



# Iniciativas emprendedoras en La Rioja

**Autores**

Eduardo Rodríguez Osés  
Ana Salas Garrido

 **Cátedra de  
Emprendedores**

**Cámara**  
La Rioja

 **UNIVERSIDAD DE LA RIOJA**



**Eduardo Rodríguez Osés**

**Ana Salas Garrido**

# **INICIATIVAS EMPRENDEDORAS EN LA RIOJA**

**CÁTEDRA DE EMPRENDEDORES DE LA CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO E  
INDUSTRIA DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA**

**LOGROÑO 2009**

© Eduardo Rodríguez Osés y Ana Salas Garrido  
© Cátedra de Emprendedores de la Cámara Oficial de  
Comercio e Industria en La Universidad de La Rioja  
C/ Cigüeña 60, Edf. Quintiliano 26004 Logroño  
ISBN: 978-84-692-7116-2  
Printed in Spain

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	7
-------------------	---

### PRIMERA PARTE

1 SITUACIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA EN LA RIOJA.....	13
1.1 Introducción.....	15
1.2 Estructura empresarial en La Rioja.....	15
1.3 Actividad emprendedora desarrollada en La Rioja.....	20

### SEGUNDA PARTE

2 JUSTIFICACIÓN, OBJETIVO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
2.1 Introducción.....	31
2.2 Objetivo.....	32
2.3 Justificación.....	34
2.4 Metodología.....	35

### TERCERA PARTE

3 MARCO TEÓRICO, RESULTADOS Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	39
3.1 Marco Teórico.....	41
3.2 Resultados.....	45
3.2.1 Rasgos de los emprendedores.....	45
3.2.2 Perfil de las empresas.....	60
3.2.3 Características del entorno.....	74
3.3 Limitaciones.....	86

### CUARTA PARTE

4 CONCLUSIONES, BIBLIOGRAFÍA Y ANEXO.....	89
4.1 Conclusiones.....	91
4.2 Bibliografía.....	97
4.3 Anexo.....	99



# INTRODUCCIÓN



## INTRODUCCIÓN

Desde que en el año 2003 naciera la Cátedra de Emprendedores de la Cámara Oficial de Comercio e Industria en la Universidad de La Rioja, todos sus esfuerzos se han centrado en fomentar el espíritu emprendedor y promover las iniciativas emprendedoras en nuestra comunidad, a través de diversas líneas de formación e investigación.

Durante todo este tiempo, se ha tenido la oportunidad de conocer de primera mano y participar activamente, tanto en las inquietudes de numerosos emprendedores como en el proceso de creación, desarrollo y consolidación de su negocio.

Este conocimiento se ha logrado mediante diversas actividades realizadas desde la Cátedra como son; la formación, la tutorización de planes de negocio, la elaboración de casos de empresas, la investigación, la convocatoria y difusión de diversos premios y concursos.

Con el desarrollo de estas actividades se ha ido tejiendo una amplia y profunda red. Ésta es muy enriquecedora para todos aquellos que la integran, ya que además de proporcionar información y transformarla en conocimiento, permite mantener una comunicación fluida y sirve de punto de encuentro a los emprendedores. De este modo, pueden compartir sus experiencias, se estrechan lazos y se establezcan colaboraciones. Además, conocen y difunden inquietudes muy diversas, se amplía el campo para visualizar los retos y temas de interés, y también se proponen soluciones a problemas comunes.

La estrecha y continua relación mantenida tanto con los emprendedores como con diversas organizaciones y entidades relacionadas con la actividad emprendedora, han hecho posible que la Cátedra haya ido estableciendo un feed-back, en el que la información, el conocimiento y la experiencia acumulada han ido pasando de las empresas a la Cátedra y de la Cátedra a las empresas.

Toda esta información y experiencia acumulada en el tiempo, además de los datos obtenidos de fuentes secundarias, de la investigación y de la observación, ha servido de base para la elaboración del presente informe. Este documento persigue un doble objetivo, por un lado,

pretende acercar al lector a la situación de la actividad emprendedora en La Rioja en la actualidad y, por otro, conocer las características más relevantes de las iniciativas empresariales que se han desarrollado con éxito en dicha comunidad autónoma.

Se plantea este doble objetivo, porque consideramos que la consecución del segundo de los fines planteados, pasa por revisar en profundidad la actividad emprendedora y dinamismo empresarial de La Rioja. De ese modo se detectan oportunidades y se identifican las características básicas que permiten desarrollar e implantar las iniciativas emprendedoras con éxito.

Para conocer los negocios exitosos, se ha seleccionado una muestra representativa de 24 empresas constituidas en La Rioja durante los últimos cinco años. Todas ellas han sido seleccionadas por ser ejemplos claros de inquietud y dinamismo empresarial, que han resultado premiadas o reconocidas en diversos concursos o que pertenecen a diversas redes (como es el vivero de empresas del Gobierno de La Rioja). Sin embargo, como se verá más adelante, el éxito en las iniciativas emprendedoras, es un concepto complejo y subjetivo, formado por múltiples variables que hacen que no pueda darse una definición generalizada del mismo y que su constructo no se alcance de la misma forma en todos los casos.

A pesar de la dificultad que conlleva, proponemos un modelo en el que se integran lo que a nuestro parecer conforman las diversas dimensiones que conforman el éxito de las iniciativas emprendedoras (emprendedor, empresa y entorno). Con ello se intenta analizar los principales rasgos de los emprendedores y las características de las iniciativas empresariales que desarrollan, dotando de éxito a sus proyectos de negocio en La Rioja y/o permitiéndole disfrutar del sentimiento de éxito personal al emprendedor.

Tras esta breve introducción, en lo que resta, el documento se ha estructurado de la siguiente manera:

En la primera parte, a través de diferentes datos obtenidos del informe ejecutivo Global Entrepreneurship Monitoring (GEM) y diversas publicaciones estadísticas, se realiza un análisis de la actividad emprendedora desarrollada en La Rioja. Se contextualiza respecto a lo ocurrido en nuestro país, estudiando su evolución en el tiempo y la situación actual. Todo ello sirve para

tener una visión general de la situación emprendedora en la comunidad, antes de descender a un análisis más personalizado y centrado en iniciativas emprendedoras concretas.

En la segunda parte, se presenta la justificación y los objetivos del estudio, así como la metodología seguida para la realización de la investigación.

La tercera parte muestra los principales resultados obtenidos en relación a los rasgos del emprendedor, las características de las empresas constituidas y del entorno en el cual se enmarcan.

En la cuarta y última parte, se expondrán las conclusiones más relevantes extraídas en la investigación que se ha llevado a cabo; además se incluyen las referencias bibliográficas consultadas para la realización de este trabajo y un anexo. En este, aparecen reflejados los datos más significativos que identifican a los emprendedores y empresas que han participado en el estudio.



# PARTE PRIMERA

## SITUACIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA EN LA RIOJA



## 1. SITUACIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA EN LA RIOJA

### 1.1. INTRODUCCIÓN

El presente capítulo tiene como objetivo analizar la actividad emprendedora desarrollada en la comunidad autónoma de La Rioja en los últimos años.

Dado que no existe una única ni ampliamente aceptada definición de actividad emprendedora<sup>1</sup>, para analizar la actividad emprendedora hemos tomado como referencia el índice Total Entrepreneurial Activity (TEA) que se emplea en el GEM. A este índice se le conoce como TEA, hace referencia a la tasa de actividad emprendedora que se identifica en la población mayor de edad y que está en condiciones de acceder al mercado de trabajo, (estas personas indican haber creado una empresa recientemente o que tiene una vida inferior a los 42 meses desde su constitución).

Tras este análisis, se analizan diferentes informaciones públicas existentes del Gobierno de La Rioja y del INE, entre otros organismos, con objeto de comprobar el dinamismo empresarial existente en la región.

### 1.2. ESTRUCTURA EMPRESARIAL EN LA RIOJA

Antes de comenzar el análisis de la actividad emprendedora en La Rioja, parece apropiado presentar algunas de las características más relevantes de la estructura empresarial riojana, ya que indudablemente afectan y marcan la actividad emprendedora que se desarrolla.

- **Número de empresas activas en La Rioja**

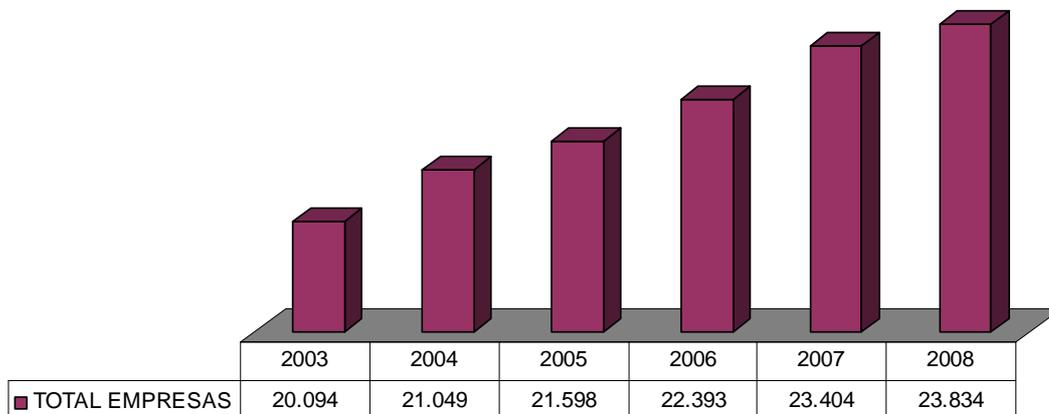
Como se observa en la Figura nº. 1, la evolución del número de empresas ha ido aumentando considerablemente en los últimos años, hasta llegar al año 2007 en la que la evolución parece empezar a ralentizarse.

---

<sup>1</sup> Entrepreneurship

Si recogemos en el análisis el último dato publicado a fecha 1 de enero de 2009 por el Directorio Central de Empresas (DIRCE) la tendencia alcista se interrumpe. Así, según este informe el número de empresas activas en la Rioja en 2009 es de 23.524, revelando así que el número de empresas riojanas ha disminuido en 309 respecto a las registradas en la misma fecha de 2008.

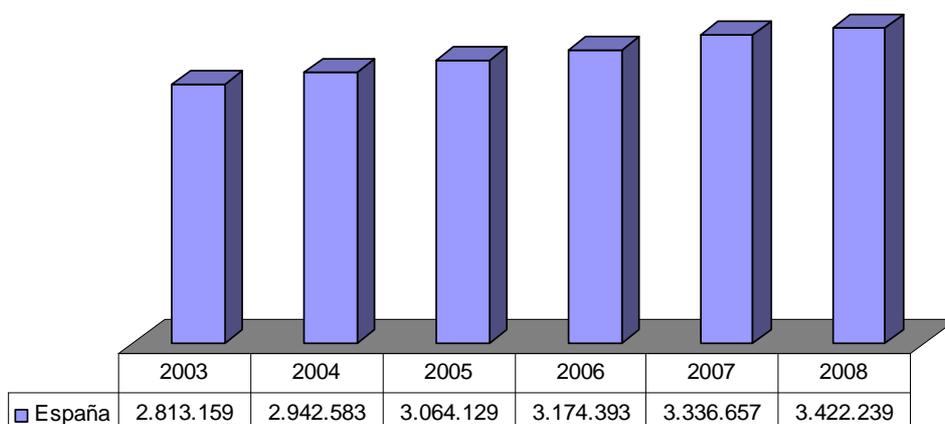
**Figura nº. 1 Evolución del número de empresas de La Rioja desde 2003 a 2008**



Fuente: Anuario Estadístico de España. (INE)

Se observa que la tendencia en la evolución de las empresas riojanas es positiva y más pronunciada que la producida en España en el mismo periodo (Figura nº. 2). En este último caso, dicha tendencia sigue siendo al alza, pero el crecimiento es más moderado.

**Figura nº. 2 Evolución del número de empresas en España desde 2003 a 2008**

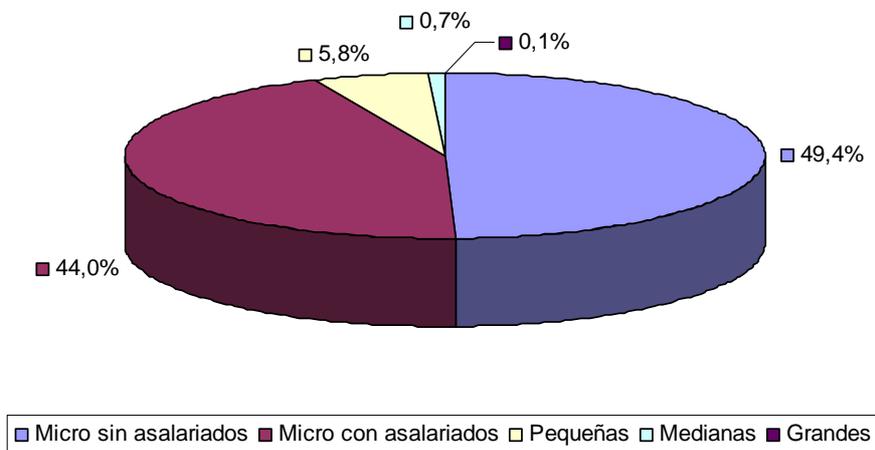


Fuente: Anuario Estadístico de España. INE

- **Tamaño de las empresas riojanas**

El papel de las empresas de reducida dimensión (micropymes) en La Rioja es muy importante al ser más del 99% del total de empresas (concretamente 99,94%, según DIRCE 2008) y representar la principal fuente de desarrollo económico y de creación de empleo. La reducida dimensión de la mayor parte de las organizaciones empresariales de nuestra región es un rasgo común con respecto a la realidad empresarial a nivel nacional y europeo. En la Figura nº 3, se observa la composición de las Pymes riojanas según su tamaño.

**Figura nº. 3      Tamaño de las PYMES Riojanas<sup>2</sup>**



Fuente: DIRCE 2008

- **Sectores de actividad de las empresas riojanas**

La población de empresas se caracteriza por un gran predominio del sector Servicios, representando el 48,9% del total. A este sector le sigue Comercio, que supone un 24,7% del tejido empresarial. Los sectores Industria y Construcción, tienen un peso similar en La Rioja,

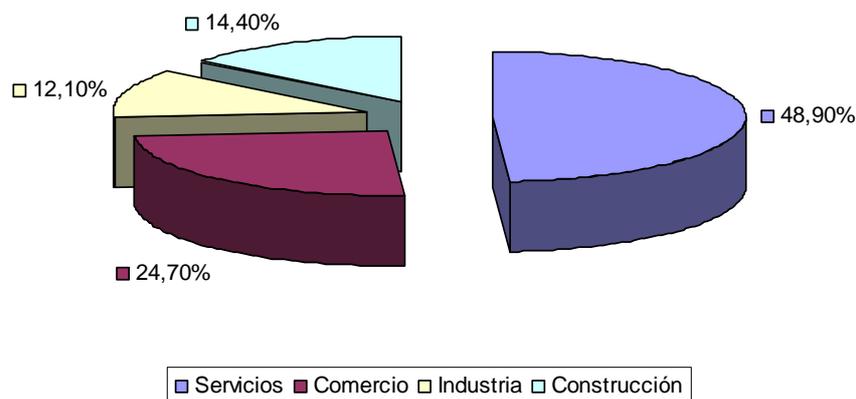
<sup>2</sup> Distribución por tamaños de las empresas según los límites de la U.E. Recomendación de la Comisión 2003/361/CE.

