

**BARRERAS AL CRECIMIENTO DE LAS PYME
Y LA GESTIÓN DEL MISMO COMO
ELEMENTO DE MANTENIMIENTO Y
CONSOLIDACIÓN DE EMPLEO**



2005

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
1.1. Objetivos	4
1.2. Metodología	5
2. IMPORTANCIA DEL CRECIMIENTO	7
2.1. Importancia del crecimiento	7
2.2. Razones para crecer	10
2.3. Dificultades en la generación de crecimiento	15
2.4. Crecimiento adecuado	16
2.5. Modelos de crecimiento	18
2.5.1. Greiner (1972)	18
2.5.2. Churchill y Lewis (1983)	22
2.5.3. Flamholtz (2000)	24
3. ESTUDIOS SOBRE LAS BARRERAS AL CRECIMIENTO	28
3.1. Definición de crecimiento	28
3.2. Requisito previo: Intención de crecer	30
3.3. Estudios previos sobre barreras al crecimiento	34
4. ESTUDIO EN PROFUNDIDAD DE LAS BARRERAS ESPECÍFICAS	50
4.1. Gestión interna	50
4.1.1. Tratamiento práctico	50
4.1.2. Revisión literaria	61
4.2. Equipo gestor	66
4.3. Sustitución del emprendedor	73
4.3.1. Tratamiento práctico	73
4.3.2. Revisión literaria	75
4.4. Orientación en la venture a crecimiento y a nicho de mercado	75
4.5. Planificación estratégica	78
4.5.1. Tratamiento práctico	78
4.5.2. Revisión literaria	83
4.6. Recursos humanos	88

4.6.1. Tratamiento práctico.....	88
4.6.2. Revisión literaria.....	93
4.7. Planificación Financiera	96
4.7.1. Tratamiento práctico.....	96
4.7.2. Revisión literaria.....	100
4.8. Uso factores externos (Networking)	102
4.9. Sistemas.....	104
4.10. Tecnología e innovación.....	105
4.11. Expansión.....	105
4.12. Otros factores y más evidencia sobre barreras externas vs. barreras internas.....	106
5. PERCEPCION DE LAS EMPRESAS SOBRE LAS BARRERAS AL CRECIMIENTO DE LAS PYMES ESPAÑOLAS	109
5.1. Procedimiento de realización del sondeo	109
5.2. Muestra	111
5.3. Características generales.....	115
5.3.1. Número de empleados	115
5.3.2. Nivel de ingresos	116
5.3.3. Cargo del emprendedor en la organización	116
5.3.4. Topología de clientes	117
5.3.5. Actividad exportadora de las Pymes.....	118
5.3.6. Antigüedad de los clientes.....	119
5.3.7. Estimación de crecimiento en comparación con competidores.....	120
5.3.8. Objetivo prioritario de crecimiento	121
5.3.9. Personas involucradas en el crecimiento de la organización.....	122
5.3.10. Satisfacción sobre la evolución de las ventas	123
5.3.11. Forma de crecimiento.....	124
5.4. Barreras al crecimiento	125
5.4.1. Barreras genéricas.....	125
5.4.2. Barreras específicas.....	131
6. CONCLUSIONES	136

6.1. Valoración de las barreras por la muestra de alto y de bajo crecimiento	136
6.2. Valoración de las barreras internas y de los factores que facilitan el crecimiento.....	138
6.3. Percepción de ambas muestras sobre las barreras al crecimiento de los competidores.....	140
BIBLIOGRAFÍA	142

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Objetivos

Un problema acuciante de la economía Española es la debilidad y carencia de solidez de las empresas Españolas. Las empresas Españolas se caracterizan por tener un tamaño pequeño, tanto en ingresos como en número de empleados y por no salir al exterior para comercializar su producto. Muy pocas son las organizaciones emprendedoras españolas que en un plazo corto de tiempo han nacido, crecido y que fruto del agotamiento del mercado interior, debido al crecimiento, se han tenido que expandir al exterior en búsqueda de nuevas oportunidades.

La meta del presente estudio, a grosso modo, es arrojar luz sobre como puede la empresa (Pyme) española, desde el punto de vista individual, asegurar ese crecimiento, al distinguir donde se encuentran los principales frenos a ese crecimiento. De este modo, el objetivo del presente trabajo triple:

1. En primer lugar, detectar todas las barreras que pueda influir en el crecimiento de una Pyme. Este análisis se va a realizar en base a la revisión de estudios realizados con anterioridad por otros autores, ya sean nacionales o no nacionales. En el proceso de análisis se van a reconocer las singularidades propias de la economía Española.
2. En segundo lugar, refrendar dichos estudios realizados hasta la fecha con la realidad. Las principales barreras encontradas en el análisis realizado en el punto anterior se van a testar mediante un sondeo realizado a dos muestras de Pymes españolas (una muestra de empresas que crecen y otra de empresas que no crecen). De este modo, se van a extraer conclusiones válidas y certeras sobre cuales son los motivos reales por los que la empresa española no crece.
3. En tercer lugar, facilitar la tarea de crecimiento de sus organizaciones a los emprendedores que puedan tener acceso a este documento. Se van a dar una serie

de consejos a emprendedores o directivos de Pymes que deseen hacer crecer sus organizaciones. Estos consejos se va a dividir, en primer lugar, por tipo de barrera al crecimiento (externa/interna), y en segundo lugar por área funcional de la empresa (marketing, recursos humanos, finanzas,...).

1.2. Metodología

Para realizar el presente trabajo se han utilizado dos fuentes: Datos secundarios (revisión literaria y datos macroeconómicos de la Pyme Española) y estudio cuantitativo.

Mediante el primer método se ha realizado una revisión literaria de todo lo escrito con anterioridad sobre barreras al crecimiento de Pymes. Para ello, se ha consultado todo lo escrito sobre el área de crecimiento, en un sin fin de libros y en las principales publicaciones internacionales. Dentro de estas publicaciones, se ha puesto especial énfasis en la consulta de las cinco publicaciones más importantes del área de iniciativa emprendedora. Estas cinco publicaciones son las siguientes:

- Journal of Business Venturing.
- Entrepreneurship Theory and Practice.
- Journal of Small Business Management.
- Small Business Economics.
- American Journal of Small Business.

Con respecto al estudio cuantitativo, ha sido realizado a través de una encuesta a 200 compañías previamente seleccionada. La muestra se dividió en dos partes: compañías Pymes con crecimiento nulo o negativo y compañías Pymes con crecimiento superior a 10% durante un periodo de cuatro años.

La selección de las compañías que cumplieran estos requisitos se ha realizado a través de la base de datos SABI. Esta base de datos contiene los datos financieros de todas las empresas españolas con obligación de depositar los datos en el Registro Mercantil

Español (es decir, todas las entidades que adopten una forma societaria de carácter mercantil).

La muestra ha sido seleccionada, también, en proporción a los sectores más representativos de la economía española. Para ello, se han utilizado los sectores usados en la base de datos del DIRCE (Directorio del Registro Central Empresas). Se ha tomado de la base de datos DIRCE, los pesos que representa la economía española, y se ha aplicado dicho peso a la muestra. Es decir, si de acuerdo con el DIRCE, el sector de “energías y aguas” representa el 1,5% de la economía española, cada una de las dos muestras (muestra de empresas que crecen y muestra de empresas que no crecen) contiene un 1,5% de empresas que operan en el sector de “Energías y aguas”. El motivo de utilizar este método es que la muestra llegue a ser lo más posible al conjunto de compañías que forman la economía Española.

Es importante destacar que el número de sectores del DIRCE ha sido simplificado a 21: el número real de sectores en la base de datos del DIRCE es superior. Este superior número puede generar dos problemas. Por un lado, dado el número elevado de sectores, hay algunos que pueden representar un porcentaje insignificante para nuestra muestra. Por otro lado, aumenta la complejidad en el proceso de selección de empresas que forman parte de la muestra y análisis, dando lugar a un número elevado de grupos. Por todo ello, se ha optado en agrupar los sectores en 21 para hacer más manejable la muestra.

2. *IMPORTANCIA DEL CRECIMIENTO*

2.1. Importancia del crecimiento

Durante las dos últimas décadas, la política económica sobre desarrollo de Pymes ha ganado gran importancia en España y el resto del mundo. Con anterioridad a los años 80, las Pymes eran sistemáticamente ignoradas o tratadas con desigualdad (ej: Japón) por los gobiernos de los países, los cuales se concentraban en el desarrollo de las grandes compañías como motor de la economía. La falsa creencia de que la economía era movida por las compañías multinacionales se extendía entre los sectores públicos y privados. Es a partir de la investigación desarrollada por el Profesor David Birch en el MIT cuando se comienza a prestar más atención a la misma y a introducir ejes de política económica que potencian su desarrollo.

Efectivamente, David Birch (1989)ⁱ demuestra que las principales bondades macroeconómicas no son producidas, como hasta la fecha se pensaba, por las grandes multinacionales sino por las Pymes. Es decir, el investigador demuestra que las Pymes son los principales agentes involucrados en la producción del empleo, y por ende, del crecimiento económico. Birch (1976)ⁱⁱ demuestra que dos tercios del incremento del empleo en los Estados Unidos entre 1969 y 1976 se produjeron por las compañías que contaban con una plantilla inferior a 20 empleados. En un estudio posterior (1987)ⁱⁱⁱ vuelve a corroborar y reforzar su tesis al probar que el 88% de la creación neta de puestos de trabajo (puestos de trabajo creados menos puestos de trabajo perdidos) entre 1981 y 1985 en Pymes se debía a compañías con menos de 20 empleados. Otros autores, como Reynolds (1985)^{iv} han apoyado y ayudado a consolidar la tesis de Birch.

Baldwin y Picot (1995)^v en un estudio para los años 1978 a 1992 sobre la creación de empleo en la economía Canadiense concluyen que en términos netos, las Pymes cuentan proporcionalmente con una creación de empleo muy superior al resto de compañías. Esta tendencia se observó tanto en periodos de expansión como en periodos de recesión y tanto para sectores industriales como para sectores de servicios. Pero el

principal hallazgo de estos autores es que a medida que disminuye el tamaño de las compañías, el porcentaje de creación de empleo neto aumenta.

Otro estudio que corrobora los hallazgos de Birch es el realizado por Delloitte & Touche LLP para el World Economic Forum de 1998^{vi}. La organización reúne información sobre 30.000 compañías y selecciona las 700 compañías que más crecen. Dentro de este grupo de compañías de alto crecimiento, el tercio superior produce un 50% de puestos de trabajo más que el tercio inferior.

Similares estudios demuestran el liderazgo de las Pymes en el proceso de creación de empleo para Estados Unidos (Kirchoff y Phillips, 1988)^{vii}, Reino Unido (Smallbone, Rogers, North, 1995^{viii}) así como en otros países (Davidsson y Delmar 1997^{ix}, y Storey 1994^x).

Asimismo, Birch probó que no todas las Pymes producen por igual los puestos de trabajo y el crecimiento económico. El investigador clasificó las compañías en tres tipos: elefantes (grandes compañías multinacionales cotizadas en bolsa, con dificultades para moverse o adaptarse a los cambios del entorno), ratones (compañías pequeñas, generadoras de empleo en su inserción pero de bajo crecimiento) y gacelas (compañías de alto crecimiento caracterizadas por su agilidad en capear los cambios del entorno). Bajo la definición de Birch, las compañías gacelas son entidades cuya facturación anual es superior a \$100,000 y que han crecido más de un 20% durante un periodo de al menos cuatro años. El investigador prueba que las compañías gacelas son los tipos de entidades que producen en mayor medida dichos beneficios macroeconómicos: en una de sus últimas investigaciones demuestra que el 70% de la creación de empleo neto es producido por dichas gacelas. En resumen, el crecimiento económico y de puestos de trabajo se producido por pequeñas compañías denominas gacela cuya principal característica es la alta tasa de crecimiento que logran mantener durante un periodo largo de tiempo.

Por otro lado, el desempleo y la falta de crecimiento económico ha afectado a los países industrializados desde la década de los años 80. En las agendas económicas de

los gobiernos se ha asentado la idea de que para evitar este mal es necesario potenciar la iniciativa emprendedora y la innovación como receta para luchar contra el desempleo y potenciar el desarrollo económico y competitividad de los países.

España se ha caracterizado por ser un país moderadamente emprendedor. El índice GEM (2004)^{xi} que mide la actividad emprendedora en la mayoría de los países del mundo establece que el TEA (% de compañías nuevas + % de compañías con más de 3 meses y menos de 42 meses de vida sobre el total de la población de compañías) para España es del 5.2 para el año 2004. España se sitúa, en cuanto a TEA, por encima de países como Alemania (4,5), Italia (4,3) y Japón (1,5), Suecia y Dinamarca y por debajo de países como Estados Unidos (11,3), Reino Unido (6,3) y Francia (6,0). La media de TEA de todos los países es de 8,4.

Si observamos la estructura de tamaño de la empresa española de acuerdo con los datos del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de 2005^{xii}, observamos que del total de empresas constituidas en España el 99,87% de las mismas son Pymes (empresas con <250 empleados), es decir la Pyme supone prácticamente la totalidad de la empresa española. De la totalidad de empresas, poco más de la mitad (51%) corresponde a empresas sin asalariados. Este dato representa el 40% de acuerdo con las investigaciones realizadas por el EIM (2004)^{xiii}, consultora vinculada al Observatorio de la Pyme Europea. Asimismo, el 94% (92,4% para la UE) de las empresas posee una cifra de empleados inferior a diez. Ello refleja que una de las carencias principales (2003)^{xiv}.

Por otro lado, la tasa bruta de creación de empresa en España es alta situándose en el 13,3. El problema radica en que la tasa bruta de cierres es alta también (11,4). Por tanto, aunque en España se crean muchas empresas, asimismo, se produce un elevado porcentaje de cierres, situándose la tasa neta de creación de empresas en un 1,9. Esta tasa se considera baja si la comparamos con otros países de la UE como Suecia (6,2), Irlanda (6,0), Alemania (3,1) o Holanda (4,7).

En resumen, España es un país sometido a una alta tasa de iniciativa emprendedora pero la misma es de baja calidad: el tamaño medio de las empresas española es bajo y la tasa de mortalidad es alta. Es decir, la empresa española no está orientada al crecimiento y se puede inducir que el número de gacelas que genera la economía española es endémico.

A nivel internacional, la importancia del crecimiento en el mundo empresarial es relativamente reciente. El tema del crecimiento solo ha aparecido como tema de gran relevancia desde la segunda mitad de la década de los '90. La American Management Association (1995)^{xv} es una de las primeras organizaciones en reconocer la importancia del crecimiento como una fuerza corporativa de primer orden.

Nota: Una vez ha sido introducido el tema a tratar en la presente tesis, me gustaría hacer una aclaración terminológica. La palabra Pyme suele tener connotaciones negativas derivadas de una posible acepción que implicaría empresa de categoría inferior, incapaz o pequeña. De ahora en adelante y a efectos de este texto, se utilizará indistintamente la palabra Pyme o la palabra anglosajona “venture”.

2.2. Razones para crecer

La importancia de medir el crecimiento en las Pymes radica en que el crecimiento es el indicador más apropiado para estimar el rendimiento. Muchos estudios han planteado (Cooper, 1995)^{xvi} o intentado sin éxito buscar una medida que indique de manera fiable el rendimiento de las Pymes. Otros estudios utilizan al crecimiento como medida del rendimiento (Fombrun y Wally, 1989^{xvii}) u ofrecen evidencia de que el crecimiento puede servir como proxy para medir el rendimiento de una Pyme (Brush y VanderWerf, P.A., 1992^{xviii}). En concreto, Chandler y Hanks (1993)^{xix}, realizan un estudio que pone de manifiesto que los emprendedores utilizan el crecimiento como medida para estimar el rendimiento de sus ventures. Es decir, dada la dificultad de conseguir datos sobre las Pymes y su lógica reducida continuidad histórica, el crecimiento aparece como una medida con una relación directa con el rendimiento. Cuanto mayor sea el crecimiento de una Pyme, mayor es el rendimiento que suele

obtener. Algunos autores utilizan para medir el rendimiento un índice que mezcla varias variables entre las cuales figura el crecimiento en ventas (Lee and Millar, 1996^{xx}, y Durand y Coerderoy, 2001^{xxi}, utilizan un indicador que tienen en cuenta las siguientes variables: crecimiento de las ventas, crecimiento de los empleados, beneficios, rentabilidad sobre activos y crecimiento de los márgenes) Duane y Hitt (1997)^{xxii} afirman que el crecimiento es la única forma en que las ventures pueden obtener rentabilidades por encima de la media.

Pero a nivel microeconómico, ¿por qué es importante el crecimiento de las Pymes? ¿O cuál es el motivo por el que el emprendedor desea hacer crecer su organización? Razones puede haber muchas: para obtener más ingresos y por tanto más estabilidad, para lograr mayores economías de escala, para obtener mayores beneficios (suponiendo que el margen se mantenga o incluso aumente), para realizarse como emprendedor,... A continuación se ofrecen algunas de las razones principales por las que el crecimiento de las organizaciones es deseable.

a) Antídoto para supervivencia:

Pero el motivo más importante para desear el crecimiento es que el crecimiento actúa como un seguro de vida para la organización. Un estudio (2001)^{xxiii} realizado entre compañías que crecen y compañías que no crecen refleja la idea: Se separó un grupo de organizaciones entre aquellas que crecían más de un 10% y aquellas que no crecían o tenían crecimiento negativo. Tras seis años se verificó cuales de cada grupo permanecían vivas. Del grupo de compañías de menor crecimiento solo continuaban activas el 27,5% de las mismas, mientras que de las compañías que crecían, el 78% se mantenían activas pasado el periodo de tiempo. Por ello, la clave para una vida corporativa saludable es un crecimiento estable.

Este dato es corroborado por un estudio efectuado por la revista norteamericana Inc. (1996)^{xxiv}. La revista publica anualmente el ranking más conocido y utilizado sobre empresas de alto crecimiento (la revista es estadounidense y por tanto el ranking solo contiene empresas de dicho país. Existe un ranking europeo de empresas que más

crecen, auspiciado por la Unión Europea de relativo valor práctico, ya que el criterio que se toma para evaluar el ranking es crecimiento en el número de empleados e incluye tanto compañías privadas como semipúblicas). En 1996, Inc. publicó un estudio sobre las compañías que integraron las Inc. 500 del año 1985. Diez años después de pasar por el ranking, el 80% de las compañías continuaban activas, mientras que el 20% de las mismas había desaparecido (de aquellas existentes, el 60% continuaba perteneciendo a su propietario original). Debe tenerse en cuenta que la lista de las Inc. 500 está integrada por aquellas compañías en crecimiento más extremas, es decir, aquellas con crecimiento explosivo (crecimiento de las más altas en el ranking suele rondar el 4.000%/5.000% anual, mientras que el de aquellas situadas en la parte baja suele crecer 300%/400% en adelante). Es decir, dentro de las compañías que crecen, las Inc. 500 deberían de estar sujetas a un mayor fracaso empresarial dado el alto crecimiento y la dificultad inherente a la gestión de dicho alto crecimiento (Hambrick y Crozier, 1985^{xxv}), sin embargo contrasta el alto porcentaje de supervivencia. El estudio compara las Inc. 500 con los datos de la SBA (Small Business Administration, organismo público similar a la Dirección General de Pymes), sobre el agregado de Pymes en Estados Unidos con ratios de fracaso que duplican a los de aquéllas.

b) Rendimiento superior:

Multitud de estudios demuestran que las compañías que crecen obtienen un rendimiento superior al de las compañías con un crecimiento inferior.

El informe mencionado anteriormente de Delloitte & Touche LLP^{xxvi}, de una base de datos de 30.000 compañías, las 700 que más crecen durante un periodo de cinco años (1992-1997) lo hicieron a un porcentaje del 55%, mientras que la media se situaba en 10%. La rentabilidad que esta elite de 700 compañías produjo para inversores excedió en un 200% a la media de las 30.000 compañías.

Se dividió las compañías en cuatro grupos: aquel que para el periodo (1992-1997) creció en menos de un 5%, entre un 5% y un 10%, entre un 10% y un 15% y más de un 15%. Para organizaciones con una facturación inferior a \$100M, aquel grupo que

creció más de un 15% produjo una rentabilidad para el accionista del 23%. Por el contrario, aquel grupo cuyo crecimiento fue inferior al 5% produjo una rentabilidad negativa del 1%. En los grupos intermedios, el grupo cuyo crecimiento se situó entre un 5% y un 10% produjo una rentabilidad del 10%, mientras que el grupo cuyo crecimiento figuro entre el 10% y el 15% supuso una rentabilidad del 15%.

Para organizaciones con una facturación entre \$100M y \$1Bn para el periodo estudiado y crecimiento superior a un 15% obtuvo una rentabilidad del 34%. Aquellas cuyo crecimiento fue inferior al 5% obtuvieron una rentabilidad del 5%. En los grupos intermedios, aquel grupo de compañías que creció entre un 5% y un 10% creció un 14%, mientras que aquel grupo cuyo crecimiento se situó entre un 10% y un 15% obtuvo una rentabilidad del 19%.

El estudio analiza también otros dos grupos de compañías (para facturación entre \$1B y \$10Bn, y para una facturación superior a \$10Bn) obteniendo también una rentabilidad superior aquellas compañías que más crecen.

El estudio, asimismo, analiza la posibilidad de ser una compañía con crecimiento bajo pero con una rentabilidad superior y concluye que existe seis veces más compañías en las que la relación alto crecimiento-alta rentabilidad se cumple que compañías que obedezcan a la máxima de bajo crecimiento-alta rentabilidad.

El estudio indica una clara relación entre crecimiento y rentabilidad, mediante la cual un crecimiento superior produce una rentabilidad para el accionista también superior a la de aquellas compañías con un crecimiento inferior.

c) Satisfacción de los empleados:

Doorley y Donovan (1999)^{xxvii} demuestran la relación existente entre empresas que crecen y satisfacción de empleados. En aquellas organizaciones que crecen se observa un nivel de satisfacción de los empleados superior al de aquellas organizaciones que no crecen.

La relación tiene lógica ya que en aquellas organizaciones que crecen, se producen nuevas vacantes que van a implicar oportunidades de promoción para los empleados. Las oportunidades de promoción hacen que aumente el índice de satisfacción de los empleados, ya que por lo general esta implica mayor remuneración, aumento de la responsabilidad y avance en la organización. Por el contrario, en organizaciones que no crecen, suele haber una rotación de empleados superior ya que los puestos de promoción permanecen limitados^{xxviii}. El empleado suele analizar la situación en términos de tiempo que resta para que el superior se jubile y por tanto tiempo que se estima cuanto tiempo resta para poder tomar la responsabilidad del superior^{xxix}. Si el número de años que resta para la jubilación del estrato superior en la jerarquía organizativa es grande, el empleado tenderá a buscar o estar abierto a otras opciones laborales fuera de la propia organización.

Treacy (2003)^{xxx} establece que el crecimiento da lugar a un círculo virtuoso con respecto al empleado. El crecimiento da lugar a nuevas oportunidades de promoción en la organización lo cual conlleva un aumento de la moral entre los empleados. Un aumento en la moral implica una mayor disposición para trabajar con el consiguiente aumento de la productividad y de de las innovaciones producidas por la organización. El aumento de la productividad y de las innovaciones producidas conlleva un incremento del valor que recibe el cliente, lo cual hace que aumente el crecimiento.

Como se ha demostrado en el apartado anterior, aquellas organizaciones que crecen, obtienen una rentabilidad superior para el accionista y por tanto obtienen más beneficios. Al obtener más beneficios, la compañía dispone de más fondos para reinvertir en la propia organización, destinando parte a la formación de sus propios empleados. Esta inyección de fondos en formación de empleados tiene un impacto en la reducción rotación de personal. Un empleado que recibe formación se siente más valorado y sus posibilidades de promoción se incrementan con la formación. Todo ello influye en que el empleado decida quedarse a trabajar en la organización.

Por otro lado, los potenciales empleados desean trabajar para organizaciones ganadoras (Little, 2005^{xxx}): aquellas cuyo personal esta especialmente satisfecho con su trabajo y

cuya rotación de personal es inferior, aquellas cuya remuneración es superior, aquellas en que se produzca movilidad de empleados causada por la constante aparición de nuevas vacantes dentro de la organización que ofrezca oportunidades de promoción, aquellas cuya inversión en formación de empleados es superior,... Una cultura ganadora funciona como un imán para atraer a potenciales buenos empleados.

d) Economías de escala:

El crecimiento produce la ventaja de economías de escala, mediante la cual, a medida que se incrementa el número de unidades producidas se reduce el coste medio de las unidades de producto fabricadas. En definitiva, las empresas logran una posición competitiva superior.

2.3. Dificultades en la generación de crecimiento

No obstante lo anterior, no podemos subestimar las dificultades que encuentran las empresas para crecer. La literatura sobre crecimiento de Pymes ofrece numerosos estudios sobre ello. Gibrat (1931)^{xxxii} señala que el tamaño de la empresa no tiene ningún impacto en el crecimiento de la misma. Sin embargo, Evans (1987)^{xxxiii} analiza el tema con una muestra de 4 millones de Pymes de la base de datos de la SBA (Small Business Administration) para un periodo de seis años y ofrece resultados contradictorios con respecto a Gibrat. El autor demuestra que existe una tendencia a desacelerar el ritmo de crecimiento a medida que la compañía va ganando tamaño (en base al número de empleados total de la organización). Asimismo, el porcentaje de crecimiento se reduce a medida que la compañía lleva más tiempo en funcionamiento. Zook y Allen (1999)^{xxxiv} estudiaron 2,000 compañías durante un periodo de 10 años y llegaron a la conclusión de que solo una de cada siete compañías con objetivos de crecimiento (superior a 5.5% en ingresos y beneficios) logra un crecimiento sostenible con beneficios.

Otro de los problemas en la generación de crecimiento es el regreso a la senda del crecimiento. Una vez que la compañía ha dejado de crecer por un tiempo determinado,

es muy difícil que la compañía vuelva a crecer con vigor (Corporate Strategy Board, 1998)^{xxxv}. El organismo estudió 172 compañías que habían permanecido en la lista de las Fortune 500 durante el periodo 1955-1995. Solo el 5% pudo mantener un crecimiento ajustado a inflación superior al 6% durante el periodo. El 95% restante paralizó el crecimiento en algún momento del periodo. De todas estas que llegaron a paralizar su crecimiento, solo el 4% logró volver a crecer un 1% por encima del PIB. Una vez que el crecimiento de la compañía se detiene resulta casi imposible volver a reiniciar dicho crecimiento.

Similar evidencia encuentran Doorley y Donovan (1999)^{xxxvi}. En su trabajo de investigación encuentran que solo un 15% de las compañías sometidas al estudio (un total de 1.960 compañías) logran mantenerse durante 20 años (1976-1996) en el tercio superior en cuanto a crecimiento. Por ello, la probabilidad de mantener un crecimiento estable durante dos décadas la cifran en 1/7. Asimismo, de este grupo de compañías de alto crecimiento, solo una de cada tres compañías que pierde la senda del crecimiento, logra regresar al mismo.

2.4. Crecimiento adecuado

De todo lo dicho anteriormente se deduce que el crecimiento es la estrategia superior que produce una vida corporativa saludable a largo plazo, y que el crecimiento solo genera beneficios, en sentido amplio, para una organización. No obstante esto, tenemos que distinguir crecimiento bueno de crecimiento malo. El crecimiento bueno es fácil de distinguir, es aquel crecimiento que supone para la organización una rentabilidad superior al coste de capital^{xxxvii}. En otras palabras es aquel crecimiento que implica que la organización cree valor para el accionista o EVA (Economic Value Added). Si una organización crece pero esta obteniendo una rentabilidad inferior al coste de capital, dicha organización esta destruyendo valor para el accionista. El inversor es probable que se desprenda del valor dado que es probable que, si este cotiza en bolsa, su cotización caiga.

En ocasiones, una organización con una rentabilidad inferior al coste de capital se mantiene durante un periodo creciendo en espera que dicho crecimiento la lleve a una posición de rentabilidad superior al coste de capital. Esta estrategia es válida, pero es necesario reconocer que durante el periodo de rentabilidad inferior la organización destruirá valor para el inversor.

Charan (2004)^{xxxviii} también distingue entre crecimiento bueno y crecimiento malo, distinguiéndolos principalmente en base al valor que crean a largo plazo para el inversor. Charan establece que el crecimiento bueno debe poseer 4 características (es importante notar que el punto de vista del autor es de compañía multinacional, en lugar de venture. Todo lo relacionado a rentabilidad debe ser tomado con precaución en lo que respecta a las ventures):

- a) Rentable: La organización no solo hace crecer la línea superior de la cuenta de resultados (ingresos) sino también la línea inferior (beneficios). Además, la rentabilidad que produce el crecimiento es superior a su coste de capital.
- b) Orgánico: Es decir, crecimiento generado internamente por la propia organización. El crecimiento proviene de actividades cuya concepción, generación y lanzamiento ha tenido lugar en el interior de la organización. En ocasiones, pueden resultar conveniente un crecimiento no orgánico basado en adquisiciones puntuales.
- c) Sostenible: El crecimiento debe mantenerse a lo largo del tiempo. Para ello se evitan aumentos de ingresos o beneficios derivados de una disminución del precio del producto o servicio o de una concentración de recursos en una determinada oportunidad a corto plazo. El objetivo es que el crecimiento se mantenga año tras año. También Treacy (2003).
- d) Diferenciado: La organización decide a quien se va a dirigir su producto o servicio, analiza los gustos del cliente y produce de una manera completamente alineada a los gustos de aquel.

No obstante esto, el crecimiento no es recomendable ni para todas las organizaciones ni para todas las etapas.

2.5. Modelos de crecimiento

Uno de los tópicos más debatidos en la literatura del crecimiento de Pymes es el de los modelos de crecimiento. Los modelos de crecimiento aparecen como estudios que describen las características y problemas comunes que poseen las ventures en sus distintas fases del desarrollo. De acuerdo con estos modelos, existen varias fases en las cuales las compañías pueden encontrarse (dependiendo normalmente de su tamaño) con independencia del sector en que se hallen.

Cada fase tiene distintas implicaciones para una compañía en cuanto a estructura, recursos humanos, remuneración del emprendedor,... e implica distintos problemas para las organizaciones. Un emprendedor o gestor que sepa en que etapa se encuentra su organización puede hacerla crecer de manera más fácilmente ya que le resulta más fácil identificar en que problemas se halla ésta inmersa y que limitada variedad de soluciones se posee.

Existe gran variedad de modelos de crecimiento y la literatura data de los años cincuenta. Algunas de las primeras aportaciones realizadas en este área pertenecen a McGuire (1963), Christensen y Scott (1964), Steinmetz (1969)^{xxxix}. Digno de destacar es también el trabajo de Adizes (1979)^{xl}.

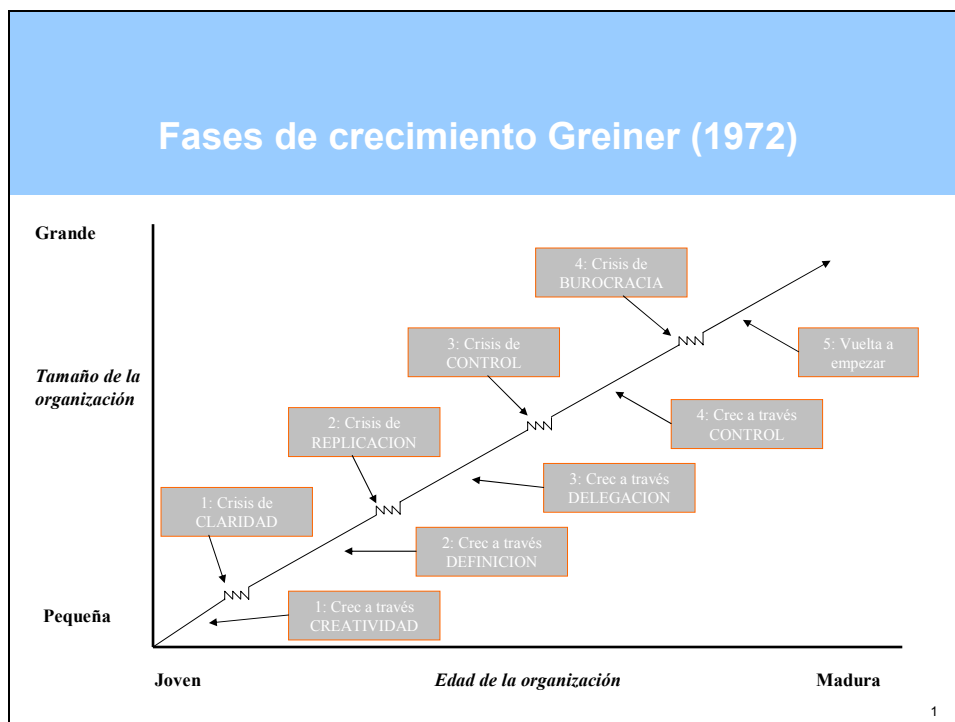
Los modelos de crecimiento más importantes e influyentes son los desarrollados por Greiner (1972)^{xli}, Churchill^{xlii} y Lewis (1987) y Flamholtz^{xliii}. A continuación pasamos a describir estos tres modelos.

2.5.1. Greiner (1972)

El modelo de Greiner se compone de cinco etapas distintas de crecimiento. Cada etapa comienza con un periodo de crecimiento estable y paulatino (“evolución”), y termina con un periodo de cambio y desajuste organizacional (“revolución”). Este periodo de

cambio o revolución esta causado principalmente por un problema de tipo organizativo cuya solución compete a la dirección de la venture (mediante el cambio de las prácticas de gestión dado que las prácticas de gestión de una fase son inadecuadas para el crecimiento de la organización en la siguiente fase). El problema supone un freno para lo organización cuyo crecimiento se detiene hasta el momento en que se soluciona ese problema. Es decir, la organización no puede pasar a la siguiente fase y continuar creciendo hasta que se resuelva el problema propio de cada fase. Una vez solucionado el problema la venture transita a la siguiente fase con una nueva serie de implicaciones de gestión y nuevos problemas organizativos distintos a los de la etapa anterior.

El modelo no ofrece grandes diferencias en base al sector en el que se encuentre la venture. Si el entorno de un sector cambia de manera más rápida, la organización debe evolucionar de manera más acelerada por las fases de crecimiento ya que las evoluciones y revoluciones comienzan a devenir de manera anticipada.



Fuente: Encuesta EOI, Factores de Crecimiento de las Pymes, 2005.

La evolución de una organización se inicia con la *fase de la creatividad* (primera fase). Esta fase se caracteriza por la localización por parte del emprendedor de una

oportunidad que se concreta en la creación de un producto y un mercado. La organización posee una orientación emprendedora que hace que se rechace todo lo relacionado con una gestión profesionalizada. La comunicación entre los empleados se realiza de manera frecuente pero informal y el entorno de trabajo lleva a los empleados a trabajar muchas horas para ganar un salario modesto.

La creatividad y la flexibilidad son necesarias para iniciar el crecimiento de la organización en esta primera etapa, sin embargo, a medida que se crece, estas actividades pasan a ser el problema. La organización debe introducir mecanismos de gestión formales para continuar creciendo: la comunicación se debe formalizar, se deben establecer mecanismos financieros de control, el emprendedor se ve rodeado de tareas con un componente amplio de gestión,... Es entonces cuando se produce la *crisis de liderazgo*. Para resolverla se necesita un líder que ponga orden en la organización y resuelva los problemas de gestión que la organización afronta. Solo cuando ese líder toma las riendas de la organización, puede esta pasar a la siguiente etapa de crecimiento.

La *etapa de dirección* se inicia con un periodo estable de crecimiento motivado por el liderazgo fuerte de un gerente capaz. En esta etapa el gerente introduce una serie de controles: la estructura de la organización es funcional para separar las actividades de fabricación de las de marketing, se introducen sistemas de control de inventarios así como de control de compras, se adoptan sistemas de incentivos, presupuestos,... Los empleados empiezan a sentir el peso de los controles y se sienten atados por una nueva estructura jerárquica (sobre todo los empleados que trabajan en la organización desde su inepción y llevan más tiempo en la organización). Asimismo, estos sienten que tienen más conocimiento del cliente y del producto que la dirección de la compañía. Varios empleados comienzan a marcharse de la organización. Una *crisis de autonomía* comienza a gestarse. La solución es que la dirección adopte un grado de delegación superior. Llegar a la solución es difícil por dos motivos. Primero, los empleados en la base de la organización no están acostumbrados a tomar decisiones de manera autónoma. Segundo, se hace difícil para el líder cambiar su orientación para elevar el grado de delegación.

La estructura organizativa en la *etapa de la delegación* (tercera etapa) es descentralizada; los empleados van a gozar de más responsabilidad sobre todo a nivel de mercados y de plantas de producción. Dada la descentralización, la motivación de los empleados es mayor, lo que permite que la organización penetre mercados mayores, responda de manera más rápida a los clientes y desarrolle nuevos productos. La gestión de los directivos se basa en la toma de decisión derivada de los informes que la organización produce, y la comunicación de estos con la organización se formaliza.

Dada la actitud general de la organización de delegar tareas y descentralizar la toma de decisiones, en algún momento se produce un problema grave que conduce a la *crisis de control*. Los directivos perciben que están perdiendo el control de la organización y comienzan a replantearse la situación: aparece en ellos una nueva actitud de regreso a la centralización, lo cual es difícil de llevar a cabo dada la amplitud de las operaciones. Finalmente se introducen nuevos mecanismos de coordinación y control para solventar el problema.

La estructura que se utiliza en la *etapa de coordinación* (cuarta etapa) es una estructura organizativa por productos: las antiguas unidades descentralizadas son transformadas en grupos de productos. Cada producto es tratado como un centro de inversión con estados financieros independientes. Los directivos han introducido sistemas formales de coordinación y se encargan de su revisión. Los empleados son remunerados mediante planes de participación en los beneficios de la compañía (como por ejemplo las opciones sobre acciones). Estos sistemas de coordinación hacen que la distribución de recursos limitados de la organización se realice de manera más eficiente. No obstante, estos nuevos mecanismos de coordinación hacen que, por un lado, se produzca una mayor desconfianza entre los empleados hacia los directivos, y por otro, aumenten los procesos internos necesarios para cumplir las tareas. Los directivos medios recelan y se muestran disconformes con aquellos altos directivos que no están alineados con el negocio o con el cliente, es decir, de aquellos altos directivos que por su lejanía del cliente o del mercado toman decisiones desde sus torres de marfil. Se produce la *crisis de la burocracia*: Los procedimientos tienen preferencia sobre la resolución de problemas y la innovación se diluye por la formalización de procesos y

desaparece. La organización ha adoptado un grado de complejidad demasiado grande como para ser gestionada mediante programas formales y sistemas rígidos.

En la etapa de la colaboración (V etapa), todas las partes involucradas aúnan su esfuerzo para romper la crisis de la burocracia. Se crean equipos para resolver los problemas. Los equipos se combinan con las distintas funciones para resolver tareas específicas. La estructura organizativa se convierte en matricial. El proceso de toma de decisión se ve facilitado por la integración de sistemas de información de periodicidad diaria. Los empleados suelen saturarse en esta fase con el consiguiente desgaste físico y mental. La última fase se resuelve, de acuerdo con los autores, con programas que facilitan el descanso y la revitalización del empleado.

2.5.2. Churchill y Lewis (1983)

Estos autores realizan una crítica de los modelos de crecimiento anteriores por tener en cuenta solamente dos dimensiones (normalmente tiempo y tamaño de la organización en función de las ventas). Churchill y Lewis estiman que estas dimensiones son inadecuadas ya que las ventas no reflejan otros factores como valor añadido, complejidad de la línea de productos, grado de cambio de productos y tecnología,... En comparación con el modelo de Greiner, este modelo se concentra más en las fases iniciales de una organización que en fases más avanzadas. Es decir, el modelo de Churchill y Lewis es más aplicable a ventures y resulta más claro y realista que el modelo de Greiner. Por el contrario, el modelo de Greiner es más aplicable a organizaciones maduras.

