresa 1	2	3	4	Totalmente satisfactoria para el desarrollo de la empresa 5
La disponibilidad de recursos financieros durante los últimos 3 años ha sido:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SECCIÓN IV.2 CAPITAL HUMANO

15. En relación con los TRABAJADORES DE LA EMPRESA, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo 1	2	3	4	Totalmente de acuerdo 5
Nuestros empleados destacan por sus habilidades para realizar satisfactoriamente su trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El tiempo de permanencia de nuestros empleados en la empresa supera la media del sector.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El promedio de horas de formación de	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

nuestros empleados es superior al de la competencia.					
Un porcentaje importante de la plantilla tiene acceso a planes de incentivos.	<input type="radio"/>				
El grado de satisfacción de nuestros empleados es alto.	<input type="radio"/>				

SECCIÓN IV.3 CAPITAL RELACIONAL

16. En relación con la red de RELACIONES EXTERNAS de la empresa, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo 1	2	3	4	Totalmente de acuerdo 5
La reputación de la empresa en el mercado es superior a la de sus principales competidores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En general las relaciones de nuestra empresa con los clientes son a largo plazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En general las relaciones de nuestra empresa con proveedores son a largo plazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

La empresa para su desarrollo mantiene relaciones con otras organizaciones (asociaciones gubernamentales, consultores externos, otras PyMEs, etcétera)	<input type="radio"/>				
La lealtad de nuestros clientes es superior a la de la competencia.	<input type="radio"/>				

SECCIÓN IV.4 CAPITAL ESTRUCTURAL

17. En relación con la ESTRUCTURA ORGANIZATIVA de la empresa, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones.

	Totalmente en desacuerdo 1	2	3	4	Totalmente de acuerdo 5
La empresa utiliza sistemas de gestión y prácticas organizativas de alto rendimiento (gestión de la calidad total, CRM, cuadro de mando integral, etcétera)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponemos de procedimientos documentados en todas las	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<p>áreas de la empresa y que facilitan el desarrollo del trabajo de forma eficaz.</p>					
<p>La empresa dispone de la tecnología adecuada para el desarrollo de sus actividades.</p>	○	○	○	○	○
<p>El uso de las tecnologías de información y comunicaciones, facilita el desarrollo de la gestión y el trabajo operativo de forma rápida y eficiente.</p>	○	○	○	○	○
<p>La empresa se esfuerza por conservar y proteger el know-how desarrollado.</p>	○	○	○	○	○
<p>La empresa se preocupa por promover la lealtad, el compromiso y el trabajo en equipo entre los miembros de la misma.</p>	○	○	○	○	○

SECCIÓN V. LA PLANEACIÓN

17. Indique el énfasis que su organización pone en cada uno de los siguientes aspectos del proceso de PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:

	Nulo énfasis 1	2	3	4	Fuerte énfasis 5
Desarrollo de un estatuto de misión.	<input type="radio"/>				
Planes de largo plazo.	<input type="radio"/>				
Metas anuales.	<input type="radio"/>				
Planes de acción de corto plazo.	<input type="radio"/>				
Evaluación de objetivos estratégicos.	<input type="radio"/>				

18. Indique el grado de dificultad para su empresa para cambiar su plan estratégico para ajustarlo a cada una de las posibles contingencias:

	Muy difícil 1	2	3	4	Muy fácil 5
El surgimiento de una nueva tecnología.	<input type="radio"/>				
Cambios en las condiciones económicas.	<input type="radio"/>				
La entrada de	<input type="radio"/>				

nuevos competidores al mercado.					
Cambios en las regulaciones del gobierno.	<input type="radio"/>				
Cambios en las necesidades y preferencias de los clientes.	<input type="radio"/>				
Modificaciones de las estrategias de los proveedores.	<input type="radio"/>				
El surgimiento de una oportunidad inesperada.	<input type="radio"/>				
El surgimiento de una amenaza inesperada.	<input type="radio"/>				
Situaciones políticas que afecten su industria.	<input type="radio"/>				

SECCIÓN VI. ORIENTACIÓN AL CLIENTE

19. En relación con la ORIENTACIÓN AL CLIENTE de su empresa, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo 1	2	3	4	Totalmente de acuerdo 5
La empresa determina sus objetivos con	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

base en la satisfacción del cliente.					
El servicio post-venta ocupa una posición importante en nuestra organización.	<input type="radio"/>				
Nosotros entendemos las necesidades de los clientes.	<input type="radio"/>				
La creación de valor para el cliente puede verse como una actividad cotidiana.	<input type="radio"/>				
Nosotros estamos fuertemente comprometidos con el cliente.	<input type="radio"/>				

SECCIÓN VII. ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA

20. En relación con la ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA de la empresa, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo 1	2	3	4	Totalmente de acuerdo 5
Debido a la naturaleza del	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

entorno turbulento, es mejor explorarlo de forma gradual y cuidadosa.					
La empresa es propensa a entrar en proyectos de alto riesgo (rentabilidades muy altas pero asumiendo grandes riesgos).	<input type="radio"/>				
La empresa procura adelantarse a sus competidores en la introducción de los nuevos productos.	<input type="radio"/>				
Nuestra empresa se caracteriza por el hecho de estar orientada al crecimiento y al desarrollo.	<input type="radio"/>				
Nuestra relación con los competidores se caracteriza por el hecho de que tratamos de colaborar y coexistir.	<input type="radio"/>				

La empresa tiene entre sus prioridades la I+D (investigación y desarrollo), el liderazgo tecnológico y la innovación en procesos y servicios.	<input type="radio"/>				
Durante los últimos 3 años la empresa ha introducido un gran número de nuevos productos y servicios.	<input type="radio"/>				
Durante los últimos 3 años se han introducido cambios radicales en la tecnología.	<input type="radio"/>				

SECCIÓN VIII. ENTORNO DE LA EMPRESA.

21. En relación con las CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO en que opera la empresa, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo 1	2	3	4	Totalmente de acuerdo 5
La empresa debe cambiar con frecuencia sus políticas de	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

marketing para seguir siendo atractiva en el mercado.					
El ritmo de obsolescencia de los productos y servicios en nuestro sector es muy alto.	<input type="radio"/>				
Las acciones de nuestros competidores son difíciles de predecir.	<input type="radio"/>				
La demanda y gustos de los clientes son difíciles de pronosticar.	<input type="radio"/>				
Existen muchas amenazas en el entorno para la supervivencia de nuestra empresa.	<input type="radio"/>				
La competencia en calidad y novedad de los servicios representa una gran amenaza para la supervivencia de nuestra empresa.	<input type="radio"/>				

<p>La reducción del mercado para nuestros servicios representa una gran amenaza para la supervivencia de nuestra empresa.</p>	○	○	○	○	○
<p>La escasa oferta de mano de obra representa una gran amenaza para la supervivencia de nuestra empresa.</p>	○	○	○	○	○
<p>La interferencia del gobierno en mi industria representa una gran amenaza para la supervivencia de nuestra empresa.</p>	○	○	○	○	○