Variables	Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes
<b>Activos*</b>	$X < 2.000$	$[2.000 \leq X \leq 10.000]$	$[10.000 \leq X \leq 43.000]$	$X > 43.000$
<b>Ventas*</b>	$X < 2.000$	$[2.000 \leq X \leq 10.000]$	$[10.000 \leq X \leq 50.000]$	$X > 50.000$
<b>Empleados</b>	$X \leq 9$	$[10 \leq X \leq 49]$	$[50 \leq X \leq 249]$	$X \geq 250$

\* En miles de euros

con un 12,1% y un 14,4% respectivamente (Figura nº. 4), según los datos publicados por el Instituto de Estadística de La Rioja a fecha 1 de enero de 2009.

**Figura nº. 4 Sectores de actividad de las empresas Riojanas**



Fuente: Instituto Estadístico de La Rioja

### Estructura del tejido empresarial por ramas de actividad

La Tabla nº 1 muestra una aproximación a la especialización sectorial de La Rioja. Los datos proceden del informe PYME 2009. Índices por encima de uno significan un mayor peso de una determinada industria en una zona que lo que le correspondería por el número total de empresas allí existentes. Cuanto mayor es el índice, mayor la especialización.

**Tabla nº. 1 Ramas de actividad con índices de especialización más altos en La Rioja (2007)\***

Rama de actividad	Índice * especialización
19 Preparación curtido y acabado cuero; fabricación artículos marroquinería y viaje	7,71
23 Coquerías, refino de petróleo y tratamiento de combustibles nucleares	6,24
15 Industria de productos alimenticios y bebidas	3,67
34 Fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques	2,00
25 Fabricación de productos de caucho y materias plásticas	1,84
20 Industria de madera y corcho, excepto muebles; cestería y espartería	1,50

Fuente: Informe PYME 2009 y DIRCE 2008

\* Los índices de especialización espacial (IEE) del tejido empresarial, se determinan mediante el coeficiente de localización de las unidades empresariales.

$IEE = (X_{ij}/X_i)/(X_{pj}/X_p)$  siendo

$X_{ij}$  – valor de la variable X en la región i y en el sector j,

$X_i$  – valor de la variable X en la región i para el total de los sectores,

$X_{pj}$  – valor de la variable X en la región padrón (país) en el sector j,

$X_p$  – valor de la variable X en la región padrón (país) para el total de los sectores

- **Empleo**

En la Tabla nº. 2 y la Figura nº. 5, se observa como el número de empleados de las empresas riojanas ha seguido una evolución positiva hasta el año 2007. Esta tendencia cambia en el 2008 donde se produce una reducción en el número de trabajadores del 5,18%.

Comprobamos también en la Tabla nº. 2 como el grueso de los trabajadores pertenecen a empresas jurídicas, según los datos ofrecidos por el Ministerio de Trabajo e Inmigración, y que hacen referencia al total de trabajadores dados de alta en la Seguridad Social.

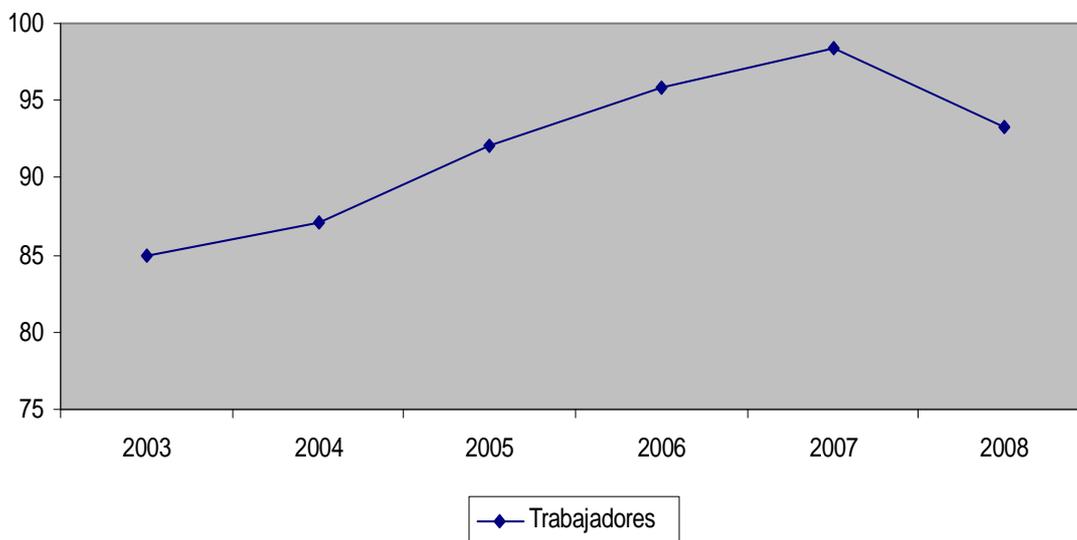
**Tabla nº. 2      Número de trabajadores, según el tipo de empresa en La Rioja**

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Trabajadores (miles)*</b>	<b>84,9</b>	<b>87,1</b>	<b>92,1</b>	<b>95,8</b>	<b>98,4</b>	<b>93,3</b>
Persona Física	7,5	7,7	8,1	8,3	8,3	7,2
Persona Jurídica	77,3	79,4	83,9	87,5	90,1	86,1

Fuente: Anuario de Estadísticas. Mº de Trabajo e Inmigración (MTIN).

\* El total incluye también el apartado de "No consta tipo de empresa"

**Figura nº. 5      Evolución de trabajadores riojanos desde 2003 a 2008 (miles)**



Fuente: Anuario de Estadísticas. Mº de Trabajo e Inmigración (MTIN).

### 1.3. ACTIVIDAD EMPRENDEDORA DESARROLLADA EN LA RIOJA

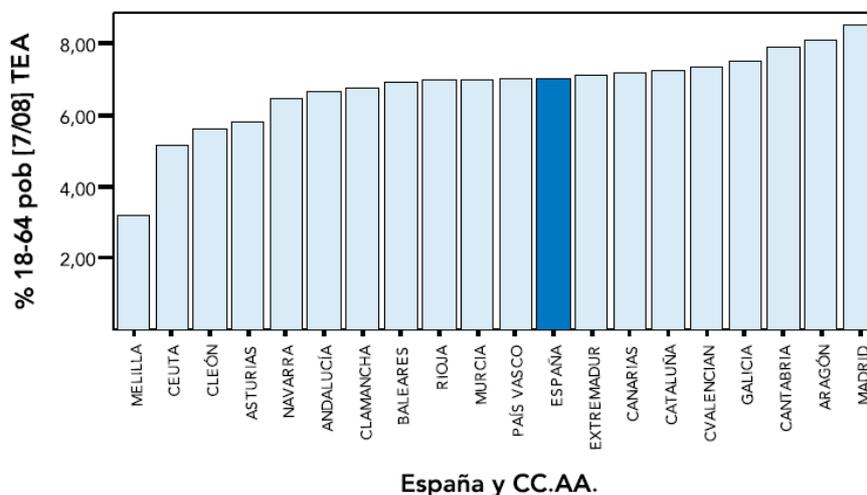
La Rioja es una de las dos regiones que de momento no participan en el proyecto GEM; no obstante, dada la importancia de este informe en materia emprendedora es conveniente revisar algunos de los datos más significativos del Informe Ejecutivo Anual del GEM 2008, para poder observar comparativamente la actividad emprendedora de la comunidad en relación al resto de CC.AA. y a la media nacional.

El indicador con el que el GEM estima la intensidad emprendedora en las primeras etapas de la creación de empresas se define como TEA (Total Entrepreneurial Activity), que refleja el porcentaje de la población activa (entre los 18 y 64 años) que, de forma individual o con otros socios, se encuentra involucrada en alguna actividad relacionada con la creación de empresas en un espacio geográfico determinado (país o región).

Este índice, comprende a emprendedores nacientes, que poseen start-up (empresas con menos de 3 meses desde su constitución) y emprendedores nuevos, que poseen empresas con una vida comprendida desde los 3 hasta los 42 meses.

De esta manera, considerando el TEA, podemos observar en la Figura nº. 6 que la actividad emprendedora desarrollada en La Rioja en 2008 es del 6,96%, prácticamente similar a la que se da en España que es de un 7%.

**Figura nº. 6 Comparativa del índice de actividad emprendedora regional 2008**

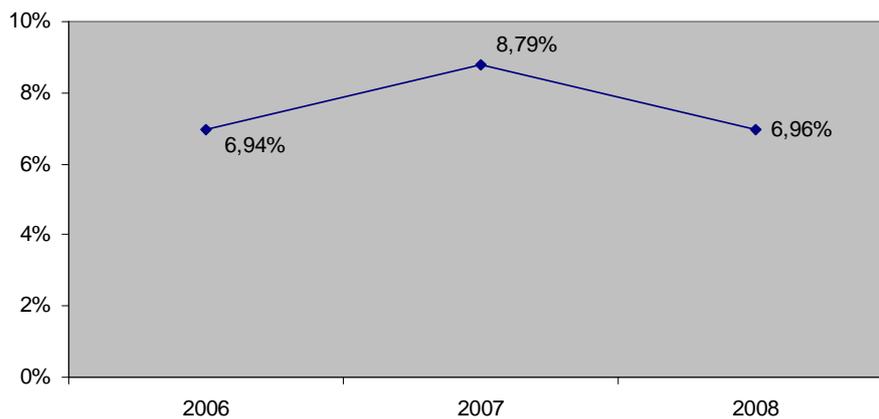


Fuente: Informe Ejecutivo GEM España 2008

El balance de la actividad emprendedora captada en la encuesta que el GEM realiza a la población española en edad de trabajar, se hace eco de la recesión económica existente actualmente. Se comprueba que la actividad emprendedora a nivel nacional, disminuye en 2008 casi un 8%, lo cual traducido en cifras absolutas ha supuesto la pérdida de unas 156.360 iniciativas en fase emprendedora y de alrededor de 273.273 personas menos propietarias de este tipo de actividades en un año.

Esta situación de descenso en la actividad emprendedora se ha dejado sentir no sólo a nivel nacional, sino también en La Rioja como se observa en la evolución del TEA que se presenta en la Figura nº. 7.

**Figura nº. 7 Evolución del índice TEA en La Rioja en el periodo 2006-2008**



Fuente: Informe Ejecutivo GEM España

Los datos que proporcionaba el informe GEM del 2007, reflejaban que La Rioja era la segunda región española en iniciativas emprendedoras con un TEA del 8,8 por ciento, cifra superior al 7,6 por ciento de media en España y sólo superada por las Islas Canarias.

Este empeoramiento en la tasa actividad emprendedora, como pone de manifiesto el director del GEM en una entrevista al diario La Rioja a fecha 28 de junio de 2009, se debe tanto a las actividades nacientes (presentan una caída del 30,4%) como a las que se encuentran en fase de consolidación (con una caída del 10,8%).

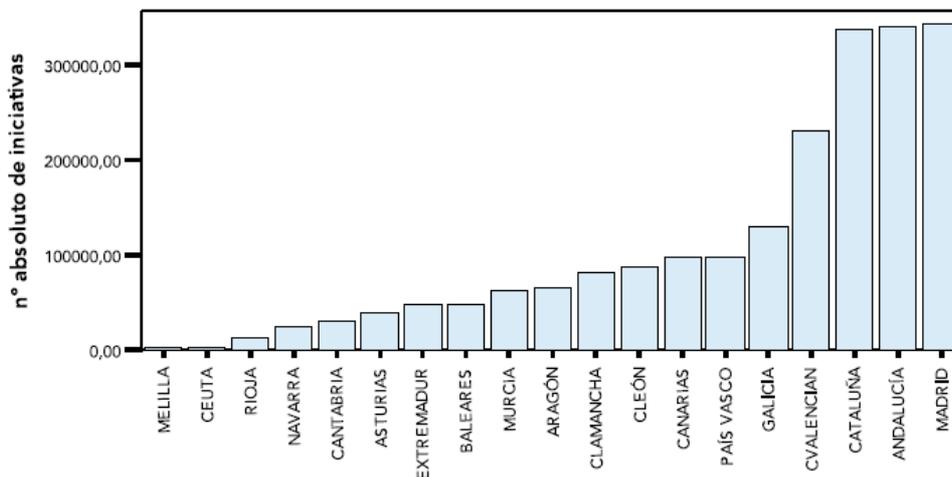
Entre otras consecuencias, se destaca también el descenso en el capital semilla (la cantidad de dinero necesaria para implementar una empresa y financiar actividades claves en el proceso de

iniciación y puesta en marcha) que se ha visto mermado en un 40% entre el 2007 y el 2008, pasando de 88.274 euros a 53.159 en tan sólo un año.

La explicación que se da a estos datos negativos se pueden achacar directamente a las consecuencias de la crisis que actualmente atraviesa el país, ya que desde el GEM se destaca que la tendencia de la actividad emprendedora de los últimos años había sido positiva y estaba demostrando que los emprendedores españoles estaban adoptando las consignas de calidad deseadas: aspirar al crecimiento, innovar e internacionalizar sus productos y servicios.

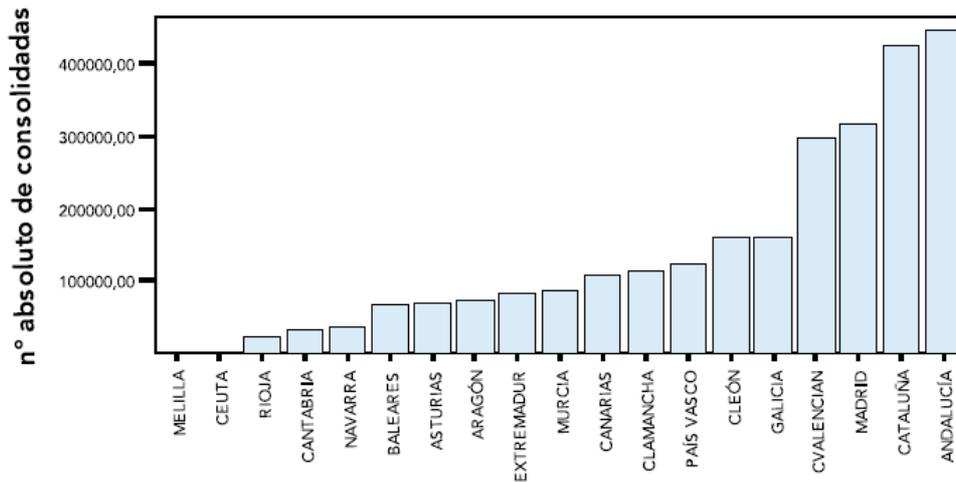
En las siguientes figuras, se observa la posición que ocupa La Rioja en comparación con las diferentes comunidades españolas, según el número total de iniciativas desarrolladas (Figura nº. 8) y el número de iniciativas consolidadas (Figura nº. 9). Como se aprecia en ambos casos sólo Ceuta y Melilla están por detrás de La Rioja, esta situación resulta evidente dado el tamaño de la región y que los datos no están corregidos según la dimensión poblacional de las comunidades.