El modelo posee seis etapas en las que se describe la evolución organizativa en función de estilo de gestión, estructura organizacional, sistemas formales de gestión, retos estratégicos y grado de implicación de la dirección.

En la primera etapa (*existencia*), los principales problemas de la organización son de obtención de clientes y de entrega del producto o prestación del servicio. La organización es simple ya que el propietario dirige directamente a los empleados y se puede decir que el “*es*” la organización. Los sistemas de planificación formal son

inexistentes. La estrategia de las organizaciones simplemente mantenerse viva, y muchas no llegan a lograr un grado de aceptación suficiente por parte de clientes como para sobrevivir, y por ello perecen. En otras ocasiones, el emprendedor no soporta las presiones de tiempo, de energía y financieras, y terminan cesando la actividad.

En la segunda etapa (*supervivencia*) la organización ha demostrado que tiene suficientes clientes, los cuales están satisfechos y repiten compra. Los principales problemas en esta etapa son de generación suficiente de caja para superar el punto muerto y de obtención de la financiación suficiente para poder crecer. La organización se compone de un número limitado de empleados y un directivo o director de ventas que reporta al propietario de la compañía, que es quien toma las decisiones. En el mejor de los casos, el único sistema de control que existe es de control de tesorería. Las opciones en esta etapa son crecer y pasar a la tercera etapa o mantenerse durante un tiempo con beneficios marginales y acabar cesando la actividad.

La principal cuestión para el propietario de la compañía en la tercera etapa (*éxito*) es si crecer o servir de base para otras actividades de aquel. En el caso de que se opte por la vía del crecimiento, el propietario va a utilizar los beneficios y la capacidad de endeudamiento para, arriesgándolo todo, financiar el crecimiento. Las funciones de la organización van a ser mantener unos márgenes suficientemente amplios como para evitar una crisis de caja, y desarrollar al personal que va a tomar el testigo a medida que la organización continúe creciendo. Se introducen sistemas de control en las áreas de planificación y estrategia. La planificación estratégica suele ser dominio compartido del propietario. Las alternativas en esta etapa son de crecer y evolucionar a la cuarta etapa o de caer a la etapa anterior y afrontar un posible proceso concursal.

La principal cuestión en la fase cuarta (*despegue*) es como crecer más rápidamente y como financiar dicho crecimiento. En esta etapa se plantea el propietario la posibilidad de comenzar a delegar más. El crecimiento implica una mayor complejidad en las operaciones, la cual se reduce mediante los sistemas de control. Si se tiene éxito en la fase de despegue la compañía puede llegar a ser grande, si no se tiene éxito es probable que la organización acabe en manos de un tercero a través de la venta de la misma. Las

claves de éxito en esta etapa se encuentran en la capacidad de delegación del propietario y en la generación de financiación.

En la quinta etapa (*madurez de recursos*), las principales cuestiones afrontadas son mantener la flexibilidad y el espíritu emprendedor que ha guiado a la organización durante la evolución. La compañía debe profesionalizarse a través del uso de presupuestos, gestión por objetivos, sistemas de costes, etc. Estos controles conllevan una reducción del impulso emprendedor de la organización. Una compañía en la quinta etapa tiene personal y recursos suficientes como para llevar a cabo una verdadera planificación estratégica. Los empleados tienen suficiente experiencia y funcionan adecuadamente y los sistemas de control también son adecuados. La organización permanece perfectamente separada del propietario. La compañía en esta etapa goza de las ventajas del tamaño, recursos financieros y talento gerencial. Mientras ella mantenga el espíritu emprendedor podrá continuar creciendo. En el momento en que lo pierda, pasará a la última fase llamada de *osificación* (sexta etapa). La osificación se caracteriza por una carencia de procesos innovadores y por un rechazo de la toma de riesgos.

2.5.3. Flamholtz (2000)

Uno de los libros en el área de gestión del crecimiento de ventures que más impacto ha tenido es “growing pains” de Flamholtz en el que se describe un modelo interesante de etapas del crecimiento derivado de la sencillez del mismo. El modelo de este autor tiene siete etapas que se subdividen en dos periodos. El primer periodo corresponde a la evolución de una organización desde su inepción hasta la madurez organizacional, es decir, desde la creación por parte del emprendedor hasta que la profesionalización en la gestión de la misma. Este periodo contiene cuatro etapas (nueva venture, expansión, profesionalización y consolidación). El segundo periodo corresponde a las etapas quinta a séptima (diversificación, integración y decadencia, y revitalización) y corresponde a la evolución desde que la organización es gestionada profesionalmente. Por tratarse el presente trabajo de ventures, nos vamos a centrar en el primer periodo solamente.

En la primera etapa de *nueva venture* (ingresos inferiores a \$1M) las tareas críticas para la organización en las cuales se debería concentrar el emprendedor son identificar y definir un mercado, y desarrollar productos y servicios. No es necesario ser los primeros en identificar y operar en dicho mercado pero si es importante ofrecer un mejor producto o servicio.

Una vez la organización se encuentra ofreciendo de manera profesional productos y servicios pasaría a la etapa de *expansión* (ingresos de entre \$1M y \$10M). En esta segunda etapa, los recursos organizativos se encuentran sometidos a gran presión ya que el aumento de las ventas requiere un incremento de empleados, financiación, maquinaria y espacio. Igualmente los servicios de producción recursos humanos, logística,... se encuentran sobrecargados de trabajo. En esta etapa se debe poner énfasis en la adquisición de recursos y el desarrollo de sistemas operacionales. Muy a menudo, el emprendedor no puede responder a las necesidades de gestión que implica esta etapa, por lo que la organización puede llegar a perecer. Para evitarlo es necesario dotar a la organización de una infraestructura de sistemas operacionales que permite operar de manera eficiente en el día a día.

Las dos primeras fases del modelo corresponden a la fase de iniciativa emprendedora. Las habilidades que requieren estas fases son las clásicas capacidades del emprendedor. Asimismo, al finalizar estas fases se debe producir la transición de una gestión emprendedora a una gestión profesional.

En la tercera fase (*profesionalización*, con ventas de entre \$10M y \$100M), la dirección de la organización se debe dar cuenta de que el crecimiento no es gestionado mediante el aumento recursos organizativos: se tiene que dar un cambio de gestión para poder ser capaz de sustentar el mismo. Cuando la organización llega a los \$10M de ventas, la misma necesita una planificación superior, reuniones de manera regular, definición de los puestos de trabajo, sistemas de evaluación del desempeño y sistemas de control. Además las personas que gestionan la organización necesitan procesos de administración, planificación, organización, motivación, liderazgo y control. La dirección se debe concentrar en desarrollar unos sistemas de gestión para

transportar la organización a la siguiente etapa. Con la introducción de estas medidas la gestión se profesionaliza. Los autores enfatizan la necesidad de que la organización sea gestionada profesionalmente pero con una orientación emprendedora. Es decir, se desea que los sistemas de control no eliminen el espíritu emprendedor que debe liderar el crecimiento: Este equilibrio puede llegar a ser muy difícil. Una organización puramente profesional se puede asimilar a una burocracia, mientras que una organización puramente emprendedora se puede convertir en un caos.

En la cuarta fase (consolidación, ventas de entre \$100M y \$500M) la atención se centra en la cultura organizativa. La gestión de los valores, creencias y normas tiene un impacto directo en las operaciones del día a día y en los beneficios de la compañía.

El emprendedor o directivo de la organización debe gestionar la transición diagnosticando, planificando, implementando y monitorizando los cambios de las cuatro etapas descritas.

Los modelos de crecimiento han sido sometidos a críticas y estudios contradictorios por parte de muchos autores. A continuación, se describe brevemente las críticas más importantes.

Kazanjian (1988)^{xliv} encuentra evidencia sobre la existencia de unos problemas comunes en las distintas etapas del crecimiento de una compañía, sobre todo en las primeras etapas. El autor no observa, sin embargo, una identificación completamente clara de problemas y necesidades en cada etapa, sino que estos pueden concurrir en varias etapas simultáneamente. En otro estudio para compañías del sector tecnológico, el autor junto con Drazin (1990)^{xlv} encuentra evidencia de etapas de crecimiento en función de proceso decisorio (centralización y formalización de este) y especialización funcional (en las áreas de marketing, ventas, producción y tecnología).

Birley y Westhead (1990)^{xlvi} realizaron un estudio en el que tratan de extraer distintos clusters de una muestra de ventures en base a variables escogidas de carácter externas e

internas. Las variables internas correspondían a propiedad de la participación, gestión y estructura de producto; las variables externas correspondían al posicionamiento de producto/mercado. Los investigadores descubren ocho clusters (tipos de ventures) diferenciados por dichas variables externas e internas. El análisis no demuestra diferencia significativa en el tamaño de las ventures. El estudio concluye que si existen distintos tipos de ventures pero no en base a una potencial evolución derivada del tamaño en el volumen de ventas, número de empleados o cuantía de los beneficios. Es obvio que las ventures si cambian, pero no de manera ajustada a un patrón determinado.

Una de las críticas importantes es la realizada por Bhide (1996)^{xlvii}. Para el autor, los modelos de crecimiento fracasan en detallar de manera adecuada la gran variedad de formas en que una compañía puede crecer y hacia lo que puede que tipo de entidad puede evolucionar. La evolución de una firma de capital riesgo como Kleiner Perkins puede resultar distinta a la de una organización cuya actividad es la instalación de servidores como Sun Microsystems. Incluso dentro de un mismo sector, la evolución de una firma como Lotus puede ser distinta a la de Microsoft o a la de Intuit.

3. ESTUDIOS SOBRE LAS BARRERAS AL CRECIMIENTO

3.1. Definición de crecimiento

Las barreras al crecimiento es un tema que ha sido estudiado a nivel local en diversos países. Tenemos estudios sobre las barreras al crecimiento sobre todo en diversos países de la Unión Europea (Reino Unido, Finlandia, etc.). Los resultados de los estudios suelen variar: las diferencias existentes entre países en ciertas magnitudes (tales como el entorno, la cultura y las regulaciones,...) tiene un impacto en las barreras en el crecimiento.

Lo que se va a estudiar en el presente trabajo va a ser las barreras al crecimiento de compañías Pymes o ventures (numero de empleados inferior a 500, de acuerdo con la definición de la Small Business Administration, SBA, agencia estatal Estadounidense responsable del desarrollo de políticas de ventures adecuadas) **establecidas**. Es decir, analizaremos que impide crecer a aquellas ventures que llevan un periodo de tiempo en activo suficiente como para ser considerada como establecida. Es decir, no son objeto de este estudio temas como las dificultades de establecimiento de compañías en estado pre semilla.

Aunque en la definición de Pyme o venture en el presente trabajo se realiza en función del número de empleados que una organización posee, el crecimiento no va a ser definido en base a este parámetro de número de trabajadores. Tampoco se van a utilizar otros parámetros también usados como es el beneficio dado que este suele ser errático y volátil en las Pymes y resulta difícil realizar una comparación adecuada en base a este criterio dado que el crecimiento suele estar contrapuesto a los beneficios en las primeras etapas de una venture. El crecimiento va a ser entendido como crecimiento en las ventas de la organización.

El motivo de tomar las ventas como medida del crecimiento es que otros criterios a utilizar son menos indicativos del crecimiento real de una organización. Algunos trabajos de investigación de importancia toman como referencia el crecimiento del

número de empleados o índice derivado de este. Por ejemplo, la clasificación de las compañías que más crece coesponsorizada por la Comisión Europea y la firma de consultoría PriceWaterhouseCoopers utiliza un índice combinado llamado índice Birch cuyo principal componente es el número de trabajadores en plantilla. Si tomamos, por ejemplo, el crecimiento del número de trabajadores, este puede no ser indicativo del crecimiento que experimenta una organización, especialmente en el sector de las tecnologías o sectores en los cuales la tecnología tiene un impacto profundo. La organización Microsoft fundada a finales de los años 70 creció durante sus primeros años en porcentajes superiores al del resto de compañías. Sin embargo, el número de trabajadores no experimentó un crecimiento proporcional al crecimiento de sus ventas. Todavía, llama la atención que la organización cuente con solo 3.,000 trabajadores y que figure a la vez como la segunda compañía del mundo de mayor capitalización bursátil^{xlvi} (lista Businessweek 1000, para el año 2004).

Asimismo, tampoco creemos que un criterio válido para la medición del crecimiento de una organización sean los beneficios. Es común que las ventures, a pesar de estar establecida, tengan mucha volatilidad en sus beneficios (derivado de las inversiones en activos, infraestructura,... que el propio crecimiento implica), y por tanto producir una distorsión en la valoración del crecimiento. Otras medidas del rendimiento utilizadas por inversores (valor de mercado o rentabilidad sobre la inversión) no suelen ser fáciles de obtener en las primeras etapas de una venture (Chandler y Baucus 1996)^{xlix}.

El crecimiento en las ventas refleja en crecimiento real a que la organización está sometida. Ello se deriva de que el crecimiento en las ventas es causa del crecimiento en el beneficio o en el número de empleados o activos: sin un crecimiento en las ventas, el crecimiento en las otras magnitudes no tiene razón de ser. Por otro lado, la mayoría de estudios y los más importantes, sobre el crecimiento toman como referencia para el crecimiento la lista de las inc. 500 en Estados Unidos (Bhide)^l. Esta lista hace referencia a la lista de gacelas estadounidenses: Compañías que más crecen en ventas en Estados Unidos durante los últimos cinco años. Davidsson (2005)^{li} realiza una revisión de la literatura de crecimiento, y más concretamente, de las medidas a utilizar

para determinar el crecimiento. El autor concluye que, de tomar una sola medida, la mejor opción es el crecimiento de las ventas.

Finalmente, hemos decidido tomar como criterio para definir una *venture* aquellas organizaciones cuya plantilla sea inferior a 500 empleados. Este umbral es superior al tomado por la Administración Española (Dirección general de Pymes, dependiente del ministerio de Comercio e Industria), pero en línea con las definiciones utilizadas por el Observatorio de las Pymes la Comisión Europea y por la Small Business Administración (SBA) Organismo regulador en Estados Unidos. Este umbral es, asimismo, el utilizado casi unánimemente en las publicaciones de investigación más importantes.

3.2. Requisito previo: Intención de crecer

La intención o deseo de crecer es asumida en muchos trabajos de investigación, especialmente en los modelos de crecimiento por etapas. En estos trabajos se asume que el crecimiento es un fenómeno natural independiente de las aspiraciones de los emprendedores (Kolvereid, 1992)^{lii}. Sin embargo esta no está clara. Timmons^{liii} menciona la *venture* estilo de vida como una organización cuyo principal objetivo es permitir a sus propietarios un nivel de vida superior. Este estilo de vida es incompatible con el crecimiento de la misma, ya que por un lado, el crecimiento pasa a ser un objetivo de segundo orden, y por otro, los fondos generados internamente no se utilizan para financiar el crecimiento, sino que se extraen para financiar el estilo de vida deseado. De las características de la *venture* estilo de vida se puede derivar que el objetivo prioritario de los emprendedores no es crecer.

En el mismo sentido apunta los estudios de Kolvereid (1992) que demuestra que la relación entre emprendedor y crecimiento no es demasiado fuerte. En un estudio llevado a cabo, el 40% de una muestra de 250 emprendedores noruegos (operando en cuatro países distintos) afirmó no tener deseos de crecer en el momento de la creación de la compañía. Para una muestra de emprendedores británicos y neozelandeses la intención de crecer era superior a la de los noruegos. Asimismo apunta que esto puede

tratarse de un fenómeno cultural propio de los países escandinavos (véanse también comentarios al crecimiento en el informe producido con respecto al “entrepreneurship index”^{liv} producido por la Agencia nacional para la empresa y la vivienda del Gobierno Danés). Kolvedreid señala que los emprendedores que persiguen el crecimiento se caracterizan por la motivación de logro, alto nivel de estudios, menos clientes y operación en actividades de fabricación (inferior en servicios).

Davidsson^{lv} (1989) estudia los factores que motivan y que desmotivan al crecimiento en una muestra de 400 emprendedores suecos. La investigación apunta a la retribución económica y al incremento de independencia como factores motivadores. La retribución económica, sin embargo, no influye en un 40% de la muestra. Los mayores factores desmotivadores son temor por el bienestar de los empleados y pérdida de control supervisor. El trabajo indica que una vez que la venture ha alcanzado la cifra de entre 5 y 9 empleados, los factores desmotivadores ganan peso con respecto a los factores motivadores. El estudio concluye que solo una minoría de gestores a los que el crecimiento motiva intrínsecamente, va a perseguir el crecimiento continuado de sus organizaciones. Estos resultados fueron confirmados en un estudio posterior donde Wiklund, Davidson, Delmar y Aronson (1997)^{lvi} demuestran que los factores no económicos tienen más peso que los factores económicos en la intención de crecer en los emprendedores. En concreto, el factor con más peso es el bienestar de los empleados.

Amit, MacCrimmon, Zietsma, Oesch (2000)^{lvii} estudian la motivación de los emprendedores en organizaciones orientadas al crecimiento en el sector de las tecnologías. En concreto, se cuestionan si la principal motivación para orientarse al crecimiento es económica. Los resultados indican que la motivación económica es secundaria. Otras motivaciones como la necesidad de independencia, el reto que supone la actividad emprendedora, el deseo de liderazgo o el estilo de vida de los emprendedores resultan más importantes que la retribución económica propia de emprendedores de éxito.

Wiklund, Davidsson y Delmar^{lviii} (2003) encuentran unos resultados similares en su estudio. La potencial ganancia económica no es un factor determinante en la actitud hacia el riesgo. Si lo es el bienestar de los empleados a su cargo. Otros factores importantes en la actitud hacia el crecimiento son la habilidad para mantener control de la organización, mantener una relación de independencia con respecto a los stakeholders o la habilidad para sobrevivir a potenciales crisis. No se observó un impacto en la actitud al crecimiento con respecto a la posibilidad de escoger tareas o el incremento en la calidad del producto causadas por el crecimiento.

Covin y Covin (1990)^{lix} analizan la relación entre crecimiento y la agresividad que una venture muestra en su orientación competitiva. El estudio, realizado en el sector de las tecnologías, demuestra que las ventures de alto crecimiento ofrecen una posición competitiva agresiva en entornos hostiles. Mientras que las organizaciones de bajo crecimiento se muestran menos agresivas.

Asimismo, Miner^{lx} (1990) estima que los motivos para crecer son distintos cuando el máximo responsable es el propietario que cuando se trata de un directivo externo. El estudio establece cuatro dimensiones motivacionales determinantes del deseo de crecer: jerárquica, profesional, sistemas grupales y derivadas de las tareas. La motivación de los gestores no propietarios se deriva principalmente de la dimensión jerárquica (caracterizada por una actitud favorable hacia la autoridad y un deseo de competir, deseo de ejercitar poder, deseo de afirmarse a si mismo, deseo de asumir un estatus distintivo y deseo de llevar a cabo tareas rutinarias de gestión). Esta dimensión se encuentra en muy baja proporción entre los emprendedores. En cuanto a la dimensión derivada de las tareas (caracterizada por deseo de conseguir algo a través del esfuerzo personal, deseo de evitar el riesgo, deseo de obtener feedback, deseo de introducir soluciones innovadores, deseos de planificar) se encontró en mayor proporción entre los emprendedores que entre los gestores. El estudio concluye que la relación entre motivación del emprendedor y motivación del gestor mantiene solo una relación marginal.

Davidsson (1991)^{lxi} propone un modelo de crecimiento, basado en la revisión de la literatura existente, determinado por factores subjetivos como impulsores del crecimiento. El investigador propone tres variables que influyen en el crecimiento: La habilidad organizativa para gestionar el crecimiento, la existencia de oportunidades para crecer y la necesidad de crecer. De estos tres factores, el relativo a la necesidad de crecer es el que tiene el mayor impacto, siendo inferior los relativos a habilidad y oportunidad. La necesidad de crecer implica que cuando esa necesidad ha sido saciada, el crecimiento de la organización se detiene.

Birley (1994)^{lxii} demuestra que la motivación para crecer es distinta entre los emprendedores. Los principales motivos que ella encuentra relevantes en su investigación son: necesidad de aprobación, necesidad de independencia, necesidad de desarrollo personal, necesidades económicas. Estos resultados confirman parcialmente una investigación anterior efectuada por Scheinberg y MacMillan (1988)^{lxiii}. La investigadora testa si los motivos tienen un impacto en el posterior crecimiento de las ventures y demuestra que el crecimiento es independiente de la motivación que impulsa a emprender. Solimossy (1997)^{lxiv} confirma estas hipótesis.

Begley^{lxv} (1995) demuestra un cuestionario a 239 directivos de ventures afirma que lo que caracteriza a los emprendedores como diferencia relevante con respecto a los gestores (no propietarios) no es la motivación hacia el crecimiento de las ventures, ni la consecución de un alto nivel de crecimiento.

Doorley y Donovan^{lxvi} (1999) demuestran que el 60% de los fundadores de compañías de alto crecimiento se comprometen por escrito (misión, estatutos,...) a crecer. Solo el 15% de las compañías con crecimiento inferior que comprendían la muestra lo pone por escrito.

Morrison, Breen y Ali (2003)^{lxvii} proponen un modelo de crecimiento compuesto de tres variables: intención de crecer por parte del emprendedor, habilidades de la organización para crecer y las oportunidades existentes en el entorno. Estas tres

variables están intrínsecamente vinculadas: en el caso de que una de las tres variables no se diera, la organización no podría aspirar a crecer.

3.3. Estudios previos sobre barreras al crecimiento

Como se ha descrito en el apartado anterior requisito indispensable para crecer es tener la intención o deseo de crecer. Sin ese deseo o intención como objetivo prioritario, el crecimiento difícilmente aparece. Asumiendo que dicha intención se da, podemos pasar a estudiar que factores frenan el crecimiento de las organizaciones. A continuación pasamos a describir los principales estudios realizados sobre las barreras o frenos al crecimiento de ventures.

El primer trabajo descriptivo sobre barreras al crecimiento lo realiza Parks (1977a)^{lxviii} y (1977b)^{lxix}. El estudio de Parks se sitúa entre las barreras al crecimiento y las etapas de crecimiento. El autor describe en primer lugar la necesidad del emprendedor de anticiparse a las crisis de la organización si se desea crecer. En general, para el autor el crecimiento es una mera cuestión de gestión del cambio: si el emprendedor se adapta a los volátiles cambios que implica una venture al principio, la organización podrá crecer. El autor señala once barreras al crecimiento las cuales se describen a continuación:

- Barrera inicial: es la barrera de despegue. La cuestión es si el emprendedor tiene suficiente conocimiento y capacidad para ofrecer un producto a los clientes de manera competitiva. Parte de esta barrera, se sitúa en el hecho de que el emprendedor subestime el tiempo necesario para que la venture genere ventas, y como consecuencia de un cálculo erróneo se incurra en gastos superiores a los estimados inicialmente.
- Barrera del flujo de caja: los emprendedores no entienden ni formulan cuentas de flujo de caja, y no llegan realmente a entender como teniendo una cuenta de pérdidas y ganancias saneada, acaban entrando en procedimiento concursal. El control de las cuentas de clientes, proveedores y activo material es crucial.

- Barrera de la delegación: La venture crece y se convierte en una organización demasiado grande para ser gestionada por una sola persona. Esta barrera se soluciona rodeándose de gente capaz a la cual poder delegar, y queriendo dejarles cometer errores, formarles y confiar en ellos.
- Barrera de la idea: Una venture nace en base a una idea de negocio destinada a un determinado nicho de mercado. Una vez establecida, la venture debe recibir nuevas ideas para continuar creciendo, procedentes ya sea de empleados, clientes, consejo de administración, ...
- Barrera del liderazgo: A medida que crece la venture, se requieren nuevas capacidades por parte del emprendedor, sobre todo de control y de planificación. Las claves para superar esa barrera son el liderazgo y la coordinación.
- Barrera de la capitalización: Para continuar financiando el crecimiento ya no es suficiente acudir a las 4Fs^{lxx} ni financiación bancaria a corto plazo. Las soluciones propuestas son obtener deuda a largo plazo, financiación de capital riesgo, salida a bolsa o venta de la participación.
- Barrera de la complacencia: Las semillas del éxito actúan también como semillas de destrucción. La organización no se renueva y depende del mismo personal, mismos productos, mismos mercados, mismos clientes, ...
- Barrera de la expansión-diversificación: Los planes de expansión no se cumplen como fueron proveídos originalmente, la organización mantiene un exceso de recursos que consumen fondos a gran velocidad.
- Barrera de la sucesión: Llega un momento en que el emprendedor no es el mejor directivo para hacer que la organización mantenga el ritmo de crecimiento. Se debe formar a talento de primera categoría para que tomen el testigo en el liderazgo de la organización y el impulsar el crecimiento.

- La barrera de la implicación: El emprendedor no se adapta al cambio que supone dejar de ser la cabeza visible de la organización.
- La última barrera que señala Parks es la del valor: el emprendedor se da cuenta de que no existe una razón profunda para haber iniciado la actividad emprendedora. Es decir, no se ha meditado profundamente los motivos por los que se emprende.

Mckenna y Oritt (1981)^{lxxi} destacan los problemas afrontados por los emprendedores que gestionan el crecimiento de manera reactiva, frente a aquellos que lo gestionan de manera proactiva.

Hambrick y Crozier (1985)^{lxxii} fueron unos de los primeros autores en poner de manifiesto los problemas organizativos y financieros derivados del crecimiento en su archicitado y (suprautilizado como lectura en las escuelas de negocio) artículo de “Stumblers & Stars”. El artículo es un prelude muy acertado de lo que autores posteriores han venido a demostrar de manera empírica. Los problemas de crecimiento que el trabajo pone de manifiesto son los siguientes:

1. El aumento instantáneo del tamaño pone de manifiesto problemas de sistemas, capacidades y habilidades inadecuadas, así como problemas de desafección.
2. Turbulencia interna: El constante incremento de personal nuevo hace que los empleados no se conozcan entre ellos, incrementen las luchas de poder, el proceso de toma de decisión sufra y los empleados se quemem.
3. La percepción de infalibilidad hace que ignoren el entorno turbulento y la entrada de otros competidores de mayor tamaño que ellos.
4. Las necesidades financieras se multiplican y la financiación escasea.

Gibb y Scott^{lxxiii} (1986) presentan un modelo de crecimiento de ventures influenciado por una combinación de tres factores: rendimiento actual de la venture, existencia o carencia de capacidades en la dirección y diversos factores internos y externos.

Kazanjian (1988)^{lxxiv} publica un estudio que relaciona las etapas de crecimiento con las barreras al crecimiento. El autor testa un modelo simplificado de etapas de crecimiento (concepción/desarrollo, comercialización, crecimiento y estabilidad) con problemas generales para las distintas áreas funcionales de una venture (relaciones externas, producción, sistemas organizacionales, recursos humanos, ventas, posicionamiento estratégico). El autor evalúa la importancia de los problemas que se presentan en una venture en crecimiento (a continuación, en orden de importancia) y la fase en que dicho problema suele tener un mayor impacto (entre paréntesis):

1. Posicionamiento estratégico (fases de concepción y estabilidad).
2. Marketing y ventas (fase de crecimiento).
3. Recursos humanos (fases de concepción y de crecimiento).
4. Sistemas organizacionales (fases de crecimiento y estabilidad).
5. Producción (fases de comercialización y crecimiento).
6. Relaciones externas (fases de concepción y estabilidad).

Uno de los estudios más importante hasta la fecha en el area de barreras al crecimiento aparece en 1989 en Reino Unido en formato de libro, escrito por Barber, Metcalfe y Porteous (1989)^{lxxv}. En el mismo se describen dichas barreras en base al informe ACARD (The Advisory Council for Applied Research and Development). El informe deja claro muy al principio que el objeto del estudio va a ser no ventures en sus primeras etapas de gestación sino ventures en crecimiento. El estudio se centra en el Reino Unido y las muestras son tomadas de la población de compañías británicas. El libro esta compuesto de seis artículos escritos por una variedad de expertos y resumen las barreras al crecimiento en tres áreas:

1. Gestión y motivación: Este tema se señala como uno de los más importantes. Los directivos Británicos, aunque si poseen un mercado geográfico fácilmente

alcanzable para hacer crecer sus ventures (Reino Unido, Estados Unidos, Australia, países de la Commonwealth en general), carecen de las habilidades emprendedoras que se da entre los emprendedores de otros países. La actitud para adaptarse al cambio tecnológico e innovación es desfavorable. Las cualificaciones y experiencia también se hallan en desventaja comparativa. En el primer capítulo, Bosworth y Jacobs analizan la evidencia sobre actitudes y habilidades. Los autores parten de la premisa de que en última instancia, el límite al crecimiento se debe a la dirección de la compañía (Penrose 1959). La baja calidad en las competencias, habilidades gerenciales (en todas las áreas en general, y en las áreas de finanzas y planificación en particular) y formación de los directivos propietarios británicos ponen freno al crecimiento. Los autores ponen énfasis en la falta de planificación para el desarrollo de nuevos productos y para el lanzamiento de campañas de marketing. Estas facetas requieren de una planificación financiera, estratégica, y de recursos humanos que lleva a una distribución inadecuada de recursos financieros, técnicos y humanos. Sin una formación adecuada, la venture puede sobrevivir pero no podrá crecer. Una actitud emprendedora es difícil de inculcar, sin embargo, una actitud favorable a la gestión adecuada se puede inculcar con formación y programas adaptados a las necesidades. El problema se podría resolver con formación adecuada en áreas selectas de los directivos propietarios. Pero esta solución no está, asimismo, exenta de problemas:

- Estos directivos carecen de tiempo para dedicar a la formación.
- No hay un número elevado de instituciones que puedan ofrecer esta formación.
- Muchas de las instituciones que lo hacen no ofrecen una formación de elevada calidad.

Gran parte de la formación disponible para los directivos se ofrece para ventures en las primeras etapas de gestación, existiendo, por tanto, una carencia de formación para ventures en la etapa de crecimiento. Existen centros abiertos por el gobierno para acercar a los directivos al crecimiento pero están localizados solo en determinadas áreas geográficas, no teniendo presencia en muchas de las regiones de Reino Unido.

Asimismo, las actitudes y motivaciones de los directivos no son favorables al crecimiento. Los propietarios suelen controlar férreamente la organización lo cual les hace prescindir de esa palanca de la expansión que es la delegación de tareas. Cuando surgen oportunidades para crecer, el propietario no encuentra tiempo para controlarlo todo y se acaba colapsando y frustrando. Ese paso de emprendedor (búsqueda de oportunidades) a gestor (ejecución de habilidades gerenciales) suele implicar problemas para los propietarios.

2. Recursos: El problema que se plantea en este apartado es el acceso a los recursos necesarios para desarrollar la actividad. Los autores plantean problemas de acceso a tres tipos de recursos: financieros, humanos y tecnológicos.

● **Financieros:** Existe un “gap” entre las necesidades de financiación de las ventures en crecimiento y la oferta que realizan los proveedores de financiación. El problema de financiación difiere dependiendo del sector en el que nos encontremos. Por ejemplo, para compañías de tecnología la financiación puede ser más difícil de conseguir ya que los proyectos tienen un grado de riesgo superior a por ejemplo el sector de la construcción, y el importe de activos propiedad de la venture para ofrecer en garantía a la entidad financiera es inferior. Por ello, los sectores intensivos en innovación poseen más dificultades de financiación, siendo necesario acudir a los poderes públicos para financiar estos proyectos. La diferencia en el riesgo, forma de financiación y calendario de devolución hace aumentar dicho “gap” en determinados sectores: de tener un problema de disponibilidad de fondos, se transforma en un problema de disponibilidad a un determinado precio, con una determinada garantía y en unas determinadas condiciones. No toda la culpa de falta de financiación se puede cargar en los proveedores, los propietarios carecen en ocasiones de planes de negocios sólidos y convincentes.

● **Humanos:** Las ventures muestran problemas de atraer y retener a una plantilla formada y habilidosa. El estudio demuestra que las ventures parten de una base de empleados con baja cualificación. A medida que la compañía crece suele continuar con su política de contratación de personal de baja cualificación. De

nuevo, determinados sectores van a encontrar barreras superiores a otros para encontrar a personal de alta cualificación (ej: servicios, compañías de tecnología,...). También existe evidencia de una rotación mayor en ventures con respecto a compañías grandes. Todo esto provoca también un problema de costes salariales, al tener que pagar salarios superiores que las compañías grandes para atraer a empleados adecuados, que suelen preferir optar por el empleo ofrecido por compañías más establecidas. En cuanto a la formación de empleados, esta no suele tener lugar, o si la tiene suele ser de manera informal, por ello, el aprovechamiento de esa formación en base al aumento de la productividad suele ser también inferior. La necesaria flexibilidad de la venture hace que su mercado de personal interno (captación de personal para nuevas funciones dentro de la compañía) sea menos adecuado a las necesidades de la organización que los mercados externos. Por ello, muy frecuentemente acuden a ellos para captar personal. Ello se traduce en costes laborales indirectos superiores. Por otro lado, la carencia de flexibilidad del mercado laboral así como la organización de las ventures con cierto tamaño en sindicatos actúan también como freno al crecimiento.

- Tecnológicas: Rothwell y Beesley argumentan que el acceso a fuentes externas generadoras de tecnología no es un problema para la innovación de ventures en crecimiento. El problema radica en adaptar su organización a sacar partido a esa tecnología, es decir, en la generación dentro de la propia organización de las capacidades necesarias para utilizar la tecnología. Para obtener esas capacidades se necesitan tener otros recursos adecuados: personal (científicos cualificados), conocimiento (sublicencia de tecnología fruto del proceso innovador interno). Como solución, los autores proponen que los poderes públicos subvencionen los costes de dar empleo a científicos y la organización de seminarios en el área de gestión y estrategia de la tecnología.

En general, la barrera descrita de los recursos tiene una doble vertiente en su problemática. Por un lado, existe un problema de acceso u obtención de los recursos necesarios. Por otro lado, existe el problema de, una vez conseguidos los

recursos, son las organizaciones capaces de desarrollar las capacidades necesarias para aprovecharlos?

3. Oportunidades de mercado y estructuras: La estructura de los mercados y las oportunidades que se encuentran en los mismos van a tener impacto en el crecimiento de las ventures. Los autores analizan en este apartado tres temas: Política de compras en los sectores público y privado, alianzas y actividad de M&A (fusiones y adquisiciones), y aspectos estratégicos.

- **Política de compras:** Las oportunidades para las ventures en crecimiento de proveer a las firmas grandes depende de la propensión a adquirir externamente y de la forma en que esta ocurre. Existen ventajas por parte de las firmas grandes de adquirir de las pequeñas (costes inferiores, más rapidez y flexibilidad de respuesta y productos más innovadores). Sin embargo, también existen desventajas (percepción de un mayor riesgo al comprar de firmas pequeñas, estructura de incentivos a empleados en firmas grandes). Asimismo, las ventures pueden ver reducida su capacidad de crecimiento en el caso de que no gocen de una ventaja competitiva clara cuando las compañías grandes ejerciten su poder de mercado.

- **Alianzas y actividad de M&A:** Estas estrategias pueden implicar oportunidad de crecimiento para las ventures ya que la entrada en este tipo de acuerdos supone la obtención de acceso a nuevos mercados, capital, talento directivo, conocimiento y tecnología. Asimismo, implica un aumento de las economías de escala.

- **Aspectos estratégicos:** Las ventures comienzan su actividad con un grado de complejidad bajo en cuanto a la diversificación de productos. El principal reto está en pasar de ofrecer un solo producto a ofrecer una gama de productos o varias líneas de productos: de un nicho de mercado a un número más elevado de segmentos. Las principales barreras en este área son, por tanto, internas.

Aunque el libro se concentra en barreras al crecimiento en firmas Británicas, el estudio se puede considerar de aplicación a las firmas españolas en muchos aspectos. Se hecha en falta una descripción de cuales son aquellas barreras que tienen un impacto mayor en el crecimiento.

Hay^{lxxvi} (1992) realiza un estudio sobre las barreras al crecimiento distinguiendo entre barreras internas y externas. Las barreras externas son aquellas erigidas por motivos ajenos a la organización o a la dirección: el freno al crecimiento procede de la carencia de crecimiento del mercado, la existencia de una abultada competencia,...Las barreras internas son aquellas que se producen por motivos atribuidos a la propia organización o a la dirección de la misma: el crecimiento no se produce porque la dirección no realiza una gestión adecuadamente, no desea asumir riesgos derivados de la financiación,... Hay concluye que las principales barreras al crecimiento son de carácter interno, teniendo las barreras externas una importancia relativa.

El trabajo señala que los propietarios-directivos son conscientes de que el hecho de crecer implica una pérdida de control tanto de gestión como financiero, al cual renuncian con independencia del impacto negativo que ello implica en el crecimiento. Asimismo, el trabajo indica que otra barrera al crecimiento se encuentra en el propio fundador/emprendedor. El no es, en ocasiones, la persona más adecuada para llevar a la organización a un crecimiento sostenible. Los fundadores/emprendedores son buenos en detectar oportunidades en el entorno y reunir los recursos para el aprovechamiento de la oportunidad. Sin embargo, el crecimiento requiere un cambio de papeles por parte de este para convertirse en un gestor. Existe abundante literatura sobre la contraposición de roles entre el emprendedor y el gestor (Stevenson et al^{lxxvii} (1985), Busenitz et al^{lxxviii} (1997)).

Otra de las aportaciones del estudio es la relativa a la necesidad de una estructura y cultura adecuada. A medida que crece la organización es necesario que, en la medida de lo posible, la organización vaya autocreando una estructura adecuada para gestionar el crecimiento y modificando la cultura existente hasta el momento. Sin la estructura apropiada, la organización no va a poder soportar las presiones derivadas del intenso

proceso de cambio que conlleva el crecimiento. En la mayoría de los casos de rápido crecimiento, la estructura organizativa se mantiene retrasada con respecto al periodo de crecimiento.

El recurso crítico más importante que actúa entre las barreras internas se sitúa el talento directivo. A medida que crece la organización la dirección de la organización necesita nuevas habilidades que no se encuentran en el equipo fundador. Estos han demostrado su capacidad de trabajo, y lealtad a la organización durante la etapa de gestación de la venture pero carecen de las habilidades profesionales para liderar una función determinada de la organización en la etapa de crecimiento. La captación de directivos externos es necesaria para que la organización adquiriera las habilidades necesarias.

Para crecer es necesario desear buscar ese crecimiento. Muy frecuentemente el fundador o la dirección de la organización se concentran en gestionar el día a día de la organización o se ven absorbidos por el mismo, relegando la búsqueda de oportunidades a un segundo plano. El crecimiento de la organización está directamente vinculado con la búsqueda de oportunidades y el diseño de estrategias para explotarlas, y por tanto es necesario priorizar esta (también, Macmillan^{lxxxix}, 1999). La dirección de la venture debe adoptar una postura de observación del entorno para la búsqueda de oportunidades concentrada en la orientación al mercado.

Hay concluye el estudio con la aseveración de que, aunque las barreras internas son muy superiores a las barreras externas, estas últimas también tienen impacto. Como barreras externas, el estudio señala dos principalmente: por un lado, la falta de crecimiento en el mercado y la influencia que la política monetaria y fiscal ejercen sobre el mismo. Por otro lado, la influencia que un grupo clave de clientes ejerce sobre la organización y la pérdida de iniciativa derivada de la influencia de dichos clientes.