**Figura nº. 8 Comparativa del número absoluto estimado de iniciativas de hasta 42 meses de vida en las Comunidades y Ciudades Autónomas españolas en el 2008**



Fuente: Informe Ejecutivo GEM España 2008

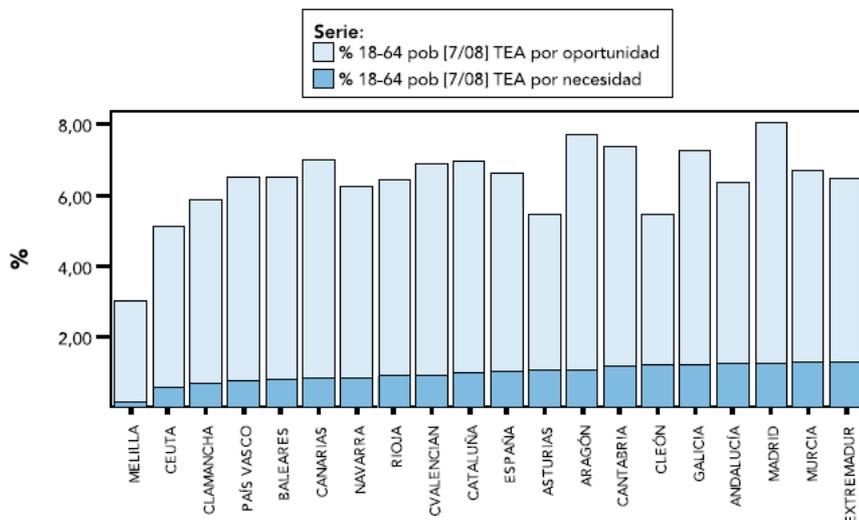
**Figura nº. 9 Comparativa del número absoluto estimado de iniciativas consolidadas en las Comunidades y Ciudades Autónomas españolas en el 2008**



Fuente: Informe Ejecutivo GEM España 2008

Respecto a la cuestión de por qué se emprende en La Rioja, se analizará con mayor profundidad en apartados posteriores; sin embargo, a modo de introducción, podemos observar en la Figura nº. 10 como la gran mayoría de los emprendedores deciden poner en marcha sus iniciativas al detectar una oportunidad, siendo una minoría aquellos que lo hacen por necesidad.

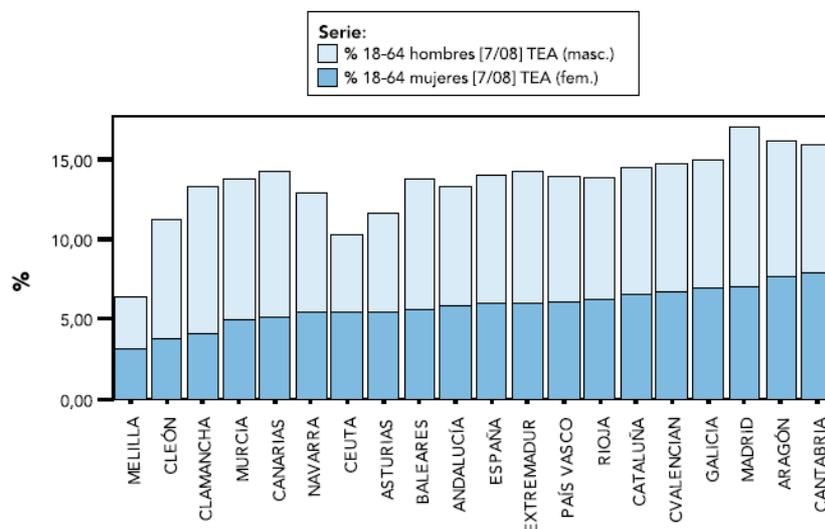
**Figura nº. 10 Distribución de la actividad emprendedora regional por oportunidad y por necesidad**



Fuente: Informe Ejecutivo GEM España 2008

La actividad emprendedora en La Rioja se desarrolla en mayor medida por hombres que por mujeres como se observa en la Figura nº. 11. No obstante, se debe destacar que el porcentaje de mujeres se acerca progresivamente al de los hombres y es la 7ª comunidad autónoma española que mayor TEA femenino presenta. El tema del género se tratará con mayor profundidad en el capítulo tercero.

**Figura nº. 11 Distribución de actividad emprendedora regional por género**



Fuente: Informe Ejecutivo GEM España 2008

Una vez estudiados los datos proporcionados por el informe GEM, en los que se pone de manifiesto que La Rioja en 2008 poseía una tasa de actividad emprendedora similar a la media española y que los resultados obtenidos respecto a años anteriores han sido significativamente menores, como consecuencia de la actual crisis económica; pasamos a continuación a presentar alguno de los datos más significativos que reflejan el dinamismo económico de la comunidad desde otro punto de vista.

Para ello, en primer lugar, en la Tabla nº. 3 se presenta la evolución del número total de empresas constituidas en La Rioja desde el año 2003 al 2008, así como las diversas formas jurídicas adoptadas por las mismas.

**Tabla nº. 3 Distribución de actividad emprendedora regional por forma jurídica**

LA RIOJA	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>TOTAL EMPRESAS</b>	<b>20.094</b>	<b>21.049</b>	<b>21.598</b>	<b>22.393</b>	<b>23.404</b>	<b>23.834</b>
Sociedad anónima	925	941	914	892	883	857
Sociedad de responsabilidad limitada	4.222	4.638	5.072	5.544	6.009	6.401
Sociedad colectiva	3	3	2	2	2	2
Sociedad comanditaria	0	0	0	0	0	0
Comunidad de bienes	475	519	560	612	652	723
Cooperativas	206	198	193	191	186	180
Asociaciones y otro tipo	1.701	1.913	2.075	2.267	2.374	2.526
Organismos autónomos y otros	83	88	95	96	97	94
Personas físicas	12.479	12.749	12.687	12.789	13.201	13.051

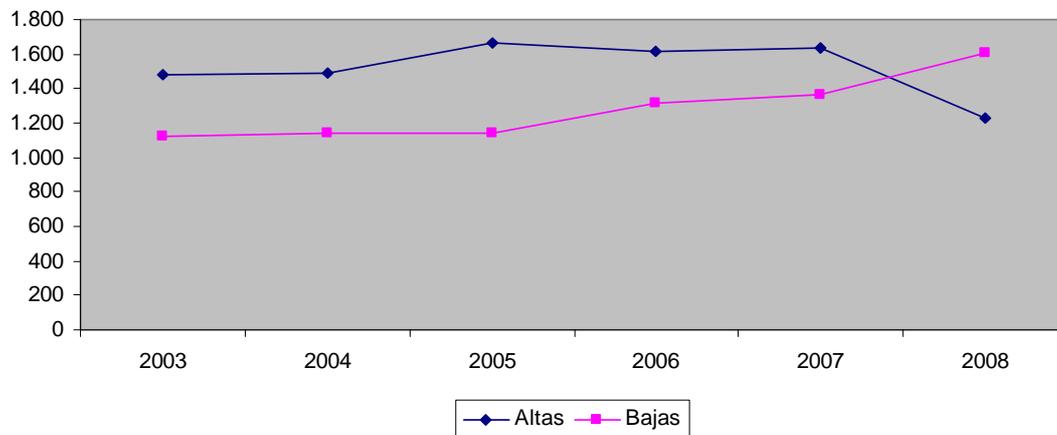
Fuente: Anuario Estadístico INE

Se comprueba que el grueso de las empresas riojanas se encuadra dentro de las formas jurídicas de sociedades de responsabilidad limitada y personas físicas (el 81,6% en 2008).

Esta situación parece estar en consonancia con el hecho de que la mayoría de las empresas riojanas son PYMES (99,94%, según DIRCE del 2008). Al tener una dimensión reducida, las sociedades limitadas y las personas físicas suelen ser las opciones más cómodas y convenientes por fijar límites bajos del número de socios y el capital que debe aportarse, así como por ser más sencillos y exigir menor número de trámites administrativos.

En la Figura nº. 12 se aprecia como a partir del 2005 comienza a producirse un estancamiento en el alta de empresas y un ligero ascenso de las bajas. El número de altas en la fase de expansión económica siempre había estado por encima de las bajas, excepto en el 2008 que se produce una pérdida neta de actividad empresarial. Ello apunta a un deterioro de la actividad emprendedora en 2008.

**Figura nº. 12 Evolución de altas y bajas de empresas inscritas en la Seguridad Social en La Rioja inscritas en el Régimen General y el Régimen Especial de la Minería del Carbón**



Fuente: Anuario de Estadísticas, Mº de Trabajo e Inmigración (MTIN).

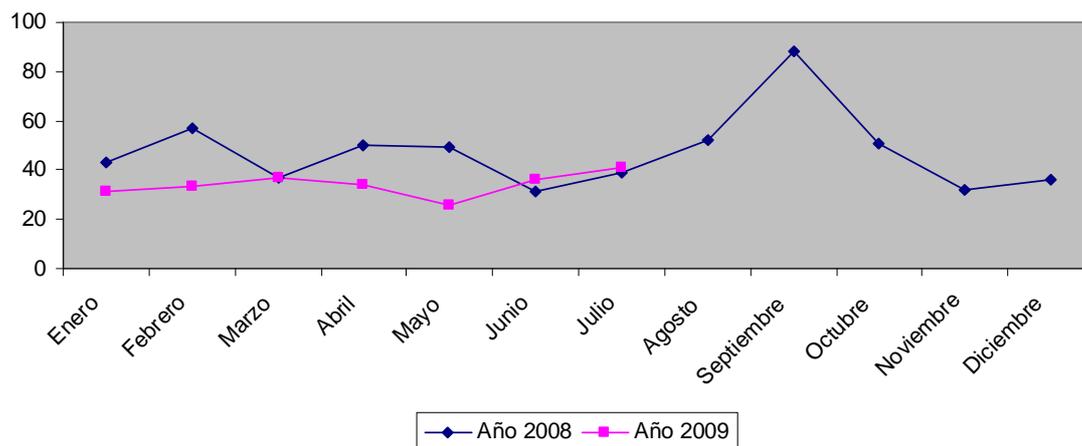
Si tenemos en cuenta a los trabajadores por cuenta propia (también deben ser objeto de nuestro análisis al ser una parte importante de las iniciativas emprendedoras que se desarrollan en La Rioja), se observa que de los 28.810 trabajadores afiliados al Régimen Especial de Autónomos de la seguridad Social a 30 de junio de 2008, se pasa a una cifra de 27.366 en la misma fecha de 2009. La diferencia en tan sólo un año, es de 1.444 trabajadores menos por cuenta propia en La Rioja, lo que ha supuesto un descenso del 5% en un año, siendo el sector hostelero el único que ha crecido con un total de 29 personas más en el periodo mencionado.

- **Situación actual en la rioja**

Si revisamos los últimos datos presentados por el Instituto de Estadística de La Rioja, se comprueba en la Figura nº. 13, el dato de altas de empresas constituidas en el pasado mes de junio (36 empresas), es por primera vez mayor que en el mismo periodo del año anterior en el que se dieron de alta 31 empresas. El dato de altas en el mes de julio de 2009 es positivo respecto al año anterior, se han creado en La Rioja 41 sociedades mercantiles (un 5,1% más que en julio de 2008), aunque el capital suscrito para su constitución ha sido 453.000 euros menos que en el mismo mes del año anterior.

No obstante, hasta no disponer de otros indicadores, el balance de 2009 sobre iniciativas emprendedoras nuevas es negativo con respecto al año anterior, ya que en los primeros 5 primeros meses del año estaba por debajo y, además, de la perspectiva económica existente no se desprende que vaya a lograrse es septiembre de 2009 el nivel de 2008.

**Figura nº. 13 Comparación en la evolución de altas de empresas en La Rioja entre el año 2008 y 2009**



Fuente: Instituto de Estadística de La Rioja

Para poder afirmar que la actividad emprendedora en La Rioja comenzará a recuperarse, habrá que esperar a conocer más datos positivos a este respecto. La gran incertidumbre económica existente en nuestro país y los efectos de la crisis, especialmente los relacionados con el sector financiero, impiden que de momento nadie se pueda aventurar a pronosticar la situación que se dará en los próximos meses.

Por otra parte, si tenemos en cuenta los datos de los trabajadores autónomos, las cifras siguen siendo negativas, sobre todo las relativas al sector comercio. Recientemente se ha publicado que un pequeño comercio cierra cada cinco días en La Rioja como consecuencia de la crisis actual. Este hecho es especialmente preocupante, porque este sector es el que posee mayor peso en nuestra comunidad. Cuenta con 4.568 establecimientos, que dan ocupación a 11.853 personas y generan un 7,1% del PIB riojano.

Como se ha comentado anteriormente, es difícil pronosticar si la situación mejorará en los próximos meses, lo que si se puede destacar que aun dándose esta situación tan complicada, no todo es negativo. El escenario actual, puede presentar nuevas oportunidades de negocio y

forzar a la introducción de cambios organizativos positivos de manera que sobrevivan las empresas más fuertes, flexibles y competitivas. Todo ello redundará en que muchas de esas empresas logren mayores cuotas de mercado y aumenten su dimensión empresarial.

# PARTE SEGUNDA

## JUSTIFICACIÓN, OBJETIVO Y METODOLOGÍA



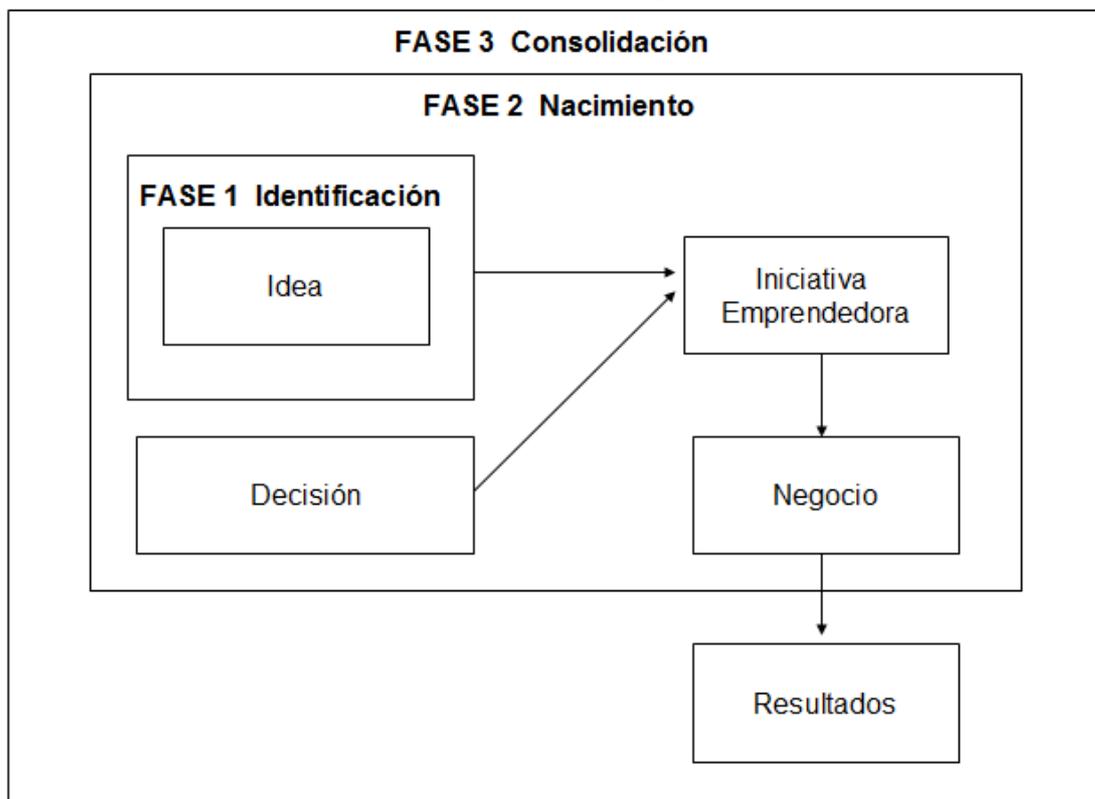
## 2. OBJETIVOS, JUSTIFICACIÓN Y METODOLOGÍA

### 2.1. INTRODUCCIÓN

Al contrario de lo que ocurre en otras disciplinas, si intentamos definir que se entiende por actividad o proceso empresarial, no encontraremos una única definición que se acepte ampliamente, ni un marco teórico suficientemente fundamentado y estructurado. Esto se debe fundamentalmente a que estamos hablando de una ciencia social, en la que intervienen múltiples variables que tienen su origen en otras disciplinas como son la psicología y la sociología entre otras.

En la Figura nº. 14, se intenta mostrar de una manera sencilla las fases que se llevan a cabo en el proceso emprendedor. Se puede identificar una primera fase en la que se identifica una idea de negocio, una segunda en la que se decide explotar dicha idea y se crea el negocio y, una última fase, en la que la organización se consolida en el tiempo.

**Figura nº. 14 Proceso emprendedor**



Fuente: Elaboración propia

Expuesto de esta manera, puede parecer que el emprendedurismo es un proceso sencillo (se tiene una idea, se decide ponerla en marcha y con el tiempo, si el proyecto empresarial va bien, se consolida). Sin embargo, la realidad muestra que no todas las personas son capaces de identificar oportunidades de negocio, incluso algunas personas que las identifican, son incapaces o no desean dar el paso de crear la empresa. Otras personas no siempre son capaces de explotar convenientemente las oportunidades, o de hacerlo y llegar a constituir el negocio, no obtienen los mismos resultados y no todas las iniciativas tienen éxito.

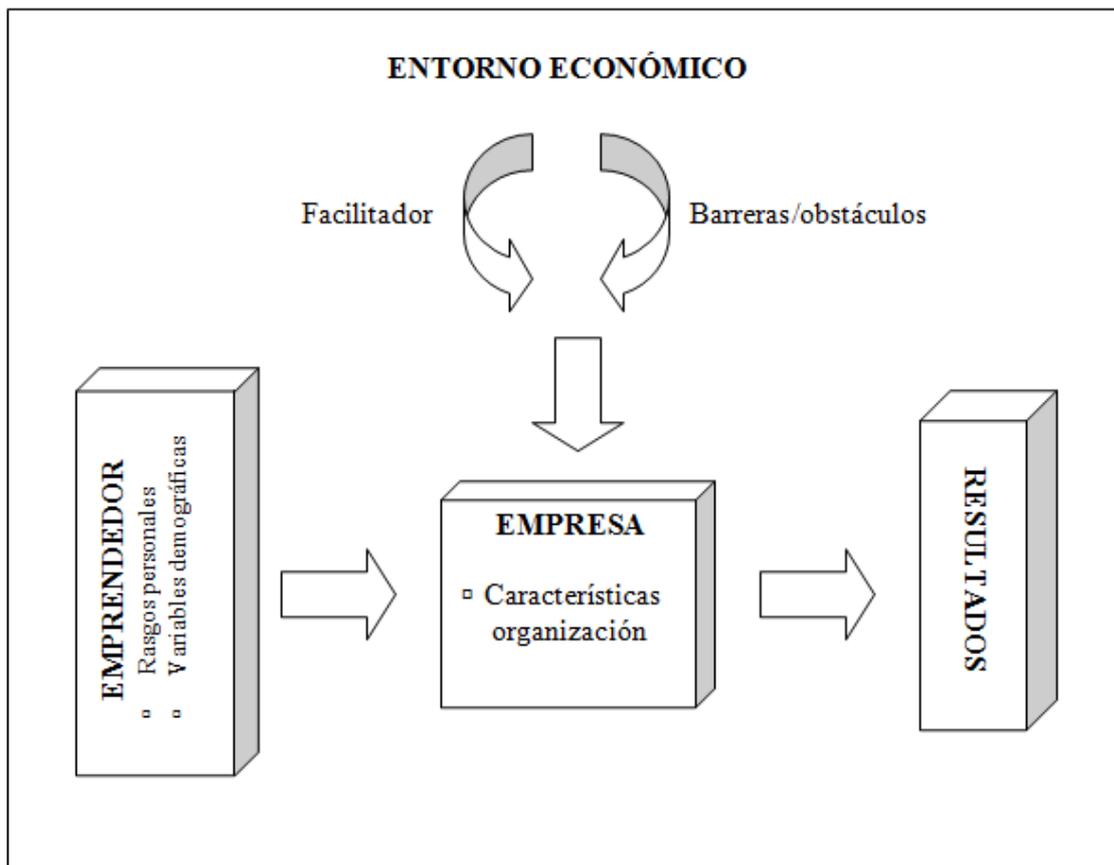
La explicación a estas y otras cuestiones similares es muy compleja; pero si estudiamos las tres dimensiones (individuo, entorno y organización) que contribuyen a explicar que la actividad emprendedora se lleve a cabo y se desarrolle con éxito, podremos acercarnos a dicho fenómeno en toda su integridad.

## **2.2. OBJETIVO**

La finalidad de este estudio no es presentar un perfil tipo del emprendedor de éxito. No creemos que se pueda recoger en una clasificación estandarizada los rasgos, ni las actuaciones, que debe tener un emprendedor para conseguir el éxito. Entre otras razones, pueden ser muchas las variables que intervienen en este proceso y que hacen que sea diferente en cada caso. Así, ni las circunstancias personales, ni las relativas al entorno y a la propia iniciativa, ni tan siquiera el perfil de la organización creada son los mismos para hacerlos comparables y detectar los rasgos comunes de forma efectiva. Somos conscientes de las dificultades que tendremos que superar para profundizar en el campo del emprendimiento y captar la realidad existente, por ser de difícil observación y medición tanto las actividades del emprendedor como sus rasgos personales, así como ahondar en la organización de que dispone y los mecanismos que utiliza para movilizar los recursos y capacidades. De ahí que la atención de muchos investigadores haya ido encaminada básicamente a la empresa, que constituye un objetivo más sencillo de definir y con resultados cuantificables con mayor facilidad.

En este sentido, nuestro estudio se diferencia de otras aportaciones en que aborda el problema en su integridad, teniendo en cuenta en un único modelo y de forma completa tanto el emprendedor como la actividad que realiza y la organización de la que se vale para poder sacar adelante con éxito el proyecto. Este modelo se representa en la Figura nº. 15 y se puede considerar una revisión debidamente contextualizada del proceso emprendedor que aparece en la anterior Figura nº.14.

**Figura nº. 15** Modelo integral para estudiar el proceso emprendedor



Fuente: Elaboración propia

Estamos convencidos de que todos estos elementos no deben separarse y que no pueden ser abordados de manera fraccionada e individual, si se busca una explicación válida, útil y cercana a la realidad del fenómeno emprendedor.

Este trabajo tiene como objetivo analizar los principales rasgos de los emprendedores y las características de las iniciativas empresariales que desarrollan, dotando de éxito a sus

proyectos de negocio en La Rioja y/o permitiéndole disfrutar del sentimiento de éxito personal al emprendedor.

### 2.3. JUSTIFICACIÓN

A pesar de todas las dificultades expuestas anteriormente que es preciso salvar, realizamos este estudio debido a que es necesario seguir avanzando en un área de tal importancia y que es un campo de investigación apasionante. Recordemos que en todas las economías, el crecimiento de los mercados y su sostenibilidad a lo largo del tiempo están fuertemente relacionados con las iniciativas empresariales, la fortaleza de las empresas y el impulso que le imprimen los emprendedores a la actividad económica y social. Como señala Reynolds *et al.* (2001) “el emprendedor es la fuente de creación de valor y competitividad de países y regiones” y estamos de acuerdo con Leebaert (2006) al indicar que “el emprendedor es un elemento esencial para la cohesión e integración social”. Así mismo, Barba y Martínez (2006) señalan que “la actividad emprendedora es la fuerza transformadora de las economías para la generación de riqueza y empleo”.

Además, el entrepreneurship es un área de creciente desarrollo en el campo de la investigación al evidenciarse su contribución al crecimiento económico, al rejuvenecimiento del tejido socioproductivo, al relanzamiento de los espacios regionales, a la dinamización del proceso innovador y a la generación de nuevos puestos de trabajo (Kantis *et al.*, 2002). En esta línea, Gibb (1998) reconoce que los emprendedores creadores de empresas (sobre todo microempresas y empresas individuales) desempeñan “un papel destacado en el proceso innovador, porque actúan como vehículo de procesamiento de nuevas oportunidades, proporcionan un medio de acercamiento a mercados fragmentados, previenen la despoblación en zonas rurales evitando el éxodo de su población hacia las grandes urbes, son la base del surgimiento de una clase media que contribuye a la estabilidad económica y a lograr múltiples objetivos de política económica”.

## **2.4. METODOLOGÍA**

El presente informe presenta los resultados obtenidos en el proyecto de investigación realizado desde la Cátedra de Emprendedores de la Cámara Oficial de Comercio en la Universidad de La Rioja, con el que se pretende conocer las características más relevantes de las iniciativas empresariales que han surgido en el período 2004-2009 dentro de la comunidad autónoma de La Rioja.

A tal fin, se ha trabajado con un base de datos integrada por 24 empresas (industriales, de construcción, comercio y de servicios), con domicilio social en la Comunidad Autónoma de La Rioja y actividad iniciada con posterioridad al 1 de enero de 2004. Los datos proceden de una entrevista en profundidad al fundador de cada una de estas empresas, basada en un cuestionario semiestructurado. El objeto de la entrevista ha sido identificar los rasgos del emprendedor y las características fundamentales de su iniciativa empresarial, así como determinados factores propios del entorno económico y social de la región.

Una vez revisada la literatura sobre la materia de entrepreneurship, durante el periodo comprendido entre febrero y abril de 2009 se procedió a diseñar un cuestionario semiestructurado. Éste se mejoró y testó su eficacia utilizando el método Delphi con diversos emprendedores, que colaboran habitualmente con la Cátedra de Emprendedores.

Posteriormente, se fijaron los criterios para seleccionar a la muestra de emprendedores a entrevistar. En este sentido, las entrevistas se han realizado a algunos de los emprendedores que mayor visibilidad y proyección tienen sus proyectos en la comunidad autónoma de La Rioja en el período de análisis. Se analizaron aquellas empresas que se han destacado en los medios de comunicación, aquellas que participan en ferias con stand propio (FEMER 09 o en el Día del Emprendedor) y aquellas otras que gracias a su inquietud, actividad que desarrollan y/o las redes en las que se desenvuelven forman parte del vivero de empresas del Gobierno de La Rioja. Bajo esos parámetros, las empresas que forman parte de la base de datos son negocios poco tradicionales, innovadores, basados en el conocimiento y/o tecnología, y que surgen básicamente porque el emprendedor ha detectado una oportunidad que decide explotar.

Una vez seleccionada la muestra se contactó con cada uno de los emprendedores y se planificó la entrevista, previamente se estudió toda la información secundaria públicamente disponible de cada una de las empresas con objeto de familiarizarse y conocer los datos más significativos de los proyectos antes de la entrevista y, además, con ello no agotar innecesariamente al emprendedor solicitando información ya disponible, salvo que se deseara contrastar.

La entrevista, con una duración entre 60 y 90 minutos para cada uno de los emprendedores, ha tenido lugar a lo largo de los meses de mayo, junio y julio de 2009. Con este exhaustivo análisis se han conocido en profundidad múltiples datos del emprendedor, de su empresa y de su proyecto utilizando la metodología cualitativa del caso para recoger uno a uno la información más significativa.

Además de realizar 24 entrevistas en profundidad, para disponer de una muestra suficientemente representativa de la actividad emprendedora en La Rioja, se han enviado más de 200 cuestionarios postales a través de Ventanilla Única Empresarial de la Cámara de Comercio a las empresas creadas en dicho período.

En esta investigación se presentan los resultados obtenidos en base al método del caso combinado con el análisis descriptivo de la información que se recoge en la base de datos.

El análisis descriptivo permite mostrar las características básicas de las iniciativas empresariales desarrolladas en La Rioja, de manera que se pueda conocer la influencia de aspectos básicos como son el perfil de los emprendedores y sus inquietudes, las características de sus proyectos o empresas, los productos o servicios que proporcionan, así como los mercados donde se encuadra su actividad y apoyos recibidos.

Se ha marcado un periodo tan reducido (2004-2009) con objeto de poder conocer las iniciativas en su primera fase, ahondar en la preorganización y que a la vez se pueda analizar los distintos niveles de consolidación de los proyectos en un período temporal reducido.

A modo de resumen, en la Tabla nº.4, se presenta la ficha técnica en la que se recogen las características más relevantes de la muestra con la que se han obtenido los datos para realizar la investigación.

**Tabla nº. 4. Ficha técnica**

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>MUESTRA</b>
Universo	Iniciativas emprendedoras creadas desde 2004 a 2009
Ámbito geográfico	La Rioja
Tamaño muestral	24 emprendedores entrevistados en profundidad
Error muestral*	± 2,52 %
Nivel de confianza	95,5 % (k = 2)
Diseño muestral	Muestreo por criterio o juicio a partir de los criterios exigidos.
Información	Secundaria y obtenida mediante entrevista a partir de un cuestionario semiestructurado
Método de análisis	Método del caso combinado con análisis estadístico descriptivo
Requisitos exigidos	Emprendedores y proyectos de éxito con visibilidad y proyección: reconocidos con premios de entrepreneurship, o participan en FEMER 09 y/o en el día del emprendedor con stand propio, o en convocatoria competitiva han obtenido plaza en el vivero de empresas del Gobierno de La Rioja
Características de las iniciativas empresariales	Negocios poco tradicionales, innovadores, basados en el conocimiento y/o la tecnología, con fuerte empuje del emprendedor

\* Nota: Error orientativo, puesto que el muestreo no es probabilístico



# **PARTE TERCERA**

**MARCO TEÓRICO, RESULTADOS  
Y LIMITACIONES  
DEL ESTUDIO**



### 3. MARCO TEÓRICO, RESULTADOS Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO

#### 3.1. MARCO TEÓRICO

Bajo la filosofía Schumpeteriana, la actividad emprendedora adquiere mayor importancia en la explicación del crecimiento de los mercados en la medida que las actividades que se desarrollen estén vinculadas a la innovación y al esfuerzo tecnológico.