Por último, el estudio realiza un “ranking” por orden de importancia de las barreras al crecimiento, siendo la más importante de las barreras es la incapacidad de una gestión adecuada por parte de los fundadores o directivos para un correcto funcionamiento. Asimismo, alude a la falta de menciones en la literatura sobre crecimiento de la

importancia de esta barrera (también Slater^{lxxx}, 1980). Como segunda barrera en importancia Hay señala la aversión al riesgo derivado de la obtención de financiación externa. La financiación externa implica para el emprendedor un mayor riesgo y una reducción del control. El no deseo de asumir dichas consecuencias por parte de los emprendedores supone una barrera al crecimiento.

Terpstra y Olson (1993)^{lxxxi} realizan un estudio de gran calidad analizando los principales problemas que afrontan las compañías de alta crecimiento. Tomando una muestra de 121 compañías INC 500, analizan cuales son los problemas que las mismas padecen en dos momentos distintos: al año de inicio de operaciones y en la fase de crecimiento posterior. Los resultados indicaron que los problemas al inicio y en la etapa de crecimiento eran los mismos, sin embargo, la importancia de estos difiere sustancialmente en ambas etapas. Los problemas mostrados en orden de importancia son los siguientes:

PROBLEMA	% FASE CRECIMIENTO	% FASE INICIO
Ventas y Marketing	23	38
Gestión financiera interna	22	16
Recursos Humanos	17	5
Dirección general	14	11
Entorno regulatorio	8	1
Gestión operaciones/producción	8	4
Estructura/diseño organizativo	6	0
Desarrollo de producto	2	5
Entorno económico	2	3
Obtención de financiación externa	1	17

Los resultados de los problemas de empresas en crecimiento coinciden, en general, con las barreras mostradas por estudios anteriores. Al comparar los problemas en ambas fases resaltan los siguientes puntos:

1. Los problemas de financiación pasan del 17% al inicio al 1% en fase de crecimiento.
2. Ninguna firma muestra problemas de organización en la fase de inicio. Sin embargo, un 6% lo hace en la fase de crecimiento.
3. Los problemas de recursos humanos pasan de un 5% al inicio a un 17% en crecimiento.
4. Los problemas de marketing y ventas pasan de un 38% al inicio a un 22% en fase de crecimiento.

North y Smallbone (1995)^{lxxxii} demuestran que aunque el entorno tiene un impacto en el crecimiento de las organizaciones, existen organizaciones que crecen en entornos recesivos. Las barreras al crecimiento tienen una mayor naturaleza interna que externa. Como principal barrera externa resaltan la falta de concentración en productos y mercados (menos activas en el desarrollo de productos y servicios, en la entrada en nuevos mercados, en la ampliación de la base de clientes, en la gestión del portafolio de productos, menos competitivas en los productos que ofrecen).

Sexton, Upton, Wacholtz y McDougall (1997)^{lxxxiii} realizan un estudio con emprendedores de compañías de alto crecimiento sobre sus necesidades educativas para mejorar la gestión de sus ventures. Estos emprendedores orientados al crecimiento respondieron que requerirían formación en las siguientes áreas:

1.	Utilización de los flujos de caja para la toma de decisión.
2.	Financiación del crecimiento.
3.	Incremento del valor de la venture.
4.	Compensación para si mismo y para sus asociados.
5.	Selección, formación y motivación orientada al crecimiento.
6.	Obtención de éxito en un mundo de cambio constante.
7.	Éxito en la venta a través de la ayuda al cliente en la compra.
8.	Gestión de la fuerza de ventas.
9.	Gestión de la sucesión.
10.	Problemas en el crecimiento.

Petrakis (1997)^{lxxxiv} concluye que las principales barreras al crecimiento de las ventures griegas son la habilidad y capacidades de los emprendedores y el acceso a financiación. Otros factores que menciona el trabajo son el mercado de trabajo (problemas de baja especialización, calidad y formación del personal) y los factores tecnológicos (falta de inversiones en equipamiento administrativo e instalaciones para mejorar las actividades de desarrollo de producto).

Bohata y Mlader^{lxxxv} (1999) estudian las barreras al crecimiento en la Republica Checa y encuentran multitud de barreras específicas coyunturales derivadas de la situación del propio país en 1997. Las principales barreras al crecimiento que ellos encuentran son:

1. Alta carga impositiva incluyendo Seguridad Social y la llamada “tasa de salud”.
2. Acceso al crédito: Como barreras específicas se señalan los requisitos relacionados con la garantía del crédito y tipos de interés altos.
3. Insuficiente protección de derechos de propiedad en sentido amplio: se mencionan como barreras específicas la corrupción, criminalidad y aplicación de la ley.
4. Carencia de trabajadores cualificados.

Las barreras señaladas por el artículo resultan ser muy específicas de países en vías de desarrollo, y por tanto, menos aplicable a países como España con una economía más moderna.

Zook y Allen (1999)^{lxxxvi} realizan un estudio en el que se cuestiona a un grupo muy numeroso de directivos sobre si los motivos de la falta de crecimiento de las organizaciones corresponden a causas externas o a causas controlables (internas). Dos tercios de ellos está de acuerdo en que las causas que frenan el crecimiento son controlables. La incapacidad en influir en el crecimiento de una organización no se debe a la competencia invasora, turbulencias tecnológicas, o carencia de oportunidades sino a la inhabilidad de los directivos de gestionar estrategias que permitan crecer a las compañías o a las decisiones inadecuadas que han sido tomadas.

Barth y Horte (1999)^{lxxxvii} estudian las barreras gerenciales al crecimiento en las ventures suecas. Los autores señalan que en la transición de una organización emprendedora a una organización gestionada profesionalmente incrementa la complejidad de las tareas y comienzan a surgir problemas de tipo organizativo. En la transición se observa una reducción del rendimiento de la venture. Los autores ofrecen como explicación la reticencia del emprendedor a la pérdida de control de la organización o la ausencia de cambio en la estructura organizativa.

Un estudio realizado en el año 2000 por el departamento de marketing de la Universidad de Strathclyde de Glasgow para la Federación Británica de Pymes (Federation of Small Businesses (FSB))^{lxxxviii} trata sobre las barreras al crecimiento de las venture británicas. Las conclusiones del informe fueron las siguientes:

1. El aspecto más importante mencionado como influyente en el crecimiento de las ventures fueron las habilidades y capacidades del emprendedor.
2. Los tres aspectos externos más importantes para el crecimiento considera el estudio que son la financiación y servicios bancarios (75%), la asesoría empresarial (68%) y la legislación (64%).
3. Solo el 9% de los encuestados resultaba satisfecho con los servicios de apoyo prestados por la Administración. El 43% contestó estar insatisfecho.
4. La mayor insatisfacción (entre un 76% y un 83%) por parte de los emprendedores que actúa como barrera al crecimiento se encuentra en la legislación que afecta a las Pymes (cantidad de normas, complejidad, ritmo al que cambia la normativa e interpretación de la misma).
5. Se observa una preocupación por la mano de obra disponible: un 49% se mostraba insatisfecho con esta. También se observa preocupación por los asuntos relacionados con el cliente, especialmente los relacionados con el acceso a mercados internacionales.
6. La mayoría deseaban que sus organizaciones crecieran, ya sea de manera moderada (53%) o de manera sustancial (15%). Solamente el 17% no deseaba que sus firmas crecieran.

Este mismo estudio se vuelve a repetir en el año 2002^{lxxxix}. Las conclusiones del mismo son:

1. El 77% afirma que el factor más influyente en el crecimiento de sus ventures eran las propias capacidades y habilidades.
2. Otros factores mencionados que ejercen influencia en el crecimiento fueron financiación y gestión bancaria (55%), recursos humanos (55%), legislación (46%), asesoría (46%), transporte (45%), educación y formación (40%), apoyo a las ventures (27%) y servicios públicos (27%).

Makki y Pukkinen (2000)^{xc} realizan un estudio mediante entrevistas sobre las barreras al crecimiento en las venture finlandesas. Los autores concluyen que la principal barrera al crecimiento es interna, es decir, dependiente del propio emprendedor. Entre las barreras específicas mencionadas en el estudio se encuentran las siguientes: de mercado (demanda y competencia), financieras (oferta y garantías para la obtención de préstamos), regulación del sector público (burocracia, costes administrativos, impuestos), mercado laboral (costes, oferta, actitud hacia el trabajo), incertidumbre y situación personal (status familiar).

Dentro de las barreras al crecimiento derivado de la falta de financiación, Mullins y Churchill^{xci} (2001) dejaron patente la realidad de las mismas. Ellos realizaron un estudio sobre el porcentaje de crecimiento que una organización podía lograr sin financiación externa. Los autores crearon una fórmula (SFG, Self finance growth) que, partiendo de los estados financieros, podía calcular dicho crecimiento. El crecimiento autofinanciado depende principalmente del ciclo operativo de caja (número de días desde que la organización paga las materias primas hasta que recibe el dinero de la venta del producto). Por ello, el SFG puede llegar a ser infinito (ej: sector de la consultoría en el que se cobra por adelantado un porcentaje importante del trabajo), o reducido (ej: actividades industriales en las que hay un importe alto de fondos “atrapados” en la partida de inventarios).

Barringer, Jones y Neubaum (2004)^{xcii} realizan un estudio comparativo de firmas de alto crecimiento y firmas de bajo crecimiento y analizan los atributos asociados a las firmas de alto crecimiento. El estudio resalta una serie de prácticas que se llevan a cabo en las ventures de alto crecimiento con respecto a la muestra de ventures de bajo crecimiento. Estas acciones son las siguientes:

1. Firman acuerdos con otras organizaciones para obtener de sus socios una parte de los recursos necesarios para ejercer la actividad.
2. Incremento en el valor del producto percibido por sus clientes. Ello se traduce en maximización de la utilidad, reducción de los costes o incremento en el valor creado para el cliente por la organización.
3. Conocimiento del cliente: Especial interés por adaptar el producto a las necesidades del cliente.
4. Mayor esfuerzo en la formación, así como una forma de compensación que alinea los intereses de los empleados y de la organización.

Como conclusión, se puede extraer que las barreras al crecimiento de naturaleza interna son muy superiores a las de naturaleza externa. Los factores externos, de acuerdo con la revisión literaria ocupan una faceta muy secundaria en importancia con respecto al crecimiento de las ventures. Davidsson, Kirchhoff, Hatemi-j y Gustafsson (2002)^{xciii} señalan que el crecimiento está tan influenciado por la estrategia adoptada por el emprendedor que existe escaso margen de maniobra por la Administración para influenciar este.

4. ESTUDIO EN PROFUNDIDAD DE LAS BARRERAS ESPECÍFICAS

De la revisión de la literatura sobre barreras al crecimiento efectuada en el epígrafe anterior, podemos sacar conclusiones sobre cuales son las barreras principales con independencia del orden de importancia. A continuación, se realiza una revisión de las distintas barreras al crecimiento desde una doble perspectiva: por un lado, desde el punto de vista práctico, pretendemos dar unas pautas a potenciales emprendedores sobre como gestionar dichas barreras. Por otro lado, desde el punto de vista teórico, se realiza una revisión literaria, describiéndose las aportaciones que los distintos autores han realizado.

4.1. Gestión interna

4.1.1. *Tratamiento práctico*

4.1.1.1. *Gestión por parte del emprendedor*

Toda la problemática relativa al crecimiento de las ventures se centra en el aumento de la complejidad en la gestión de la venture. Para poder crecer es necesario que el emprendedor tenga en la cabeza esquemas claros y simples, es decir, una buena idea sobre cuales son las teclas que debe tocar para hacer sonar la sintonía del crecimiento. Si no se poseen pocos conceptos pero muy claros, el crecimiento se convierte en una multitud de problemas en las distintas áreas de la empresa (la multitud de barreras al crecimiento descritas anteriormente), que requiere del emprendedor tener una capacidad para tratar específicamente cada problema. A continuación intentaremos dar unas pinceladas básicas sobre como debe orientarse el emprendedor para crecer, es decir, ofrecer una visión sobre “que teclas se deben de tocar”.

A medida que va aumentando el crecimiento de una venture, la gestión de la misma va resultando más compleja (Roberts, 2001)^{xciv}:

- El volumen y marco de las transacciones va adquiriendo complejidad: se cierran más operaciones de ventas con nuevos clientes en nuevos mercados y se comienzan a producir nuevos productos y prestar nuevos servicios.
- La complejidad de las tareas crece: Dado el punto anterior, surgen nuevas tareas que es necesario definir y organizar.
- El número de empleados crece: Es necesario contratar a nuevos empleados para efectuar las tareas. Asimismo, las habilidades de estos deben ser variadas, en función de las tareas que sea necesario completar.

Todo el problema del crecimiento de una venture se puede resumir del siguiente modo: para superar las distintas barreras del crecimiento el emprendedor debe realizar una transición de un modelo de gestión *emprendedora* a un modelo de gestión *profesional* (Roberts, 1989)^{xcv}.



Fuente: Encuesta EOI, Factores de Crecimiento de las Pymes, 2005.

Es decir, la gestión empresarial se puede clasificar dependiendo de dos variables:

- La utilización de los mecanismos formales de coordinación (las herramientas de gestión clásicas introducidas, sobre todo, por las grandes corporaciones para coordinar sus recursos de manera efectiva, más adelante las describiremos), y
- El grado de delegación de responsabilidad del emprendedor o gestor al resto de la organización.

La **gestión emprendedora** se caracteriza por la no delegación de la toma de decisiones de la venture. Es decir, mientras la organización es pequeña, el emprendedor puede tomar todas las decisiones necesarias para la gestión de la venture. El emprendedor posee más tiempo del necesario para gestionar la firma y por tanto se mantiene involucrado en todos los aspectos relacionados con la toma de decisiones de la firma. La toma de decisión está centralizada en el emprendedor que va tomando todas las decisiones a medida que se van originando. Para hacer un símil, el emprendedor se equipara a un malabarista que mantiene varias bolas en el aire, ya que posee la habilidad para hacerlo, y de momento tiene la capacidad (habilidad y tiempo) de mantenerlas todas en el aire sin caerse.

La estructura de la organización es informal, es decir, no existe coordinación formal de la organización (procedimientos, estructura y sistemas) ya que el emprendedor puede controlarlo todo personalmente. Su presencia es suficiente para la obtención de información, toma de decisiones y control relacionado con las decisiones tomadas.

Al principio la gestión es sencilla. El emprendedor descubre una oportunidad que es aceptada por el mercado. La gestión se limita a fabricar el producto o prestar el servicio y venderlo a sus clientes. El emprendedor dedica todo su tiempo a fabricar y vender, y posee suficiente tiempo para hacerlo de manera eficiente.

Sin embargo, a medida que el número de clientes y operaciones de venta va aumentando, comienza a incrementarse la complejidad de la organización. Al aumentar las ventas de la organización y el número de clientes, aumentan el número necesario de

decisiones a tomar, el número de personas trabajando en la venture, y la complejidad del trabajo a realizar. Asimismo, si el emprendedor decide entrar en nuevos mercados o comenzar a producir nuevos productos o prestar nuevos servicios, el grado de complejidad aumenta aun más. El número de bolas que el malabarista/emprendedor mantiene en el aire ha aumentado y ha medida que continúan aumentando, comienzan a caerse algunas. El emprendedor, ya no posee el tiempo necesario para poder tomar de manera efectiva todas las decisiones necesarias para gestionar la venture. La organización requiere de una gestión profesional para poder funcionar de manera efectiva y de manera eficaz.

La **gestión profesional** se caracteriza por la delegación de la toma de decisión. Dado que el emprendedor no posee ya el tiempo necesario para estar involucrado en todos los aspectos de la toma de decisiones, se produce la delegación de responsabilidades hacia otros miembros de la organización. Sin esta distribución de la toma de decisiones a otros empleados, la organización no puede crecer, ya que el emprendedor bloquearía el proceso de toma de decisión, proceso que por otro lado, requiere que se ejecute en tiempo real: entre otros motivos, las oportunidades tienen a menudo una ventana temporal de oportunidad que dotan a las mismas de un carácter efímero.

Uno de los grandes problemas que el emprendedor suele mostrar es su afán por aferrarse al control de todo lo relacionado con la venture, y por tanto, puede llegar a paralizar el crecimiento de la misma. Este proceso hace además que las decisiones que se toman sean ineficientes. Para que una organización crezca es necesario que el emprendedor delegue la toma de decisiones para que estas se tomen en tiempo adecuado. En el símil puesto anteriormente del equilibrista, el emprendedor cedería parte de las pelotas a otros empleados para que le ayuden a mantenerlas en el aire sin caerse.

Dado que la responsabilidad en la toma de decisiones va a ser compartida con otros empleados, se necesitan unos mecanismos de coordinación (sistemas formales) para controlar el rendimiento de esos empleados. Son de destacar los mecanismos que marcan objetivos a los empleados, miden y controlan dicho rendimiento, y gratifican a

los empleados por el rendimiento conseguido. Asimismo, se deben establecer una serie de normas (políticas) y procedimientos estándares que determinen la conducta que debe seguir el emprendedor. Con estos sistemas se persigue que la “sombra” del emprendedor se sitúe sobre la organización sin requerir la presencia personal del mismo.

En resumen, para gestionar adecuadamente el proceso de crecimiento se necesita realizar una transición de una gestión emprendedora a una gestión profesional (ver grafico). Esta transición implica también una transición:

- De una toma de decisiones centralizada a una toma de decisiones caracterizada por su delegación; una toma de decisión que se comparte con otros empleados de la venture.
- De un control informal de la organización a la utilización de mecanismos formales de coordinación.

El momento en que se debe iniciar la transición es importante. La transición no se puede efectuar a medida que la complejidad del trabajo va aumentando sino mucho antes. Para recurrir a otro símil, el crecimiento implica una ola enorme que es necesario coger de manera adecuada. El emprendedor tiene que actuar (delegar responsabilidad e introducir los mecanismos formales de coordinación que hagan iniciar la transición) en el momento en el que se identifique la ola en la lejanía del horizonte, no cuando se tenga la ola encima.

El problema que aparece es que al aumentar las ventas, el emprendedor piensa que está gestionando bien la organización y sirve para reforzar su conducta. Es decir, el emprendedor continúa haciendo lo mismo (tomando las decisiones personalmente y controlando la organización de manera informal), ya que haciéndolo le ha ido bien. Para que se inicie ese proceso de cambio, en ocasiones es necesario que se produzca una crisis en la organización que ponga de manifiesto la incapacidad de gestionar la organización mediante el modelo emprendedor para pasar a gestionarlo mediante el

modelo profesional. Un consejo de administración sólido suele ser de gran ayuda para detectar la ola en el horizonte y a realizar el cambio de mentalidad^{xcvi}.

La transición va a implicar un cambio de sombrero por parte del emprendedor: sus funciones van a cambiar. El emprendedor tiene éxito durante el periodo de gestión emprendedora porque ha logrado detectar una oportunidad en el entorno, que esa oportunidad sea aceptada por el mercado y por tanto ha conseguido vender su producto o servicio. Sin embargo, la transición requiere del emprendedor un cambio de funciones. El éxito no se encuentra ya en la búsqueda de oportunidades, sino en gestionar de manera profesional la organización, es decir, en introducir los mecanismos de control y delegar de manera adecuada como para que la organización vaya creciendo. Ambas tareas suelen ser contrapuestas: la introducción de mecanismos de control, implica una reducción de la incertidumbre, lo cual esta contrapuesto al clásico incremento de la incertidumbre derivado de la persecución de oportunidades.

Lo que en definitiva se produce es una transición del emprendedor (se caracteriza por persecución de oportunidades) a gestor (se caracteriza por delegar decisiones y controlar la organización). El emprendedor se quita el sombrero de emprendedor para sustituirlo por el de gestor. No obstante lo anterior, existen formas para que el emprendedor mantenga el espíritu emprendedor dentro de la organización, aunque cuando menos es complicado.

Un problema que suele surgir en el momento de la transición es la incapacidad o inapetencia del emprendedor a efectuar dicha transición. Es reducido el número de personas que, poseyendo las facultades necesarias como emprendedor, las posee también como gestor. Si el emprendedor no tiene las facultades necesarias para convertirse en un gestor, debe dar un paso atrás y contratar a un gestor profesional con experiencia para que permita que la organización continúe su evolución. El emprendedor debe buscar una manera de mantenerse vinculado a la misma (esto depende de sus capacidades y deseos. Como ejemplos, se propone que el emprendedor pase a ser miembro del consejo de administración o vinculado al área de desarrollo de

productos). Si el problema es de inapetencia, la organización no va a crecer. Es válido aquí todo lo mencionado en apartados anteriores sobre intención de crecer.

La labor del emprendedor se puede resumir en tres tareas (Roberts 2001):

- Estrategia y operaciones: La organización debe marcarse unos objetivos que va a tener que concretar mediante las operaciones. La estrategia y operaciones entran aquí en juego.
- Organización: La estrategia y operaciones de la venture se han de coordinar, y agrupar en tareas y responsabilidades que son asignadas a los distintos empleados.
- Empleados: Para conseguir los objetivos marcados e implementar las operaciones se necesitan empleados. Es preciso seleccionar, contratar, formar, medir rendimiento, motivar y compensar a estos empleados.

Estas tres tareas no se van a desarrollar de manera aislada. Las tres tareas están íntimamente relacionadas. La estrategia de la compañía es la tarea central, y a partir de esta necesitamos:

- Las operaciones adecuadas para implementar la estrategia elaborada.
- La organización adecuada que pueda ejecutar las operaciones necesarias para cumplir la estrategia.
- Los empleados necesarios para ejecutar las operaciones necesarias para cumplir la estrategia.

En definitiva, estamos hablando de una consistencia que se tiene que producir en estas tres tareas: cuanto más consistencia se produzca entre estos tres elementos, mejor va a poder ser gestionado el crecimiento. El emprendedor se sitúa en medio de estos tres elementos como creador y arquitecto de estas tres tareas esenciales para el funcionamiento de la venture. Cada vez que cambie la estrategia (la cual a su vez va a cambiar en dependencia del entorno) van a cambiar los otros elementos. La dificultad de gestionar con cambio continuo en una organización en constante evolución es muy difícil de efectuar.

El gestor posee una serie de herramientas para gestionar este crecimiento. Estas son las herramientas clásicas utilizadas en gestión para hacer posible todo el proceso de coordinación. Algunos ejemplos de estas herramientas son las siguientes:

- En relación con las tareas de estrategia y operaciones: Plan de negocios, plan estratégico, presupuestos, normas internas, planes de acción, análisis de desviaciones,...
- En relación con las tareas de organización: estructura organizativa, definiciones de puestos de trabajo, definición unidad productiva,...
- En relación con las tareas de personal: Descripción de puesto, estrategia de RRHH, revisión del rendimiento,...

Dentro de estas herramientas, existen algunas (instrumentos de control) que resulta absolutamente imprescindible ser instituidas en la venture en crecimiento. Estas herramientas o controles básicos son cuatro:

2. Mecanismo formal de comunicación y planificación de objetivos y metas.
3. Mecanismos de medida y evaluación del rendimiento.
4. Mecanismo de compensación del rendimiento.

- ***Estructura organizativa***

EL activo más importante con que cuenta una venture son las personas. Hasta el punto de que hay autores (Little, 2005) que indican que el principal y único problema de un emprendedor liderando una venture en crecimiento es de personas. Para realmente llegar a un aprovechamiento elevado de este recurso, es necesario adoptar algún tipo de estructura organizativa que facilite la coordinación de la organización.

Una estructura organizativa es un conjunto de roles organizativos cuya función es servir al emprendedor a conseguir la misión de la venture y las metas propuestas. Cada puesto de trabajo se compone de una serie de responsabilidades predefinidas de las que el empleado se tiene que encargar.

Cuando la venture comienza a crecer y nuevos empleados pasan a formar parte de la organización, la estructura organizativa se va ampliando. Esta ampliación, a menudo, no tiene lugar como resultado de una planificación adecuada sino como de una serie de decisiones tomadas de manera independiente.

La estructura organizativa tiene un impacto enorme en el crecimiento. Una estructura organizativa puede frenar el crecimiento derivado de frenar la coordinación entre los empleados o puede suponer un acelerador de este. Además, a medida que la venture va evolucionando a través de las distintas etapas de crecimiento, se va a requerir distintas estructuras organizativas.

En el diseño de una estructura organizativa es necesario partir de una definición de las responsabilidades de cada puesto. Sin esa definición, los empleados van a confundir sus roles y va a suponer una descoordinación, con el consiguiente impacto en la ineficiencia de la venture. La definición de roles debe explicar porque se necesita un puesto en la organización, que responsabilidades va a tener, con que otros roles se va a relacionar y que habilidades y conocimientos va a requerir. La definición debe ser suficientemente flexible como para permitir un margen para que el empleado pueda responder a cambios en la dirección estratégica de la organización.

Para diseñar una estructura organizativa se necesita seguir dos principios:

1. El principio de que la forma de la estructura debe seguir a la estrategia adoptada. Si la estrategia es, por ejemplo en una venture operando en el sector juguetero, la comercialización de juguetes (y dicha función no incluye la comercialización o la fabricación de los mismos), la estructura debe reflejar esta función de comercialización de tal forma que facilite al máximo la consecución de la función escogida.
2. El principio de flexibilidad: la organización debe ser flexible al diseñar una estructura para poder utilizar las ventajas que las ventures poseen de rapidez y adaptación a las condiciones cambiantes del entorno. Asimismo, la carencia de financiación implica que la venture deba tener una estructura organizativa flexible

para poder suplir necesidades de personal sin la contratación de personal nuevo. Sin embargo, el grupo de directivos principales debería de ser lo más estable posible, en la medida en que el tamaño de la organización lo permita.

Una estructura organizativa debe estar compuesta de los siguientes elementos (Flamholtz y Randle, 2000):

1. Una estructura macro: es el conocido organigrama que va a permitir percibir de manera rápida la estructura global de la organización.
2. Una estructura micro: En la que se va a definir la responsabilidad de los distintos roles organizativos.
3. Sistemas de apoyo: Incluye los procesos de desarrollo de gestión y sistemas de gestión del rendimiento de los empleados.

Una venture puede, principalmente, adoptar tres tipos de estructuras (Kwestel, Preston y Plaster, 1998):

1. Estructura funcional: Es la forma típica de organización y su estructura esta compuesta de varios departamentos que representan las distintas actividades que la venture tiene que desarrollar para cumplir su misión. Este tipo de organización se caracteriza por su sencillez y por la claridad de responsabilidades. No existen zonas oscuras sobre a que departamento o a que rol pertenece una determinada responsabilidad. Esta estructura funciona bien en ventures que operan en un solo mercado con un solo producto. A medida que se empieza a adquirir amplitud estratégica, la función deja de ser efectiva. Un problema es la elevada atención que reciben algunos productos/mercados/segmentos, mientras que otros reciben muy poca.
2. Estructura divisional: Esta estructura se caracteriza por la agrupación por productos, segmentos de clientes o áreas geográficas. Cada agrupación se denomina Unidad estratégica de negocio (UEN). De esta forma, la organización se puede concentrar en un determinado segmento y dar un producto o servicio adecuado a las necesidades de ese segmento. Las distintas UENs suelen compartir una unidad que

provee de determinadas funciones organizativas (unidad de servicios corporativos), como son los servicios administrativos, departamento financiero, legal,... El emprendedor lidera la organización y a él reportan las distintas UENs más la unidad de servicios corporativos. Si la principal ventaja de esta estructura es la concentración en un determinado segmento o producto, la desventaja es la duplicación de funciones en las distintas UENs con los consiguientes costes económicos e ineficiencias.

3. Estructura matricial: Es una mezcla de los tipos de estructuras funcionales y divisionales. En ella, la estructura funcional se mezcla mediante una matriz con la estructura de segmentos, productos o geográfica. La ventaja de esta estructura es que permite una especialización en el producto, segmento,... y a la vez en las funciones de la organización. Sin embargo, requiere un grado de coordinación bastante elevado, de lo contrario va a dejar responsabilidades sin cubrir o cubiertas por duplicado.

Es difícil saber cuando se debe proceder a una reorganización. No existe un importe determinado de facturación que indique la necesidad de facturación, dado que existen organizaciones intensivas en personal (y por tanto en estructura organizativa) y organizaciones livianas. Normalmente, se debe proceder a reorganizar cuando comienza a existir una competencia no sana entre departamentos o cuando se produce incluso la ocultación información entre ellos.

La estructura organizativa de las ventures está siempre en continuo cambio. El motivo es que, hoy en día más que nunca, las organizaciones están concentradas en satisfacer las necesidades del cliente. Es lógico que la organización modifique su estructura para satisfacer mejor las necesidades del mismo. Dado que sus necesidades están constantemente cambiando, la estructura de las organizaciones centradas en el cliente también lo hará. Asimismo, la modificación de la estructura de una organización va a producir un aumento en la productividad (efecto Hawthorne) y por sí solo este es un motivo para modificar la misma regularmente.

Cuanto más plana sea la estructura organizativa mejor. En una estructura plana, la toma de decisiones se realiza de manera más ágil, dado que las personas involucradas en dicha toma de decisiones son menos. Asimismo, en una organización plana las decisiones se toman en la base de la pirámide, lo que implica que estas sean tomadas por quien realmente ha obtenido la información de primera mano. Las organizaciones menos planas incurren en problemas de coordinación.

4.1.2. Revisión literaria

Existen multitud de estudios, artículos, libros y notas técnicas que señalan a la gestión interna (en sus muy variadas facetas) como la principal barrera al crecimiento. Uno de los estudios clásicos que lo confirma es el trabajo publicado por Penrose en 1962^{xcvii} (también Garnsey, en un trabajo sobre el impacto de la teoría de Penrose sobre las ventures en 2002)^{xcviii}. El trabajo de Penrose se encuentra en la actualidad en auge y ha sido ampliamente citado, especialmente por los estudiosos de la teoría de los recursos y capacidades, ya que su libro es el germen de esta doctrina. Penrose establece que una organización es un conjunto de recursos fungibles y que la forma en que estos recursos se organizan y utilizan es la base para el crecimiento de la misma. La autora traslada el énfasis de los recursos a los propios servicios que esos recursos pueden prestar: los recursos pueden generar una gran cantidad de servicios distintos y la propia combinación de servicios acaba generando nuevos servicios.

La movilización de estos recursos se debe producir desde el interior de la organización para lograr el crecimiento ya que la economía no condiciona el crecimiento de una organización. De cualquier modo, las organizaciones (los directivos) modifican el entorno en lugar de reaccionar pasivamente al mismo. Es la propia gestión interna de la compañía la que determina cuanto puede crecer una firma. Condición indispensable es que la organización tenga la capacidad de reaccionar a los estímulos del entorno para aprovechar las oportunidades emergentes.

La firma posee unos recursos que no son fijos sino cambiantes. Algunos de estos recursos no son utilizados o son usados de manera ineficiente por el directivo. Solamente a través de la suerte se puede organizar una compañía para obtener el

rendimiento pleno de los recursos poseídos. Estos recursos no utilizados son muy importantes ya que permiten el crecimiento en ingresos y beneficios de la firma sin el correspondiente incremento en los costes.

El principal recurso que una firma puede poseer es talento directivo excepcional no imitable. Los directivos que perciben la realidad cambiante pueden orientar el resto de recursos hacia el crecimiento de la organización. Pero en definitiva, lo que está detrás del crecimiento es la actuación de los directivos en busca de ese crecimiento: el único freno al crecimiento de una firma es la capacidad limitada de las personas humanas directivos para analizar el cambio y proponer y actuar con soluciones adecuadas. El porcentaje de crecimiento al que se puede expandir una organización está limitado por los recursos directivos disponibles. Esta limitación se debe a dos razones principalmente: por un lado, el grado de riesgo e incertidumbre que pueden gestionar los recursos directivos es limitado (solo se ejecutarán planes que puedan ser gestionados de manera adecuada por el talento directivo disponible) y por otro, solo se pueden desarrollar más capacidades directivas dentro de la firma a través de los recursos directivos existentes en la propia organización. Solo si se es parte del equipo directivo se puede obtener el conocimiento necesario para crear y ejecutar nuevos planes de expansión.

Slater (1980)^{xcix} establece que el crecimiento conlleva unos ciertos costes. El crecimiento absorbe recursos que van a ser necesarios para la gestión de dicho crecimiento. Esos recursos son activos de la organización que se dejan de utilizar en la resolución de problemas y reducción de costes en el área de operaciones de la compañía. El autor concluye que el crecimiento de la organización va a tener un impacto en el precio y producción en organizaciones en crecimiento.

Reiman (1982)^c administra un test sobre competencias organizacionales a directivos de ventures. Se afirma que los directivos de ventures son conscientes de cuales son las competencias necesarias para hacer crecer a sus organizaciones y de cual es el grado de rendimiento de las mismas. Esta última medida supone una variable válida para

anticipar cual va a ser el crecimiento o probabilidad de supervivencia de la organización.

Miller y Toulouse (1986)^{ci} estudian las características que debe tener la gestión en una venture de alto crecimiento. La principal característica que se pone de relieve es la delegación en la toma de decisiones. En las organizaciones que delegan se observa una explotación superior de estrategias de innovación y las probabilidades de gestionar el dinamismo (entorno cambiante) son superiores. Estas hipótesis se ponen de manifiesto de manera más clara cuando se miden en entornos cambiantes.

Olson (1988)^{cii} afirma que al comenzar una venture su actividad, no se necesitan capacidades de gestión desarrolladas, dado que la concentración en esta etapa se debería producir en el desarrollo de productos y servicios innovadores. Sin embargo, el talento de gestión es necesario cuando la organización entra en la fase de crecimiento rápido y la pérdida de control resulta una amenaza constante. En la fase de crecimiento se suelen sobredimensionar las áreas de compras, producción, inventario y marketing. La incapacidad de realizar ajustes en el diseño organizativo y en el área de personal conduce a este sobredimensionamiento. La transición de un sistema de gestión informal a un sistema de gestión con ejecutivos medios y sistemas de planificación, gestión y control formales suele ser complicado, y resulta bastante difícil sobrevivir sin realizar esta transición.

Chandler y Jansen (1992)^{ciii} en un test a los directivos de compañías de alto crecimiento afirma que los directivos se autocalifican como competentes en las funciones gerenciales. Las actividades gerenciales que estos destacan como más importantes son control del rendimiento de la organización y de los empleados. El grado de competencia gerencial lo vinculan a la educación en Administración de Empresas recibida y a los años de experiencia laboral en gestión.

D'Amboise y Muldowney (1988)^{civ} realizan una revisión de la literatura, hasta la fecha de publicación de su trabajo, sobre gestión de las Pymes. Los autores llegan a la conclusión de que toda la literatura se puede resumir en tres grandes áreas: entorno de

la venture (clientes, proveedores,...ecología en general relevante para la consecución de las metas de la venture), configuración de la organización (estructura formal e informal de la organización y características gerenciales (motivos, metas, objetivos y acciones a llevar a cabo por parte del emprendedor o directivo de la venture). Esta clasificación nos parece demasiado incompleta para reducir todos los aspectos relativos a la gestión del crecimiento de Pymes.

Otra aportación importante mencionada con anterioridad es el estudio llevado a cabo por Hay en 1992 en el que se concluye que la principal barrera al crecimiento de una organización es la inadecuada gestión de la misma.

Mullins (1996)^{cv} realiza un estudio en el sector de las tecnologías sobre la necesidad de desarrollar competencias dentro de la venture. El autor señala que una organización tiene más posibilidades de crecer como respuesta a cambios del entorno en las siguientes condiciones: cuando se da un alto nivel de competencia en la firma y el rendimiento es bajo, o cuando se da un bajo nivel de competencia en la firma y el rendimiento resulta ser alto. El autor concluye afirmando la importancia de construir competencias en las ventures para lograr el crecimiento. Estas competencias no tienen por que desarrollarse en áreas técnicas sino que pueden desarrollarse en el área de relaciones con clientes, de tal forma que permita anticipar y comprender mejor las necesidades de los mismos.

Chaston y Mangles (1997)^{cvi} demuestran la necesidad de equilibrio en técnicas de gestión que requiere una venture. Un freno al crecimiento de las mismas es la concentración en desarrollar capacidades en una determinada área. El rendimiento de una venture se acelera cuando se desarrollan capacidades de manera diversificada como en las áreas de productividad, rendimiento del producto, innovación, control de la calidad, desarrollo de empleados,... La actuación en contra de este principio puede producir la paralización del crecimiento futuro de la venture.

En el estudio mencionado anteriormente realizado por Zook y Allen (1999)^{cvi} se preguntan a los líderes directivos cual es el principal motivo por el que las compañías

fracasan en sus intentos de crecer, el 70% respondió que la causa se encuentra en una carencia de gestión adecuada.

Gelderen, Frese y Thurik (2000)^{cviii} muestran evidencia de que el estilo de gestión de una venture tiene un impacto en el crecimiento. Los autores simplifican las estrategias que los emprendedores pueden adoptar a dos tipos: reactiva y proactiva. La estrategia proactiva se caracteriza por una planificación completa y concentración en los riesgos críticos de la venture. En la estrategia reactiva la dirección estratégica de la venture está marcada por la situación, no se usa la información y no se planifica de antemano. Las ventures de alto crecimiento se caracterizan por una estrategia proactiva, mientras que aquellas que adoptan una estrategia reactiva muestran un menor crecimiento.

Chaganti, Cook y Scmeltz (2002)^{ciix} afirman que los directores generales de ventures en crecimiento se caracterizan por utilizar una gran variedad de técnicas de gestión a largo plazo. Entre las técnicas de gestión mencionadas en el estudio aparecen las siguientes: planificación, redacción de informes, y formación de personal en áreas tales como contabilidad, desarrollo de producto, gestión de flujos de caja, compras, marketing y ventas.

Barringer y Jones (2004)^{cx} estudia el área de la capacidad de gestión. De acuerdo con la teoría (Penrose 1959), la capacidad de crecer de una organización esta directamente relacionada con la habilidad de aumentar el talento directivo para administrar el crecimiento. Los autores testan la teoría para una muestra de ventures y la validan. Sin embargo, estudian las formas que utilizan las distintas compañías para aumentar la capacidad de gestión y concluyen que las ventures utilizan formas diversas de aumentar dicha capacidad distintas a la práctica de contratar más personal. Los autores revelan cuatro formas alternativas de aumentar la capacidad:

- I. Socialización: Mediante el proceso de socialización los directivos pasan a entender, asumir la cultura de la organización así como relacionarse con el resto de miembros para llegar a adquirir una relación de confianza mutua. Para resolver el problema se utiliza una misión clara que permita a los directivos dar prioridad a las acciones.

- II. Motivación gerencial de crecer: los directivos tienen un portafolio de obligaciones entre las que se encuentra la búsqueda de nuevas oportunidades. Ellos pueden poner límites a la búsqueda de oportunidades de tal forma que limiten el tiempo y recursos dedicados a la búsqueda de oportunidades. Para solucionar este problema los autores proponen introducir incentivos a los directivos que motive a los empleados a perseguir y conseguir el crecimiento.
- III. Selección adversa: dado que el tiempo de los directivos es limitado, se ven obligados a contratar a nuevos empleados de los cuales se desconoce si van a encajar (fit) con el puesto de trabajo o con la cultura organizativa. Esta actividad implica tiempo y recursos. En este apartado los autores proponen varias soluciones: red de contactos amplia para obtener información de candidatos, introducción de plan opciones sobre acciones para atraer a los mejores del sector,...
- IV. Peligro moral: Dado que los directivos no propietarios no son propietarios de la venture, puede existir la tendencia a no cumplir con las obligaciones propias del cargo. Los emprendedores propietarios se ven obligados a introducir controles y sistemas para que los empleados cumplan con sus obligaciones. A medida que la firma crece, existe una mayor probabilidad de peligro moral. Como solución, los autores proponen la introducción de planes de opciones sobre acciones.

En cuanto a la necesidad de un consejo de administración, diversos autores señalan la mayor efectividad de la venture en la introducción de tal órgano de administración (Zahra y Pearce 1989^{cxv}, Finkelstein y Hambrick, 1996^{cxvii}, Johnson 1986^{cxviii}).

4.2. Equipo gestor

La importancia del equipo gestor en una venture es más importante que en una compañía establecida derivado de las amenazas que suponen para poder establecerse ser a la vez nueva (Kimberly, 1979)^{cxix} y diferente (Singh et al, 1986)^{cxv}, así como de la carencia de cualquier tipo de inercia.

Miller y Toulouse (1986) estudian las características deseables en un emprendedor o directivo de una compañía en crecimiento. El estudio refleja el rendimiento superior de compañías con directivos que operan mediante una gran delegación de responsabilidad y estilo de gestión profesional. Asimismo, el directivo debe aportar grandes dosis de flexibilidad (para adaptarse al entorno cambiante y el reconocimiento de nuevas oportunidades) y “locus de control interno”. Asimismo, cuanto mayor sea el número de años trabajados para la venture, menor será el crecimiento de la misma. Box, White y Bar (1993)^{cxvi} encuentran también evidencia de “locus de control interno” para emprendedores o directivos de compañías de alto crecimiento. Ellos encontraron asimismo evidencia de motivación de logro en directivos o emprendedores de organizaciones de alto crecimiento.

Birley y Norburn (1987)^{cxvii} ponen de manifiesto las diferencias entre los emprendedores de las compañías de más alto crecimiento de Reino Unido y los directivos de las compañías Fortune 500. Los autores encuentran algunas similitudes (experiencia previa de trabajo, características comunes en la gestión) pero sobre todo muestran diferencias, siendo las principales las siguientes: los emprendedores son más jóvenes, tienen una educación superior, más experiencia internacional y trabajan más duro que los directivos en las Fortune 500.

La teoría de la tarea define la motivación de un emprendedor o directivo de acuerdo con cinco facetas: Autoeficacia, toma de riesgos, recepción de evaluación, innovación personal y planificación del futuro. Miner Smith y Bracker (1989)^{cxviii} demuestran, en primer lugar, que el grado de motivación de la tarea es superior en emprendedores que en directivos o en científicos. Sin embargo, dentro de las cinco facetas, los emprendedores muestran un componente inferior de innovación personal y planificación del futuro. No obstante, las ventures en el grupo de directivos y científicos crecieron más que las del grupo de emprendedores, en parte debido al componente superior de toma de riesgos.

Birley y Westhead (1990), en un estudio sobre las etapas del crecimiento de ventures, hayan evidencia de que cuanto menor sea la participación de los miembros fundadores

o la implicación de estos con la gestión, mayores son los potenciales beneficios de la venture.

Chandler y Jansen (1992) efectúan un estudio sobre los roles que deben tener los emprendedores que lideren las ventures de alto rendimiento mediante un cuestionario que pasó a los propios emprendedores. En las ventures de alto rendimiento el emprendedor debe cumplir tres roles:

- 1) Función emprendedora: El emprendedor debe poseer la habilidad de detectar oportunidades de negocio y la capacidad de perseguir la oportunidad desde la creación de la venture hasta su consolidación. Asimismo, capacidad de anteponer otros intereses o distracciones externas a los requerimientos del negocio constituido. La experiencia previa como emprendedor resulta irrelevante.
- 2) Función gerencial: Ejecución efectiva del rol gerencial (incluye también las habilidades interpersonales y políticas). Asimismo, mayores son las posibilidades de crecimiento si se posee educación en el área de administración de empresas o si se posee experiencia en tareas gerenciales.
- 3) Función técnica: Utilización de herramientas y procedimientos requeridos en el sector. Los emprendedores de ventures de alto rendimiento creen tener el conocimiento en el sector necesario y se ven capaces de desarrollar productos y servicios de alta calidad.

De nuevo, Box, White y Bar (1993) encuentran evidencia de que los emprendedores o directivos de empresas de alto crecimiento ofrecen correlación con las siguientes variables: educación formal, experiencia anterior en iniciativa emprendedora, edad del emprendedor e intensidad de observación del entorno.

Uno de los estudios más completos sobre la influencia del equipo gestor en el crecimiento y rendimiento de la venture es el llevado a cabo por Cooper et al (1994)^{cxix}: los autores analizan el impacto del capital humano y el capital financiero. En relación al capital humano se testan tres variables:

- 1) El capital humano general: Es analizado en base a la educación, sexo y raza como variables que reflejan la oportunidad que ha tenido el emprendedor de desarrollar habilidades y obtener contactos. Se demuestra que los tres aspectos influyen en el crecimiento de la venture, mientras que el sexo no influye.
- 2) Experiencia de gestión en general: Habilidades y conocimientos de gestión con independencia del sector en que hayan sido desarrollados. Esta variable tiene una influencia limitada en el crecimiento de la venture; el hecho de haber tenido padres ex emprendedores no influye en el crecimiento. Tampoco influye en el crecimiento el hecho de no tener experiencia previa o nivel al que se desarrollo el trabajo anterior. Macrae (1992)^{cxx} ya demostró esta hipótesis en un estudio anterior. Chandler (1996)^{cxxi} confirma los resultados sobre la influencia positiva en el crecimiento de una compañía de la experiencia previa, sin embargo, lo hace analizando dos variables: conocimiento del entorno emprendedor y posesión de habilidades emprendedoras. En cuanto a estas ultimas, el autor determina que se deben poseer de manera flexible ya que aplicar estrictamente lo aprendido anteriormente en otro tipo de situaciones puede dar lugar a una correlación negativa. Por otro lado, el haber formado parte anteriormente de un entorno emprendedor dota al propietario de información muy valiosa.
- 3) Experiencia de gestión en un sector específico: Experiencia equivalente en un sector similar influye en el crecimiento. Un estudio efectuado por Siegel, Siegel y MacMillan (1993)^{cxxii} concluye igualmente la experiencia de gestión en el sector específico que se da en el equipo o emprendedores de compañías de alto crecimiento frente a una menor experiencia de compañías de bajo crecimiento.

En el estudio mencionado en el anterior párrafo realizado por Siegel, Siegel y MacMillan (1993) se compara un grupo de compañías más grandes y maduras (base de datos de Price Waterhouse) con un grupo de compañías más pequeñas y recientemente incorporadas (base de datos Reynolds). Los autores encuentran evidencia que, en la muestra de compañías más pequeñas la estructura de personal era más ligera (menos directivos) con nóminas más bajas que en las compañías de bajo crecimiento. Dentro de la muestra de compañías más maduras, en aquellas compañías de alto crecimiento el equipo estaba más equilibrado debido probablemente a una mayor necesidad de talento

y una mayor capacidad financiera para mantener en nómina a un mayor número de directivos. Sin embargo, en aquel grupo de compañías de bajo crecimiento, el cuadro de directivos era más reducido.

Cooper y Gimeno y Woo (1994)^{cxxiii} testan el impacto de tres variables en el crecimiento de las ventures: los conocimientos de gestión de los directivos (con independencia del sector en el que se tenga ese conocimiento), capital humano general (representado por la educación, sexo y raza, de tal forma que estas variables pueda influir en las probabilidades de que se haya podido tener acceso a habilidades y contactos) y experiencia en la industria (en negocios similares). Estas variables se testan tanto para la supervivencia de ventures como su crecimiento. Los autores encuentran evidencia de que las variables de capital humano tienen impacto sobre el crecimiento. Las variables de conocimiento de gestión de los directivos tienen un impacto limitado. La experiencia en la industria no tenía ningún impacto en el crecimiento.

Chandler (1994)^{cxxiv} demuestra que en las organizaciones de alto crecimiento no se da tanto la experiencia en iniciativa emprendedora o en la industria como el poseer tres tipos de competencias: competencia emprendedora (habilidad para reconocer oportunidades y perseguirlas), competencia gerencial (capacidad para estar en constante interacción con el entorno y adquirir y utilizar recursos. Esto se concreta en la capacidad para desarrollar programas, presupuestos, procedimientos, evaluar el rendimiento y llevar a cabo otras tareas esenciales para implementar la estrategia) y competencia autoevaluada (confianza en la auto eficacia para movilizar a la automotivación, recursos cognitivos y cursos de acción necesarios para ejercitar control de su destino).

En relación con los equipos de rendimiento elevado (TMT, Top Management Team), diversos autores (Daft y Lengel, 1986^{cxxv}; Eisenhardt, 1989^{cxxvi}) han demostrado que estos equipos, en situaciones de incertidumbre, se caracterizan por su grado de flexibilidad y coordinación.

Hansen (1995)^{cxxvii} demuestra que el crecimiento de las ventures en el primer año de funcionamiento es superior cuando los fundadores se conocen bien con antelación al momento de constitución y la comunicación entre ellos resulta ser fluida.

Weizimmer (1997)^{cxxviii} indica que el concepto de TMT aplicable en la literatura de compañías establecidas es también aplicable a las ventures. Existen cuatro variables que se dan en los equipos de TMT: heterogeneidad funcional (experiencia del equipo en diversas áreas funcionales), heterogeneidad de la industria (experiencia del equipo en diversos sectores), tamaño (equipos más grandes conducen a un proceso de toma de decisión más rápido), edad del equipo (cuanto mayor edad de los miembros del equipo, más conservadoras las decisiones que se toman y por tanto una probabilidad de crecimiento inferior). De las cuatro variables que definen TMT, solo dos se observan en las ventures: heterogeneidad funcional y tamaño. Sin embargo, la edad del equipo o la heterogeneidad de la industria no influyen o influye negativamente en el crecimiento de la venture.

Page y Dale Meyer (1998)^{cxxix} demuestran un mayor crecimiento en ventures donde se produce en el equipo una diversidad de ideas mayor que en equipos donde esa diversidad es inferior. El papel del Director general en este punto es crucial.

Francis y Sandberg (2000)^{cxxx} establecen que el crecimiento en ventures en que el equipo figura cohesionado por lazos de amistad, formados con anterioridad a su constitución es superior. Asimismo, la inversión en tiempo y activos del equipo fundador es superior. Por otro lado, la toma de decisión resulta ser más efectiva y los conflictos que se dan en el mismo tienen un componente superior de conflicto cognitivo que de conflicto afectivo.

Ensley, Pearson y Amason (2002)^{cxxxi} estudiaron los tipos de conflictos que se pueden dar en TMTs de una venture y llegan a la conclusión que en equipos más cohesionados se suele dar un tipo de conflicto cognitivo (funcional, relacionado con la tarea), mientras que en equipos menos cohesionados se suele dar el tipo de conflicto afectivo (personal, conflicto relacionado con las características de otros miembros del equipo).

En esta línea se sitúa el estudio de Reuber y Fischer (2002)^{cxxxii}, sobre crecimiento de ventures a través de ventas en países extranjeros. Los autores descubren que cuanto mayor “integración conductiva” del equipo directivo, mayor la facilidad de efectuar ventas en el extranjero lo cual conduce a un mayor crecimiento. Operar en el extranjero implica un mayor grado de complejidad por ello, cuanto mayor sea la integración conductiva (grado de interacción mutuo y colectivo entre los miembros del equipo), más efectivos serán los resultados.

Chaganti, Cook y Smeltz (2002) analizan dos estilos de liderazgo y verifican su impacto en el crecimiento de las ventures. El estilo de “consideración” implica que el directivo muestra un grado superior de preocupación por el personal de la venture, mientras que el estilo de “iniciación de estructura” implica un mayor énfasis en las tareas y objetivos de la venture y en el control de las acciones del personal. Estos estilos de gestión no son excluyentes. El estudio muestra que los directivos de ventures de alto crecimiento son fuertes en ambos estilos de gestión, si bien son más fuertes en el estilo de consideración (y por tanto perciben al personal como un activo de gran valor). En cuanto a estrategias, estos directivos suelen perseguir tanto estrategia de liderazgo en costes como de diferenciación. Una de las diferencias con los directivos de empresas de crecimiento más lento es que utilizan herramientas de gestión a largo plazo como planificación, redacción de informes, y formación de personal en áreas tales como contabilidad, desarrollo de producto, gestión de flujos de caja, compras, marketing y ventas.

Sadler-Smith, Hampson, Chaston y Badger (2003)^{cxxxiii} demuestran que dos aspectos de conducta gerencial caracterizan a los gestores de una venture con alto crecimiento:

- 1) Gestión de la cultura organizacional como forma de gestionar los valores de la compañía. Asimismo promocionan y protegen a los empleados que hacen posible la planificación de la compañía.
- 2) Gestión de la visión hacia la búsqueda de oportunidades y descubrimiento de las necesidades de los clientes. Desarrollo de sistemas de análisis del entorno, competidores, colaboradores, nuevas oportunidades de productos o servicios, ...

Este mismo estudio demuestra que los gestores de ventures con un crecimiento inferior suelen desarrollar medidas y criterios para controlar el rendimiento financiero y diagnóstico de causas de éxito o fracaso para mejorar el rendimiento.

Chandler, Honig y Wiklund (2005)^{cxxxiv} prueban que cuanto mayor número de miembros posea el grupo fundador, mayor el número de entradas en el futuro. Sin embargo, el tamaño del equipo no tiene ningún impacto en las salidas. El motivo del mayor número de entradas es que cuanto mayor sea el equipo mayor masa crítica, legitimidad y por tanto más atractivo es para un potencial directivo pasar a formar parte de la venture. Cuanta más heterogéneo el equipo, mayor la rotación del equipo, derivado de los conflictos relacionados con el trabajo. Los autores concluyen que a medida que la venture avanza a través de las etapas de crecimiento, la salida de miembros del equipo directivo tiene efectos positivos para el crecimiento.

Amason, Shrader y Tompson (2005)^{cxxxv} establecen que cuanto más homogéneo (edad, experiencia, formación,...) sean los miembros de un equipo, mayor crecimiento va a conseguir la venture que gestionen. A medida que una venture crece y se establece, los miembros del equipo ganan en familiaridad entre ellos, familiaridad con el negocio y se sienten más cómodos con sus tareas. A medida que se reduce la novedad entre los miembros del equipo, este será capaz de una labor de coordinación y gestión superior.

4.3. Sustitución del emprendedor

4.3.1. Tratamiento práctico

Como se ha explicado en un apartado anterior, la transición de una organización en la que rige la gestión emprendedora a una organización en la que rige la gestión profesional conlleva un cambio de sombrero por parte del emprendedor propietario. El propietario debe de dejar de operar como un emprendedor (concentración en la detección de oportunidades y persecución de las mismas) para operar como un gestor (concentración en la delegación en la toma de decisiones y la introducción de controles formales).

El problema para el emprendedor es que esa transición es difícil. En la historia de la iniciativa emprendedora tenemos magníficos ejemplos de emprendedores que han sabido liderar a sus organizaciones a través de esta transición y mucho más allá (ej: Bill Gatees, Michael Dell, Michael Bloomberg,...). Supieron liderar la transición en sus organizaciones de una gestión emprendedora a una gestión profesional. Estos emprendedores encontraron una oportunidad de negocio, crearon una pequeña organización para perseguir la oportunidad, funcionaron bien como vendedores, supieron delegar, introducir sistemas, negociar con inversores de capital riesgo, hacer crecer la organización, sacarla a bolsa, gestionar las relaciones con inversores en bolsa y continuar creciendo.

Sin embargo, este tipo de emprendedores no suele abundar, sino todo lo contrario, suele escasear. El emprendedor suele saber emprender solamente. Cuando se trata de crear una organización o bien es incapaz o bien esa pasión resulta erosionada. Como se resuelve este problema? El emprendedor debe dar un paso atrás y ceder la dirección de la organización a un gestor profesional. Un gestor profesional sabe como construir una organización y liderarla a través de las distintas etapas del crecimiento. Esta cesión de poderes se trata del mayor acto de delegación que va a realizar el emprendedor. Si tenemos en cuenta la dificultad de los emprendedores en delegar (Kets de Vries)^{cxxxvi}, se puede obtener una dimensión de la dificultad en dar este paso. No obstante, si queremos que la organización continúe creciendo, se debe proceder a ello. Existen numerosos ejemplos de ello. Entre los ejemplos más llamativos resultan los de Julian Metcalfe (fundador de la organización Británica Pret a Manger, cede el control en la fase de crecimiento temprano) y Stelios Hanoji (fundador de Easyjet, cede el control poco después de la salida a bolsa de la compañía).

Un problema adicional puede producirse al decidir en calidad de que, si de alguna manera, debe mantenerse el emprendedor vinculado a la organización.

4.3.2. Revisión literaria

Rubenson y Gupta (1992)^{cxxxvii} ponen de relieve las diferencias entre crear una empresa y gestionarla a través de las distintas etapas de crecimiento. El estilo de liderazgo del emprendedor y sus capacidades deben evolucionar de la concentración en la búsqueda de una oportunidad y creación de un nuevo mercado a la gestión de operaciones como una organización establecida.

Willard, Krueger y Feeser (1992)^{cxxxviii} testan la evolución en el crecimiento de ventures lideradas por propietarios fundadores y por gestores profesionales. El trabajo de investigación solo percibe pequeñas diferencias en el crecimiento de ambos grupos, es decir, las ventures lideradas por los emprendedores no mantienen un ritmo de crecimiento inferior al de los directivos profesionales. Asimismo, las ventures gestionadas por los fundadores obtienen unos beneficios superiores (solo ligeramente superiores) a las gestionadas por los directivos profesionales.

Boeker y Karichalil (2002)^{cxxxix} demuestran, en una muestra de ventures en el sector de la tecnología, que dos factores que influyen en la salida del fundador son el tamaño y el crecimiento de la organización. Cuando mayor sea la organización más probabilidades existen de que el emprendedor tome la decisión de dejar la firma. Cuando menor sea el crecimiento, más posibilidades de dicho evento existen. El estudio contrasta con la investigación sobre rotación de directivos en firmas establecidas. El crecimiento de firmas establecidas conlleva una estabilidad del directivo a cargo de la organización. El estudio indica que en ocasiones es crítico que se mantenga al fundador vinculado a la venture (se menciona como ejemplo el área de I+D).

4.4. Orientación en la venture a crecimiento y a nicho de mercado

La literatura sobre la adopción de una estrategia de concentración o de atacar una parte amplia del mercado es diversa y contradictoria. Cohn y Lindberg (1972)^{cxli} recomiendan la concentración en nicho que valore el servicio prestado. Broom y Longenecker (1979)^{cxlii} recomiendan la concentración en nichos pequeños que no sean

atractivos para competidores más grandes. Otros autores han mostrado evidencia que se opone a la corriente descrita Biggadike (1979)^{cxlii}, MacMillan y Day (1987)^{cxliii}. La corriente más actual defiende una teoría contingente, es decir, el problema es tan complejo que no se puede generalizar y se debe determinar que entorno o circunstancias rodean una venture para poder determinar que estrategia de concentración es más adecuada. Es de destacar el trabajo realizado por Wesson y Neiva (2001)^{cxliv} en el sector de las bebidas alcohólicas. Los autores recomiendan una estrategia amplia de mercado para este sector específico.

Hornada y Wheatley (1986)^{cxlv} realizan un estudio en el que analizan si los directivos de las ventues se ponen metas en la gestion de las mismas. Los autores analizan una muestra de emprendedores con tres tipos de objetivos: supervivencia, crecimiento y reorganización interna para alcanzar eficiencias. Los directivos que se marcaron un crecimiento, lograron sus objetivos.

Feeser y Willard (1990)^{cxlvi} encuentran que las decisiones más importante que el emprendedor realiza durante los primeros años para poder crecer concierne a la orientación a mercado. En concreto, la decisión más importante para estos autores es en que mercado entrar. Aquellas organizaciones que aciertan al tomar esta/s decisión/es logran obtener un crecimiento superior. Estas decisiones se suelen tomar de manera más acertada en ventures formadas por equipos fundadores mayores. Asimismo, los autores encuentran evidencia de que las organizaciones de alto crecimiento no son las primeras en entrar en un mercado. Collins y Porras (2002)^{cxlvii} confirman esta hipótesis. Lieberman y Montgomery (1988)^{cxlviii} se oponen indirectamente a esta tesis al defender que el pionero (primer entrante) obtiene rendimientos superiores. Feeser y Willard también confirman la orientación a la expansión hacia mercados extranjeros de estas ventures de alto crecimiento, de nuevo una prueba de su orientación a mercado. Cuando copan el mercado, buscan nuevas oportunidades de expansión hacia mercados exteriores.

En el estudio descrito más arriba realizado por Siegel, Siegel y MacMillan (1993) los autores encuentran evidencia que, en la muestra de compañías más pequeñas el grado

de concentración (en un segmento o nicho) de las compañías de alto crecimiento era superior al de las compañías de bajo crecimiento. Sin embargo, en la muestra de compañías más maduras, las compañías que mostraban un crecimiento más rápido estaban más diversificadas que las compañías de bajo crecimiento.

Al igual que Hay, Baghai, Coley y White (1999)^{cxlix} en un estudio producido por la consultora McKinsey, piensan que nos encontramos en un tiempo en el que las oportunidades abundan, siendo el principal obstáculo a la falta de crecimiento las incapacidades de gestión en lugar las realidades económicas.

Los autores entienden que los emprendedores suelen concentrarse en la gestión del día a día y no en la búsqueda de oportunidades. Para crecer se necesita concentración no solo en la gestión del día a día sino en la búsqueda de oportunidades. Los autores proponen un modelo para diseñar el crecimiento con tres horizontes:

- Primer horizonte: A este horizonte pertenecen las actividades “core” que lleva a cabo la organización. Las actividades core son, literalmente, “las líneas de negocio en el corazón de la organización – aquellas que los clientes y los analistas de valores identifican más rápidamente con el nombre de la organización”. Las actividades en este horizonte son necesarias para financiar las actividades que van a permitir el crecimiento (horizontes segundo y tercero).
- Segundo horizonte: Nuevas líneas de negocio que atrae la atención de los analistas financieros y transforman la compañía. Es necesario invertir de manera intensiva para obtener los frutos. Son actividades que van a complementar o sustituir a las actividades en el primer horizonte: son extensiones de las líneas de negocio del primer horizonte o movimientos hacia una nueva dirección. Generan algunos beneficios, pero se desea que estas actividades aporten grandes beneficios a la organización en un periodo máximo de cinco años.
- Tercer horizonte: Contiene opciones sobre futuras oportunidades de negocio. Más que ideas, este horizonte implica actividades e inversiones aunque pequeñas.

Implica los primeros pasos hacia nuevas actividades. De estas actividades, solo una parte muy reducida pasará a formar parte del segundo horizonte, debido a la volatilidad del entorno y los riesgos inherentes a los nuevos negocios.

Los autores defienden que el emprendedor debe gestionar los tres horizontes: se deben extender y defender los negocios del primer horizonte, para generar beneficios (o flujo de caja) que financien las actividades de los horizontes segundo y tercero. Asimismo, se deben perseguir oportunidades generadoras de beneficio a medio plazo, que van a formar parte del segundo horizonte y adquirir opciones (tercer horizonte) que sean las semillas del futuro crecimiento en el largo plazo.

Se propone que los tres horizontes no sean únicamente tenidos en cuenta por la dirección de la organización sino por las distintas divisiones o unidades de negocio de la organización.

Pelham (2000)^{cl} demuestra que la variable más sensible al crecimiento de una organización es la orientación a mercado. Los factores que el autor encuentra que tienen mayor influencia en el crecimiento son respuesta rápida a información relativa a comentarios negativos sobre la satisfacción de clientes, estrategias basadas en la creación de valor para los clientes, respuesta inmediata a retos competitivos presentados y rápida detección de cambios en la preferencia de producto por parte del cliente. Estos resultados se observan especialmente en firmas en una fase de crecimiento menos avanzada.

4.5. Planificación estratégica

4.5.1. Tratamiento práctico

Cuando el Emprendedor tiene éxito suele mantener las practicas que le han llevado a ese éxito ya que a través de dichas practicas ha logrado establecerse en el mercado. Sin embargo, una vez que la organización esta establecida, si quiere mantenerse, ha de crecer ya que de lo contrario las probabilidades de desaparecer son altas. Para crecer es

necesario que el emprendedor modifique las prácticas que le han llevado al éxito. Sin embargo, el emprendedor suele concentrarse en hacer más de lo mismo (mayor volumen) y continua operando en el corto plazo: la norma es el alejamiento de nuevos mercados, el rechazo a asumir la concurrencia de eventos externos que puedan afectar a su mercado o la carencia de prácticas de benchmarking (comparación con otras firmas de éxito del sector que permita detectar en que facetas se tienen que concentrar los esfuerzos). La venture necesita para continuar creciendo un plan estratégico. Un plan estratégico es un proceso mediante el cual la organización analiza sus fortalezas y debilidades y traza un plan para crecer a corto y a largo plazo (Kwestel, Preston y Plaster, 1998)^{cli}. En el plan se va a analizar en que mercados va a competir la organización y como va a ser. Por ello, es necesario definir también que capacidades va a necesitar la organización para cumplir los objetivos trazados. El documento va a permitir al emprendedor dejar de concentrarse solo en el corto plazo para mejorar la búsqueda de oportunidades por parte de la organización y poner énfasis en el largo plazo.

Cuando la organización no realiza una planificación estratégica adecuada, el hecho de introducir este sistema de control hace que se envíe un mensaje a la organización de que la situación en la organización esta cambiando para una mayor profesionalización y de que la planificación va a ser, en adelante, la forma de gestión. Por tanto, al conferir el plan a la organización un sentido de dirección, debe de convertirse en un referente para la organización sobre cual debe ser la conducta de los empleados.

Mediante la planificación estratégica una venture va a reducir la concentración en productos y mercados cuyo rendimiento sea inferior y va a buscar áreas hacia las que expansionarse caracterizadas por productos de márgenes altos y mercados con posibilidad de crecimiento. Este plan debe servir como paraguas para el resto de planes que desarrolle la venture (financiero, marketing,...). En resumen, mediante una planificación estratégica la venture va a construir una visión que va a ser común a todos los empleados de la organización y va a alinear los objetivos de la misma para que todos los empleados trabajen en la misma dirección y conseguir así una concentración de toda la organización en esos objetivos.

Aparte del aumento de las ventas de una venture, la preparación e implementación de un plan estratégico confiere una larga lista de beneficios: incremento de los beneficios, mejora de la asignación de recursos, mejora en la satisfacción de clientes, mejora en la moral de empleados, aumento en la rentabilidad sobre la inversión, aumento en la rentabilidad sobre los activos. Igualmente, un plan estratégico permite a las ventures diferenciarse de manera más eficaz y sobrevivir al cambio.

La elaboración de un plan estratégico no tiene que ser un documento complicado. A continuación se explica un proceso breve y conciso de planificación estratégica para una venture. El proceso consta de cinco fases:

- **Valoración interna:** En la valoración interna se debe verificar cuales son las fortalezas y debilidades internas de la propia organización (para más información en el proceso de análisis interno verificar el esquema de síntesis DAFO incluida en el manual sobre creación de empresas editado por EOI^{clii}). En concreto, en el análisis interno se debe verificar cuales son los procesos críticos de la organización. Es decir, dentro de la cadena de valor de la organización se debe verificar cuales son los procesos más importantes para el resultado final y verificar con que efectividad y eficacia realiza la organización esos procesos. Aquellos procesos críticos en los que la venture se encuentre en desventaja con respecto a los competidores, serán objeto de mejora. También se verificará en que actividades obtiene la venture sus ingresos y beneficios principales.
- **Valoración externa:** En la valoración externa se va a analizar en que actividades operan los competidores, cuales son las necesidades de los clientes, cual es la naturaleza de los mercados y su potencial evolución, y que oportunidades existen para expandir la firma.
- **Sesiones de planificación:** En estas sesiones es donde se debe concluir una estrategia a seguir. Con toda la información de la valoración externa e interna, se debe convocar una reunión de algunos (seleccionados) miembros de la organización. Todos los departamentos deben estar presentes. Se debe tener en

cuenta que muchos empleados en la parte baja de la jerarquía tienen información muy valiosa para detectar oportunidades (personal en contacto con el cliente en los departamentos de ventas, facturación, relaciones con clientes,...). Lo ideal es que las reuniones se realicen en algún lugar fuera de las oficinas para evitar interrupciones. En estas sesiones se deben decidir tres cuestiones:

- Cuales son los valores de la organización. Una organización se ve impregnada por los valores que infunde el emprendedor. El emprendedor debe permitir que el resto de empleados discutan los valores libremente.
 - Cual es la visión de la organización para los próximos cinco años. La visión debe incluir información sobre en que mercados se debería estar presente, que tamaño deberá tener la organización, como se van a gestionar los riesgos derivados de los objetivos anteriores. Para evitar la influencia de la presencia del emprendedor o del resto de miembros de la organización en la expresión de la propia visión se puede efectuar una opinión secreta de los valores de la misma mediante votos anónimos.
 - Cual va a ser la estrategia de crecimiento: Se debe redactar un documento sucinto en el que se incluya la misión, visión, estrategias, metas y premisas del análisis externo e interno.
- Plan de implementación: se deben concretar tanto los pasos a seguir para implementar la estrategia como los objetivos a cumplir. Esto se debe de realizar en una reunión de seguimiento que debe comenzar con la revisión de los objetivos y la estrategia decidida en la fase anterior. En esta reunión se deberán concretar tres cuestiones:
- Cuales son los recursos necesarios para implementar la estrategia.
 - Quien se va a encargar de las distintas tareas necesarias para implementar el plan estratégico.
 - En que fecha se deberá terminar cada tarea.
- Revisión del plan estratégico: Derivado de la volatilidad del entorno, el plan estratégico debe ser revisado frecuentemente. Se sugiere que sea revisado al menos dos veces al año, pero nada impide que se realice mensualmente. Durante la

revisión se deberá determinar si las premisas que formarán la base del plan siguen siendo válidas, si se han cumplido los objetivos, quien los ha cumplido y, en su caso, por que no se han cumplido. Por tanto, se deberá medir el progreso, y evaluar el rendimiento de los implicados en la implementación del plan.

La producción de un plan estratégico debe seguir las cinco fases descritas arriba. El documento de plan estratégico podría contener las siguientes partes (Flamholtz y Randle, 2000):

- 1) Análisis de situación: incluiría un análisis DAFO.
- 2) Definición del negocio: concreción sobre en que negocio opera la organización.
- 3) Misión de la organización.
- 4) Estrategia: cómo va a competir la organización.
- 5) Áreas clave para llevar a cabo la estrategia: Áreas clave para implementar la misión de la organización.
- 6) Objetivos: Qué desea la organización lograr en cada área clave.
- 7) Metas: Hitos que debe implementar la organización para llevar a cabo los objetivos.
- 8) Plan de acción: Actividades a llevar a cabo para conseguir las metas. Debe incluir los recursos necesarios y los empleados responsables de su implementación.

Por ultimo, es fundamental que el plan estratégico se lleve a cabo. El objetivo de realizar un plan estratégico es su implementación: la tendencia en las ventures es a no realizar un seguimiento sobre la puesta en marcha del plan estratégico. El principal motivo por el que esto ocurre es la falta de responsabilidad del mismo. A medida que se va redactando el mismo es absolutamente necesario ir determinando que departamento o empleado va a ser responsable de ejecutar cada acción que se describa en el mismo. Sin esta asignación de responsabilidades es difícil realizar un seguimiento.

Asimismo, la responsabilidad de la implementación del plan estratégico no debe ser exclusivamente del emprendedor o principales directivos, sino de un gran número de empleados de la organización: al traducirse el plan a medidas concretas, este va a

requerir que empleados por debajo de rango inferior a los responsables de área funcional se involucren. Por ello, en la elaboración del plan se debe incluir a todos los empleados que van a ser responsables del mismo.

Algunos autores critican la necesidad de poner en práctica un plan estratégico (Little, 2005). El plan estratégico es un documento de elevado formalismo con nociones extrañas a algunos empleados (misión, visión, DAFO,...). No obstante estos autores defienden la puesta en marcha de algún documento de planificación estratégica que contenga un menor grado de formalismo (plan de crecimiento,...). Otros autores (Dean, 1986)^{cliii} proponen una planificación mediante gestión de proyectos. Esta variedad implica la utilización de tres técnicas “Gantt charts”, “job reports” y “milestone reports”. Otros autores (Gilmore y Kazanjian, 1989)^{cliv} demuestran que la utilización de un mapa de responsabilidad tiene un impacto positivo en el crecimiento de las ventures de alto crecimiento. Un mapa de responsabilidad clarifica el proceso de toma de decisiones y discutir el espinoso tema de la distribución de responsabilidades. Este instrumento es especialmente necesario para las etapas de transición en el crecimiento. Otros autores defienden que la planificación se divida según los objetivos pertenezcan al corto medio o largo plazo (Baghai, Coley y White (1999)), o una cuenta de reconciliación de crecimiento (que permita distinguir en que productos, o mercados se está creciendo, Treacy, 2003). Otros defienden la importancia de la realización de un presupuesto de crecimiento (Charan, 2004).

4.5.2. Revisión literaria

Steiner (1967)^{clv} pone de manifiesto que la planificación estratégica es una actividad necesaria para las ventures dado que va a incidir en la mejora del aprovechamiento de las oportunidades detectadas, así como en poner freno a las amenazas derivadas de aquellas.

Riggs y Bracker (1986)^{clvi} afirman que una planificación estratégica conduce a un crecimiento de la venture superior. Robinson (1986a^{clvii} y 1986b^{clviii}), y Bracker, Keats y Perason, 1988^{clix}) confirma la hipótesis. Cragg y King (1988)^{clx} no encuentran diferencias en el rendimiento de ventures que realizan de manera formal una

planificación estratégica en un estudio de 170 firmas en el sector industrial. Rue y Ibrahim (1998)^{clxi} confirman que una sofisticación superior en la planificación de una venture (plan estratégico escrito, que incluya objetivos, metas y presupuestos, y que analice desviaciones) conlleva un crecimiento en las ventas superior.

Robinson (1982)^{clxii} pone de manifiesto el impacto en el crecimiento de las organizaciones de una planificación estratégica gestionada por asesores externos.

Sandberg y Hofer (1987)^{clxiii} testan 19 variables con potencial impacto sobre el crecimiento de las ventures. Estas variables se agrupan en tres dimensiones: características del emprendedor, estructura de la industria y estrategia de la organización. El estudio refleja que aunque las tres dimensiones tienen un impacto en el crecimiento de las ventures, la dimensión más significativa es la estructura de la industria, no la estrategia perseguida. La estrategia de diferenciación implica un crecimiento superior que la estrategia de concentración (nicho) y da validez a la proposición de que cada venture debe tener una proposición única de venta (unique selling proposition) que implique diferenciación respecto a la competencia en algo distinto al precio y que sea difícil de replicar. Las características del emprendedor (ya sea perfil psicológico o características de la conducta) tienen un impacto muy liviano en el crecimiento.

Gibb y Scott (1985)^{clxiv} analizan las características de la planificación estratégica efectuada por las ventures. Los autores resaltan el carácter informal de esta. Aunque el emprendedor goce de una cierta dimensión estratégica, existe una carencia de anticipación y la falta de planificación implica que la gestión se realiza resolviendo problemas a medida que van apareciendo. La planificación se realiza en la mayoría de los casos de manera específica (por proyectos), en lugar de efectuarse de manera integrada. La venture dota de una cierta perspectiva estratégica a sus proyectos, lo contrario implicaría un freno al crecimiento.

Covin, Slevin y Covin (1990)^{clxv} comparan en dos muestras de firmas orientadas a crecimiento en los sectores de alta y baja tecnología para sacar conclusiones sobre la

estrategia adoptada. Los autores demuestran que las organizaciones de alto crecimiento en empresas tecnológicas realizan más planificación estratégica que el resto. Asimismo, se inclinan más hacia estrategias que implica diferenciaciones productos o servicios (las ventures de baja tecnología se inclinan más hacia una estrategia de costes), y su postura estratégica resulta más emprendedora.

McDougall, Robinson y De Nisi (1992)^{clxvi} ponen de manifiesta el impacto en el crecimiento del sector escogido y de la estrategia adoptada. El estudio revela ocho estrategias que suelen adoptar las ventures, no siendo ninguna mejor que otra. La mejor alternativa estratégica depende del sector en que opere la venture y la consistencia juega un papel primordial en la estrategia adoptada.

Naman y Slevin (1993)^{clxvii} ponen de manifiesto la importancia del ajuste estratégico (fit) en el crecimiento de las ventures. Aquellas organizaciones cuya ajuste estratégico (medida por las variables de estilo emprendedor, estructura organizativa, misión y turbulencia del entorno) es superior, crecen más rápidamente que aquellas ventures con inconsistencias.

Phillips, Covin, Robinson y Herron (1994)^{clxviii} analizan el impacto en el crecimiento de la amplitud estratégica en sectores de alto crecimiento y bajo crecimiento. Los autores afirman que el máximo crecimiento se produce en situaciones de gran amplitud estratégica y sectores de alto crecimiento. Sin embargo, una mayor amplitud estratégica conduce a una rentabilidad sobre ventas inferior que aquellas ventures cuya amplitud estratégica adoptada es más estrecha. Bamford, Dean y McDougall (1997)^{clxix} vuelven a encontrar evidencia sobre el impacto positivo en el crecimiento de una estrategia de mercado más amplia.

Olson y Bokor (1995)^{clxx}, en un estudio realizado sobre una muestra de ventures de alto crecimiento, demuestran el impacto positivo que sobre el crecimiento tiene la interacción entre el proceso de formulación de una estrategia y la innovación en productos/servicios (strategy content).

Ireland y Hitt (1997)^{clxxi} afirman que tanto una estrategia de “costes bajos” como una estrategia de “alta calidad” puede llevar al crecimiento de una firma, y por tanto a rentabilidades superiores. Sin embargo, es mayor el número de ventures que persiguen una estrategia de alta calidad. Asimismo, la entrada en la arena competitiva como “early mover” y “second early mover” tiene un impacto positivo en la rentabilidad sobre ventas de las ventures. Otra hipótesis que el estudio confirma es la irrelevancia de una estrategia “time based”: la rapidez en la toma de decisiones por parte de una venture no conduce a una ventaja sobre los competidores. Por último, cuando se sigue una estrategia de alta calidad y se logra una orientación hacia la introducción de innovaciones en productos o servicios, el crecimiento puede verse afectado negativamente: es muy difícil para las ventures aumentar el crecimiento si, a la vez, se sigue una estrategia de alta calidad y se introduce una cultura innovadora en la organización.

Shradder y Simon (1997)^{clxxii} analizan el impacto de la estrategia escogida en el crecimiento de ventures corporativas y ventures independientes. El estudio lleva a sorprendentes resultados ya que aunque las ventures corporativas utilizan más recursos, la amplitud estratégica es inferior a la de las ventures independientes cuya amplitud estratégica es superior. El motivo puede ser que las ventures corporativas no pueden permitirse abarcar mercados más amplios ya que se extralimitarían en el marco de actuación delimitado por la propia matriz y colisionarían con el campo de acción de otras ventures corporativas o departamentos de la propia firma.

Harrison y Mason (1997)^{clxxiii}, en una muestra de ventures irlandesas en el sector de las tecnologías, afirman que las firmas de alto crecimiento utilizan técnicas de bootstrapping (formas creativas de adquirir el uso de recursos sin recurrir a préstamo o a ampliaciones de capital) en un 95% de los casos en la asignación de recursos financieros. La técnica se utiliza principalmente para el desarrollo de negocio y menos para el desarrollo de productos. La formación de alianzas se utiliza en más de la mitad de los casos de estas ventures de alto crecimiento. Los motivos para firmar una alianza son el desarrollo de un mercado, la exploración de oportunidades, la mejora de la credibilidad y la adquisición de recursos.

Nicholls-Nixon, Cooper, Woo (2000)^{clxxiv} indica que aunque en un plan de negocios se tenga clara la estrategia a seguir por parte de una venture, en la realidad, para aumentar el crecimiento es necesario realizar una serie de iteraciones (experimentos que implican cambio) para lograr un crecimiento adecuado. Aquellas ventures que realizan experimentos a través de cambios logran un crecimiento superior. No obstante, si el entorno es hostil, la introducción de cambios puede incorporar un impacto negativo en el crecimiento. La corriente emprendedora de Harvard Business School enfatiza también la importancia de los experimentos (ver todo lo escrito por los profesores Sahlman y Stevenson).