En la explicación del éxito de las empresas, a partir de las ventajas competitivas duraderas que poseen determinadas empresas, los modelos económicos han pasado de poner el énfasis en los factores productivos tradicionales a centrarse en los activos intangibles. Bajo esta perspectiva, la teoría de recursos y capacidades, así como la teoría de gestión del conocimiento, del capital intelectual y de redes han adquirido aun mayor relevancia, siendo el capital humano aportado por el emprendedor uno de los principales factores capaz de explicar el éxito de sus iniciativas en un entorno cambiante y complejo, en el que reina la incertidumbre.

Así, en los últimos años, tanto los procesos productivos como la prestación de servicios están sujetos a vertiginosos avances tecnológicos que revolucionan los mercados. Aquellos emprendedores que no son capaces de adaptarse con rapidez y flexibilidad a los cambios en la demanda y en la oferta son expulsados del mercado.

Por todo lo anterior, podemos definir al emprendedor como “aquel individuo que innova, identifica y crea nuevas oportunidades de negocios, reuniendo y coordinando nuevas combinaciones de recursos para extraer los máximos beneficios de sus innovaciones en un entorno incierto” (Amit *et al.* 1993, p. 187).

En el éxito de una iniciativa emprendedora generalmente intervienen dos tipos de factores:

- **Externos** y fuera del control del emprendedor como son el contexto económico. Por ejemplo, las características del entorno socioeconómico y la cultura existente determinan el tipo de iniciativas que se desarrollan (los proyectos de negocio son muy distintos en las

economías fuertemente desarrolladas y en las economías emergentes frente a países subdesarrollados). Además, la política institucional y de apoyo a las iniciativas emprendedoras desempeña un papel impulsor de las mismas o, por el contrario, paralizador.

- **Internos** y en principio bajo el control del emprendedor, como son las características personales del emprendedor (carácter del mismo, habilidades y competencias que posee, redes sociales en las que se desenvuelve, etc.) y la organización en la que lleva a cabo su iniciativa (empresa).

El emprendedor para alcanzar el éxito tendrá que centrar su esfuerzo en aquello sobre lo que puede tomar decisiones que estén bajo su control, explotando al máximo sus puntos fuertes y minimizando los débiles o evitándolos si son limitativos o paralizadores.

Las características personales del emprendedor han sido estudiadas desde tres planos distintos:

- De forma general (Morel 1999, Sandberg y Hofer 1986),
- Con enfoques psicológicos (Veciana 1999), y
- Mediante factores particulares que afectan al éxito de nuevos negocios (Ballantine *et al.* 1992; Lewis *et al.* 1984) como la personalidad del emprendedor (Collins *et al.* 1964), su biografía (Cooper 1981 y 1993, Timmons 1994, Vesper 1989) y el tipo de empresa creada (Birley 1987 y Bygrave 1989).

Shane y Venkataraman (2000) indican que “la comprensión del panorama empresarial es incompleta precisamente por la ausencia del *entrepreneurship* en las teorías del mercado, de la firma, de la organización y del cambio”.

Consecuentemente, las investigaciones serán insuficientes y parciales si no contemplan: el estudio de las fuentes de oportunidades; su proceso de descubrimiento, evaluación y explotación y, en último lugar, el conjunto de los individuos que las descubren, evalúan y explotan (Ruiz Navarro, 2003).

Esto se traduce en que se pueden identificar tres dimensiones que contribuyen a explicar las razones del éxito o fracaso de la actividad emprendedora: individuo, entorno y organización.

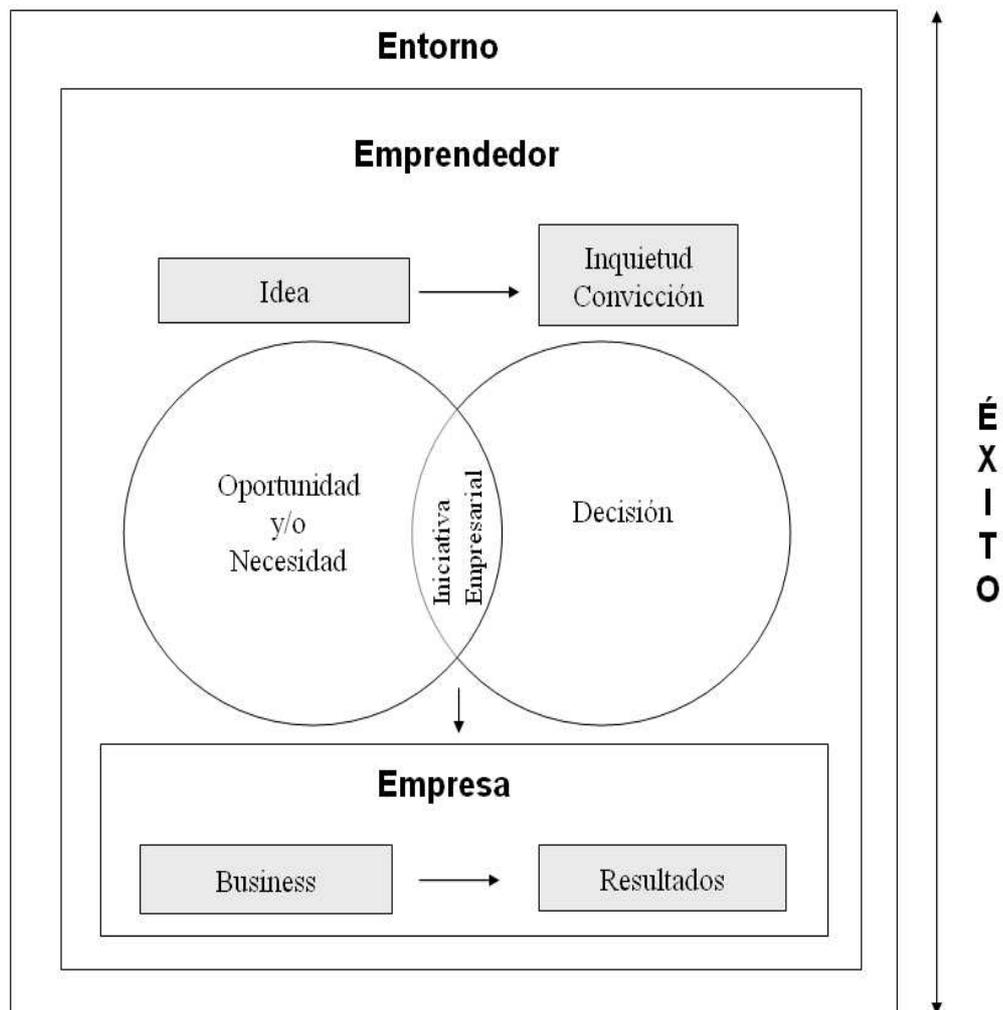
El presente estudio, bajo un enfoque basado en el emprendimiento, pretende completar las investigaciones previas existentes al intentar explicar los resultados de las empresas teniendo en cuenta un enfoque ecléctico que aúne tres perspectivas (la del empresario, la de la empresa y la del entorno), siguiendo el marco de referencia que esbozan los trabajos de Lumpkin y Dess (1996), Baum *et al.* (2001) y García *et al.* (2004). La mayoría de las investigaciones han profundizado de manera aislada en cada una de estas dimensiones, y a través de sus aportaciones se ha observado que un estudio conjunto de las tres dimensiones podría arrojar resultados más reveladores.

Como se puede observar en la Figura nº. 16, el éxito se deriva de la decisión acertada del emprendedor de crear una empresa y comenzar una actividad al detectar una oportunidad y/o tener una necesidad, poniendo todo ello en valor en un determinado contexto económico. Como se aprecia su actitud es decisiva en todo este proceso, produciéndose la iniciativa empresarial al hacer confluír la idea con la inquietud emprendedora, decidiendo crear una empresa.

Nuestro trabajo al estudiar empíricamente el éxito, bajo el modelo anteriormente descrito, precisa de una breve definición operativa de dicho concepto. En este sentido, entendemos por éxito: el grado con el que el emprendedor, la empresa que ha constituido y la actividad desarrollada, consiguen los objetivos y metas marcados en su iniciativa en un determinado entorno económico y social.

En una organización excelente es deseable que el emprendedor perciba el éxito en su justa medida, que su actividad genere una ventaja competitiva sostenible duradera y que la organización desarrolle su actividad con una gestión responsable socialmente calificada como exitosa.

**Figura nº. 16 Modelo integral para estudiar el éxito en las iniciativas emprendedoras**



Fuente: Elaboración propia

## **3.2. RESULTADOS**

Estamos seguros que no existe una fórmula mágica para emprender, aunque a través de la literatura y de la observación puedan identificarse algunas cualidades y características comunes que generalmente aparecen cuando estudiamos a los emprendedores, a sus empresas y al entorno en el que actúan.

La entrevista en profundidad a los 24 emprendedores riojanos estudiados, que ha sido realizada bajo la perspectiva del modelo integral descrito con anterioridad, ha permitido obtener resultados a nivel de los 3 planos analizados (emprendedor, empresa y entorno). Siendo conscientes de la globalidad del fenómeno emprendedor y de las fuertes interrelaciones que se establecen entre dichos planos, para lograr una exposición lo más clara posible se agruparán los resultados en este apartado comenzando por los propios del emprendedor, para posteriormente pasar a los de la organización que crea y finalizar con los correspondientes al entorno, donde ejerce su actividad y en el que interactúan continuamente los emprendedores.

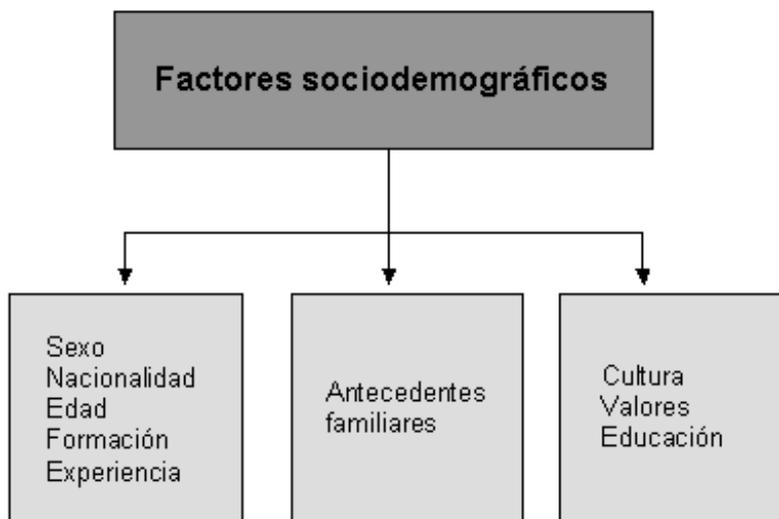
### **3.2.1. RASGOS DE LOS EMPRENDEDORES**

Según González (2006) para que un emprendedor sea capaz de poner en marcha su negocio debe tener, en primer lugar, la capacidad de desarrollar una idea de negocio (componente cognoscitivo), en segundo lugar, tener el deseo de crear una empresa (componente emocional) y, por último, deberá poseer en alguna medida los atributos propios del emprendedor (componente del comportamiento).

Estos tres componentes determinan la intención necesaria para desarrollar la actitud emprendedora. Sin embargo, no son los únicos elementos que intervienen en el proceso emprendedor, ya que estos se ven influidos por una serie de factores sociodemográficos que pueden determinar la actitud o intención del emprendedor.

En la Figura nº. 17 presentamos algunos de los factores sociodemográficos más destacados para posteriormente comentar cada uno de ellos con más detalle.

Figura nº. 17 Factores sociodemográficos que influyen en la actitud emprendedora



Fuente: Elaboración propia a partir de González (2006, p. 92)

- **Sexo**

Habitualmente, por razones culturales y sociales, el emprendedurismo ha venido siendo cosa de hombres. En la actualidad se observa una creciente participación de las mujeres en la fuerza de trabajo, como consecuencia de los cambios en las actitudes y hábitos sociales que se ha producido en la mayor parte de los países (García *et al.* 2008). Aunque el ser mujer parece incidir en las posibilidades de emprender, la evidencia empírica muestra que no tiene por que afectar al posterior desarrollo y resultado de la actividad.

Como se ha comentado anteriormente, la actividad emprendedora riojana medida por el índice TEA refleja que a pesar que el porcentaje de hombres es mayor que el de mujeres, esta diferencia no es elevada.

En nuestro estudio particular, de los 24 emprendedores riojanos estudiados, la mitad de ellos son hombres y la otra mitad mujeres.

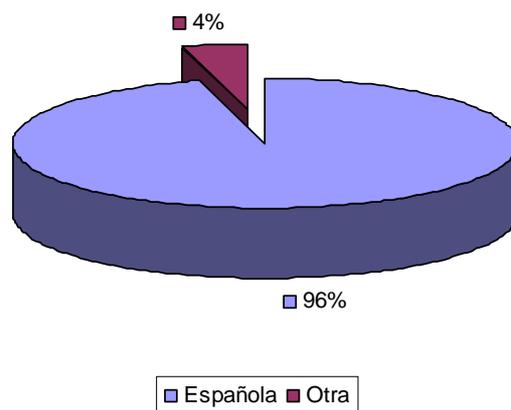
- **Nacionalidad del emprendedor**

La nacionalidad de los emprendedores puede marcar el motivo por el cual se decide emprender y determina en muchos de los casos las características del negocio. Algunos autores como García *et al.* 2008, exponen que los inmigrantes suelen tener niveles de renta más bajos por lo que una de las formas que tienen de salir de esta situación de precariedad es la creación de sus propias empresas. La puesta en marcha de un proyecto empresarial no es para muchos inmigrantes solamente una forma de ganarse la vida, es también una forma de conseguir la aceptación y valoración por parte de la sociedad que les acoge (Veciana, 1999).

Así, por regla general, es más probable que los extranjeros emprendan por motivos de necesidad, que sus negocios sean de menor dimensión y que posean menores expectativas de crecimiento.

De la muestra analizada, tal y como queda reflejado en la Figura nº. 18, sólo uno de los casos estudiados (el 4% del total), no poseía la nacionalidad española. El resto de los emprendedores en su gran mayoría son españoles e incluso descienden de diferentes puntos de la región de La Rioja.