Durand y Coeurderoy (2001)^{clxxv} testan el impacto del rendimiento de una venture según el orden de entrada, en una muestra de 582 ventures francesas. Los investigadores testan el impacto en el rendimiento de la venture según la estrategia adoptada (para evaluar la estrategia de diferenciación distinguen entre diferenciación innovadora y diferenciación en marketing) y el orden de entrada. Las estrategias con mayor impacto en el rendimiento de la venture, por orden, son las siguientes: liderazgo en costes para el pionero; diferenciación en innovación y diferenciación en marketing para los seguidores más recientes; liderazgo en costes para los últimos competidores en entrar en el mercado. No se encuentra un exceso de rendimiento derivado de la implementación de una entrada mediante la estrategia del pionero de manera aislada.

Zahra, Neubaum y El-Hagrassey (2002)^{clxxvi} indican que el análisis competitivo realizado por las ventures tiene un impacto positivo en el crecimiento de las organizaciones. Este análisis competitivo debe poseer tres características: formal (efectuado por una unidad de la propia organización), comprensivo (realizado sobre la industria y sobre el entorno en general, y necesario que la amplitud y profundidad de las variables sea completa), orientado al usuario (cuando la información a proveer parte de las necesidades del usuario).

Chrisman, MacMullan y Hall (2004)^{clxxvii} demuestran que incluso una preparación asistida tiene un impacto positivo en el crecimiento de la organización. Por preparación asistida se entiende la planificación, investigación y demás actividades en las que el

emprendedor se involucra con antelación al inicio de actividades con la asistencia de un asesor externo. La preparación asistida, aunque tiene un impacto positivo en el crecimiento, éste puede llegar a ser negativo en el caso de que se reciba de manera excesiva.

Wiklund y Sheperd (2005)^{clxxviii} afirman que una orientación emprendedora (proactividad, innovación y toma de riesgos) tiene un impacto positivo en el crecimiento de las ventures. No obstante, la obtención de financiación y el entorno del sector son importantes.

4.6. Recursos humanos

4.6.1. Tratamiento práctico

Como se ha señalado con anterioridad, algunos autores consideran que el trabajo más importante de un emprendedor o líder de venture es seleccionar, formar y retener (incluye la motivación) a los empleados (Little, 2004 -> “el trabajo de un emprendedor debe ser de recursos humanos y punto”).

El proceso de selección de personal en una venture es más complejo que en una compañía establecida. No solo se debe seleccionar a personal para vacantes preexistentes, sino que se debe seleccionar para cubrir nuevas posiciones recientemente creadas.

De acuerdo con lo dicho en la sección de gestión interna, la selección de personal se debe de realizar de manera anticipada al surgimiento de una vacante o necesidad: no se debe operar de manera reactiva en la selección de empleados sino de manera preactiva. Si el proceso de selección se realiza cuando se produce la vacante, solamente se va a poder contar con el talento disponible existente en aquel momento. Por otro lado, la calidad de la selección final es proporcional al tiempo que se emplea en la búsqueda. Por ello, en las vacantes a cubrir de urgencia no se suele efectuar una selección adecuada (no se suele acertar), ya que el periodo de búsqueda es reducido. La búsqueda

se debe realizar con antelación a que surja una vacante, y con más antelación cuanto de más responsabilidad se trate el puesto para el que se este realizando la selección (Mornell, 1998a^{clxxxix}; Mornell, 1998b^{clxxx}).

Dada la escasez de recursos con que cuentan, muchas ventures suelen involucrar a sus empleados para seleccionar a empleados con talento y prescinden de agencias de selección o costes publicitarios derivados de un proceso de selección. La venture ofrece una compensación económica por cada candidato que el empleado refiera y sea efectivamente contratado. No se trata de que los empleados refieran a cualquier candidato, sino a cualquier potencial empleado que se sepa pueda aportar valor a la organización (Anderson 2003)^{clxxxii}. Muchos de esos potenciales buenos candidatos, en condiciones normales, nunca responderían a un anuncio de solicitud de empleo, por el motivo de que ya poseen uno.

Una constante en la venture es la necesidad de vender. La venture, para sobrevivir, tiene que venderse a sus clientes, a sus proveedores, a las entidades financieras, a los accionistas (si está cotizada i.e. en el nuevo mercado),... otro de los grupos al que la venture tiene que vender es a los potenciales empleados. Los mejores candidatos quieren trabajar en las mejores organizaciones y además, en condiciones normales de mercado; esos mejores empleados pueden escoger. Cuanta más educación, experiencia y auto eficacia posee el empleado, mayor es la organización en que los empleados quieren trabajar. El empleado que puede trabajar en una organización grande, normalmente, puede hacerlo si quiere, también en una venture. El motivo por el que los empleados en general prefieran trabajar en organizaciones grandes es que estas proporcionan una mayor estabilidad (a los shocks económicos), los márgenes son mayores y por tanto la posibilidad de remunerar mejor es mayor (normalmente, salvo ventures con planes de incentivos que cubren a todos los empleados), las posibilidades de crecer con la organización (carrera profesional) son mayores dado que existe más variedad de puestos y más jerarquía. Normalmente, los empleados que pueden elegir y comienzan a trabajar en ventures lo hacen como reto personal (Ej.: director financiero de multinacional, puede querer trabajar en una venture como reto, recibiendo además una participación cuantiosa en la venture, ver más abajo). La venture siente así la

necesidad de vender la organización a los potenciales empleados y se debe emplear a fondo en ello.

Otro de los problemas de captación de personal que suelen encontrar las ventures es la remuneración económica. Una venture suele tener problemas, como se ha indicado, de convencer a potenciales empleados para que pasen a trabajar para la venture. Pero aunque lleguen a convencerle, y para todos los puestos de la organización, en general, y para cargos directivos en particular, puede que la venture no tenga márgenes suficientemente altos como para poder pagar el valor de mercado que el talento tiene el mercado laboral. Ciertamente, es probable que no pueda competir con organizaciones establecidas por atraer al candidato. En algunos países, esta barrera se ha superado ofreciendo un salario inferior y una participación en la venture. La participación no tiene por que ser una participación real sino puede tratarse de lo que se denomina phantom stock (participación en la compañía que el empleado posee con restricciones. Si el empleado deja la compañía, la venture debe recomprar dichas acciones a un determinado precio prefijado).

Una vez iniciado el proceso de selección, el ritmo del mismo debe ser lento. Un proceso de selección no debe ser un sprint sino una maratón. Durante el proceso, se deben buscar personas conocidas que puedan dar referencias o que no sean conocidas con anterioridad. Las referencias, así como los hitos en el currículo del candidato deben ser comprobados.

¿Por que se pone tanto énfasis en el proceso de selección de candidatos para ventures?. El motivo es que, de nuevo, los márgenes que poseen las ventures son inferiores y por tanto, dichos márgenes son muy estrechos para soportar errores. Las organizaciones grandes si tienen capacidad económica para soportar errores, pero las ventures no.

En el caso de que se cometa un error en la selección de un candidato, se debe resolver la situación cuanto antes, intentando en la medida de lo posible llegar a un acuerdo con el empleado. La legislación laboral e inflexibilidad laboral en España suponen un freno a este punto. Otro de los problemas que se da en una organización en crecimiento es la

falta de adaptación de los empleados que comenzaron con la misma. Los primeros empleados que pasan a formar parte de la organización son empleados menos cualificados dado que no se requieren grandes capacidades técnicas en ellos. Estos empleados se caracterizan por su gran capacidad de trabajo, fidelidad, lealtad y entusiasmo por sacar a la venture adelante. Sin embargo, a medida que la venture va evolucionando y creciendo, se necesita un perfil de empleado más técnico. Por ejemplo, ya no se necesita una persona que introduzca asientos contables sino se necesita un director financiero. Si se contrata a alguien externo y se le sitúa en una posición jerárquica por encima de ese empleado antiguo, este recelará, ya que entenderá que al ser más antiguo, el cargo superior le debe de corresponder. Si existen también empleados que comienzan con la venture y tienen capacidad de adaptarse a la misma, y van siguiendo el ritmo de promoción que la organización demanda. Sin embargo, existen empleados en los que no se da este caso. ¿Cual es la solución para este tipo de empleados que no poseen las nuevas capacidades que la organización requiere?. La solución está en encontrar dentro de la organización un rol que puedan desempeñar de manera adecuada. Si no existe tal puesto, se debe llegar a un acuerdo para este abandone la organización de manera amistosa. Es importante asumir que para que la organización continúe creciendo, estos nuevos roles que la organización demanda deben ser cubiertos con el mejor personal de que la venture pueda disponer.

Las promociones no deben convertirse en instrumentos de compensación para el empleado. Estas deben responder a decisiones de negocio: se debe promocionar a un empleado cuando en la organización exista una vacante nueva con responsabilidades distintas que necesita ser cubierta. Sobre el empleado al que se vaya a promocionar debe existir una expectativa sólida de que va a poder cumplir con la nueva vacante, no en base a servicios prestados en el pasado o en base a rendimientos obtenidos en el pasado. De lo contrario, se estaría promocionando a los empleados por encima de su nivel de competencia. Igualmente, el variable con el que se compense a los empleados debe figurar estrictamente vinculado a objetivos. Si los objetivos no se llegan a cumplir, esa compensación no debe de tener lugar.

Uno de los problemas que afrontan las ventures que ha ganado una masa crítica relativa, es la formación de nuevos directivos intermedios de la organización. Al igual que en las fases iniciales de la venture, para crecer es necesario que el emprendedor pase el testigo mediante la delegación, en fases de crecimiento más avanzadas, para crecer se tiene que desarrollar talento directivo que permita a la organización continuar creciendo.

Los directivos forman parte de los recursos de la organización y se hace necesaria (para evitar la “obsolescencia”) su renovación. La formación es el proceso por el que se dota a los directivos de las capacidades necesarias (habilidades, conocimientos y experiencia) para aumentar el rendimiento presente y potencial.

La formación, además de estar dirigida a mantener el crecimiento continuado de la organización, sirve para dar forma y reforzar la cultura de la organización, así como compensación para dar reconocimiento a los empleados por el rendimiento logrado en la labor realizada hasta la fecha.

En la formación de directivos es necesario hacerle ver al directivo las implicaciones de un cambio de rol. Al igual que en la evolución del fundador de emprendedor a gestor, se requiere que el directivo cambie su actitud de un rol que se caracterizaba la acción, a un rol que se caracteriza por la supervisión. El directivo se debe sentir cómodo por ser evaluado, no por hacer las tareas sino por hacer que otros hagan las tareas y controlar el rendimiento de estos. Se debe dar trazar un plan de acción para que complete con éxito la transición, informarle de las principales tareas a realizar, como debe gestionar su tiempo (menos tiempo haciendo, más tiempo supervisando), comunicar expectativas,...

El cambio de rol hace necesario que se aporten las nuevas habilidades que se requieren para el nuevo puesto. Estas habilidades van a depender de la posición en la jerarquía de la venture y del área en que vaya a trabajar. No obstante, existen dos tipos de formación que se hacen necesarias dar: formación en habilidades interpersonales y formación en habilidades de administración Si el directivo ha sido contratado externamente, es probable que se requiera menos formación o incluso no sea necesaria

en absoluto. En este caso, se requiere que éste esté familiarizado con la misión, cultura y los valores de la organización.

4.6.2. Revisión literaria

Hornsby y Kuratko (1990)^{clxxxii} y Deshpande y Golhar (1994)^{clxxxiii} ponen de manifiesto que los problemas más cruciales que las ventures afrontan tienen su base en los recursos humanos.

Gerhardt (1990)^{clxxxiv} demuestra el impacto positivo en el rendimiento de una organización de la remuneración al empleado. Los planes de opciones sobre acciones o participación de empleados en el capital de la firma alinean los intereses de la organización con los empleados y ayuda a las organizaciones a contratar, motivar y retener a los mejores empleados.

Zenger (1992)^{clxxxv} analiza como se comporta el rendimiento de los empleados ante un sistema de remuneración vinculado al crecimiento. El autor concluye que dichos sistemas tienen un impacto positivo en la contratación, motivación y retención de empleados. Oliver y Anderson (1995)^{clxxxvi} confirman estos resultados.

Wijewardena y Cooray (1995)^{clxxxvii} prueban la relación existente entre el crecimiento de la organización y la fuerza de ventas en una muestra de empresas japonesas pertenecientes al sector industrial. Aquellas ventures que poseían una fuerza de ventas más habilidosa obtuvieron un crecimiento superior en las ventas.

Un estudio de Greening, Barringer y Macy (1996)^{clxxxviii} verifica cuales son los principales retos para los gestores de una venture en un periodo de expansión geográfica. La mayoría de los retos corresponden al área de recursos humanos. Por orden de importancia, los cuatro retos principales son los siguientes: formación, selección y contratación, relación con los fundadores y compensación. Junto a estos cuatro retos, el artículo desglosa otros once, de los cuales, el 60% pertenecen al área de recursos humanos.

Harrison y Taylor (1997)^{clxxxix} testan la influencia en el crecimiento de un proceso de selección riguroso. Los autores prueban que las organizaciones orientadas al crecimiento cumplen estos objetivos mejor cuando desarrollan habilidades para realizar una selección y contratación de empleados más capaces.

Se ha señalado en el apartado relativo a gestión interna, que para la gestión adecuada del crecimiento es importante ir realizando acciones determinadas para ir anticipándose a este. Welbourne, Neck y Meyer (1999)^{cxv} muestran evidencia de la necesidad de un margen amplio en el número de empleados contratados para gestionar el crecimiento. Esta política implica para la empresa, aumentar el grado de flexibilidad, aumentar la base de conocimiento y mantenerse por delante de la competencia. Esperar a que los empleados sean necesitados para contratarlos es una estrategia de alto riesgo. La escasez de trabajadores cualificados, combinado con la rapidez en la evolución de algunas industrias pueden llevar a una venture a encontrar una barrera insuperable en el crecimiento.

Chandler y McEvoy (2000)^{cxvi} muestran evidencia del impacto de los recursos humanos en los programas de calidad. Los autores concluyen que para estrategias basadas en programas de gestión de la calidad total (Total Quality Management, TQM), el rendimiento de la venture será mayor si se introducen políticas adecuadas de formación y compensación de incentivos para todos los empleados.

Barringer, Jones y Neubaum (2004) analizan el impacto de la gestión de recursos humanos con el crecimiento de ventures. En concreto, los autores verifican las siguientes variables: captación de empleados selectiva, “empowerment”, formación y desarrollo, incentivos basados en el rendimiento, planes de opciones sobre acciones. Al testar dichas variables, los autores prueban el vínculo positivo existente entre la gestión de recursos humanos y el crecimiento de las ventures. Las variables que el estudio encuentra tener más impacto son formación de empleados y incentivos basados en el rendimiento.

Arbaugh, Cox y Camp (2004)^{cxcii} analizan como influye en el crecimiento de una venture la introducción de planes para empleados de participación en el capital de la compañía. Los autores encuentran una relación positiva entre el crecimiento de la organización y la introducción de los planes. Asimismo, los autores sugieren que la investigación realizada sobre la teoría de la agencia en organizaciones grandes, es de aplicación también a las ventures.

Kotey y Slade (2005)^{cxci}, en una muestra de ventures de alto crecimiento australianas, afirman que la adopción de un proceso de gestión de recursos humanos incrementa en este tipo de organizaciones con el crecimiento de la organización. A medida que la organización crece, los procesos administrativos y documentación también lo hacen, se comienza a producir una división del trabajo y a construir una estructura jerárquica de la organización. El ritmo al que se introducen estas prácticas suele ser muy rápido al principio.

Muse, Rutherford, Oswald y Raymond (2005)^{cxci} demuestran que el compromiso de los empleados de una venture tiene un impacto positivo en el crecimiento de la organización. El estudio mide el compromiso de los empleados a una organización y concluye que las ventures pueden aumentar el crecimiento y beneficiarse de ello con programas de compromiso dirigidos a sus empleados (acciones de una organización para el tratamiento de sus empleados). En el modelo de utilidad usado se observa un impacto en el mismo derivado de la introducción de un plan de pensiones, pero no de la variación de la retribución media de la plantilla.

Thornhill (2005) demuestra que el crecimiento de una venture en mercados dinámicos y en crecimiento se puede influenciar positivamente mediante la posesión de una plantilla de trabajadores formada y con habilidades altas. Sin embargo, en sectores maduros el crecimiento está más influenciado por la formación que se da a la plantilla.

4.7. Planificación Financiera

4.7.1. Tratamiento práctico

La principal idea que los emprendedores deben conocer con respecto al área financiera es que el crecimiento es intensivo en recursos económicos. Es decir, para crecer se necesita dinero. Los recursos económicos se van a utilizar para diversas actividades relacionadas con el crecimiento: prospección de mercado, inversión en activos nuevos, financiar el circulante, contratar personal,... Todo ello requiere de financiación y el emprendedor debe de buscar financiación para afrontar el crecimiento y hacer posible los nuevos proyectos. Por ello, la financiación debe estar alineada con la estrategia: es decir, el área de estrategia es el que va a marcar las necesidades de financiación.

Sin perjuicio de la sección en la que se describen las etapas de una venture, a continuación vamos a describir las implicaciones de financiación en un modelo simplificado de etapas. Nuestro modelo solo va a constar de cuatro etapas: semilla, crecimiento inicial, crecimiento rápido y madurez (Sihler, Crawford y Davis, 2004)^{excv}.

- **Semilla:** En la etapa de semilla, la idea de negocio es una idea en vías de ser puesta en marcha. Los gastos en los que incurre son bastante altos y las fuentes de financiación muy reducidas. La venture obtiene la totalidad de su financiación a través de las 4Fs.
- **Crecimiento inicial:** Este periodo se caracteriza por las pérdidas ya que las ventas iniciales no generan suficientes beneficios como para hacer frente a los costes de establecimiento y gastos fijos necesarios para operar. La venture incurre en esas pérdidas para financiar el establecimiento de la organización en el mercado, es decir, para ganar clientes y el reconocimiento necesario que haga posible atraer a nuevos clientes y desarrollar las capacidades necesarias para dar un buen servicio. El emprendedor está invirtiendo dinero ahora pero ese dinero solo viene de vuelta en un momento bastante posterior. Esta fase es difícil ya que para establecerse, la venture necesita financiación, pero para obtener financiación es necesario probar que la venture está establecida en el mercado. Algunas formas de resolver este

dilema son subcontratar, entrar en alianzas o joint ventures con otras organizaciones, para hacer posible las actividades del servicio prestado o producto fabricado cuyo valor añadido sea inferior (Hagel III, 2002)^{cxvii}. Al subcontratar estas actividades no es necesario financiar los activos o recursos para poder disfrutar de ellas. Al fin y al cabo, lo que caracteriza al emprendedor es la persecución de la oportunidad sin poseer los recursos necesarios, sino controlándolos (Stevenson, HBS): lo importante no es poseer los recursos necesarios para desarrollar una actividad, sino controlarlos para que podamos hacer posible esas actividades de bajo valor añadido sin incurrir en la necesidad de financiarlas o incurrir en el riesgo para hacerlas posible.

- **Crecimiento rápido:** En esta fase la venture entra en beneficios. Sin embargo, la demanda de producto crece más que los fondos generados internamente. Se hace de nuevo preciso financiar las actividades de la venture con la diferencia de que en esta fase, dado que la venture está establecida, el acceso a financiación es más fácil. En esta fase se abre el horizonte de posibilidades para el emprendedor y es probable que tenga acceso a financiación tanto en forma de deuda (bancaria), como de capital (inversores externos interesados en beneficiarse de la oportunidad).
- **Madurez:** En la fase de madurez, la compañía estabiliza sus ventas. Si la organización no goza de una ventaja competitiva que proteja a la venture, es posible que los márgenes y beneficios se vayan reduciendo. La carencia de una ventaja competitiva clara implica que otros competidores van a entrar en nuestro mercado para ofrecer esos mismos productos o servicios en las mismas condiciones que nosotros, siendo el único elemento de discernimiento el precio. La reducción de precios lleva consigo una reducción de los márgenes y de los beneficios. Para evitar esta situación, la búsqueda por el emprendedor de nuevas oportunidades y proyectos con VAN positivo debe ser constante. Esta fase se caracteriza por una entrada fuerte de flujo de caja ya que no es necesaria una alta inversión en activos. Estos fondos derivados del flujo de caja se deben utilizar para financiar nuevas oportunidades. Si los márgenes no han sido erosionados por la competencia, el emprendedor puede utilizar la caja para pagarse dividendos o repagar la deuda

completamente (no obstante, una organización completamente financiada mediante fondos propios no es aconsejable).

En esta breve descripción de las etapas (financieras) de una venture, hemos querido describir las principales características de la misma. En la gestión financiera a través de las etapas, es importante tener en cuenta dos cosas:

- 1) A distintas etapas corresponden fuentes de financiación distintas. Las fuentes de financiación al principio son distintas de las fuentes de financiación al final. Por otro lado, la disponibilidad de financiación es superior en las últimas etapas que en las primeras.
- 2) Debe tenerse en cuenta la evolución (descrita anteriormente) sobre las necesidades de activos que la venture va a sufrir en las distintas etapas. Esta evolución va a proporcionar una perspectiva y va a permitir anticipar en cierta medida las necesidades de financiación que la venture va a tener.

Anteriormente ha hecho mención a la aportación de Churchill y Mullins (2001) que es importante considerar en esta sección a efectos prácticos. La aportación de estos autores es una fórmula con la cual dado los estados financieros de un emprendedor se va a poder calcular el porcentaje que la venture va a poder crecer sin recurrir a financiación externa. En el plano práctico, los emprendedores se asombrarían si aplican la fórmula y comprueban lo poco que puede una venture crecer sin obtener financiación externa (sobre todo aquellas operando en el sector industrial, sector intensivo en inventario). Para crecer de manera continua y liderar la actividad en que la organización opera, se hace necesario recurrir a financiación externa. De lo contrario nos veremos jugando a perseguir a competidores que nos llevan la delantera.

Por otro lado, la herramienta más importante de que dispone el emprendedor (en crecimiento o no) es la cuenta de flujos de caja. Esta cuenta va a permitir al emprendedor controlar de manera adecuada las salidas y entradas de dinero en la organización. La importancia de la misma radica en que, dada la escasez de fondos en que se mueve la venture, si se llega a una situación en que se necesita hacer frente a

unos pagos y no se posee la financiación necesaria, es más que probable que la venture entre en procedimiento concursal y desaparezca. Es decir, las organizaciones estables tienen multitud de formas de financiación para hacer frente a imprevistos. Las ventures tienen una capacidad de financiar imprevistos muy inferior a las compañías establecidas. Por ello, es necesario que el emprendedor introduzca la máxima predictibilidad posible en el control de esos recursos económicos escasos. Muchos emprendedores se obsesionan con la cuenta de pérdidas y ganancias (o balance) para comprobar que a pesar de tener márgenes altos, estar vendiendo y estar obteniendo beneficios, el dinero no llega al banco. Lo último que el emprendedor desea es quedarse sin dinero, ya que el problema suele tener difícil solución.

La gestión de los estados financieros se debe de realizar con una perspectiva de futuro. Es decir, dado el decalaje de tiempo en la obtención de los estados financieros actuales, estos solo van a servir para verificar una posición financiera que ya ha transcurrido. Su utilidad se reduce a la gestión del día a día. Como se ha enfatizado en otras partes de este trabajo, el crecimiento requiere anticipación a ese crecimiento. Esta afirmación es especialmente válida en lo que respecta al área financiera. Por ello, para la gestión del crecimiento, el emprendedor debe depender de otros estados financieros que determine la posición financiera de la venture en el futuro (estados financieros previsionales). Por otro lado, es completamente necesario que estos estados financieros se caractericen por:

- 1) Precisos: Lo más ajustados a la realidad posible, deben contener el menor número o importe de desviaciones posible. Cuanto más volátiles se muestren, más dificultades habrá de desarrollar una gestión financiera adecuada. Por todo ello, cuanto más precisa sea la estimación en los estados previsionales futuros mejor será la gestión financiera de la venture.
- 2) Rapidez en la producción: si se tarda en producir, se van a descubrir las desviaciones más tarde y el espacio de tiempo disponible para resolverlas va a ser menor.
- 3) Relevantes: Deben de poseer el nivel de detalle necesario para tomar decisiones (desglose necesario en las partidas, productos, mercados,... para tener una visión adecuada de la situación financiera).

Los estados financieros actuales se pueden utilizar como base para preparar los estados financieros previsionales. Pero siempre teniendo en cuenta de las circunstancias que pueden producir variaciones (ciclos económicos, impacto del precio de las materias primas,...) y las partidas que pueden sufrirlas (ventas, costes de materias primas, impagos,...). Se debe tener en cuenta que existen ciertas partida que los estados financieros no muestran pero que pueden tener un impacto en los beneficios de la venture (inventarios, intangibles e impagos).

El control financiero del largo plazo se va a realizar a través de la preparación de una serie de ratios que van a indicar determinadas características de la venture. Es necesario preparar un mínimo de ratios con los que controlar a la organización. Existen multitud de ratios que se pueden escoger. Es importante que los ratios escogidos den una visión de las siguientes posiciones:

- 1) Beneficios: Ganancia económica que esta produciendo la venture.
- 2) Liquidez: Habilidad para devolver las deudas devengadas.
- 3) Utilización de los activos: relaciona las inversiones realizadas con el volumen de ventas.
- 4) Capitalización: Forma en que una venture financia sus operaciones.

4.7.2. Revisión literaria

Covin y Slevin (1989)^{cxvii} testan el crecimiento de las ventures con ciertas variables en dos tipos de entornos: hostiles y benignos. Para entornos benignos, los autores probaron el impacto en el crecimiento que tienen tanto la planificación financiera adecuada y orientación financiera a corto plazo (énfasis en la obtención de beneficios a corto plazo).

Cooper y otros (1994) demuestra que el importe de financiación con el que se inicia una venture tiene influencia tanto el las posibilidades de sobrevivir como en el crecimiento de la misma. Thakur (1998)^{cxviii}, en un estudio realizado sobre ventures en el Norte de la India, confirma la hipótesis de que el acceso a recursos limita el

potencial de crecimiento: un emprendedor con recursos limitados no puede perseguir cualquier oportunidad que haya detectado. Las oportunidades a perseguir están limitadas por el acceso a los recursos necesarios para perseguir dicha oportunidad.

McMahon y Davies (1994)^{cxix} analizan la potencial evidencia sobre un vínculo directo entre crecimiento en ventas y capacidades financieras. Los autores intentan relacionar en concreto varias prácticas financieras (planificación financiera a lo largo de los años, proceso de reporte de información financiera y análisis histórico de la situación financiera de la venture) con el crecimiento o mejora del rendimiento. Los autores no logran establecer un vínculo directo entre ambos. Otros estudios han llegado a conclusiones similares (Thomas y Evanson, 1987)^{cc}. McMahon (2001)^{cci} llega a la misma conclusión con respecto a las actividades de reporte financiero. En una muestra de ventures Australianas, no se pudo demostrar una relación directa entre reporte financiero y crecimiento. El autor concluye que dicha actividad es parte de una competencia superior (gestión financiera) que junto con otras capacidades funcionales conducen a una gestión más eficiente y efectiva de las ventures.

En la literatura sobre ventures, en general, y Harrison y Mason (1997) en concreto hacen alusión al problema de falta de financiación que tienen las ventures para financiar las operaciones a largo plazo. Cooper, Gimeno y Woo (1994) prueban la relación directa entre financiación y crecimiento. El capital financiero suele crear un colchón financiero que aísla a la venture frente al riesgo general por el que se caracterizan las ventures. Asimismo, permite la persecución de estrategias más intensivas en capital, estrategias que resultan más protegidas de una potencial imitación por parte de competidores.

Una de las formas de financiación que tiene un impacto en el crecimiento es bootstrapping. Winborg y Landstrom (2000)^{ccii} estudian esta técnica mediante la cual se obtienen recursos, distintos de la financiación externa ya sea a través de deuda o emisión de capital. Los autores estudian las formas existentes de bootstrapping y concluyen la existencia de cuatro tipos de “bootstrapper”: el que retrasa los pagos el máximo tiempo posible, el que prioriza las necesidades y minimiza los pagos a

efectuar, el que obtiene financiación mediante las 4Fs, el que se financia mediante subvenciones.

Flyn y Forman (2001)^{cciii} prueban el impacto del rendimiento de la financiación de ventures por parte de entidades de capital riesgo. El crecimiento es superior cuando la financiación se produce en las primeras etapas del desarrollo de la venture que cuando se produce en etapas más avanzadas.

Churchill y Mullins (2001)^{cciv} demuestran el límite al crecimiento de una organización para financiar crecimiento con fondos generados internamente. Los autores plantean una formula mediante la cual el emprendedor puede determinar cual es el porcentaje que su firma puede crecer sin acudir a financiación externa. La formula depende de tres variables:

- 1) Ciclo operativo de caja: periodo de tiempo desde que se adquieren las materias primas hasta que se cobra del cliente.
- 2) Importe de dinero atrapado en el ciclo operativo de caja.
- 3) Margen del beneficio después de impuestos de las actividades.

Wiklund y Shepherd (2005) demuestran el impacto positivo de la variable orientación emprendedora en el crecimiento de la venture. Sin embargo, ellos argumentan que el efecto de la variable orientación emprendedora no es aislado, sino que conjuntamente con el acceso al capital y el dinamismo del entorno van a influir en el crecimiento.

4.8. Uso factores externos (Networking)

Burt (1992)^{ccv} observa que existen tres clases de capital en una organización: capital personal, capital financiero y capital social. El capital social es el conjunto de contactos que el emprendedor tiene ya sea de manera directa o indirecta. El autor identifica que a través de este capital social los emprendedores van a recibir información sobre potenciales oportunidades.

Asimismo, el emprendedor se va a beneficiar de unas condiciones más favorables con aquellos contactos que forman parte de su red social: el emprendedor va a obtener una posición preferencial con respecto al resto de agentes. Burt (1992)^{ccvi} demuestra que cuanto más amplio (cuantos más contactos), cuanto más diverso y cuanto menos denso sea una red de capital social, más eficiente va a ser dicho capital social.

Existen diversos estudios que demuestran el impacto que el incremento de capital social tiene en el crecimiento de las ventures. Oostgard y Birley (1994)^{ccvii} demuestran la relación directa existente entre capital social y crecimiento. Gaston y Bell (1988)^{ccviii} demuestran que el 75% de las ventures encuentran y se aseguran financiación a través del mercado de capital informal (red informal de ofertantes y demandantes de financiación). Esta red se conecta a través de conocidos, amigos, colegas y profesionales con buenas conexiones (abogados, contables, agentes de seguro,...). Bygrave (1987)^{ccix} y Fiet (1995)^{ccx} confirman esta hipótesis. Uzzi (1999)^{ccxi}, Uzzi y Gillespie (1999)^{ccxii} y Baker (1990)^{ccxiii} ofrecen evidencia de que las compañías que mantienen una relación personal con sus banqueros obtienen un coste de financiación más bajo, comparado con aquellas que mantienen una relación in dependiente.

Varios autores (Aldrich, Rosen y Woodward, 1987^{ccxiv}; Dimaggio, 1992^{ccxv}) demuestran que el tamaño de la red de contactos de un emprendedor tiene un impacto (positivo) en el crecimiento de la organización.

Hansen (1995)^{ccxvi} demuestra que el número de personas que cooperan y contribuyen con la constitución de una venture tienen un impacto con el crecimiento de la organización durante los años siguientes a su constitución.

Florin, Lubatkin y Schulze (2003)^{ccxvii} encuentran evidencia de que el capital sirve como palanca o multiplicador de otros recursos (capital humano y capital financiero, principalmente) de las organizaciones de alto crecimiento. El capital social actúa como catalizador aumentando la productividad proporcionado por estos recursos.

4.9. Sistemas

Los sistemas que una venture emplea son muy importantes para facilitar la estabilización y automatización de la organización. Gerber (1995)^{ccxviii} escribe un libro muy influyente en el que asienta la idea de que los problemas de los emprendedores se pueden resolver, en su mayor parte, mediante la sistematización de la organización. El autor propone una sistematización similar a la que se lleva a cabo en el mundo de las franquicias, es decir, el turn key approach. Mediante ello, la organización funciona como un coche al cual solo hay que introducir la llave y poner en marcha para su completo y coordinado funcionamiento. Ello implica que la organización, mediante la sistematización de todas las áreas susceptibles de ser sistematizadas, llegue a funcionar de manera automática. Al funcionar de manera automática, el emprendedor va a liberar tiempo para continuar construyendo otras áreas críticas de la organización y así continuar creciendo.

Kazanjian y Drazin (1990) establecen que al principio de su constitución, una venture debe tener flexibilidad en los sistemas y procesos de tal forma que la organización resulta alineada con la estrategia. Una vez se ha encontrado ese alineamiento, se deben introducir sistemas y rutinas que cristalizan esa unión entre la estructura organizativa y la estrategia. Chrisman, Bauerschmidt y Hofer (1998)^{ccxix} ratifican esta aportación.

Es necesario que las capacidades (y como parte de ellas, los sistemas) sean flexibles. Teece, Pisano y Shuen (1997)^{ccxx} y Eisenhardt y Martin (2000)^{ccxxi} establecen la necesidad, en general de que una organización genere capacidades dinámicas para reconfigurar los recursos poseídos a medida que sea necesario. Arthurs y Buseniz (2005)^{ccxxii} establecen la superioridad de las capacidades dinámicas de aquellas ventures apoyadas financieramente por entidades de capital riesgo. Estas capacidades dinámicas superiores se sitúan en las áreas de desarrollo de producto y de desarrollo de los sistemas de gestión. Los autores muestran evidencia también de que estas capacidades no son superiores en el área legal.

4.10. Tecnología e innovación

Roper (1996)^{ccxxiii} muestra evidencia del crecimiento superior de ventures que innovan con respecto a aquellas que no innovan en una muestra de compañías irlandesas, británicas y alemanas. Las firmas Alemanas mostraban mayor innovación de productos pero menos orientada a mercado. Thornhill (2005)^{ccxxiv} confirma esta hipótesis y añade que esta relación entre crecimiento e innovación se da con independencia de la industria en la que opere la venture.

Katila (1997)^{ccxxv} muestra los efectos positivos en el crecimiento de las ventures que implican la formación de alianzas para la transferencia de I+D: el estudio pone de manifiesto que la transferencia de I+D favorece la aparición de innovaciones incrementales. Sin embargo, esas mismas transferencias no favorecen la aparición de innovaciones radicales.

Almus y Nerlinger (1999)^{ccxxvi} muestran como aquellas organizaciones operando en sectores de alta tecnología tienen un crecimiento superior a aquellas en sectores de baja tecnología.

Morikawa (2004)^{ccxxvii} estudia el impacto de la adquisición de tecnologías de la información en el rendimiento de la venture. El autor concluye que existe un vínculo directo positivo entre la inversión en tecnologías de la información y el rendimiento e innovación de una venture.

4.11. Expansión

En relación con el proceso de internacionalización de las ventures y su impacto en el crecimiento, Autio, Sapienza y Almeida (2000)^{ccxxviii} encuentran que cuanto más pronto se lanza una venture a expandirse internacionalmente y cuanto más intenso en conocimientos es el negocio, un mayor crecimiento logra la compañía. El motivo de ello son las “ventajas de aprendizaje de la novedad”, es decir, cuanto más joven sea la venture mayores ventajas de aprendizaje despliega en relación con las competencias necesarias para crecer en mercados extranjeros. Este crecimiento superior se observa

incluso en ventures que operan en mercados de tecnologías más imitables. Bloodgood, Sapienza y Almeida, en un estudio anterior realizado en 1997^{ccxxxix}, vinculaban la internacionalización a la utilización de una estrategia de diferenciación como fuente de una ventaja competitiva, pero no vinculaban la internacionalización con la concentración por parte de la venture en los procesos de innovación.

En cuanto a otras técnicas de expansión de ventures, Lu y Beamish (2005)^{ccxxx} demuestran el impacto positivo en el rendimiento de las ventures cuando se expanden internacionalmente mediante alianzas o estrategias de Joint Venture. Kimura (2002)^{ccxxxi} muestra evidencia de que el rendimiento es superior en firmas que no realizan ninguna actividad de subcontratación, es decir, ventures que no subcontratan ninguna actividad a otras organizaciones, y ventures cuya principal actividad es la subcontratación.

Prater y Ghosh (2005)^{ccxxxii} demuestran que el lanzamiento a actividades de expansión se produce en las ventures derivado de la necesidad de prestar servicios a los clientes. Los autores demuestran también el poco uso que las venture estadounidenses hacen de las actividades de subcontratación y de la utilización de alianzas.

4.12. Otros factores y más evidencia sobre barreras externas vs. barreras internas

Feeser (1987)^{ccxxxiii} y McDougall (1987)^{ccxxxiv} demuestran que las barreras de entrada en una industria no tienen ningún impacto en el crecimiento de las ventures.

Eisenhardt y Schoonhoven (1990)^{ccxxxv} demuestran el impacto positivo que tiene en el crecimiento de las ventures el sector en el que operan. Ventures operando en sectores en crecimiento tienen un impacto superior a ventures operando en sectores emergentes o maduros.

McDougall, Robinson y DeNisi (1992)^{ccxxxvi} encuentran evidencia del impacto negativo en el crecimiento de la mayor concentración de la industria.

En relación con la adquisición de conocimiento importante para generar crecimiento, Healey (1997)^{ccxxxvii} estudia las capacidades absorptivas y de diseminación de ese conocimiento, en relación con el crecimiento. El autor prueba el impacto positivo del crecimiento en la adquisición de conocimiento. Sin embargo, las ventures más pequeñas se benefician de la adquisición de conocimiento con respecto a clientes, mientras que si el tamaño de la venture es superior, el crecimiento se beneficia de la adquisición de conocimiento con respecto a los competidores.

Robinson (1998)^{ccxxxviii} estudia el impacto de la estructura de la industria en el crecimiento de las ventures. Los autores muestran evidencia de que ninguno de los factores estudiados (la fase en el ciclo de vida de la industria, las barreras de entrada, la concentración de la industria) tienen un impacto directo sobre el crecimiento de la venture. Sin embargo, los autores observan que el 90% de las nuevas ventures entran en industrias con una baja concentración y siguiendo una estrategia de diferenciación.

Tumbunan (2000)^{ccxxxix} estudia el impacto del estado de la economía sobre el crecimiento de las ventures. Los autores muestran evidencia en un estudio realizado con firmas procedentes de Indonesia que cuanto más orientadas hacia los mercados domésticos o importadores, mayor impacto sufre en caso de crisis económica. Por el contrario, aquellas firmas que están orientadas al exterior, a la exportación sufren menos el impacto económico de una crisis. Cuanto más dependiente de crédito para crecer, más impacto tendrá una potencial crisis económica sobre el crecimiento.

Robson y Bennett (2000)^{ccxli} identifican la relación entre la obtención de asesoría y el crecimiento de la organización. Sin embargo, no todo tipo de asesoría tiene un impacto positivo y dependiendo del área en la que se reciba la asesoría el impacto va a ser mayor. Las áreas de asesoría que mayor impacto suponen son estrategia de negocio y selección de personal. Una conclusión importante del estudio es el impacto nulo que tiene el apoyo asesor recibido por organismos públicos en el crecimiento (consistente con la evidencia mostrada por Westhead y Birley, 1996^{ccxlii}).

Lumpkin y Dess (2001)^{ccxlii} vinculan dos variables al crecimiento de las organizaciones: proactividad y agresividad. La proactividad se refiere a la capacidad de tomar acción en respuesta a oportunidades detectadas. Mientras que la agresividad se refiere a la capacidad de tomar acción ante amenazas surgidas del entorno. Los autores establecen que estas dos dimensiones no otorgan beneficios de igual manera. La proactividad aumenta el crecimiento en mercados poco maduros y en crecimiento donde las oportunidades abundan y el entorno cambia constantemente. La agresividad va a tener un impacto directo en el crecimiento en mercados maduros y entornos muy competitivos donde la competencia de competidores y recursos abunda.

Davidsson, Kirchhoff, Hatemi-j y Gustafsson (2002) muestran evidencia de que los resultados recogidos en su investigación muestran un mayor impacto del sector en el crecimiento del que estudios anteriores han mostrado. De cualquier modo, el mayor impacto se sitúa en la estrategia del emprendedor, reforzando la dilatada disciplina de que el crecimiento de una venture depende en mayor medida de la gestión que realiza el propio emprendedor.

En conclusión, la literatura muestra amplia evidencia de que los factores externos tienen un impacto reducido en el crecimiento de las ventures. Son los factores internos los que mayor impacto tienen. Una aportación adicional en este área se debe a Julián y Ramangalahy (2003)^{ccxlili} quienes demuestran que la variable más importante en el crecimiento de las ventures es la estrategia adoptada.

En relación con el impacto del conocimiento en el crecimiento de las ventures, numerosos estudios (O'reilly 1983^{ccxliv}, Daft y Lengel 1984^{ccxlv}, Argyris 1992^{ccxlvii}) apuntan a la relación positiva entre la riqueza de la información y la calidad de la misma, y el rendimiento de la organización. Julien y Ramangalahy (2003) asumen esas conclusiones para las ventures en su trabajo.

5. PERCEPCION DE LAS EMPRESAS SOBRE LAS BARRERAS AL CRECIMIENTO DE LAS PYMES ESPAÑOLAS

5.1. Procedimiento de realización del sondeo

Para realizar el trabajo de campo se han tomado dos muestras de compañías: una de organizaciones que crecen y otra de organizaciones con crecimiento nulo o decrecimiento. Al tomar las dos muestras, se va a poder administrar una batería de preguntas a ambas sobre crecimiento, comparar resultados y apreciar las diferencias.

Las dos muestras han sido extraídas de la base de datos SABI. Dicha base de datos contiene todas las cuentas anuales de las organizaciones obligadas a presentar cuentas en el Registro Mercantil. Estas organizaciones son todas aquellas que tienen el carácter de Sociedad Mercantil. Es decir, la base de datos SABI contiene la inmensa mayoría de cuentas anuales de entidades que operan en España.

La información que se debe depositar en el Registro y que contiene la base de datos SABI para cada sociedad incluida en la misma abarca principalmente a los siguientes datos:

- Cuentas de Pérdidas y Ganancias.
- Balance de cuentas.
- Información adicional de variada índole, tal como, sector, provincia de establecimiento, número de empleados, información sobre administradores, últimos propietarios del accionariado, ...

La base de datos permite una selección de compañías de manera rápida y eficaz. Es decir, con toda la información que contiene la base de datos se puede realizar una selección en base a multitud de criterios. Por ejemplo, con la base de datos, podríamos seleccionar una muestra de empresas radicada en la Comunidad Autónoma de Madrid, con un crecimiento superior a un 23%, con un número de empleados superior a cincuenta, con un ratio de endeudamiento a fondos propios de 2:1,... y seguir

introduciendo criterios de segmentación. Esta función que posee la base de datos SABI que va a permitir segmentar de manera muy selectiva es la que nos ha permitido encontrar las dos muestras de Pymes que crecen y que no crecen en base a unos criterios que serán detallados más adelante.

La base de datos SABI realiza de manera automática cálculos de todos los ratios financieros necesarios para realizar un análisis financiero adecuado de la organización, es decir, permite realizar un análisis financiero *estático*. Asimismo, la base de datos contiene la información descrita más arriba para una serie de años (al menos seis, siempre que la organización haya existido durante dicho periodo). Ello permite realizar análisis financiero *dinámico* y valorar como ha ido evolucionando la organización durante el periodo de referencia y comparar varios años, ya sean márgenes, cifras absolutas, ratios,...

En definitiva se puede percibir la potencia de la herramienta informática para localizar una muestra de organizaciones en base a los criterios deseados. Con esta herramienta hemos procedido a seleccionar una muestra plenamente relevante para realizar el trabajo.

Una vez seleccionamos las dos muestras, se le envió a una compañía de sondeos dos listas de compañías (Pymes que crecen y Pymes que no crecen) para administrar que administraran el cuestionario a los directivos de las mismas. Asimismo, se paso a Sigma Dos la consigna de que se debería de pasar el cuestionario únicamente a Directores Generales de las organizaciones en la muestra. Solo en el caso de que fuera imposible pasarle la entrevista a ellos, se podría pasar la misma al Director financiero a cargo de la misma. Se escogió el Director Financiero por ser el Departamento financiero el que una mayor implicación tiene en estrategia de crecimiento. Esta circunstancia (necesidad de que el cuestionario fuera completado por alto directivo) hizo que el grado de rechazo del cuestionario fuera aun mayor.

5.2. Muestra

Las muestras se escogieron, a través de la base de datos SABI, como se ha indicado, en base a una serie de características. Como primera característica, las muestras debían los dos de cumplir el requisito de tratarse de organizaciones Pymes, es decir, organizaciones cuyo número de empleados fuese inferior a 500 empleados, de acuerdo con la definición que establece de la misma la SBA (Small Business Administration). Sin embargo, una vez se obtuvo la muestra final, preferimos coger aquellas organizaciones que dentro de la definición de Pymes, tenían un mayor volumen de ventas, como se explicará más adelante en este apartado.

Como segunda característica, se buscó que las muestras tuvieran una proporción en cuanto a sectores similar a la de la economía española. De este modo, se ha evitado el sobreponderar unos sectores con respecto a otros sectores. Asimismo, se ha intentado lograr una muestra que replique de manera directa el reparto sectorial de la economía Española. Para lograr dicha proporción se seleccionó la base de datos del DIRCE y la distribución sectorial que el mismo realiza. Se obtuvieron los datos de proporción de empresas en la economía española que representa los distintos sectores del DIRCE.

La clasificación de sectores que realiza el DIRCE es muy numerosa, tanto que podría dar pie a la selección de fracciones de compañías por representar un determinado sector un porcentaje muy pequeño de la economía española. Para evitar esto, se hizo una reagrupación de los sectores del DIRCE por proximidad. El número definitivo de sectores en que se ha distribuido la muestra ha sido en 21. La muestra contiene los siguientes sectores: Industrias extractivas y petróleo; Alimentación, bebidas y tabaco; Industria textil, confección, cuero y calzado; Madera y corcho; Papel, artes gráficas y reproducción de soportes grabados; Industria química; Caucho y materias plásticas; Productos minerales no metálicos diversos; Metalurgia y fabricación de productos metálicos; Maquinaria y equipo mecánico; Material y equipo eléctrico, electrónico y óptico; Material de transporte; Industrias manufactureras diversas; Energía y agua; Construcción; Comercio; Hostelería; Transporte, almacenamiento y comunicaciones; Intermediación financiera; Actividades inmobiliarias y de alquiler de servicios a empresas; Otros servicios.

Nótese que, a propósito, no se ha incluido el sector agrícola entre los sectores a considerar para tomar una muestra. El motivo es las distorsiones que dicho sector produce:

- El número de compañías en el sector agrícola es muy elevado pero está principalmente compuesto de minifundios. Ello implica que se trata de organizaciones pequeñas con escasa entidad económica.
- El sector agrícola depende en la actualidad en gran medida de la política Europea de subvenciones.
- Asimismo, es altamente dependiente (especialmente, sus principales magnitudes financieras, como el crecimiento, beneficios,...) de un factor externo y remotamente influenciado, como es la climatología,...
- En definitiva, es un sector que se distingue del resto por la gran dependencia de factores externos ajenos a él para lograr resultados. Es decir, la influencia que tiene un directivo o emprendedor de firma agrícola sobre los resultados de la misma es menor a otros sectores, y el impacto que tiene la gestión en los resultados de la misma también va a ser inferior.

El cuadro adjunto ofrece un resumen de la selección por sectores realizada:

	Porcentaje del total según DIRCE	Compañías Crecimiento	Compañías No crecimiento
Industrias extractivas y petróleo	0,82%	1	1
Alimentación, bebidas y tabaco	3,72%	4	4
Industria Textil, confección, cuero y calzado	1,33%	1	1
Madera y corcho	0,40%	0	0
Papel, artes gráficas y reprod. De soportes grabados	2,88%	3	3
Industria química	2,37%	2	2
Caucho y materias plásticas	1,40%	1	1
Productos minerales no metálicos diversos	2,10%	2	2
Metalurgia y fabricación de productos metálicos	2,82%	3	3
Maquinaria y equipo mecánico	1,90%	2	2
Material y equipo eléctrico, electrónico y óptico	1,61%	2	2
Material de transporte	1,28%	1	1
Industrias manufactureras diversas	0,71%	1	1
Energía y agua	1,54%	2	2
Construcción	4,63%	5	5
Comercio	25,28%	25	25
Hostelería	3,33%	3	3
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	7,01%	7	7
Intermediación financiera	4,01%	4	4
Actividades inmobiliarias y de alquiler servicios empresas	25,55%	26	26
Otros servicios	5,31%	5	5
Total	100%	100	100

El cuadro adjunto contiene en la primera columna los 21 sectores descritos con anterioridad que forman parte de la base de datos del DIRCE. La segunda columna representa el porcentaje de la economía española que cada sector del DIRCE representa, de acuerdo con los datos (de nuevo) del DIRCE. Este porcentaje es el que se utilizó en las muestras para escoger las compañías a sondear por sectores. Es decir, como ejemplo, si en la economía española existe un 2% aproximadamente de compañías que pertenecen al sector de “maquinaria y equipo mecánico”, cada muestra de compañías tomada, de crecimiento y de no crecimiento contendrá un 2% de compañías en dicho sector, o lo que es lo mismo, dos compañías por muestra.

Otro criterio que se ha utilizado para seleccionar las muestras es el de crecimiento. En este criterio va a diferir las dos muestras. En la muestra de empresas de crecimiento se ha seleccionado a una muestra de empresas que representen un porcentaje de crecimiento alto. Este porcentaje considerado ha sido mínimo del 10%. Para la muestra de empresas de bajo crecimiento se ha seleccionado empresas cuyo porcentaje de crecimiento haya sido 0% o crecimiento negativo. Una empresa de crecimiento no se considera aquella que haya logrado estos registros de crecimiento durante un solo año. Es necesario que la misma haya obtenido estos registros durante varios años. El plazo de años durante los cuales las compañías debían de cumplir los requisitos de crecimiento (+10%) o crecimiento nulo (0%) o decrecimiento fue de cuatro años.

Por otro lado, una vez que se consiguió la muestra, el listado de empresas fue enorme, dada la gran cantidad de empresas que cumplían los requisitos. Para polarizar aun más las diferencias y que los resultados del sondeo mostrara mayores diferencias se escogió aquellas empresas en la muestra de crecimiento que ofrecían un crecimiento superior.

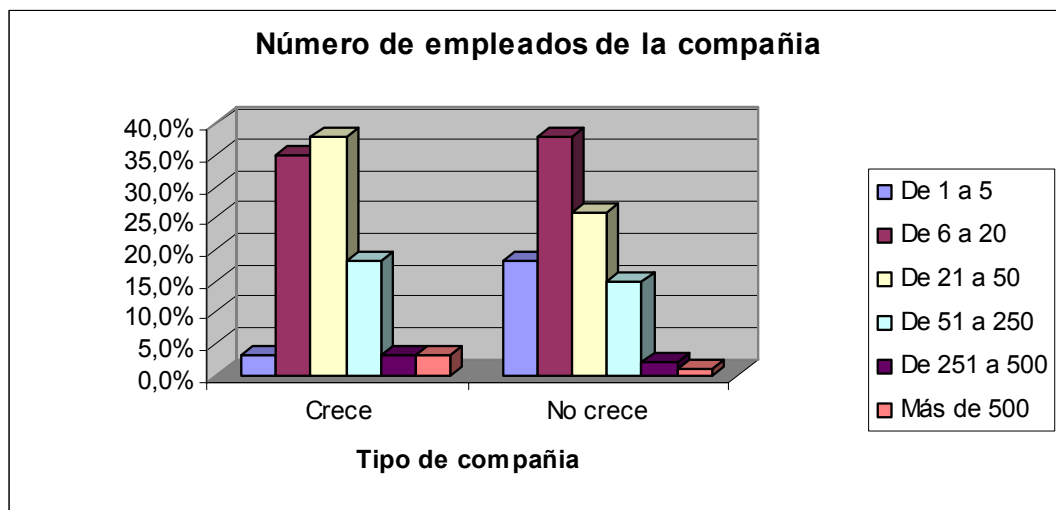
Asimismo, dentro de las dos muestras se escogió también empresas cuyo tamaño fuese mayor. El motivo fue evitar la distorsión en la muestra de empresas nuevas que crecen más que por su pericia, por el necesario porcentaje de crecimiento derivado de los primeros años desde la creación de la misma. Es decir, el crecimiento porcentual de una organización es alto durante los primeros años debido a pequeños incrementos de ventas. Con esta segmentación se ha buscado conseguir una muestra caracterizada por la estabilidad y solidez de que gozan las organizaciones que ya están establecidas, con independencia de que las organizaciones se encuentren creciendo.

5.3. Características generales

5.3.1. Número de empleados

El número de empleados que corresponde a las compañías de las dos muestras varía. La mayoría de las compañías en ambas muestras tiene un número de empleados medio similar, situándose sobre todo en los grupos de 6 a 20 empleados y de 21 a 50 empleados. Sin embargo, el número de empleados en la muestra de organizaciones que crecen es, como era de esperar, mayor que en las organizaciones que no crecen. Asimismo, el escalón inferior de número de empleados (de 1 a 5) es bastante mayor en la muestra de organizaciones que no crecen (18%) que en la de organizaciones que crecen (3%).

El número de empleados medios en la muestra de organizaciones que no crece es lógico que sea, de media, inferior la muestra de organizaciones de alto crecimiento, debido al dinamismo de esta última.

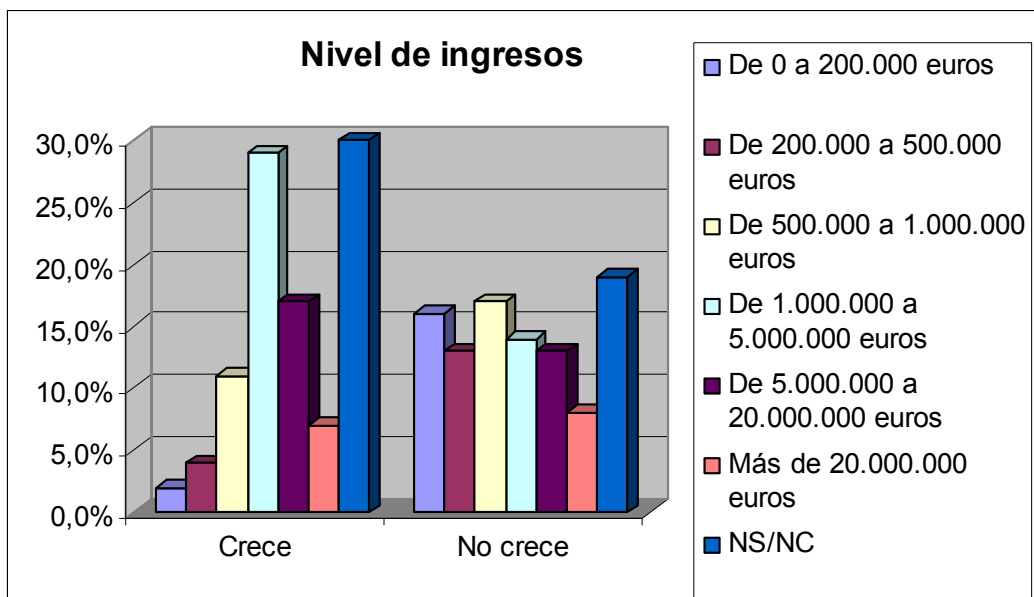


Fuente: Encuesta EOI, Factores de Crecimiento de las Pymes, 2005.

5.3.2. Nivel de ingresos

El nivel de ingresos de las compañías encuestadas aparece en el gráfico situado en la parte inferior. El nivel de ingresos de las compañías en la muestra que crece es sensiblemente superior al de la muestra de compañías que no crecen.

En esta pregunta se ha observado una gran reticencia a contestar, especialmente en el grupo de organizaciones que crecen. El porcentaje de ausencia de respuesta es muy alto, aproximadamente del 30%. En las compañías que crecen se observa una mayor presencia de organizaciones en el rango de facturación entre €1M y €5M. El porcentaje de organizaciones de la muestra de crecimiento en este escalón es del 29%. Sin embargo, este escalón representa solo el 14% de la muestra de organizaciones que no crecen. El 17% de las organizaciones que crecen tienen unos ingresos de €5M a €20M. El porcentaje para las organizaciones que no crecen es del 13%.

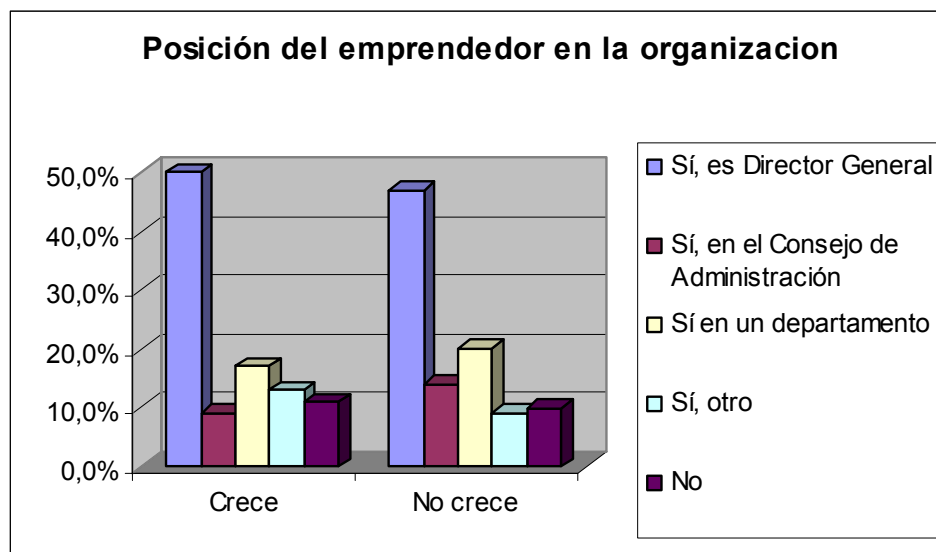


Fuente: Encuesta EOI, Factores de Crecimiento de las Pymes, 2005.

5.3.3. Cargo del emprendedor en la organización

No se han encontrado grandes diferencias en las dos muestras con respecto al cargo que el emprendedor ocupa en la organización. En ambas muestras el emprendedor

permanece en la mayoría de los casos (50% aproximadamente) como Director General o máximo encargado de la misma. En un porcentaje similar de casos, el emprendedor permanece al cargo de un departamento (25% aproximadamente en ambas muestras). Solo en algunos casos permanece el emprendedor vinculado al Consejo de Administración. Ello puede deberse a que, tratándose de Pymes, no es común que la organización tenga constituido de manera formal un Consejo de Administración.



Fuente: Encuesta EOI, Factores de Crecimiento de las Pymes, 2005.

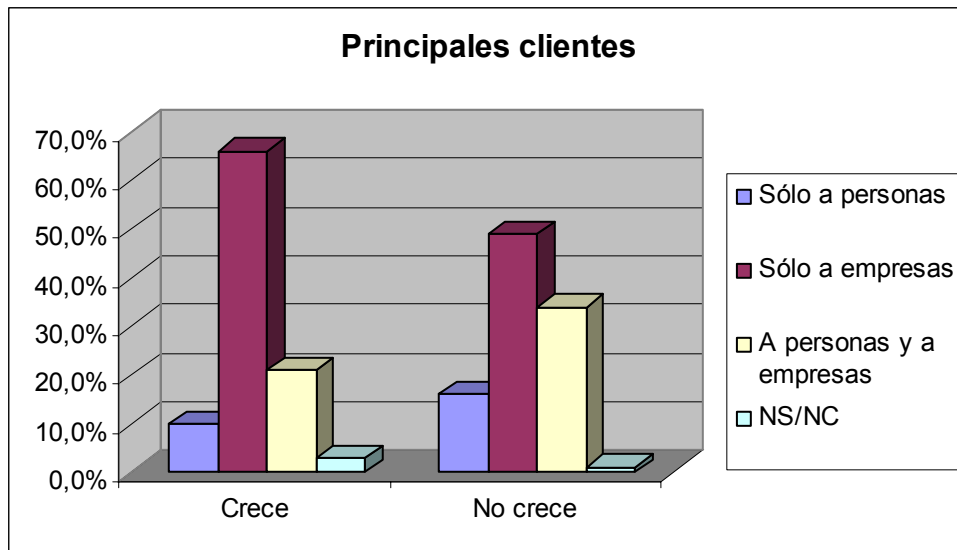
5.3.4. Topología de clientes

La muestra de empresas que crecen se caracteriza por orientarse principalmente a clientes industriales (66%) y de manera superior a la muestra de organizaciones que no crece. La muestra de empresas que no crecen también se orienta sobre todo a clientes industriales, pero en un porcentaje inferior (49%).

La muestra de empresas que no crecen tiene como clientes a personas en un 34% de los casos. La muestra de empresas que crecen lo hacen en un 21% de los casos.

Los resultados son consistentes con los obtenidos en otros países. Las empresas que crecen suelen orientarse a mercados industriales. En estos mercados los pedidos realizados por parte de los clientes suelen ser mayores y el crecimiento se produce más

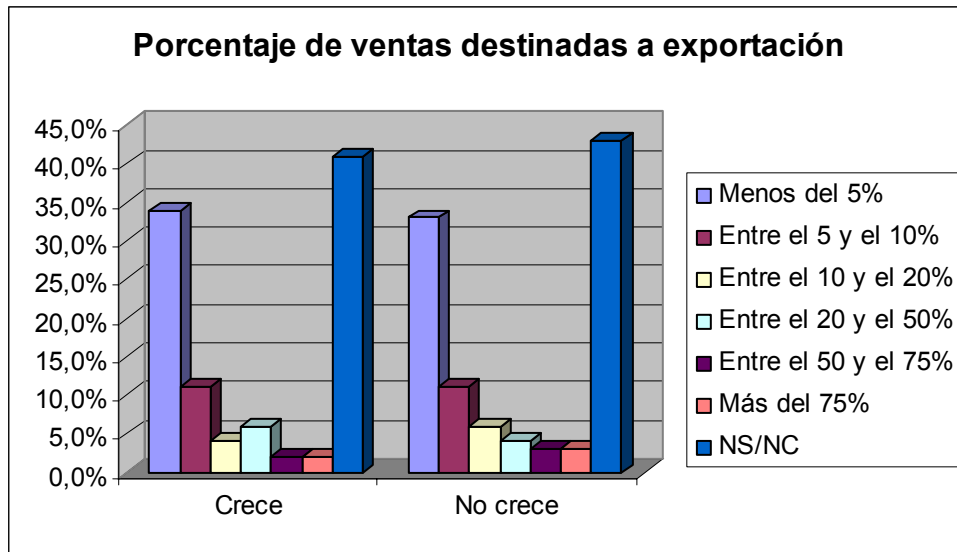
rápido derivado del mayor volumen de venta conseguido por operación. Adicionalmente, las inversiones en publicidad suelen ser inferiores en mercados industriales y por tanto, esos superiores márgenes revierten a la organización en forma de financiación para lograr un crecimiento aun superior.



Fuente: Encuesta EOI, Factores de Crecimiento de las Pymes, 2005.

5.3.5. Actividad exportadora de las Pymes

Llama la atención en esta pregunta el nivel de desconocimiento del dato por parte de los directivos. Con respecto a las contestaciones recibidas, se puede observar que la actividad exportadora es muy similar en ambas muestras. La mayoría de las organizaciones encuestadas (tanto de crecimiento como de no crecimiento), habida cuenta de que se trata de organizaciones pequeñas, exportan, en la mayoría de los casos, un volumen de ventas inferior al 5% de las mismas.

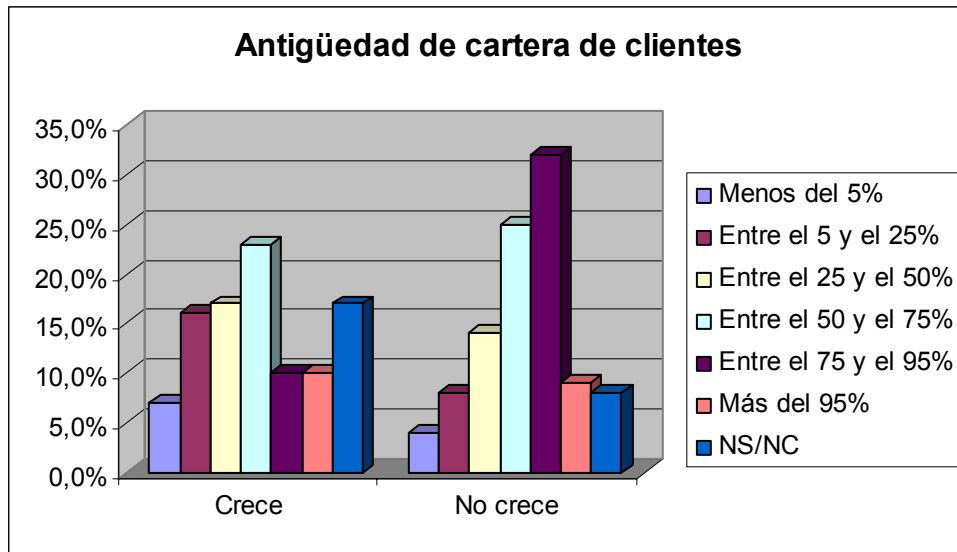


Fuente: Encuesta EOI, Factores de Crecimiento de las Pymes, 2005.

5.3.6. Antigüedad de los clientes

La antigüedad de los clientes es ligeramente superior en la muestra de las compañías de no crecimiento. En la muestra de Pymes que no crecen, el escalón de organizaciones cuya cartera de antigüedad de clientes es superior a 5 años es de entre un 75% y un 95% en un 32%. El escalón más numeroso en la muestra de Pymes que crecen es el de cartera de clientes con un porcentaje de cartera de clientes con antigüedad superior a 5 años de entre el 50% y el 75%. Este escalón se da en un 23% de las organizaciones que crecen.

Por otro lado, esta mayor antigüedad de clientes es lógico que tenga lugar en las organizaciones que no crecen. Ello se debe al menor dinamismo de este tipo de organizaciones, y por tanto, menor captación de nuevos clientes. Existe una probabilidad superior de que las organizaciones en crecimiento tengan una cartera de clientes más nuevas, derivado del ritmo al que incorporan nuevos clientes.



Fuente: Encuesta EOI, Factores de Crecimiento de las Pymes, 2005.

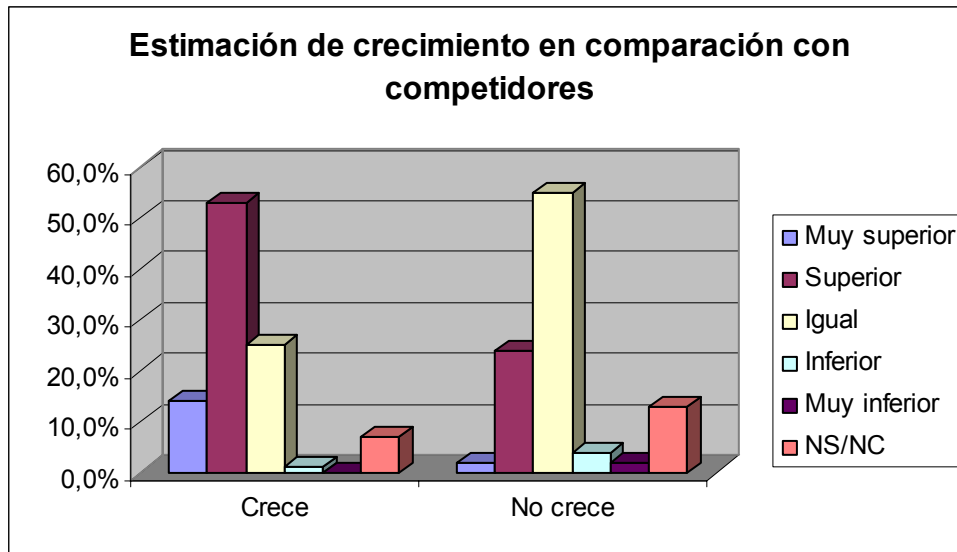
5.3.7. Estimación de crecimiento en comparación con competidores

Las organizaciones en la muestra de Pymes que crecen estiman que el crecimiento de sus organizaciones es muy superior o superior al de resto de competidores. Estos dos escalones representan el 67% de los casos. Como es lógico, este dato es inferior para la muestra de Pymes de bajo crecimiento, representando solo un 24%.

La muestra de organizaciones que no crecen estima que ofrece un crecimiento igual que el de sus competidores (en un 55% de los casos). Este dato para las organizaciones de alto crecimiento representa el 25%.

El porcentaje de compañías de bajo crecimiento que estima que su crecimiento es muy superior al de sus competidores es solo del 2%, mientras que el porcentaje de compañías que crecen que cree que su crecimiento es muy inferior al de sus competidores es nulo (0%).

Es decir, las organizaciones encuestadas tienen una percepción que se ajusta a la realidad de sus posiciones con respecto a sus competidores.



Fuente: Encuesta EOI, Factores de Crecimiento de las Pymes, 2005.

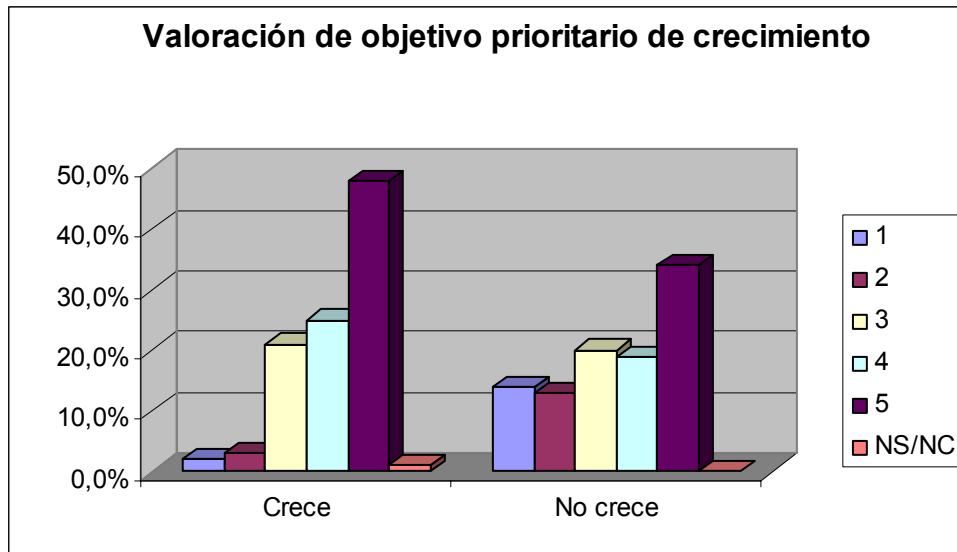
5.3.8. Objetivo prioritario de crecimiento

El porcentaje de directivos organizaciones que estiman que el crecimiento es un objetivo prioritario (conceden una calificación de 5) es del 48%. Este objetivo prioritario es inferior en las organizaciones que no crecen (34%).

Un gran porcentaje de organizaciones que no crecen opinan que el crecimiento es un objetivo no prioritario (conceden una calificación de solo 1 o 2 a este objetivo). Un 27% de los casos piensa que el objetivo de crecimiento no es objetivo.

Asimismo, existe un número bajo de Pymes en la muestra de crecimiento que valora que el objetivo de crecimiento no es prioritario (solamente un 5% concede una puntuación de solo 1 o 2 al objetivo de crecimiento).

Este dato ofrece una perspectiva consistente con la literatura: las organizaciones que crecen se orientan a crecimiento y estiman que su objetivo primordial es crecer. En las organizaciones que no crecen, este objetivo pasa a segundo plano. Nuestro sondeo refleja claramente este aspecto.



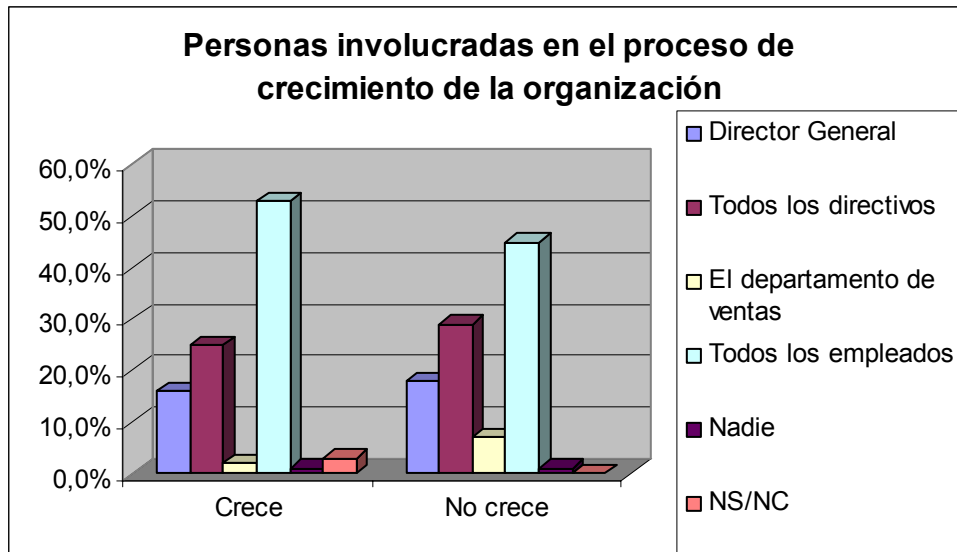
Fuente: Encuesta EOI, Factores de Crecimiento de las Pymes, 2005.

5.3.9. Personas involucradas en el crecimiento de la organización

El porcentaje de compañías que involucra a toda la organización en el crecimiento de las ventas es superior en la muestra de crecimiento (53%) que en la muestra de no crecimiento (45%).

Las organizaciones que no crecen piensan que el crecimiento es solo cosa del Director General o de los Directivos es superior en las organizaciones que no crecen (47%) que en las organizaciones que crecen (41%).

Las organizaciones que crecen transmiten a lo largo y ancho de las mismas esa pasión por el crecimiento, y en parte, fruto de esa comunicación de objetivos, se logra un crecimiento superior. En las organizaciones de crecimiento bajo, esa comunicación de objetivos no se produce y el objetivo de crecimiento, en aquellas organizaciones (de bajo crecimiento) en que lo hacen suyo, se va a quedar solamente en unas buenas intenciones.



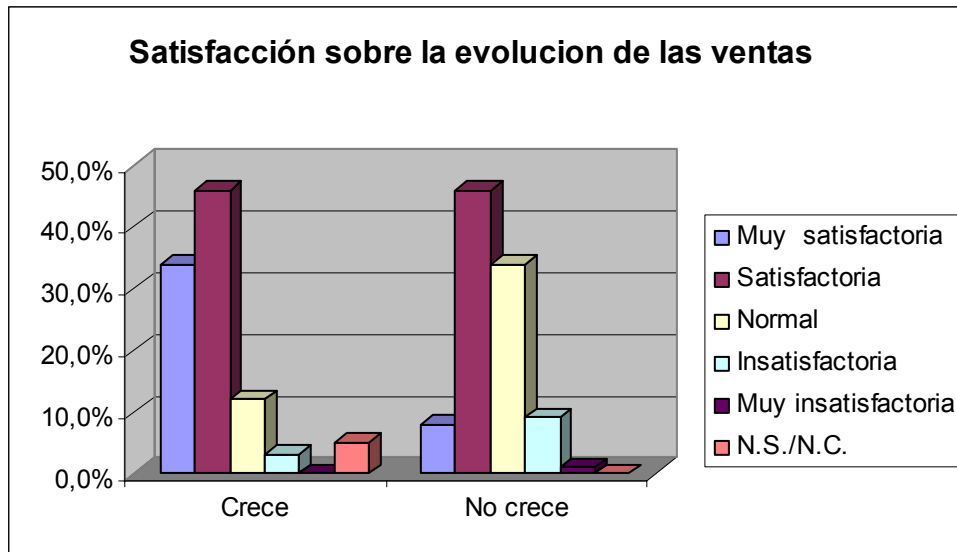
Fuente: Encuesta EOI, Factores de Crecimiento de las Pymes, 2005.

5.3.10. Satisfacción sobre la evolución de las ventas

La satisfacción sobre la evolución de las ventas es muy superior en la muestra de organizaciones de crecimiento que en la muestra de organizaciones de no crecimiento. El 80% de las organizaciones de crecimiento piensa que la evolución de las ventas de la compañía durante los últimos cinco años han sido muy satisfactorias o satisfactorias. Solo el 54% de las organizaciones que no crecen estima que las ventas de la organización durante los últimos cinco años han sido muy satisfactorias o satisfactorias.

Solo un 3% de la muestra de organizaciones que crecen estima que la evolución de las ventas durante los últimos cinco años ha sido insatisfactoria o muy insatisfactoria. Este porcentaje para la muestra de organizaciones que no crece es del 10%, y por tanto superior al de la muestra de organizaciones que crece.

De nuevo, las organizaciones encuestadas son conscientes de su realidad con respecto al crecimiento. En aquellas organizaciones que crecen, la satisfacción con el crecimiento (o la evolución de las ventas) es superior a aquellas organizaciones que no crecen.

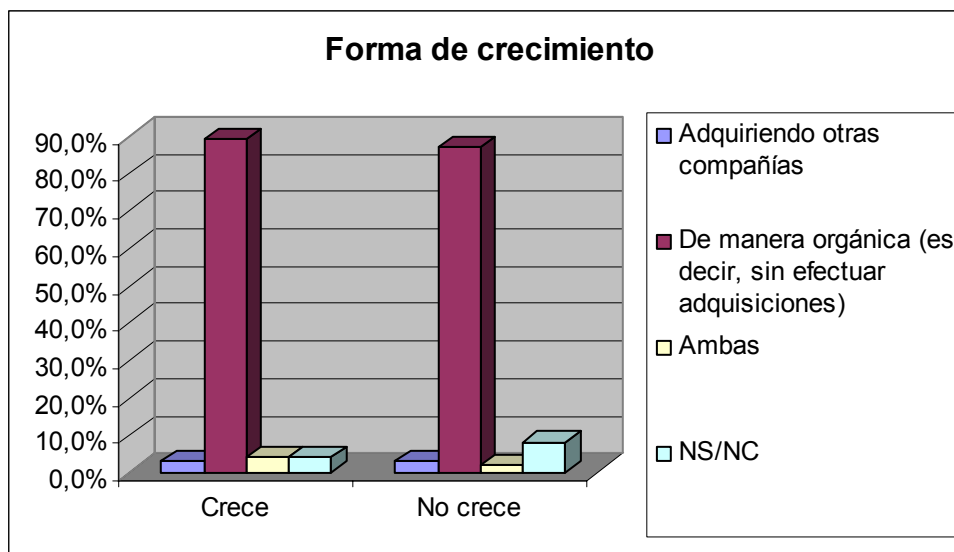


Fuente: Encuesta EOI, Factores de Crecimiento de las Pymes, 2005.