**Figura nº. 18 Nacionalidad de los emprendedores**



- **Edad**

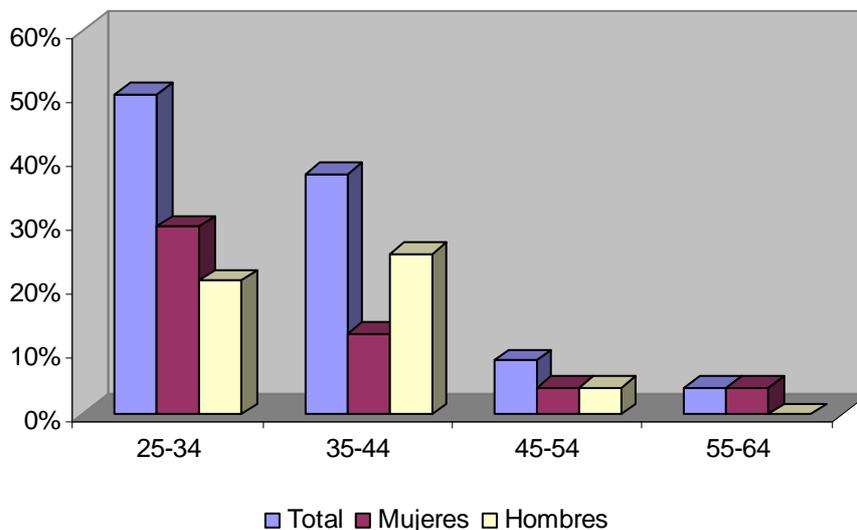
En cuanto a la edad del empresario, como plantea el trabajo de Valencia de Lara *et al.* (2009), es un vector con varias fuerzas relacionadas y que se mueven generalmente en sentidos

opuestos en la actuación empresarial: la experiencia, la vitalidad (Sandberg y Hofer, 1987) y la asunción de riesgo. Así, desde el punto de vista psicológico parece demostrado en términos generales que las personas de mayor edad poseen más experiencia, menor vitalidad y menor capacidad para asumir riesgos; mientras que las de menor edad poseen habitualmente menos experiencia, más vitalidad y están dispuestas a asumir más riesgos.

La edad media actual de los emprendedores riojanos que forman parte de la muestra utilizada se encuentra entre los 35 y 36 años. Su distribución por rangos de edades, como aparece en la Figura nº. 19, es la siguiente: el 50% de las personas emprendedoras entrevistadas se encuentran en un intervalo de edad que comprende de los 25 a los 34 años (7 de ellas son mujeres y 5 hombres.), le sigue el rango de 35 a 44 años de edad, que suponen un 37,5% de total de la muestra (3 son mujeres y 6 hombres), el 8,3% está en el rango de 45-54 años de edad y el resto, un 4,2%, en el rango 55-64.

Destacar que los resultados han proporcionado una edad media que está comprendida dentro del intervalo (35-40 años), que como indican García *et al.* 2004, son las edades más apropiadas para iniciarse en la actividad emprendedora; ya que se unen las ventajas de la juventud (empuje y fortaleza física) con las ventajas de la madurez (disponibilidad de recursos, mayor conocimiento, contactos o experiencia).

**Figura nº. 19 Distribución por edades y sexo de los emprendedores**

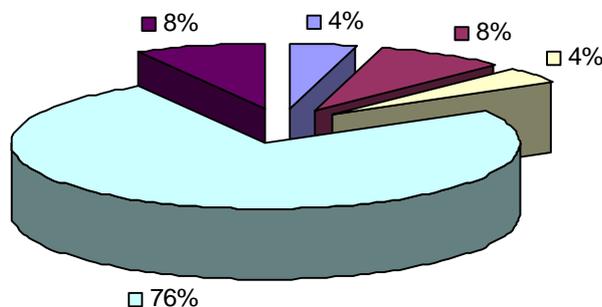


En la muestra no aparece ningún emprendedor con una edad inferior a los 25 años, ello no resulta chocante dados los requisitos que hemos exigido a los emprendedores para formar parte de la muestra (iniciativas empresariales de éxito con una importante visibilidad, proyectos poco tradicionales, imaginativos e innovadores) y los hábitos sociales y la cultura emprendedora predominante en el entorno (los jóvenes asumen responsabilidades, comienzan a trabajar y se emancipan de sus hogares cada vez más tarde, además, se dilata su etapa de formación y la realizan a tiempo completo; por tanto, todo ello les impide adquirir experiencia y disponer de algunos fondos).

- **Formación**

Si analizamos el nivel de formación de los emprendedores, tal como refleja la Figura nº. 20 el 8,3% ha realizado estudios de doctorado, el 75% posee estudios superiores universitarios (diplomatura o licenciatura), el 16,7% restante tiene un nivel de estudios medio y ninguno de ellos está sin estudios. Estos resultados proporcionan información de las características de la muestra, que en nuestro caso está sesgada hacia altos niveles de formación por los requisitos exigidos en la elección de los emprendedores entrevistados. Ello indudablemente se va a traducir en la incorporación de altos niveles de conocimiento en muchos de los proyectos, siendo un elemento intangible de diferenciación de sus productos y servicios en un mundo hipercompetitivo y que se caracteriza por el exceso de oferta.

**Figura nº. 20 Nivel de formación de los emprendedores**

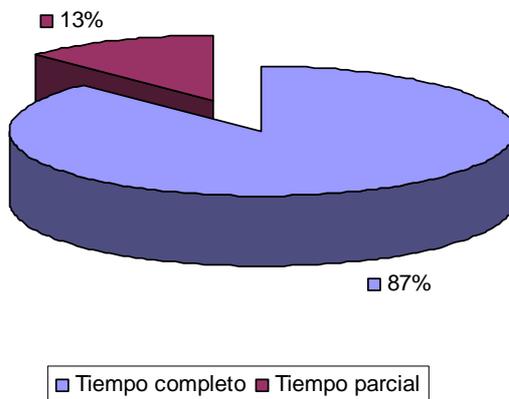


■ Enseñanza Obligatoria ■ Secundaria/Bachillerato □ FP □ Estudios superiores ■ Otros

- **Situación actual del emprendedor**

En todos los casos analizados, los emprendedores trabajan en la actualidad explotando su idea emprendedora. Como se observa en la Figura nº. 21, en la mayoría de los casos la dedicación al proyecto emprendedor es total y no se desarrollan otras actividades. Únicamente el 13 % de los emprendedores se dedican al negocio parcialmente, el motivo principal que han aludido es para poder conciliar vida familiar y profesional.

**Figura nº. 21 Dedicación a la actividad emprendedora de los emprendedores**

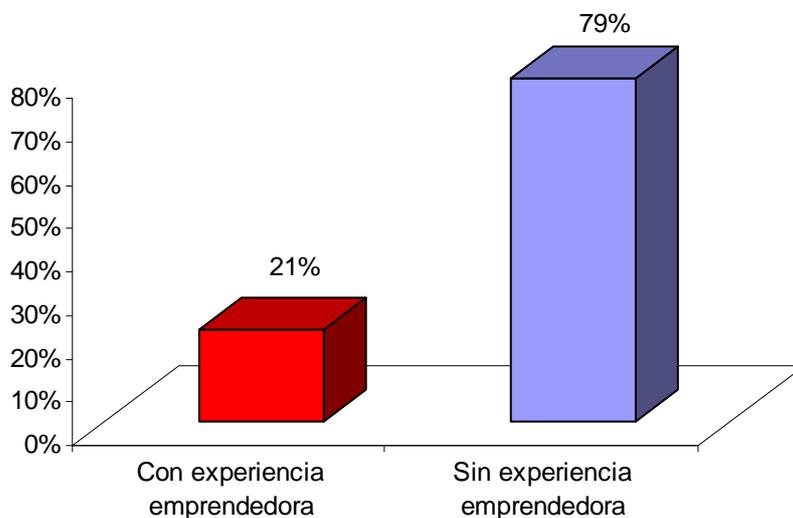


■ Tiempo completo ■ Tiempo parcial

- **Experiencia emprendedora previa a la actual**

Al estudiar la experiencia previa de los emprendedores entrevistados, se observa en la Figura nº. 22 que únicamente en el 21% de los casos han tenido algún otro tipo de experiencia emprendedora anterior a la que se desarrolla en la actualidad. En todos los casos, su experiencia ha sido en el mismo sector o actividad que la actual iniciativa y han tenido una duración media de 10,7 años.

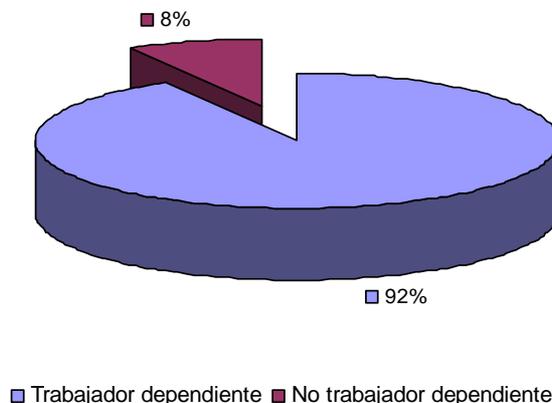
**Figura nº. 22 Experiencia previa de los emprendedores**



- **Experiencia del emprendedor como trabajador dependiente**

Aunque no todos los emprendedores poseen experiencia emprendedora previa, podemos destacar que como queda reflejado en la Figura nº. 23, el 92% de los emprendedores con anterioridad a llevar a cabo su iniciativa, había trabajado por cuenta ajena en una o varias empresas. Normalmente, el sector de estas actividades coincide o está relacionado con el que en la actualidad se enmarca su negocio.

**Figura nº. 23 Experiencia previa del emprendedor como trabajador dependiente**

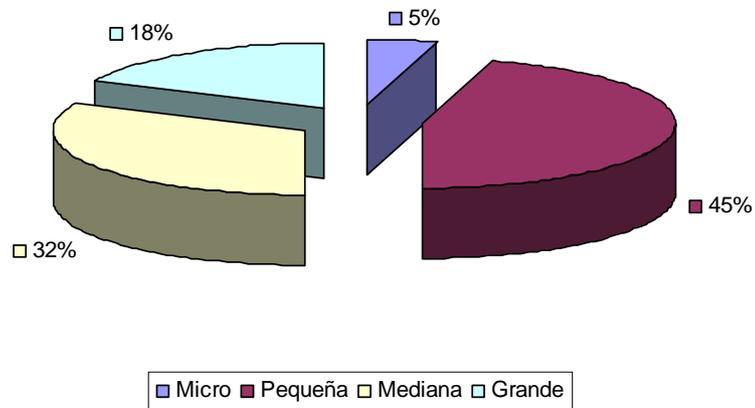


Todos los emprendedores entrevistados consideran esta etapa de vital importancia; ya que a la mayoría les ha servido como fuente de conocimiento y experiencia para familiarizarse con el mercado, detectar oportunidades y a algunos les ha permitido profundizar en sus propias aspiraciones y tener un aliciente para emprender.

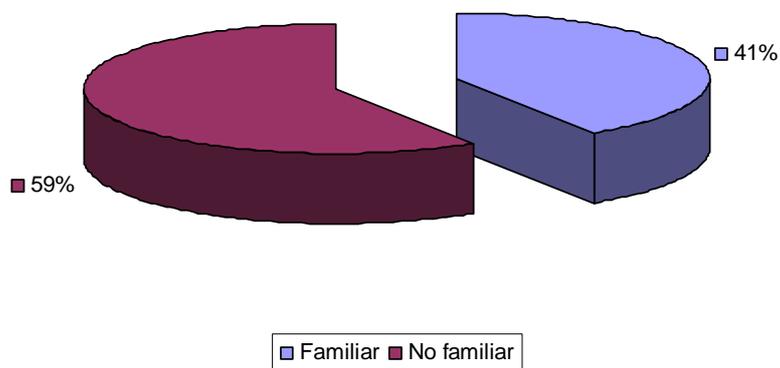
Cabe destacar el escaso peso que suponen los emprendedores que no tenían ninguna ocupación o eran estudiantes antes de poner en marcha su iniciativa. En este sentido, sólo en uno de los casos no se realizaba ninguna actividad antes de emprender (ama de casa), pero existía una fuerte cultura empresarial dado que su cónyuge trabajaba con el mismo tipo de productos pero realizando otro tipo de actividad. En otro de los casos, el emprendedor siempre ha sido empresario.

Señalar que en estas experiencias previas, el 92% de los emprendedores trabajaba en base a sus estudios y el 74% según su experiencia. Las empresas en las que trabajaban, eran básicamente pequeñas y medianas como se observa en la Figura nº. 24, al representar conjuntamente el 77% de los casos. Se destaca también la importancia del carácter familiar de las empresas, ya que son el 41% de los casos como se aprecia en la Figura nº. 25.

**Figura nº. 24 Dimensión de la empresa donde los emprendedores se emplearon como trabajador dependiente**



**Figura nº. 25 Carácter familiar de la empresa donde los emprendedores se emplearon como trabajador dependiente**



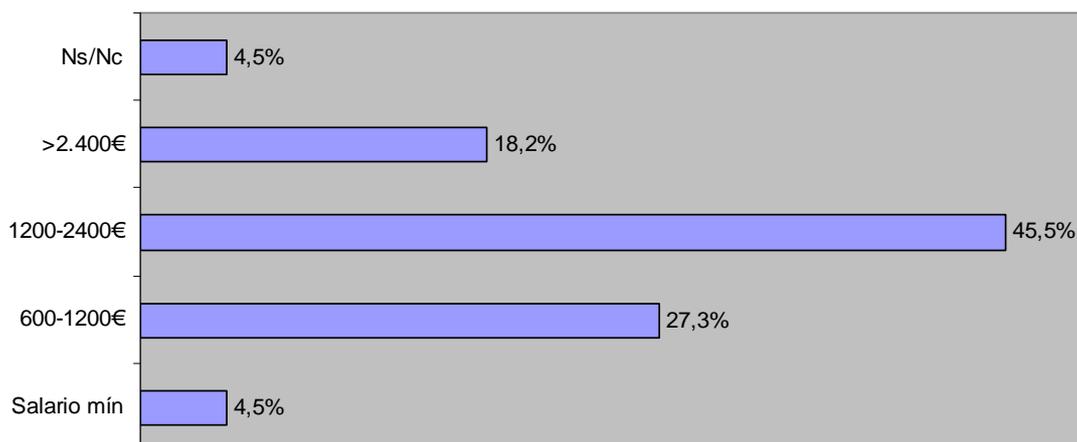
- **Nivel de ingresos que poseían los emprendedores trabajando por cuenta ajena**

El nivel medio de ingresos que tenían los emprendedores trabajando por cuenta ajena se situaba entre los 1.200 y los 2.400€ mensuales en la mayor parte de los casos (concretamente en el 45,5%), como refleja la Figura nº. 26.

El estudio individualizado de cada uno de los casos ha detectado que muchos de los emprendedores han abandonado un trabajo estable, que les proporcionaba seguridad y comodidad, tanto en el ámbito personal como en el económico, para embarcarse en una aventura costosa que aunque apasionante, motivadora y enriquecedora a todos los niveles, no saben como se va a desarrollar, ni si se cumplirán todas las expectativas previstas.

Además, se ha observado que la mayoría de los emprendedores ponen en marcha su iniciativa empresarial al detectar una oportunidad, ya que generalmente no se encontraban en situación de necesidad en materia económica.