5.3.11. Forma de crecimiento

Entre las dos alternativas de formas de crecimiento (mediante crecimiento orgánico o mediante crecimiento por adquisición) ambas muestras de compañías siguen la misma forma de crecimiento. Las organizaciones que no crecen siguen en un 87% una forma de crecimiento orgánico, mientras que la muestra de organizaciones que crecen lo siguen en un 89% de los casos. Ambas muestras mostraron su inclinación a crecer mediante adquisiciones en solo un 3% de los casos. Un 4% de las organizaciones que crecen utiliza ambas formas de crecimiento, mientras que solo un 2% de las compañías en la muestra de no crecimiento sigue ambas formas.

No se aprecian grandes diferencias entre estos dos grupos de organizaciones que crecen y que no crecen en cuanto a la forma de crecimiento. Es lógico que el crecimiento via adquisiciones se produzca solo cuando las compañías ganen un tamaño superior. En este sentido, se observa un leve mayor uso de las adquisiciones en la muestra de crecimiento ya que el porcentaje de organizaciones que declara utilizar ambas formas de crecimiento es de un 4%. Este dato para las organizaciones que no crecen es de un 2% solamente.



Fuente: Encuesta EOI, Factores de Crecimiento de las Pymes, 2005.

5.4. **Barreras al crecimiento**

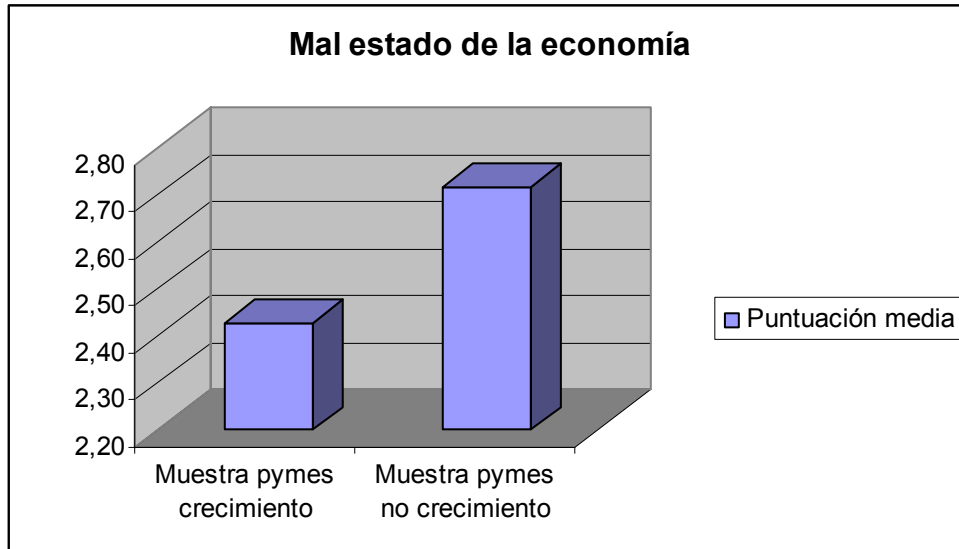
En la sección principal del cuestionario se cuestiona a las dos muestras cuales son las barreras que imposibilitan el crecimiento de sus organizaciones. La primera parte de la sección cuestiona sobre barreras muy generales (se presentan los resultados en la sección 6.4.1. "barreras genéricas"). En la segunda parte de la sección se cuestiona de manera más profunda sobre cuales, dentro de las barreras genéricas suponen un freno al crecimiento (los resultados son presentados en la sección 6.4.2. "barreras específicas").

5.4.1. ***Barreras genéricas***

Como se ha anticipado, en esta sección se describen los resultados sobre la pregunta de barreras generales al crecimiento (factores generales de tipo macroeconómicos, políticos, y de áreas funcionales de la organización). Los resultados se detallan a continuación.

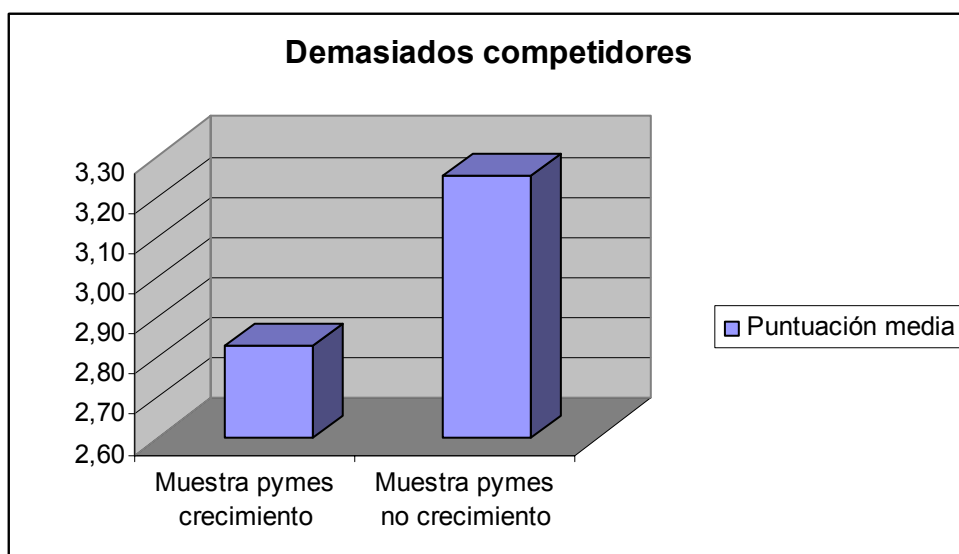
En relación con el mal estado de la economía, la muestra de organizaciones en crecimiento concede una puntuación a este factor (2,43) inferior a la muestra de organizaciones en crecimiento (2,72). La muestra de organizaciones de bajo crecimiento percibe que el mal estado de la economía supone un freno superior al

crecimiento que las organizaciones que crecen. Las organizaciones que crecen relativizan esta barrera externa como freno al crecimiento.



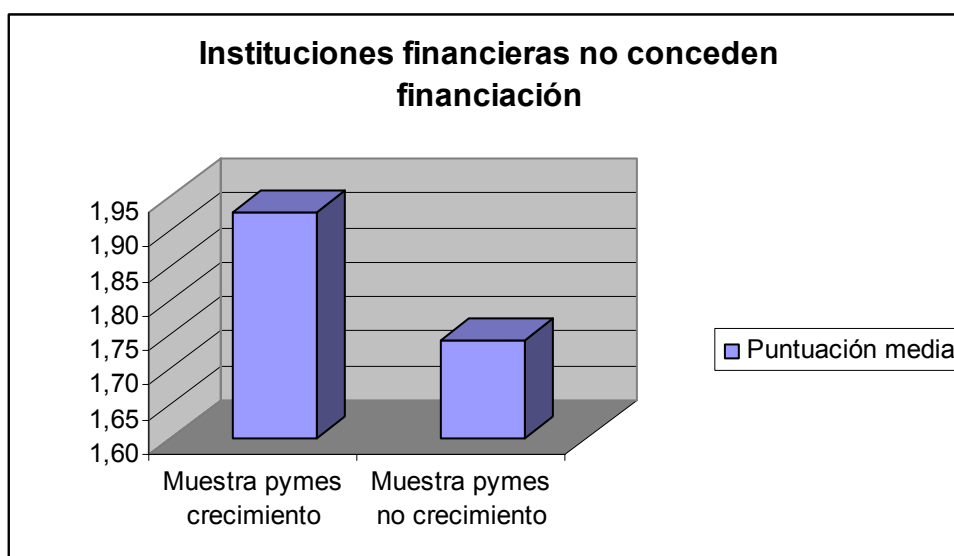
Fuente: Encuesta EOI, Factores de Crecimiento de las Pymes, 2005.

En cuanto al número de competidores, la muestra de organizaciones que crecen valora la importancia de este factor en 2,83, mientras que la muestra de organizaciones que no crece la valora en 3,25. De nuevo, la percepción de las organizaciones que crecen es que el crecimiento se ve afectado en menor medida por el número de competidores. Las Pymes de bajo crecimiento perciben que este factor es más importante.



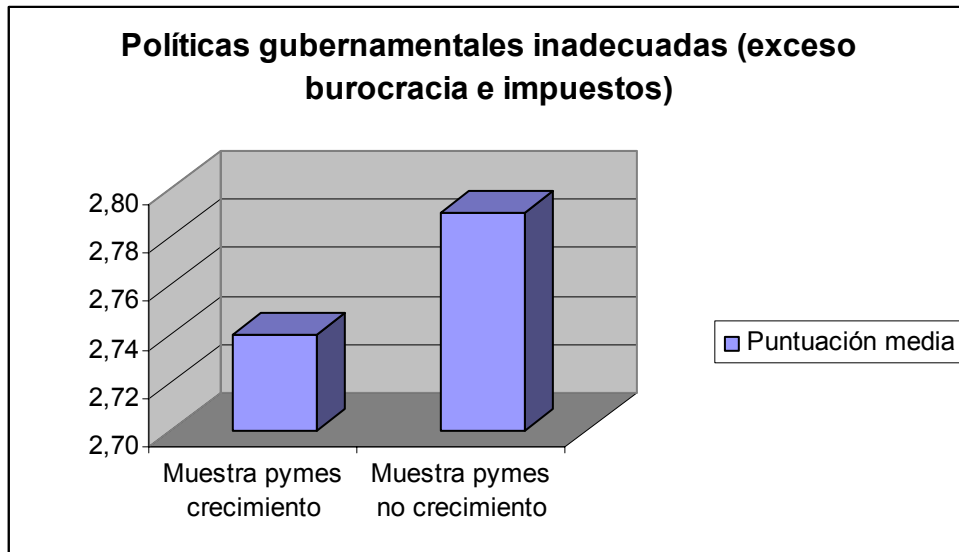
Fuente: Encuesta EOI, Factores de Crecimiento de las Pymes, 2005.

Las organizaciones que crecen conceden una puntuación de 1,93 de importancia como barrera al crecimiento a la dificultad en conceder financiación por parte de las instituciones financieras. Las organizaciones que no crecen conceden a este factor una puntuación de 1,74. Las necesidades financieras de las organizaciones que crecen son superiores a las de las organizaciones que no crecen, por ello, este factor les va a afectar en mayor medida. Las organizaciones que no crecen, pueden seguir, derivado de esa subsidiariedad del objetivo de crecimiento, políticas de autofinanciación.



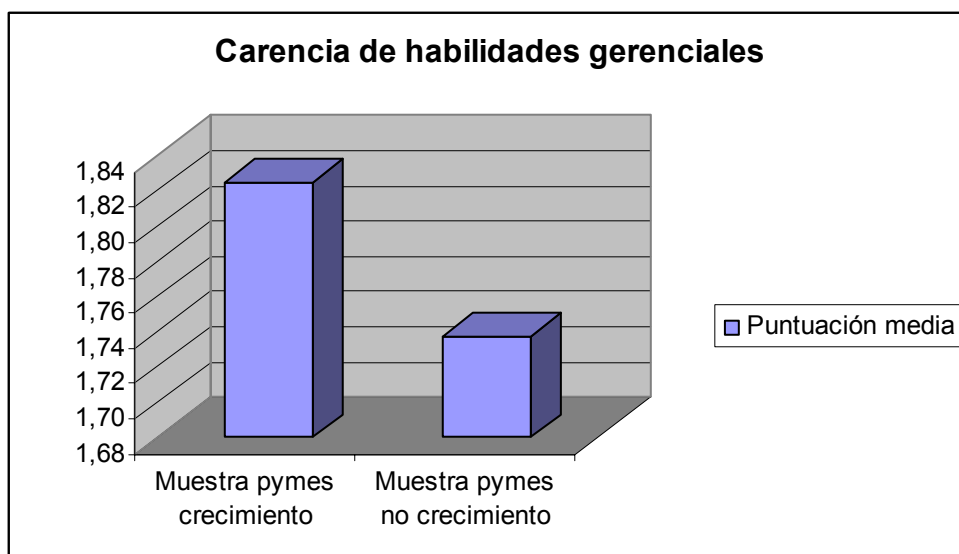
Fuente: Encuesta EOI, Factores de Crecimiento de las Pymes, 2005.

Ambas muestras valoran de manera similar la barrera derivada de las políticas gubernamentales (exceso de burocracia y carga impositiva). Las organizaciones que crecen conceden una puntuación a la misma de 2,74, mientras que las organizaciones que no crecen conceden una puntuación de 2,79 a esta barrera. Esta barrera no ofrece unas diferencias marcadas.



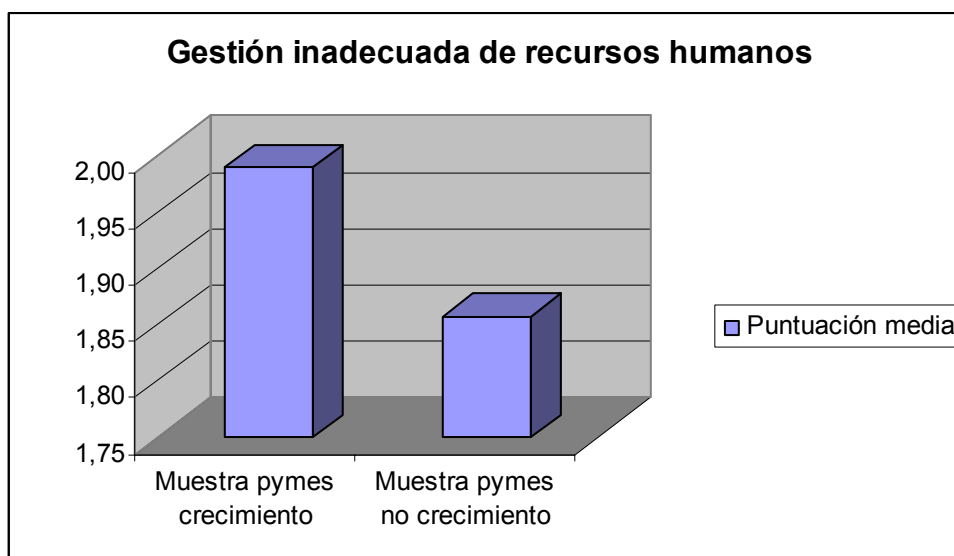
Fuente: Encuesta EOI, Factores de Crecimiento de las Pymes, 2005.

En relación a la carencia de habilidades gerenciales y organizativas, la muestra de organizaciones que crecen cifra esta barrera en 1,82. La muestra de organizaciones de bajo crecimiento cifra esta barrera en 1,74. En esta pregunta se puede comprobar como las organizaciones que crecen tienen una visión más ajustada a la realidad que las organizaciones que no crecen. La realidad, como se ha demostrado en la revisión literaria al principio del estudio, es que las organizaciones no crecen motivado sobre todo por la carencia de habilidades gerenciales.



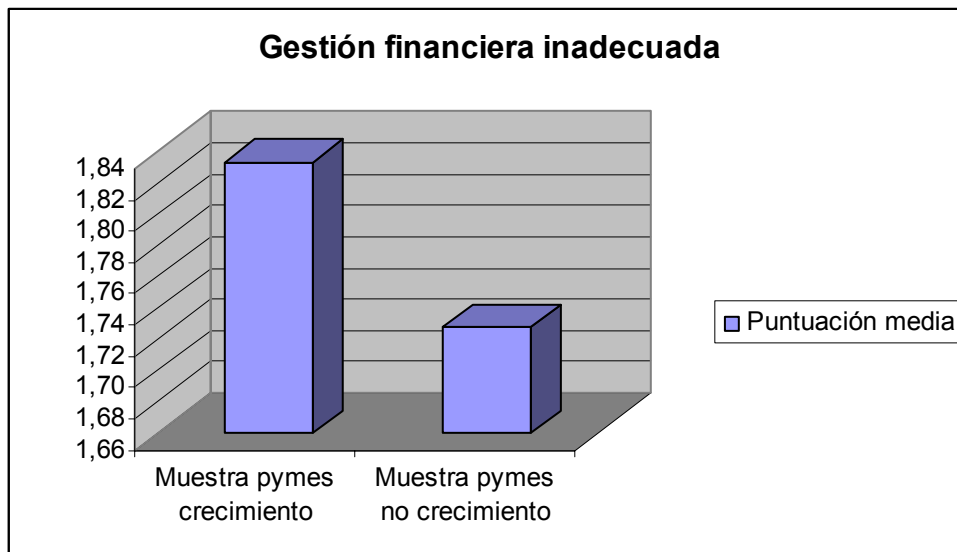
Fuente: Encuesta EOI, Factores de Crecimiento de las Pymes, 2005.

La barrera de gestión inadecuada de recursos humanos es cifrada por las organizaciones que crecen en 1,99, mientras que las organizaciones que no crecen puntúan esta barrera en 1,86. Esta es una de las grandes barreras al crecimiento, tanto por la falta de interés por parte del talento directivo por las organizaciones pequeñas, como por la carencia de recursos financieros por parte de las Pymes para asegurarse al talento directivo.



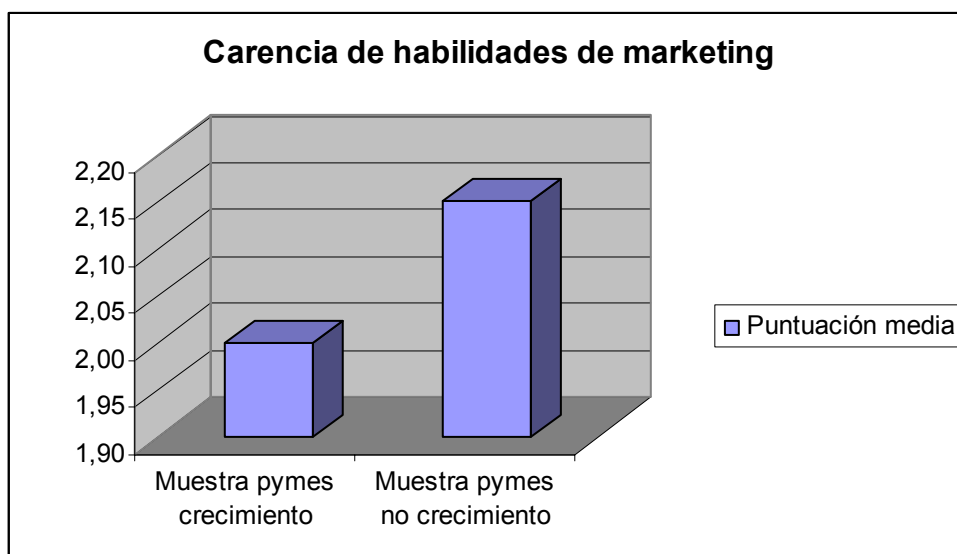
Fuente: Encuesta EOI, Factores de Crecimiento de las Pymes, 2005.

El efecto de la gestión financiera inadecuada como barrera al crecimiento se cifra por parte de las organizaciones que crecen en una puntuación de 1,83. Las organizaciones que no crecen cifran esta barrera en 1,73.



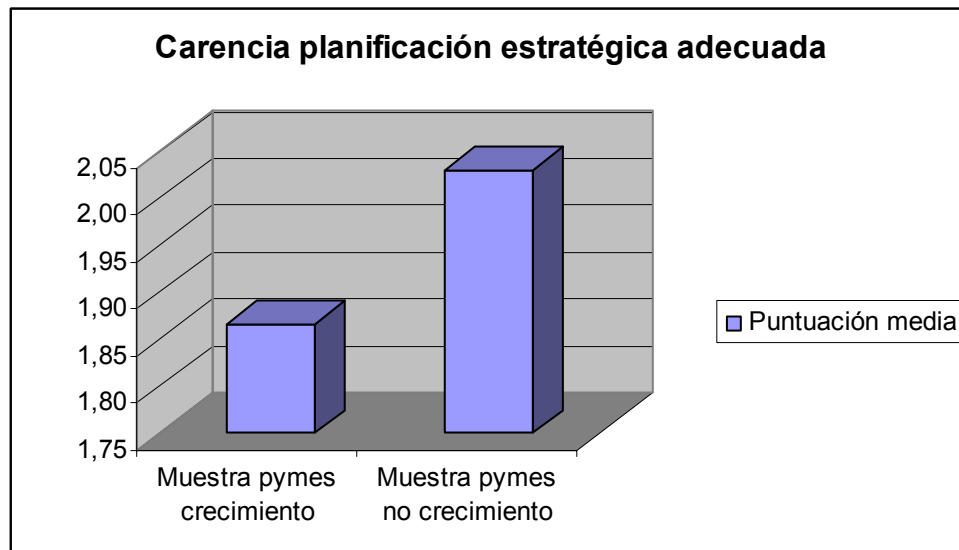
Fuente: Encuesta EOI, Factores de Crecimiento de las Pymes, 2005.

La barrera provocada por la carencia de habilidades de marketing es cifrada por las empresas de alto crecimiento en 2 puntos. La muestra de organizaciones que no crecen cifran esta barrera en 2,15. Esta es la única barrera interna en que las organizaciones de bajo crecimiento conceden una importancia superior a la concedida por las organizaciones de alto crecimiento. Ello es lógico debido a la orientación a ventas (distinta de la orientación a crecimiento o a la orientación a marketing) típica en organizaciones que no crecen.



Fuente: Encuesta EOI, Factores de Crecimiento de las Pymes, 2005.

La puntuación concedida a la falta de estrategia o planificación estratégica adecuada es superior en la muestra de organizaciones que no crecen (2,03) que en las que crecen (1,87).



Fuente: Encuesta EOI, Factores de Crecimiento de las Pymes, 2005.

5.4.2. Barreras específicas

En una segunda parte del cuestionario se pregunta a las dos muestras más específicamente sobre que aspectos, dentro de las distintas áreas funcionales de la empresa (más específicamente, Recursos Humanos, Marketing/Estrategia, Organización, Gestión financiera) creen que tiene más importancia. Los resultados se muestran a continuación.

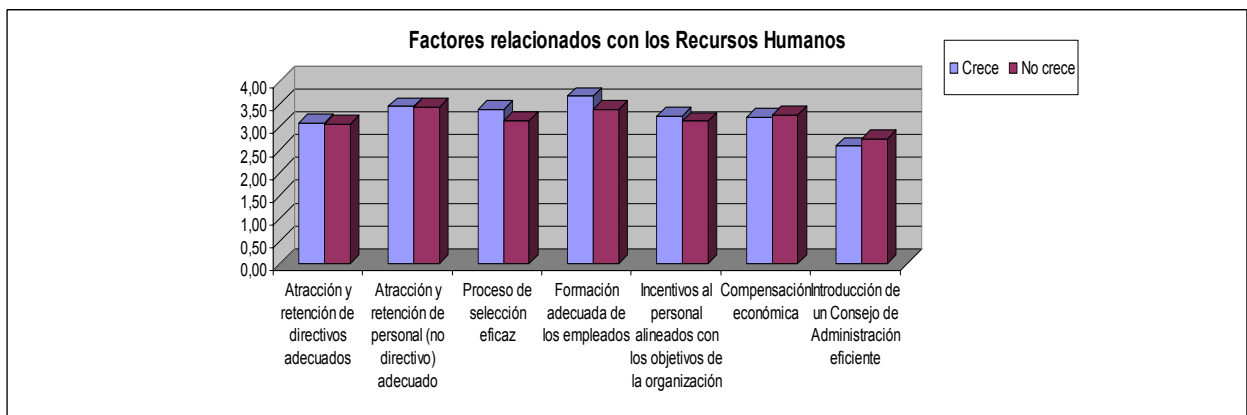
En relación con los factores más importantes en el área de Recursos Humanos, ambas muestras conceden una importancia similar a los mismos aspectos. En primer lugar, se concede mayor importancia al área de formación de empleados y en segundo lugar al área de atracción y retención de los mismos. Como factores también importantes que se mencionan, figura el llevar a cabo un proceso de selección adecuado, y por último la introducción de incentivos y compensación adecuada para los empleados.

Las mayores diferencias entre ambas muestras aparecen en dos aspectos sobre todo:

- Proceso de selección: Las organizaciones de alto crecimiento conceden una importancia superior a este aspecto (la puntuación media es de 3,39). La puntuación que las organizaciones de bajo crecimiento conceden a este factor es de 3,14.
- Formación adecuada de los empleados: Las organizaciones de alto crecimiento conceden una puntuación de 3,68 a este aspecto. Mientras que las organizaciones de bajo crecimiento solo conceden una puntuación de 3,40.

La superior importancia concedida por las organizaciones de crecimiento a estos dos aspectos deriva del impacto que tiene el crecimiento en la adopción de nuevos empleados por la organización. Las empresas de alto crecimiento se encuentran en proceso de selección continuo debido a las necesidades superiores de contratación de personal que tienen. La superior necesidad en la formación de los empleados se deriva de esas necesidades continuas de captación de personal.

El gráfico en la parte inferior describe la puntuación en ambas muestras.



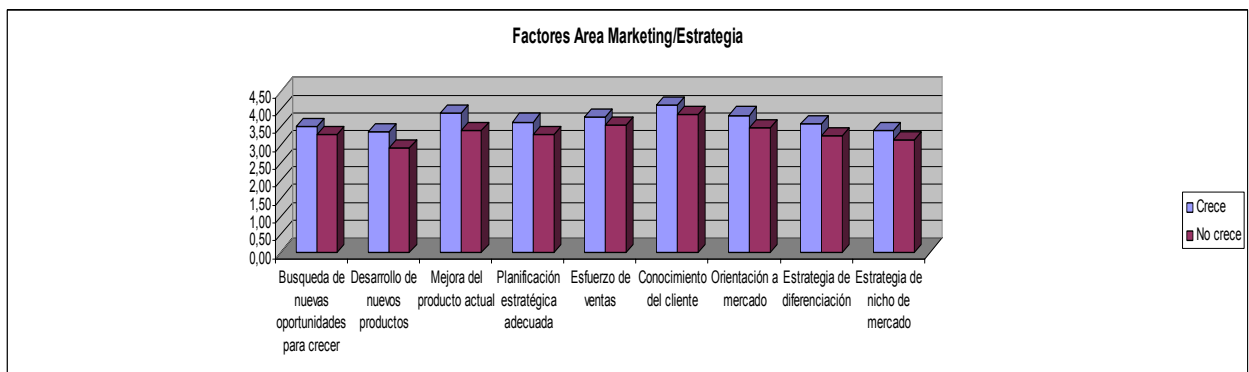
Fuente: Encuesta EOI, Factores de Crecimiento de las Pymes, 2005.

En relación con los factores con impacto en el área de Marketing/Estrategia, la muestra de organizaciones de alto crecimiento concede mayor puntuación a los siguientes factores: Conocimiento del cliente, mejora del producto y orientación a mercado. La muestra de organizaciones que no crece concede más importancia al conocimiento del cliente, esfuerzo de ventas y orientación a mercado. Ambas muestras conceden menos importancia al desarrollo de nuevos productos y a la estrategia de nicho de mercado.

Los aspectos donde se muestra una mayor variabilidad en la puntuación con respecto a las dos muestras son en todo lo relacionado con la mejora de producto. Los dos aspectos más importantes son los siguientes:

- Mejora del producto actual: la calificación concedida a este aspecto es del 3,9 por parte de la muestra de organizaciones de alto crecimiento y del 3,41 en la muestra de organizaciones de bajo crecimiento.
- Desarrollo de nuevos productos: las calificaciones concedidas a estos aspectos son de 3,39 y 2,94 respectivamente para las muestras de crecimiento y no crecimiento.

El gráfico en la parte de abajo muestra todas las puntuaciones.



Fuente: Encuesta EOI, Factores de Crecimiento de las Pymes, 2005.

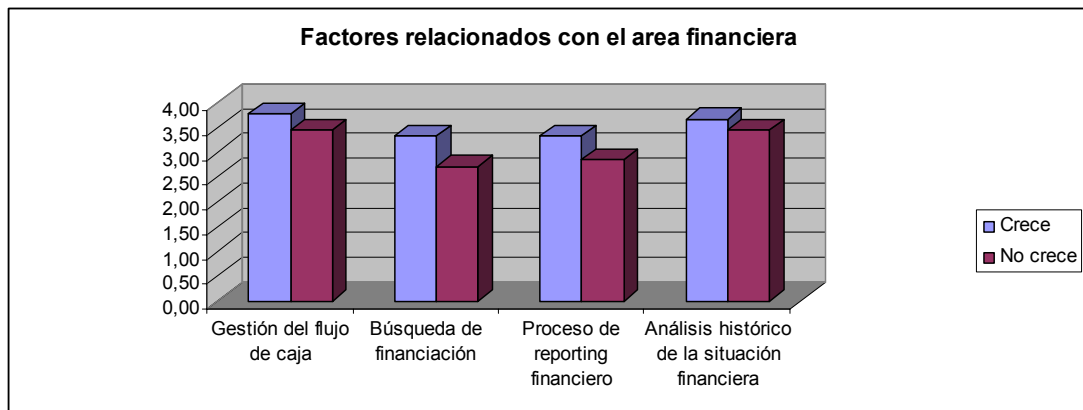
En relación a los factores que tienen un impacto en el área financiera, ambas muestras conceden especial importancia a la gestión del flujo de caja y al análisis histórico de la situación financiera. Una importancia inferior se concede por ambas muestras al proceso de reporting.

Las mayores diferencias entre las dos muestras se encuentran en los siguientes aspectos:

- Búsqueda de financiación: Como se ha comentado anteriormente, la búsqueda de financiación es especialmente importante en las empresas en crecimiento derivada de las especiales necesidades de financiación con que estas cuentan. La puntuación

a este factor otorgada por la muestra de alto crecimiento es de 3,33. Las organizaciones de bajo crecimiento han otorgado una puntuación a este factor de 2,72.

- Proceso de reporting financiero: Este aspecto es de nuevo más importante para las organizaciones de crecimiento (puntuación de 3,32) que las organizaciones de bajo crecimiento (puntuación de 2,86).



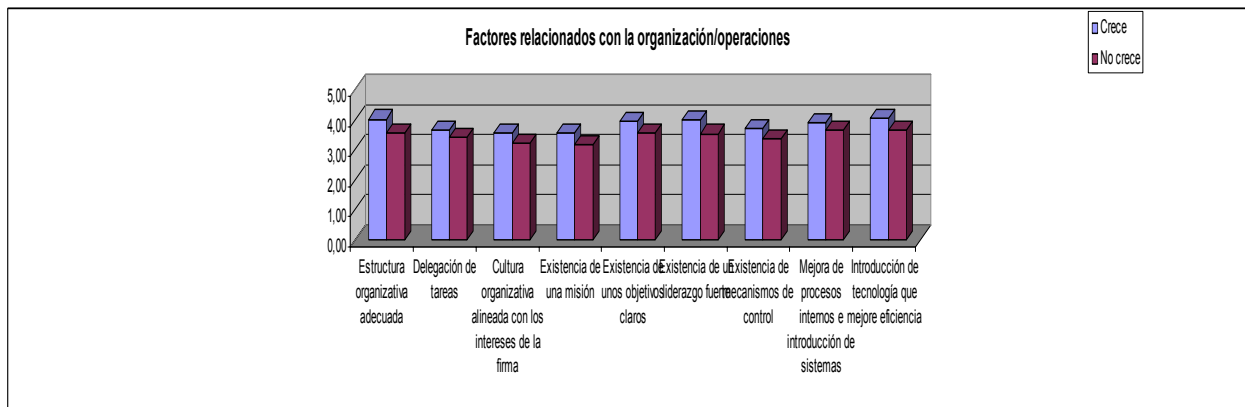
Fuente: Encuesta EOI, Factores de Crecimiento de las Pymes, 2005.

En relación a los factores relacionados con la organización/operaciones de la empresa, ambas muestras valoran sobre todo la introducción de tecnología que mejore la eficiencia de la organización. En segundo lugar, la muestra de empresas de alto crecimiento valora una estructura organizativa adecuada, mientras que las compañías de bajo crecimiento valoran la mejora de procesos internos. Lo que menos valoran ambas muestras es la existencia de una misión y de una cultura organizacional.

En esta área funcional, la variabilidad en la puntuación concedida a los diferentes aspectos es superior. Ello se deriva de la concienciación de la importancia de los factores organizativos/recursos humanos por parte de las organizaciones en crecimiento. Las organizaciones de bajo crecimiento son menos conscientes de la importancia de estos aspectos. Los dos principales aspectos donde las diferencias se encuentran más marcadas entre las dos muestras son los siguientes:

- Estructura organizativa: Las compañías de alto crecimiento dan una importancia suma a este aspecto (la puntuación concedida a este aspecto es de 4,03). Nótese que a muy pocos de los aspectos se le ha concedido una puntuación por encima de 4. Las organizaciones de bajo crecimiento han puntuado este aspecto con 3,59.
- Existencia de unos objetivos claros: Las compañías de crecimiento conceden a este aspecto una puntuación cercana al cuatro (3,99). Sin embargo, la muestra de organizaciones de bajo crecimiento solo concede una puntuación de 3,59 a este aspecto.

El total de puntuaciones concedidas se ofrece el grafico adjunto en la parte inferior.



Fuente: Encuesta EOI, Factores de Crecimiento de las Pymes, 2005.

6. CONCLUSIONES

6.1. Valoración de las barreras por la muestra de alto y de bajo crecimiento

Lo primero que se puede observar del trabajo es sobre la distinción de barreras externas e internas. De acuerdo con la revisión bibliográfica realizada con anterioridad la importancia de las barreras externas es inferior a la importancia de las barreras internas. Es decir, el motivo de la falta de crecimiento de las Pymes, se debe a factores externos en lugar de a factores internos. De acuerdo con ello, los factores internos tienen más importancia en el impacto final que produce en los resultados de las organizaciones.

Como línea general, se observa como las organizaciones que no crecen achacan el motivo de esa falta de crecimiento o de freno al crecimiento a los factores externos. En las preguntas en las que se solicita evaluar la importancia para el crecimiento de una serie de factores, las organizaciones que no crecen destacan su importancia por encima de otros factores. Sin embargo, con respecto a factores externos, las organizaciones que crecen, conceden una menor importancia a estos factores externos.

En relación con los factores internos o barreras internas, las organizaciones que no crecen van a conceder una importancia inferior a dichos factores, ya que para ellas los factores externos son más relevantes. Para las organizaciones que crecen, los factores internos van a gozar de una importancia superior ya que piensan que los factores externos tienen un impacto limitado en el crecimiento.

Esto se puede observar por ejemplo cuando se cuestiona a las dos muestras sobre determinadas barreras externas como las siguientes:

- Importancia que se concede como freno al crecimiento al mal estado de la economía (puntuación de 1 a 5, correspondiendo uno a poca importancia y 5 a mucha importancia). La empresas que no crecen conceden una puntuación del 2,72, mientras que la muestra de empresas que crecen le concede menos importancia, valorando la misma en 2,43.

- Importancia que se concede a la madurez del mercado (“demasiados competidores”). De nuevo puntuación de 1 a 5. La muestra que no crece concede una puntuación media de 3,25 a esta barrera, mientras que la muestra de empresas que crecen concede una importancia inferior. La puntuación media que otorgan a esta barrera es de 2,83.
- Importancia concedida a otra barrera externa como es la política gubernamental inadecuada (exceso de burocracia e impuestos). En este caso, la puntuación esta más igualada, aunque las Pymes que no crecen conceden también más importancia a esta barrera externa. La puntuación concedida por las Pymes de no crecimiento es de 2,79, mientras que la puntuación de las Pymes que crecen es de 2,74.

Sin embargo, cuando se cuestiona a ambas muestras por las barreras internas, las organizaciones que no crecen conceden una importancia inferior a estas si se compara con las organizaciones que crecen. Las organizaciones que crecen estiman que los principales factores causantes del crecimiento son factores internos. Es decir, esta en su mano el hacer posible que ese crecimiento tenga lugar. Esto se observa en la inmensa mayoría de preguntas sobre barreras internas, siempre con claridad, pero con distinta intensidad en di. Como muestra vamos a mostrar tres ejemplos claros y posteriormente vamos a pasar a describir que importancia y diferencia se concede a cada factor. Como ejemplos de esta observación se mencionan los siguientes:

- La pregunta de los efectos de la mejora del producto actual sobre el crecimiento, se refiere a una barrera interna. Con respecto a la valoración de la pregunta de la importancia de dicha barrera sobre el crecimiento, la muestra de compañías que no crecen conceden una importancia (sobre 5) de un 3,41. Sin embargo, las organizaciones que crecen conceden más importancia a ello y conceden una puntuación media de 3,9 puntos.
- Cuando se sugiere la carencia de habilidades gerenciales y organizativas como barrera al crecimiento, las organizaciones que no crecen conceden una importancia inferior y valoran esta barrera interna en 1,74. Sin embargo, las organizaciones que

crecen conceden una importancia a esta barrera interna de forma superior, valorando la misma en 1,82.

- En cuanto a la gestión financiera, como barrera interna que influye en el crecimiento de la compañía, las organizaciones de alto crecimiento conceden una importancia superior con 1,99, mientras que las organizaciones que no crecen únicamente cifran la valoración de esta barrera en 1,84.

En conclusión, se observa de manera clara como las organizaciones que crecen conceden más importancia a las barreras internas (factores sujetos a su control) que a las externas (factores ajenos a su control). Sin embargo, las organizaciones que no crecen conceden una importancia superior a las barreras externas que a las internas.

6.2. Valoración de las barreras internas y de los factores que facilitan el crecimiento

Dentro de las barreras internas que, de nuevo, son las barreras más importantes, el estudio nos ha permitido descifrar cuales consideran los emprendedores que son las más importantes, y dentro de las barreras, cuales son los factores más importantes.

Los directivos de las organizaciones de alto crecimiento piensan que las dos principales barreras internas al crecimiento son la carencia de habilidades de marketing y la gestión inadecuada de los recursos humanos.

Dentro de la carencia de habilidades de marketing, la muestra de crecimiento piensa que los factores más importantes y que por tanto van a ayudar a conseguir ese crecimiento son el conocimiento del cliente, la mejora del producto actual y la orientación a mercado. Entre los factores que la muestra de crecimiento estima que tienen mayor impacto en la gestión de los recursos humanos se sitúan la dotación de una formación adecuada a los empleados y la realización de un proceso de selección eficaz.

Si atendemos a los valores absolutos (no por barrera, sino aquellos factores que han obtenido una puntuación mayor con independencia de la importancia de la barrera a la que corresponde), los tres factores más importantes señalados por los directivos de la muestra de organizaciones en crecimiento son, por orden, los siguientes:

- Conocimiento del cliente
- Tecnología que mejore la eficiencia de las operaciones.
- Existencia de un liderazgo fuerte.
- Implementación de una estructura organizativa fuerte.
- Existencia de unos objetivos claros.

En definitiva, los directivos de la muestra de organizaciones que crecen se orientan sobre todo a los aspectos organizativos internos de la compañía y a la orientación a mercado de la misma.

Para dar una visión de los factores a los que los directivos de las organizaciones de alto crecimiento conceden una importancia inferior se han listado los tres más importantes. Los tres factores que reciben una menor importancia (por puntuación absoluta) son, por orden de menor importancia, los siguientes:

- Introducción de un consejo de Administración.
- Atracción y retención de los directivos adecuados.
- Compensación económica de los empleados (si se concede importancia a la estipulación de una compensación económica alineada con los intereses organizativos).

En relación con la muestra de organizaciones que no crecen, sus directivos piensan que las principales barreras internas que les impide crecer son la carencia de habilidades de marketing y la carencia de una estrategia o planificación estratégica. Dentro de la barrera de carencia de habilidades de marketing, los factores a los que conceden más importancia son el conocimiento del cliente, el esfuerzo de ventas la orientación a

mercado. En relación con el área estratégica, el factor que valoran como más importante es la realización de una planificación estratégica adecuada.

Los factores que la muestra de bajo crecimiento considera más importantes en base a la puntuación absoluta obtenida son, por orden de importancia, los siguientes:

- Conocimiento del cliente.
- Introducción de una tecnología que mejore la eficiencia.
- Estructura organizativa adecuada.
- Mejora de procesos internos.
- Gestión del flujo de caja.