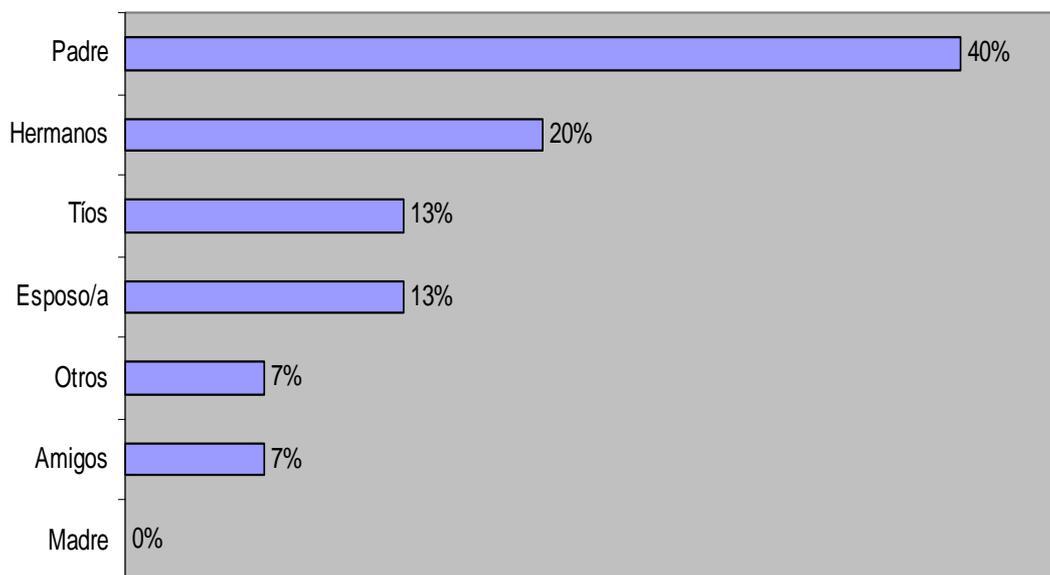
**Figura nº. 26 Salario que percibían los emprendedores como trabajadores dependientes**



- **Antecedentes empresariales en la familia y en el entorno más próximo**

En cuanto a los antecedentes empresariales de los miembros de su familia y del entorno más próximo, en el 58,3% de los casos existe algún miembro de la familia que es o ha sido emprendedor. Como datos más significativos y tal como queda reflejado en la Figura nº. 27, destacar que en un 40% de los casos es el padre el que ha sido emprendedor, y en un 20% lo son los hermanos.

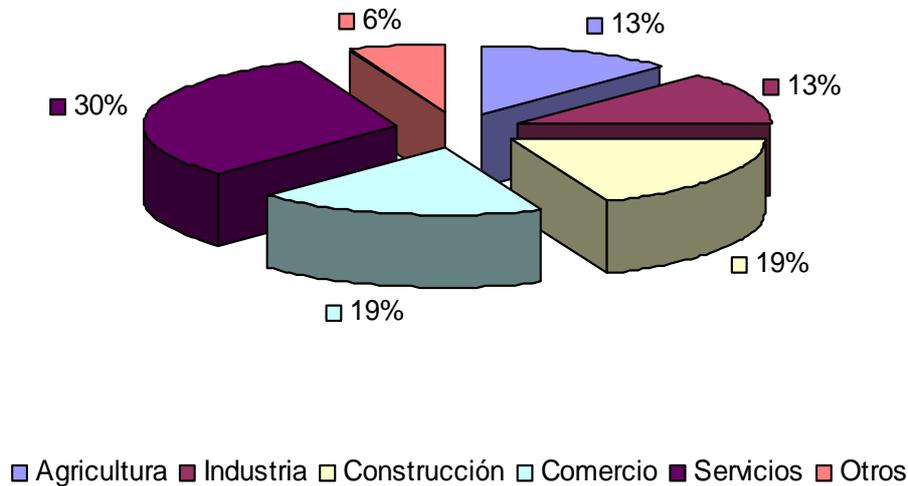
**Figura nº. 27 Miembros emprendedores de la familia y entorno más próximo**



En el 46,2% de los casos el emprendedor ha iniciado su actividad en el mismo sector que lo hicieron sus familiares, ello resulta lógico y está en línea con los resultados obtenidos por Van Pragg (1999). Éste defiende que los antecedentes familiares aunque no inciden significativamente en las posibilidades de éxito, si reducen las barreras de entrada, sobre todo cuando la iniciativa emprendedora se desarrolla en el mismo sector, al aportar experiencia y conocimiento del mismo.

En la Figura nº. 28 se presentan los sectores donde emprendieron los miembros de la familia del emprendedor, siendo los más destacados el sector servicios con un 30%, seguido del sector comercio y construcción que en ambos casos representan un 19%.

**Figura nº. 28 Sectores económicos en los que desarrollaban la actividad los antecedentes empresariales de los emprendedores**



Además, hemos comprobado que el mayor conocimiento del sector permite detectar más fácilmente las oportunidades y desplegar con mayor eficacia las redes que precisa la actividad.

Por tanto, nuestros resultados están en línea con los obtenidos por Shane (2000) que corroboran que la identificación de oportunidades depende de la experiencia anterior del empresario y de su formación. Bajo la teoría del conocimiento, se considera que la creación de empresas depende de las aptitudes y los conocimientos del empresario. Andrés *et al.* 1999 señala que aquellos son determinantes a la hora de detectar y aprovechar posibles oportunidades de negocio. En este sentido influye también el nivel de educación, aunque existe evidencia empírica contrastada de que hay empresarios de éxito que no tienen estudios o los han abandonado precisamente para dedicarse en exclusiva a su negocio.

Por otra parte, la experiencia está también relacionada con las posibles relaciones y redes que facilitan la creación de empresas y, en último lugar, los resultados de las mismas como han manifestado buen número de los emprendedores.

- **Funciones desarrolladas por el emprendedor**

El emprendedor suele ser simultáneamente el impulsor de las iniciativas, el gestor de las mismas y el propietario de la empresa creada. Con lo cual frecuentemente debe desarrollar tareas encaminadas a cubrir las 3 actividades que desarrolla (emprender, gestionar y gobernar la propiedad). Para ello tiene que poseer una serie de cualidades personales o tener desarrolladas habilidades y competencias profesionales muy variables para realizarlas exitosamente.

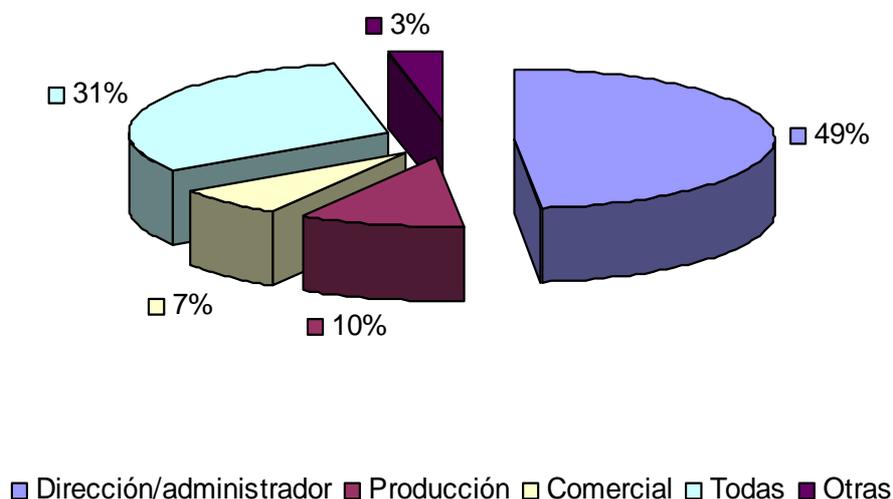
En este sentido, destacamos como capacidades esenciales del emprendedor las propuestas por Veciana (1996) y aunque somos consciente de que la clasificación es abierta y general, figuran las siguientes: perspicacia, proactividad, ambición y pasión, toma de decisiones en la ambigüedad y la incertidumbre, espíritu de riesgo, capacidad de aprender de la experiencia, reducción de la complejidad y capacidad para desarrollar nuevos sistemas.

Además de poseer estas capacidades, el emprendedor debe desarrollar y adquirir diversas cualidades como son el liderazgo, la capacidad de gestión y de organización. Estas características conllevan a su vez, a un conocimiento profundo de los procesos del negocio con el que conseguir ventajas competitivas y así diferenciarse de la competencia.

En el caso concreto de los emprendedores riojanos (Figura nº. 29), se observa que en el 49% de los casos el emprendedor se ocupa de la dirección y administración de la empresa, pero el 31% restante debe desarrollar prácticamente todas las funciones. Si bien, para distintos temas acuden a especialistas y profesionales externos de ámbitos muy variados.

Son los temas contables y financieros los que más habitualmente son realizados por otras personas de la propia organización o subcontratados externamente. Esta situación se justifica como una vía eficaz para que el emprendedor se pueda centrar en lo que verdaderamente es su negocio y no tenga que preocuparse de esos temas para los que no está preparado, no tiene suficientes conocimientos y suelen ser considerados como una distracción de su objetivo principal o como una actividad que le consume mucho tiempo del que no dispone.

**Figura nº. 29 Funciones desarrolladas por los emprendedores**



- **Motivaciones para emprender**

Las motivaciones que empujan a emprender a algunas personas son múltiples y variadas, van más allá de criterios estrictamente económicos (Hayter, 1997). Así, bajo las mismas condiciones sociales y del entorno, hay determinadas personas que prefieren trabajar por cuenta ajena y otras, por el contrario, necesitan emprender para sentirse satisfechas y considerar que en su vida profesional están alcanzado el éxito.

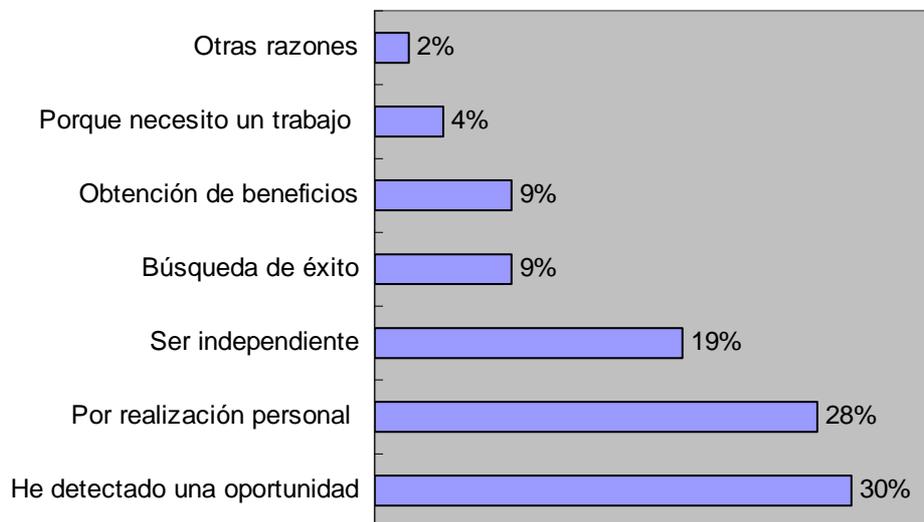
Las motivaciones por las que se decide emprender según Reynolds (2002) dependen de la edad. Así, los adultos suelen emprender mayoritariamente al detectar una oportunidad y los menores de 25 años emprenden básicamente por necesidad.

Según el informe GEM, la gran mayoría (más de tres cuartas partes) de las iniciativas emprendedoras españolas, surgen a partir de la detección de una oportunidad. En este sentido, las motivaciones que más han destacado los emprendedores riojanos entrevistados son: en el 29,8% de los casos reconocen emprender al detectar una oportunidad, el 27,7% por realización personal y el 19,1% para ser independientes, la búsqueda de éxito y la obtención de beneficios se dan en menor medida, y tan sólo un 4,3% marcan que iniciaron su actividad por necesidad

entre otras motivaciones (Figura nº. 30). Factores como la independencia y la realización personal están fuertemente ligados con la percepción de éxito, es más se pueden considerar como elementos necesarios para lograr las metas marcadas que conducen al éxito y a la satisfacción personal.

En consecuencia, que no nos ha resultado extraño que prácticamente todos los emprendedores entrevistados se sientan identificados como emprendedores de éxito.

**Figura nº. 30 Razones para emprender**



### 3.2.2. PERFIL DE LAS EMPRESAS

A la hora de definir sus metas, el emprendedor debe tener presente las características de la empresa que desea crear, su tamaño, ubicación, forma jurídica, tecnología y el riesgo que está dispuesto a tolerar. Debe tener clara la estrategia a seguir y a la hora de implementarla debe conocer los recursos y capacidades que necesita, y de los que dispone, la estructura de la organización y el papel que va a jugar en la misma (González, 2006).

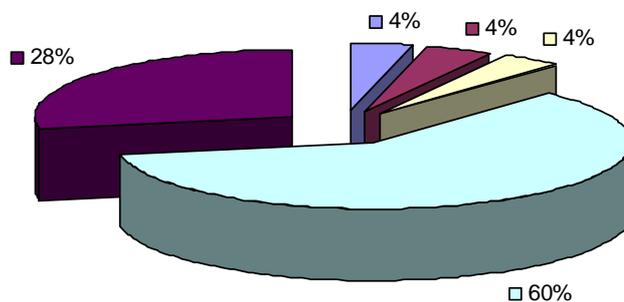
Por lo tanto, conocer las características de las empresas permitirá perfilar los objetivos y metas que persiguen los emprendedores riojanos. Para ello, este apartado se subdivide en dos epígrafes: en el primero, se presentan las características de las iniciativas emprendedoras y, en el segundo, se recogen las características básicas de las empresas una vez que se han constituido.

#### A) Iniciativas emprendedoras

Respecto a las características principales de las iniciativas emprendedoras, el 95,83% de las empresas son de reciente constitución al poseer una antigüedad entre los 3 meses y los 3 años y medio, por lo que hay que destacar su frágil estructura al estar en las primeras etapas de su vida. En general, los proyectos comienzan con una inversión mínima y desplegando toda la imaginación y capacidades de las que el emprendedor puede disponer para comprobar la respuesta del mercado. En ese momento, la estructura organizativa de la empresa suele ser muy sencilla y ese aspecto no preocupa especialmente al emprendedor. Esta situación cambia a medida que la empresa se consolida, es entonces cuando se comienza a realizar inversiones más fuertes, a poner en valor más recursos y capacidades y a trazar unas metas más ambiciosas.

Al analizar las iniciativas como se observa en la Figura nº. 31, la mayor parte de las empresas se encuadran en el sector servicios (60% de la muestra), le siguen las empresas de base tecnológica (28%), las industriales, constructoras y comerciales. Esta composición de la muestra sin duda determina las características económicas que se precisan para comenzar la actividad, así como las necesidades actuales y futuras para su desarrollo.

**Figura nº. 31 Sectores en los que se desarrolla la iniciativa emprendedora**



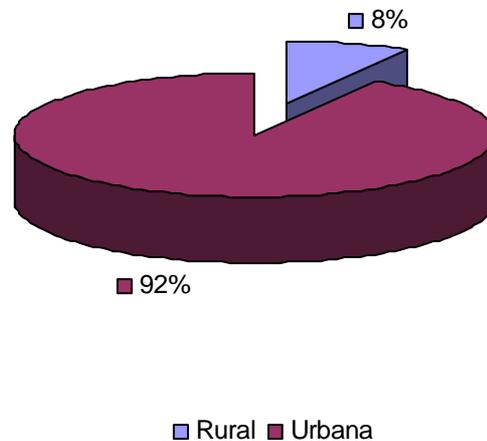
■ Industria ■ Construcción □ Comercio □ Servicios ■ Empresa de base tecnológica

Como se observa en las Figuras nº. 32 y nº. 33, el 87,5 % de las iniciativas emprendedoras estudiadas se localizan en Logroño y el 91,7% se pone en marcha en zonas urbanas.