Los factores que la muestra de compañías de bajo crecimiento estima que tienen una importancia inferior (por valor absoluto de puntuación), por orden de menor importancia, son los tres siguientes:

- Búsqueda de financiación.
- Proceso de reporting financiero.
- Introducción de un Consejo de Administración.

En resumen, las barreras internas que parecen tener más importancia tanto en la muestra de organizaciones que crecen y que no crecen son las relacionadas con las habilidades de marketing. Las barreras que gozan de menos importancia para ambas muestras parecen ser las relativas al área financiera.

6.3. Percepción de ambas muestras sobre las barreras al crecimiento de los competidores

La situación cambia cuando se le pregunta a las dos muestras sobre cuales son las principales barreras internas al crecimiento de sus competidores. Las barreras que ambas muestras aprecian como freno al crecimiento son completamente distintas a las enumeradas como barreras que frenan el propio crecimiento.

En el caso de la muestra de organizaciones que crecen, creen que sus competidores no crecen por falta de una estrategia adecuada y falta de habilidades gerenciales. La muestra de organizaciones que no crece piensa que las barreras internas que imposibilita el crecimiento de sus competidores son la carencia de habilidades gerenciales y la carencia de una política de recursos humanos adecuada.

Dentro de este apartado nos gustaría hacer mención a las formas de crecimiento que escogen las organizaciones. Un tema importante para desarrollar en un futuro trabajo sería la verificación de cuales son las formas de crecimiento que las organizaciones de ambas muestras escogen. Este es un tema infraestudiado y que merece la pena investigar con detenimiento. A nuestras muestras, se les ha preguntado brevemente sobre la forma de crecimiento que utilizan (crecimiento orgánico o crecimiento mediante adquisiciones). La forma de crecimiento que se utiliza en el 90% de los casos, habida cuenta del tamaño de las organizaciones encuestadas, es el crecimiento orgánico. El área que se sugiere que debe ser objeto de estudio sería verificar dentro de ese 90% de organizaciones que lo hacen mediante crecimiento orgánico, cuales lo realizan a través de expansión geográfica, cuales mediante el lanzamiento de nuevos productos y cuales mediante la concentración en la captación de nuevos clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- ⁱ Birch, D. 1989. Change, Innovation, and Job Generation. *Journal of Labor Research*.10(1): 33-39.
- ⁱⁱ Birch, D., (1987), *Job Creation in America: How Our Smallest Companies Put the Most People to Work*, Free Press, New York.
- ⁱⁱⁱ Birch, D., (1987), *Job Creation in America: How Our Smallest Companies Put the Most People to Work*, Free Press, New York.
- ^{iv} Reynolds, P., & West, S. (1985). *New Firms in Minnesota*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Center for Urban and Regional Affairs.
- ^v Badwin, J., Picot, G. (1995). Employment generation by small producers in the canadian manufacturing sector. *Small Business Economics*, 7, paginas 317-331.
- ^{vi} Doorley, T.(1998). Start going, keep growing. *Worldlink*, March-April, 56-65.
- ^{vii} Kirchoff, B., Phillips, B. (1988). The effects of firm formation and growth on job creation in the United States. *Journal of Business Venturing*, 3, 261-272.
- ^{viii} Smallbone, D., Leigh, R., North, D. (1995). The characteristics and strategies of high growth SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 1(3), 44-62.
- ^{ix} Davidsson, P., & Delmar, F. (1997). *High-growth firms and their contribution to employment: The case of Sweden 1987-96*. Paris: OECD Working Party on SMEs.
- ^x Storey, D. J. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge.
- ^{xi} Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 2004 Executive report. Estudio copatrocinado por Babson College y London Business School.
- ^{xii} Retrato de la PYME. Subdirección general de apoyo a la PYME. Área de estadísticas y publicaciones. Versión 10 de Mayo, 2005.
- ^{xiii} EIM Business and Policy Research. IX Congreso REDEPYME, Escuela de Organización Industrial (EOI). Madrid, 18/19 de Noviembre, 2004.
- ^{xiv} Business demography in Europe. Observatory of European SMEs, 2002/5. Tomado de María Callejón, Procesos de selección, iniciativa empresarial y eficiencia dinámica, Universidad de Barcelona, mayo de 2003.
- ^{xv} American Management Association (1995). *Change management: A survey of Major U.S. corporations*. New York.
- ^{xvi} Cooper, A.C. (1995). Challenges in predicting new firm performance: a validation study". *Journal of Business Venturing*, volumen 8(3), 241-253.
- ^{xvii} Fombrun, C. J., & Wally, S. (1989). Structuring small firms for rapid growth. *Journal of Business Venturing*, 4(2), 107-222.

-
- ^{xviii} Brush, C. G., & VanderWerf, P. A. (1992). A comparison of methods and sources for obtaining estimates of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 7(2), 157-170.
 - ^{xix} Chandler, G. N., & Hanks, S. H. (1993). Measuring performance of emerging businesses. *Journal of Business Venturing*, 8, 32-40.
 - ^{xx} Lee, J., and Miller, D. 1996. Strategy, environment and performance in two technological contexts: contingency theory in Korea. *Organization Studies* 17:729–750.
 - ^{xxi} Durand, R., Coeurderoy, R. (2001). Age, order of entry, strategic orientation and organisational performance. *Journal of Business Venturing*, 16, 471-494.
 - ^{xxii} Duane, R., & Hitt, M. A. (1997). Performance strategies for high-growth entrepreneurial firms. En P. D. Reynolds, W. D. Bygrave, N. M. Carter, P. Davidsson, W. B. Gartner, C. M. Mason, & P. P. McDougall (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College.
 - ^{xxiii} Cusumano, M. & Von Krogh, George. Three strategies for managing fast growth. *MIT Sloan Management Review*. Winter 2001.
 - ^{xxiv} Martha E. Mangelsdorf. “The startling truth about growth companies.” *Revista Inc*, Mayo 1996.
 - ^{xxv} Hambrick, D.C. , Crozier, L.M. (1985). Stumblers and stars in management of rapid growth. *Journal of Business Venturing* 1(1), 31-45.
 - ^{xxvi} Doorley, T.(1998). Start going, keep growing. *Worldlink*, March-April, 56-65.
 - ^{xxvii} Doorley, T., Donovan J. (1999). Value creating growth: How to lift your company to the next level of performance. *Jossey-Bass Inc*. 1999, 15-18.
 - ^{xxviii} Slywotzky, A. (2003). How to grow when markets don't. *Warner Books*, 10-14.
 - ^{xxix} Christensen, C. (2003). The innovator's solution. *Harvard Business School Press*. Capitulo 1, 23, nota 9.
 - ^{xxx} Treacy, M. (2003). Double digit growth. How great companies achieve it. *Editorial Portfolio*, 8-9.
 - ^{xxxi} Little, S. (2005). The seven irrefutable rules of small business growth. *Editorial Wiley*, 170-174.
 - ^{xxxii} Gibrat, R. (1931): *Les Inequalites Economiques*, Libraire du Recueil Sirey, Paris.
 - ^{xxxiii} Evans, D. (1987). Tests of alternative theory of firm growth. *Journal of Political Economy*, 95 (4).
 - ^{xxxiv} Zook, C. and Allen, J. (1999). The facts about growth. *New York. Bain and Company*.
 - ^{xxxv} Corporate Strategy Board. (1998). *Stall Points*. Washington DC.

-
- ^{xxxvi} Doorley, T., Donovan J. (1999). Value creating growth: How to lift your company to the next level of performance. Jossey-Bass Inc. 1999, 3-4.
 - ^{xxxvii} Donovan, J. Tully, R, Wortman, B. (1998). The value enterprise: strategies to for building a value-based organisation. Toronto, McGraw Hill-Ryerson.
 - ^{xxxviii} Charan, R. (2004). Profitable growth is everyone's business. Editorial Random House, 57-72.
 - ^{xxxix} Steinmetz, L.L. (1969): Critical Stages of Small Business Growth, Business Horizons, vol. 12, nº 1, pp. 29-34.
 - ^{xl} Adizes, I. (1979). Organizational passages – Diagnosing and treating lifecycle problems of organisations. Organizational Dynamics, 8(1), 3-25.
 - ^{xli} Greiner, L. E., (1972): Evolution and Revolution as Organisations Grow. Harvard Business Review, Vol. 52, 37-46.
 - ^{xlii} Churchill, N.C. y Lewis, V.L. (1983): The Five stages of Small Business Growth, Harvard Business Review, 30-46.
 - ^{xliii} Flamholtz, E., Randle, Y. (2000). Growing pains. Transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm. Editorial Jossey-Bass.
 - ^{xliv} Kazanjian, R. (1988). Relation of dominant problems to stages of growth in technology based new ventures. Academy of Management Journal, volumen 31(2), 257-279.
 - ^{xlv} Kazanjian, R., Drazin, R. (1990). A stage-contingent model of design and growth for technology base ventures. Journal of Business Venturing, 5(3), 137-150.
 - ^{xlvi} Birley, S., Westhead, P. (1990). Growth and performance contrasts between types of small firms. Strategic Management Journal, volumen 11, 535-557.
 - ^{xlvii} Bhide, A. (1996). Note on building the self-sustaining firm. Harvard Business School.
 - ^{xlviii} Businessweek. BW1000 para el año 2004 elabora un ranking de las organizaciones con mayores ventas anuales.
 - ^{xliv} Chandler, G. N. and Baucus, D. A. (1996). Gauging Performance in Emerging Businesses: Longitudinal Evidence and Growth Pattern Analysis, in Reynolds, P. (ed.), Frontiers of Entrepreneurship Research. Wellesley, MA, Babson College, 491-504.
 - ^l Bhide, A. (1999). The origin and evolution of new businesses. Editorial Oxford University Press.
 - ^{li} Davidsson, P. (2005). What do we know about small firm growth?. Paper presentado en el XXXV Congreso EISB de Barcelona. Septiembre 2005.
 - ^{lii} Kolvereid, L. (1992). Growth aspirations among Norwegian entrepreneurs. Journal of Business Venturing, 7(3).
 - ^{liii} Timmons, Jeffrey. New venture creation. Entrepreneurship for the 21st century. Mc Graw Hill 2003. Sexta edición.

-
- ^{liv} National agency for Enterprise and Construction. Entrepreneurship index. December 2004.
 - ^{lv} Davidsson, P. (1989). Entrepreneurship - and after? A study of growth willingness in small firms. *Journal of Business Venturing*, 4(3), 211-226.
 - ^{lvi} Wiklund, J., Davidsson, P., Delmar, F., & Aronsson, M. (1997). Expected consequences of growth and their effect on growth willingness in different samples of small firms. In P. D. Reynolds, W. D. Bygrave, N. M. Carter, P. Davidsson, W. B. Gartner, C. M. Mason, & P. P. McDougall (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College.
 - ^{lvii} Amit, R., MacCrimmon, K., Zietsma, C., Oesch, J. (2000). Does money matter?. Wealth attainment as the motive for initiating growth oriented technology ventures. *Journal of Business Venturing*, 16, 119-143.
 - ^{lviii} Wiklund, J. Davidsson, P., Delmar, F. What do they think and feel about growth?. An expectancy value approach to small business managers attitudes towards growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, primavera 2003, 247-270.
 - ^{lix} Covin, J., Covin, T. (1990). Competitive aggressiveness, environmental context and small firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, verano 1990.
 - ^{lx} Miner, J. Entrepreneurs, high growth entrepreneurs and managers: contrasting and overlapping motivational patterns. *Journal of Business Venturing*, 5(4), 221-234.
 - ^{lxi} Davidsson, P. (1994). Continued entrepreneurship: ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth. *Journal of Business Venturing*, 6(6), 405-429.
 - ^{lxii} Birley, S. (1994). A taxonomy of business start up reasons and their impact on firm growth and size. *Journal of Business Venturing* 9(1), 7-31.
 - ^{lxiii} Scheinberg, S., Macmillan, I. An 11 country study of motivations to Start a business. *Frontiers of entrepreneurship research* 1988.
 - ^{lxiv} Solymosy, E. (1997). Push/pull motivation: Does it matter in venture performance?. In P. D. Reynolds, W. D. Bygrave, N. M. Carter, P. Davidsson, W. B. Gartner, C. M. Mason, & P. P. McDougall (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College.
 - ^{lxv} Begley, T. Using founder status, age of firm, and company growth rate as the basis for distinguishing entrepreneurs from managers of smaller businesses. *Journal of Business Venturing*, 10 (3), 249 -243.
 - ^{lxvi} Doorley, T., Donovan, J. (1999). Value-creating growth: How to lift your company to the next level of performance. *Jossey Bass Business and Management Series*.
 - ^{lxvii} Morrison, A., Breen, J., Ali, S. (2003). Small Business: Growth Intention, Ability and opportunity. *Journal of Small Business Management*, 41(4), 417-425.

-
- lxxviii Parks, G. (1977a). How to climb a growth curve. Eleven hurdles for the entrepreneur-manager. Part I. *Journal of Small Business management*, 15(1), 25-29.
 - lxxix Parks, G. (1977b). How to climb a growth curve. Eleven hurdles for the entrepreneur-manager. Part II. *Journal of Small Business management*, 15(2), 41-45.
 - lxxx Las 4 Fs hacen referencia a las formas de financiación al inicio de actividad: Friends, Family, Fools y Founder's money.
 - lxxxi McKenna, J., Oritt, P. Growth planning for small business. *American Journal of Small Business*, V(4) primavera.
 - lxxxii Hambrick, D., Crozier, L. (1985). Stumblers and Stars in the management of rapid growth. *Journal of Business Venturing* 1, 31-45.
 - lxxxiii Gibb, A. and Scott, M. (1986). Understanding Small Firm Growth. In *Small Firms Growth and Development* (Eds Scott, M., Gibb, A., Lewis, J., Faulkner, T. Gower). Publishing Company Ltd., England and USA
 - lxxxiv Kazanjian, R. (1988). Relation of dominant problems to stages of growth in technology based new ventures. *Academy of Management Journal*, 31 (2), 257-279.
 - lxxxv Barber, J., Metcalfe, J.S., Porteous, M. (1989). *Barriers to Growth in Small Firms*. Routledge, Londres.
 - lxxxvi Hay, Michael. *Barriers to Small Firm Growth*. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1992.
 - lxxxvii Stevenson, H. and Gumpert, D. The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, March-April 1985.
 - lxxxviii Busenitz, L. And Barney, J. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decisions making. *Journal of Business Venturing*, 12, 9-30.
 - lxxxix Macmillan, I., Gunther MacGrath, R. (1999). *The entrepreneurial mindset*. Harvard Business School Publishing.
 - lxxx Slater, M. (1980). The managerial limitations to the growth of firms. *The economic journal*, 90 (September 1980), 520-528.
 - lxxxxi Terpstra, D., Olson, P. (1993). Entrepreneurial start up and growth: A classification of problems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, primavera 1993, 5-19.
 - lxxxii North, D., Smallbone, D. (1995). The employment generation potential of mature SMEs in different geographical environments. *Urban Studies*, 32,9, pp. 1517-1534.
 - lxxxiii Sexton, D., Upton, N., Wacholz, L, McDougal, L. (1997). Learning needs of Growth Oriented entrepreneurs. *Journal of Business Venturing* 12 (1), 1-8.
 - lxxxiv Petrakis, P. (1997). Entrepreneurship and Growth: Creative and equilibrium events. *Small Business Economics*, 9(5), 383-402.

-
- lxxxv Bohata, M., Mlader, J. (1999). The development of the Czech SME sector. *Journal of Business Venturing* 14., 461-473.
 - lxxxvi Zook, C. and Allen, J. (1999). The facts about growth. New York. Bain and Company.
 - lxxxvii Barth, E., Horte, S. (1999). Managerial Barriers to Growth in Sweden. European Operations Management Association. VI International Annual Conference, 1999.
 - lxxxviii Federation of Small Businesses (2000). Barriers to survival and Growth of small firms in the UK. October 2000.
 - lxxxix Federation of Small Businesses (2002). Lifting the Barriers for Growth. Executive summary report
 - xc Maki, K., Pukkinen, T. (2000). Barriers to growth and employment in Finnish Firms. Business research and development center, Turku School of Economics and Business Administration.
 - xci Mullins, J., Churchill N.C. How fast can your company afford to grow. *Harvard Business Review*, May 2001.
 - xcii Barringer, B., Jones, F., Neubaum, D. (2004). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing*, 20, 663-687.
 - xciii Davidsson, P., Kirchoff, B., Hatemi-j, A., Gustavsson, H. (2000). Empirical analysis of Business Growth Factors Using Swedish Data. *Journal of Small Business Management*, 40(4), 332-349.
 - xciv Roberts, M. (2001). The challenge of growth. Harvard Business School, 9-393-106.
 - xcv Roberts, M. (1989). Managing rapid growth. Harvard Business School, 9-387-054.
 - xcvi Se recomienda la introducción de un consejo de administración antes de poner la venture en marcha. Se hace necesario en el plan de negocios introducir un apartado que describa quien va a formar parte del consejo y que cualificaciones va a tener.
 - xcvi Penrose, E. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: Wiley.
 - xcvi Garnsey, E. (2002) 'The growth of new ventures: analysis after Penrose.' In Pitelis, C. (ed.): *The growth of the firm: the legacy of Edith Penrose*. Oxford: Oxford University Press, pp.101-125.
 - xcix Slater, M. (1980). The managerial limitations to the growth of the firm. *Economic Journal*, 90, 520-528.
 - c Reiman, B. (1982). Organisational competence as a predictor of long term survival and growth. *Academy of Management Journal*, 25(2), 323-334.

-
- ci Miller, D., Toulouse, J. (1986). Strategy, Structure, CEO personality and Performance in Small Firms.. *American Journal of Small Business*. Invierno 1986.
 - cii Olson, P. (1987). Entrepreneurship and management. *Journal of Small Business Management*, Julio 1987, 7-13.
 - ciii Chandler, G., Jansen, E. (1992). The founders' self assessed competence and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 7(3), 223-236.
 - civ D'Amboise, G., Muldowney, M. (1988). *Academy of Management Review*, 13(2), 226-240.
 - cv Mullins, J. (1996). Early growth decisions of entrepreneurs: the influence of competency and prior performance under changing market conditions. *Journal of Business Venturing*, 11, 89-105.
 - cvi Chaston, I., Mangles, T. (1997). Core capabilities as predictors of growth potential in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, January 1997.
 - cvii Zook, C. and Allen, J. (1999). "The facts about growth". New York. Bain and Company.
 - cviii Genderen, M., Frese, M., Thurik, R. (2000). Strategies, uncertainty and performance of small business start ups. *Small Business Economics*, 15, 165-181.
 - cix Chaganti, R., Cook, R., Smeltz, W (2002). Effects of style, strategies and systems on the growth of small businesses. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(2), 175.
 - cx Barringer, B., Foard, J. (2004). Achieving rapid growth. Revisiting the managerial capacity problem. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, abril 2004, 9(1).
 - cxi Zahra, S. A. and Pearce II, J. A. (1989). Boards of directors and corporate Financial performance: a review and integrative model, *Journal of Management*, 15, 291-334.
 - cxii Finkelstein, S. and Hambrick, D. C. (1996). *Strategic Leadership: Top Executives and their facts on organizations* (St. Paul, Minn: West).
 - cxiii Johnson, J. L., Daily, C. M. and Ellstrand, A. E. 1996 Boards of directors: a review and research agenda, *Journal of Management*, 22: 409- 438.
 - cxiv Kimberly, J.R., (1979). Issues in the creation of organizations: initiation, innovation, and institutionalization. *Academy of Management Journal* 22 (3), 437-445.
 - cxv Singh, J.V., Tucker, D.J., House, R.J. (1986). Organizational legitimacy and the liability of newness. *Administrative Science Quarterly* 31 (2), 171-194.
 - cxvi Box, T., White, M., Barr, S. (1994). A contingency model of new manufacturing firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, invierno 1993.

-
- cxvii Birley, S., Norburn, D. (1987). Owners and managers: the Venture 100 versus the Fortune 500. *Journal of Business Venturing*, 2(4), 351-363.
 - cxviii Miner, J., Smith, N, Bracker, J. (1989). Role of entrepreneurial task motivation in the growth of technologically innovative firms. *Journal of Applied Psychology* 74(4), 554-560.
 - cxix Cooper, A.C., Gimeno-Gascon, F.J., Woo, C.Y., (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing* 9 (5), 371–396.
 - cxx Macrae, D. (1992). Characteristics of high and low growth small and medium sized businesses. *Management Research News*, 15(4), 7-11.
 - cxxi Chandler, G. (1996). Business similarity as a moderator of the relationship between pre-ownership experience and venture performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, spring 1996.
 - cxxii Siegel, R., Siegel, E, MacMillan, I. (1993). Characteristics distinguishing high growth ventures. *Journal of Business Venturing* 8(2), 169-180.
 - cxxiii Cooper, A., Gimeno, J, Woo, C. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(5), 371-395.
 - cxxiv Chandler, G., Hanks, S. (1994). Founder competence, the environment and venture performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, primavera 1994.
 - cxxv Daft, R.L., Lengel, R.H., (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*. 32 (5), 554–572.
 - cxxvi Eisenhardt, K.M., 1989. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal* 32 (3), 543–576.
 - cxxvii Hansen, E. L. (1995). Entrepreneurial networks and new organization growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(4), 7-19.
 - ^{cxviii} Weizimmer, L. (1997). Top Management correlates of organizational growth in a small Business Context: A comparative study. *Journal of Small Business Management*, Julio 1997.
 - cxxix Page West III, G., Dale Meyer, G. (1998). To agree or not to agree?. Consensus and performance in new venture. *Journal of Business Venturing* 13, 395-422.
 - cxxx Francis, D., Sandberg, W. (2000). Friendship between entrepreneurial teams and its association with team and venture performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, invierno 2000, 5-25.
 - cxxxi Ensley, M. Pearson, A., Amason, A. (2002). Understanding the dynamics of new venture teams. Cohesion, conflict and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 17, 365-386.

-
- cxxxii Reuber, A., Fischer, E. (2002). Foreign sales and the Small Firm Growth: the moderating role of the management team. *Entrepreneurship Theory and Practice*, otoño 2002.
 - cxxxiii Sadler-Smith, E., Hampson, Y., Chaston, I., Badger, B. (2003). Managerial behavior, entrepreneurial style and small firm performance. *Journal of Business Management* 41(1), 47-67.
 - cxxxiv Chandler, G., Honig, B., Wiklund, J. (2005). Antecedents, moderators and performance consequences of membership change in new venture teams. *Journal of Business Venturing*, 20, 705-725.
 - cxxxv Amason, A., Shrader, R., Tompson, G. (2005). Newness and novelty: relating top management team composition to new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 2005.
 - cxxxvi De Vries, K. (1985). The dark side of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre.
 - cxxxvii Rubenson, G., Gupta, A. (1992). Replacing the founder: Exploding the myth of the entrepreneurs disease. *Business Horizons* 35(6), 53-59.
 - cxxxviii Willard, G., Krueger, D., Feeser, H. (1992). In order to grow, must the founder go?: a comparison of performance between founder and non founder managed high growth firms. *Journal of Business Venturing* 7(3), 181-194.
 - cxxxix Boeker, W., Karichalil, R. (2002). Entrepreneurial transitions : factors influencing founder departure. *Academy of Management Journal* 45(3), 818-826.
 - cxl Cohn, T. and Lindberg, R.A. (1972). How management is different in small companies. New York, American Management Association.
 - cxli Broom, H.N., and Longenecker, J.G. (1979). *Small Business Management*. Cincinnati, OH: Southwestern.
 - cxlii Biggadike, R.E. (1979). The risky business of diversification. *Harvard Business Review* 57(3), 103–111.
 - cxliii MacMillan, I.C., and Day, D.L. (1987). Corporate ventures into industrial markets: Dynamics of aggressive entry. *Journal of Business Venturing* 2(1), 29–40.
 - cxliv Wesson, T., J, Neiva. (2001)
 - cxlv Hornada, R., Wheatley, W. (1986). Managerial characteristics and the financial performance of small businesses. *Journal of Small Business management*, Abril, 1986.
 - cxlvi Feeser, H., Willard, G. (1990). Founding strategy and performance: a comparison of high and low growth high tech firms. *Strategic Management Journal*, 11(2).
 - cxlvii Collins, J., Porris, J. (2002). Built to last. Editorial Collins.
 - cxlviii Lieberman, Marvin B., and David B. Montgomery (1988). First-Mover Advantages. *Strategic Management Journal* 9, 41-58.

-
- cxlix Baghai, M, Coley, S., White, D. (1999). The alchemy of growth. Practical insights for building the enduring enterprise. Basic Books.
 - cl Pelham, A. (2000). Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, Enero, 2000.
 - cli Kwestel, M., Preston, M. Plaster, G. (1998). The road to success: how to manage growth. John Wiley & Sons.
 - clii Casillas, T., Marti, J.M. (2002). Guía para la creación de empresas. Colección EOI empresas. Fundación EOI.
 - cliii Dean, B. (1986). The Project management approach in the systematic management of innovative start up firms. *Journal of Business Management*, 1 (2), 149-160.
 - cliv Gilmore, T., Kazanjian, R. (1989). Clarifying decision making in high growth ventures: the use of responsibility charting. *Journal of Business Venturing*, 4(1), 69-83.
 - clv Steiner, G. (1967). Approaches to long range planning for smaller businesses. *California Management Review*, 10(1), 3-16.
 - clvi Riggs, W., Bracker, J. (1986). Operations management and financial performance. *American Journal of Small Business*, 10(3), 17-23.
 - clvii Robinson, R. Jr. (1986). Strategic versus operational planning in small retail firms. *American Journal of Small Business* 10(3), 7-16.
 - clviii Robinson, R. Jr. (1986). Measures of small firm effectiveness for strategic planning research. *Journal of Small Business management*, abril, 22-29. Strategic versus operational planning in small retail firms.
 - clix Bracker, JI, Keats, B., Pearson, J. (1988). Planning and financial performance among small firms in a growth industry. *Strategic Management Journal*, 9, 591-603.
 - clx Cragg, P., King, M. (1988). Organisational characteristics and small firms' performance revisited. *Entrepreneurship Theory and Practice*, invierno 1988.
 - clxi Rue, L, Ibrahim, N. (1998). *Journal of Small Business Management*, octubre, 24-32.
 - clxii Robinson, R. (1982). The importance of outsiders in small firm strategic planning. *Academy of Management Journal*, 25(1), 80-93.
 - clxiii Sandberg, W., Hofer, C. (1987). Improving new venture performance: the role of strategy, industry, structure and the entrepreneur. *Journal of Business Venturing*, 2(1), 5-28.
 - clxiv Gibb, A., Scott, M. (1985). Strategic awareness, personal commitment and the process of planning in the small business. *Journal of Management Studies* 22(6), 597-630.

-
- clxv Covin, J., Slevin, D., Covin, T. (1990). Content and performance of growth-seeking strategies: A comparison of small firms in high and low technology industries. *Journal of Business Venturing*, 5(6), 391-412.
 - clxvi McDougall, P., Robinson, R., De Nisi, A. (1992). Modelling new venture performance: an analysis of new venture strategy, industry structure and venture origin. *Journal of Business Venturing*, 7(4), 267-289.
 - clxvii Naman, J., Slevin, D. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14(2), 137-153.
 - clxviii Phillips, P., Covin, J., Robinson, R., Herron, L. (1994). The effects of industry growth and strategic breadth on new venture performance and strategy content. *Strategic Management Journal*, 15, 537-554.
 - clxix Bamford, C. E., Dean, T. J., & McDougall, P. P. (1997). Initial strategies and new venture growth: An examination of the effectiveness of broad vs. narrow breadth strategies. In P. D. Reynolds, W. D. Bygrave, N. M. Carter, P. Davidsson, W. B. Gartner, C. M. Mason, & P. P. McDougall (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College.
 - clxx Olson, P., Bokor, D. (1995). Strategy process-content interaction: effects of growth performance in small, start up firms. *Journal of Small Business Management*, enero 1995.
 - clxxi Ireland, D., Hitt, M. (1997). Performance Strategies for High Growth Entrepreneurial Firms. *Frontiers of Entrepreneurship Research 1997*.
 - clxxii Shader, R., Simon, M. (1997). Corporate versus independent new ventures: resource, strategy and performance differences. *Journal of Business Venturing*, 12, 47-66.
 - clxxiii Harrison, R. T., & Mason, C. M. (1997). Entrepreneurial growth strategies and venture performance in the software industry. Estudio presentado en la conferencia de investigación sobre iniciativa emprendedora de Babson, Wellesley, MA.
 - clxxiv Nicholls-Nixon, C., Cooper, A., Woo, C. (2000). Strategic experimentation: understanding change and performance in new ventures. *Journal of Business Venturing*, 15(5), 493-521.
 - clxxv Coeurderoy, R., Durand R. (2001). Leveraging the First Mover Advantage: Proprietary Technologies Versus Cost Leadership. *Journal of Business Research*, June 2004, vol. 57, 6, pp.583-591.
 - clxxvi Zahra, S., Neubaum, D., El-Hagrassey, G. (2002). Competitive analysis and new venture performance: understanding the impact of strategic uncertainty and venture origin. *Entrepreneurship Theory and Practice*, otoño 2002, 1-28.
 - clxxvii Chrisman, J., McMullan, E., Hall, J., (2004). The influence of guided preparation on the long term performance of new ventures. *Journal of Business Venturing*.

-
- clxxviii Wiklund, J., Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20, 71-91.
 - clxxix Mornell, P. (1998a). How to shift the burden of hiring onto the candidate: an interview with Pierre Mornell. *Harvard Management Update*, Agosto.
 - clxxx Mornell, P. (1998b). Fortyfive effective ways for hiring smart: how to predict winners and losers in the incredibly expensive people reading game. Ten Speed Press.
 - clxxxi Anderson, D. (2003). *Up the organisation*. Hoboken, NJ, Wiley.
 - clxxxii Hornsby, J, Kuratko, D. (1990). Human resources management in small firms:critical issues for the 1990s. *Journal of Small Business Management*,28(2), 9-18.
 - clxxxiii Deshopande, S., Golhar, D. (1994) HRM practices in large and small manufacturing firms: a comparative study. *Journal of Business Management*, 32(2), 49-56.
 - clxxxiv Gerhart, B., Miklovich, G.T., 1990. Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 663–691.
 - clxxxv Zenger, T.R., 1992. Why do employers only reward extreme performance? Examining the relationships among
 - performance pay and turnover. *Administrative Science Quarterly* 37(2), 198–219.
 - clxxxvi Oliver, R.L., Anderson, E. (1995). Behavior and outcome-based sales control systems: evidence and consequences of pure-form of hybrid governance. *Journal of Personal Selling and Sales Managment*, 4 (Fall), 1–15.
 - clxxxvii Wijewardena, H., Cooray, S. (1995). Determinants of growth in small japanese manufacturing firms: survey evidence from Kobe. *Journal of Small Business Management*, October 1995, 87.
 - clxxxviii Greening, D., Barringer, D., Macy, G. (1996). A qualitative study of managerial challenges facing small business geographic expansion. *Journal of Business Venturing* 11, 233-256.
 - clxxxix Harrison, J., Taylor, B., 1997. *Supergrowth Companies*. Oxford Reed Educational and Professional Publishing.
 - cxc Welbourne, T., Neck, H., Meyer, D. (1999). Human resources slack and venture growth: an exploratory analysis of growing employees at a faster rate than sales. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 19, 480-490.
 - cxci Chandler, G., McEvoy, G. (1990). Human Resource managemetn, TQM and firm performance in small and medium size enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, otoño 2000.

-
- cxcii Arbaugh, J., Cox, L., Camp, M. (2004). Employee equity, incentive compensation and growth in entrepreneurial firms. *New England Journal of Entrepreneurship*, primavera 2004., 7(1), 15-25.
 - cxciii Kotey, B., Slade, P. (2005). Formal Human Resources Management: practices in small growing firms. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 16-40.
 - cxciv Muse, L., Rutherford, M., Oswald, S., Raymond, J. (2005). Commitment to employees: does it help or hinder small business performance?. *Small Business Economics* 24, 97-111.
 - cxcv Sihler, W., Crawford, R., Davis, H. (2004). *Smart financial management. The essential reference for the succesful small business.* Amacon.
 - cxcvi Hagel III, J. Leveraged growth. *Harvard Business Review*, Octubre 2002, 5-12.
 - cxcvii Covin, J., Slevin, D. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, enero/febrero, 10(1), 75-87.
 - cxcviii Thakur, S.P., 1999. Size of investment, opportunity choice, and human resources in new venture growth: some typologies. *Journal of Business Venturing* 14 (3), 283–309.
 - ^{cxci} McMahon, R., Davies, L. (1995). Financial reporting and analysis practices in small enterprises: their association with growth rate and financial performance. *Journal of Small Business Mngement*, enero, 1994.
 - cc Thomas, J., Evanson, R.J. (1987). An empirical investigation of association between financial ratio use and small business success. *Journal of Business Finance and Accounting*, 14(4), 555-571.
 - cci McMahon, R. (2001). Business growth and performance and the financial reporting practices of australian manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*, 39(2), 152-164.
 - ccii Winborg, J., Landstrom, H. (2000). Financial bootstrapping in small business: examining small business managers' resource acquisition behaviour. *Journal of Business Venturing*, 16, 235-254.
 - cciii Flynn, D., Forman, A. (2001). Life cycles of new venture organizations: Different factors affecting performance. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Abril 6(1).
 - cciv Churchill, N., Mullins, J. (2001). How fast can your company afford to grow. *Harvard Business Review*, Mayo 2001.
 - ccv Burt, R. (1992). *The social structure of competition. En Networks and organisations: structure, form and action.* Harvard Business School Press. Boston, 57-91.

-
- ccvi Burt, R. (1992). Structural holes. The social structure of competition. Harvard University Press.
 - ccvii Ostgaard, T. A., & Birley, S. 1994. Personal networks and firm competitive strategy: A strategic or coincidental match? *Journal of Business Venturing*, 9, 281–305.
 - ccviii Gaston, R., Bell, S. (1988). The informal supply of capital. Informe final remitido a la Small Business Administration por la Organization Applied Economics Group.
 - ccix Bygrave, W. (1987). Syndicated investments by venture capital firms: a networking perspective. *Journal of Business Venturing* 2, 139-154.
 - ccx Fiet, J. (1995). Reliance upon informants in the venture capital industry. *Journal of Business venturing* 10, 195-223.
 - ccxi Uzzi, B. (1999). Embeddedness in the making of financial capital: how social relations and networks benefit firms seeking financing. *American Sociological Review* 64, 481-505.
 - ccxii Uzzi, B., Gillespie, J. (1999). Corporate social capital and the cost of financial capital: an embeddedness approach. En *Corporate social capital and liability*. Capítulo 24.
 - ccxiii Baker, W. (1990). Market networks and corporate behavior. *American Journal of Sociology* 96, 589-625.
 - ccxiv Aldrich, H., Rosen, B., Woodward, W. (1987). The impact of social networks. En *the art and science of entrepreneurship*, 3-23, Ballinger, Cambridge, MA.
 - ccxv Dimaggio, P. (1992). Nadel's paradox revisited: Relational and cultural aspects of organisational structure. Harvard Business School Press, Boston, 118-142.
 - ccxvi Hansen, E. (1995). Entrepreneurial networks and new organisation growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, verano 1995, 7-19.
 - ccxvii Florin, J., Lubatkin, M., Schulze, W. (2003). A social capital model of high growth ventures. *Academy of Management Journal*, 45(3), 374-384.
 - ccxviii Gerber, M. (1995). E-Myth: Why small businesses don't work and what to do about it. Editorial Collins.
 - ccxix Chrisman, J., Bauerschmidt, A., Hofer, C. (1998). The determinants of new venture performance: An extended model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Otono 1998.
 - ccxx Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18 (7), 509– 533.
 - ccxxi Eisenhardt, K.M., Martin, J., 2000. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal* 21, 1105– 1121.

-
- ccxxii Arthur, J., Busenitz, L. (2005). Dynamic capabilities and venture performance: the effects of venture capitalists. *Journal of Business Venturing*.
 - ccxxiii Roper, S. (1996). Product Innovation and Small Business Growth: A Comparison of the Strategies of German, UK and Irish Companies. Northern Ireland Economic Research Center. Working paper 17.
 - ccxxiv Thornhill, S. (2005). Knowledge, Innovation and Firm Performance in high and low technology regimes. *Journal of Business Venturing*, 2005.
 - ccxxv Kattila, R. (1997). Technology strategies for growth and innovation. A study of Biotechnology ventures. *Frontiers of Entrepreneurship Research*.
 - ccxxvi Almas, M., Nerlinger, E. (1999). Growth of new technology based firms: which factors matter?. *Small Business Economics* 13(2), 141-154.
 - ccxxvii Morikawa, M. (2004). Information technology and the performance of Japanese SMEs. *Small Business Economics*, 23, 171-177.
 - ccxxviii Autio, E., Sapienza, H., Almeida, J. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909-924.
 - ccxxix Bloodgood, J., Sapienza, H., Almeida, J. (1996). The internationalisation of new high potential U.S. ventures: antecedents and outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, verano 1996.
 - ccxxx Lu, J., Beamish, P. (2005). Partnering strategies and performance of SMEs in international joint ventures. *Journal of Business Venturing*.
 - ccxxxi Kimura, F. (2002). Subcontracting and the performance of small and medium firms in Japan. *Small Business Economics*, 18, 163-175.
 - ccxxxii Prater, E., Ghosh, S. (2005). Current operational practices of U.S. Small and medium sized enterprises in Europe. *Journal of Small Business Management*, 43(2), 155-169.
 - ccxxxiii Feeser, H.R. 1987. Incubators, Entrepreneurship, strategy, and performance: A comparison of high and low growth high tech firms. Tesis doctoral no publicada. West Lafayette, IN. Purdue University.
 - ccxxxiv McDougall, P.P. 1987. An analysis of strategy, entry barriers, and origin as factors explaining new venture performance. Tesis doctoral no publicada. Columbia, SC. University of South Carolina.
 - ccxxxv Eisenhardt, K., Schoonhoven, C. (1990). Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor venture. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 504-526.
 - ccxxxvi McDougall, P.P., Robinson, R.B., and DeNisi, A.S. (1992). Modeling new venture performance: An analysis of new venture strategy, industry structure, and venture origin. *Journal of Business Venturing* 7, 267-289.

-
- ccxxxvii Heeley, M. (1997). Appropriating rents from external knowledge: The impact of absorptive capacity on firm sales growth and research productivity. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1997.
 - ccxxxviii Robinson, K. (1998). An examination of the influence of the industry structure on eight alternative measures of new venture performance for high potential independent ventures. *Journal of Business Venturing*, 14, 165-187.
 - ccxxxix Tumbunan, T. (2000). The performance of small enterprises during economic crisis: Evidence from Indonesia. *Journal of Small Business Management*, Octubre 2001.
 - ccxli Robson, P., Bennett, R. (2000). SME growth: the relationship with business advice and external collaboration. *Small Business Economics*, 15, 193-208.
 - ccxlii Westhead, P. and Birley, S. (1995). Employment Growth in New Independent Owner-Managed Firms in Great Britain. *International Small Business Journal* 13(3), 11–34.
 - ccxliii Lumpkin, G., Dess, 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, 429-45.
 - ccxliv Julien, P. Ramangalahy, C. (2003). Competitive strategy and Performance of exporting SMEs: An empirical investigation of the impact of their export information search and competencies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Primavera 2003.
 - ccxlv O'Reilly, C.A. (1983). The use of information in organizational decision making: A model and some propositions. *Research in Organizational Behavior*, 5(1), 103–139.
 - ccxlvi Daft, R.L. & Lengel, R.H. (1984). Information richness: A new approach to managerial behavior in organization design. *Research in Organizational Behavior*, 6(2), 191–233.
 - ccxlvii Argyris, C. (1992). *On organizational learning*, Cambridge, MA. Blackwell Publishers.