**Figura nº. 32 Localidad donde se ponen en marcha las iniciativas emprendedoras**



Figura nº. 33 Zona donde se realiza la actividad las iniciativas emprendedoras



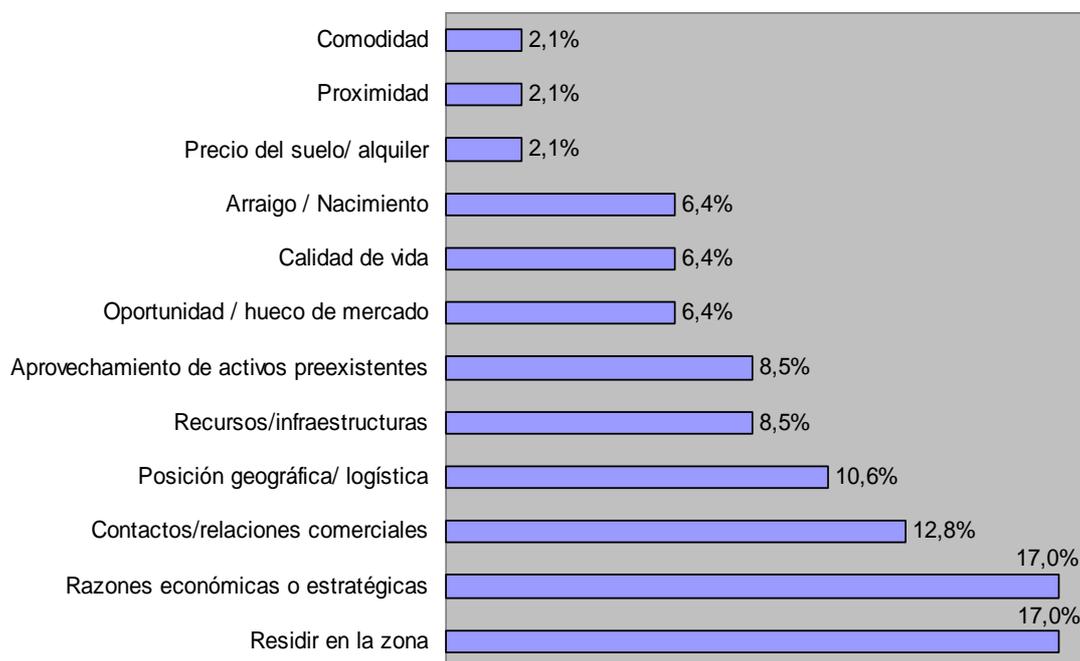
- **Motivos por los que se eligió la localización**

Existe evidencia empírica en la que se pone de manifiesto que las nuevas empresas suelen localizarse no en los lugares aparentemente más rentables, sino en aquellos más próximos al lugar de origen o residencia del emprendedor.

Las razones de este comportamiento pueden ser varias. Por una parte, se puede deber a que el conocimiento del mercado y de la zona haga que se detecten más fácilmente las oportunidades, a la vez que se reduce el riesgo. Por otra parte, se pueden reducir costes tanto personales, al estar cerca de la familia, como económicos, al poder aprovechar activos tanto materiales como inmateriales, tales como inmuebles en propiedad, conocimiento del capital humano del entorno o redes creadas (García et al. 2004).

En nuestro caso concreto se comprueba esta evidencia y tal como indica la Figura nº. 34, las motivaciones principales a la hora de elegir la localización del negocio son: residir en la zona (17%), razones económicas o estratégicas (17%), poseer contactos y relaciones comerciales (12,8%), le siguen la posición geográfica y logística, los recursos e infraestructuras y el aprovechamiento de activos preexistentes, oportunidad y hueco de mercado, arraigo y calidad de vida, entre otras.

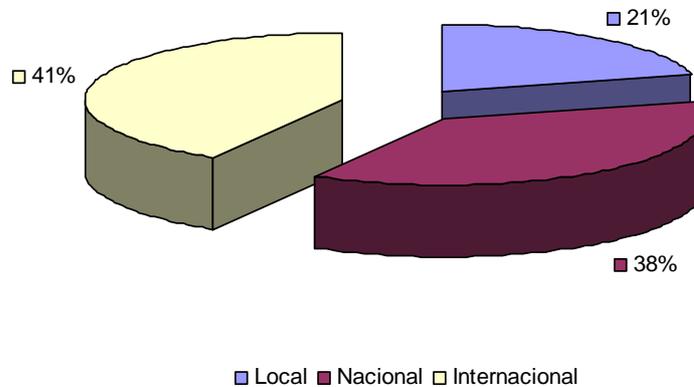
**Figura nº. 34 Motivos por los que se eligió la localización**



- **Mercado al que se dirigen**

Como queda reflejado en la Figura nº. 35, el 41% de las empresas analizadas se dirige a un mercado internacional. La mayoría de las empresas que no han abordado aún dicha actividad señalan que la internacionalización es un factor importante para poder ser competitivos y que están estudiando la manera de iniciarse en la conquista de dichos mercados, a medida que se consoliden convenientemente.

**Figura nº. 35 Mercado al que se dirigen las iniciativas emprendedoras**



#### **B) Negocio o empresa consolidada**

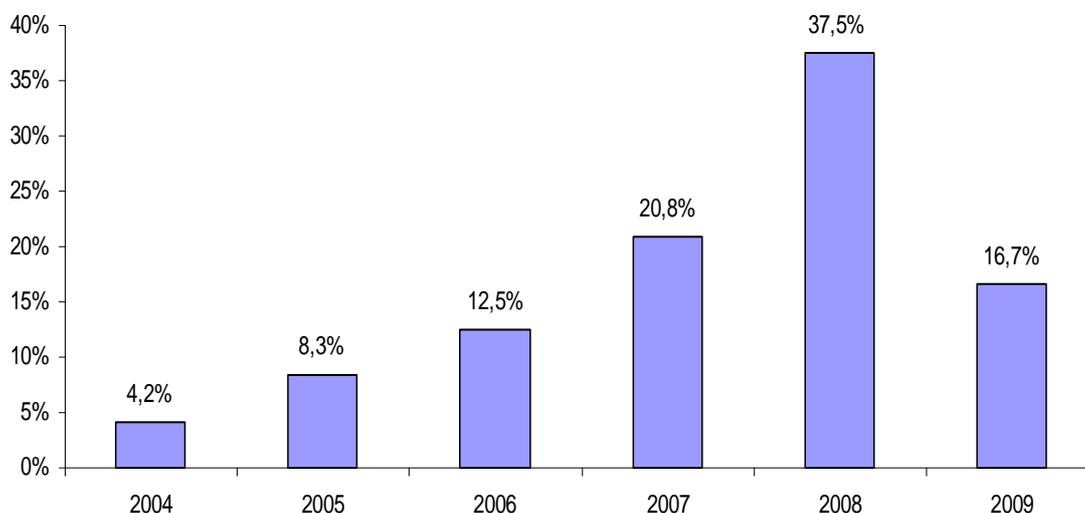
Una vez presentadas las características de las iniciativas emprendedoras, en el siguiente apartado se realizará el análisis de las empresas o negocios a los que dieron lugar las iniciativas anteriores.

- **Año de constitución**

Como anteriormente se ha puesto de manifiesto, en el presente trabajo se ha marcado un periodo tan reducido (2004-2009) con objeto de poder conocer las iniciativas en su primera fase, ahondar en la preorganización y a la vez analizar los distintos niveles de consolidación en los proyectos en un período temporal reducido.

En la Figura nº. 36 se comprueba que buena parte de las iniciativas estudiadas, concretamente un 37,5% del total comenzaron su actividad en el 2008.

Figura nº. 36 Año de fundación de la empresa



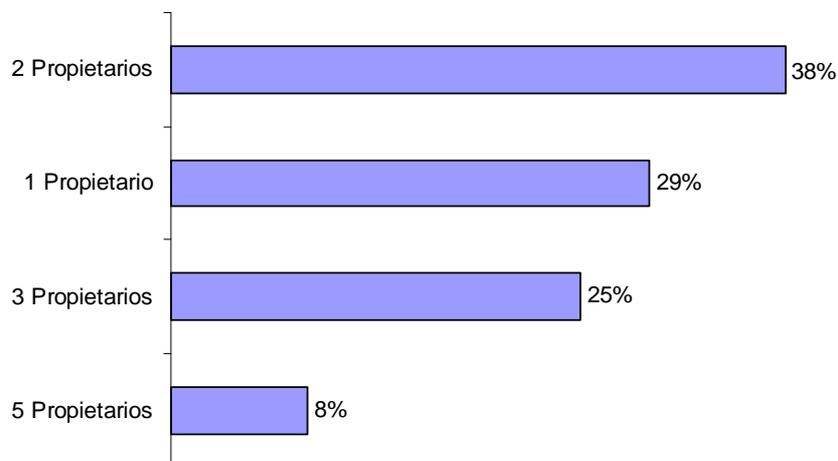
- **Propiedad**

Conocer el número de propietarios de la empresa, puede dar una pista de la posible estructura jurídica que se elegirá a la hora de constituir el negocio.

En la Figura nº. 37 se comprueba que las empresas fundadas por dos socios son las más numerosas, al representar el 38% de la muestra. Le siguen en importancia las empresas unipersonales con un 29% de los casos.

Estos datos son consecuentes con los que se presentan a continuación, en los que se pone de manifiesto que son las sociedades limitadas y los empresarios individuales las formas jurídicas más destacadas en el estudio (Figura nº. 38). También están en línea con la información procedente del INE que figura en el apartado 1.3 del estudio (Tabla nº. 3).

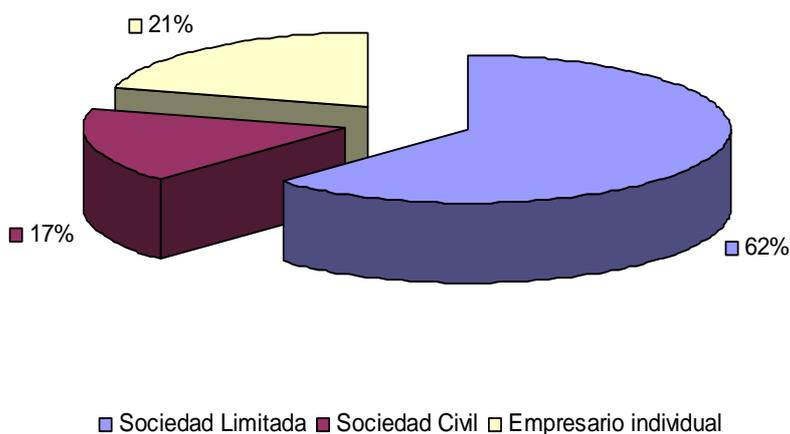
**Figura nº. 37 Número de propietarios**



- **Forma jurídica que adoptaron las iniciativas**

Como se desprende de la Figura nº. 38, si estudiamos la forma jurídica de las empresas que componen la muestra se observa que un 62% son sociedades limitadas, un 21% empresarios individuales y el resto sociedades civiles.

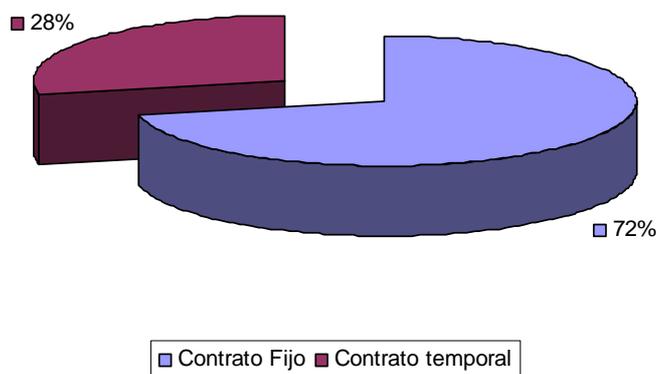
**Figura nº. 38 Forma jurídica de las empresas**



- Empleados

De las empresas estudiadas, el 62,5% generan otros puestos de trabajo adicionales al emprendedor, siendo la media de contratación externa de 2,54 asalariados. Para analizar el tipo de empleo que se realiza, si diferenciamos entre trabajadores contratados temporalmente o con contrato fijo, se observa como en un 72% de los casos los trabajadores tienen contrato fijo (Figura nº. 39). De ello puede concluirse que el empleo generado de forma mayoritaria se puede considerar estable y que no es precario.

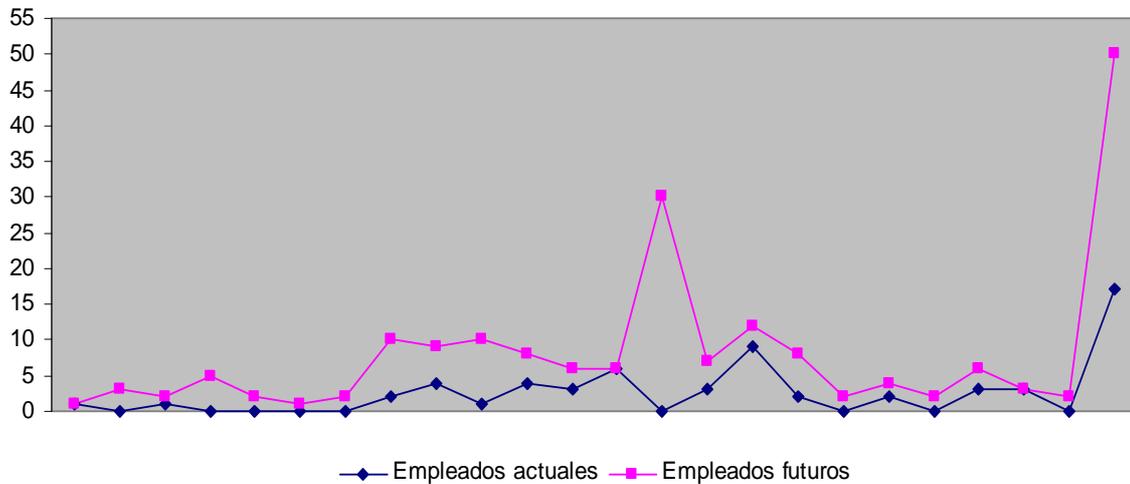
**Figura nº. 39 Tipo de contratación empleada**



El 37,5% restante son empresas sin empleados, debido básicamente a su reciente creación. Generalmente, al estar en la etapa inicial, todavía no tienen clara la evolución del negocio, la estructura es débil y consecuentemente las empresas comienzan con prudencia únicamente con el trabajo de los socios fundadores. A medida que aumenta el volumen de negocio del proyecto, la empresa precisa contratar mano de obra adicional y aquél se va consolidando.

La Figura nº. 40 muestra la evolución prevista del número de trabajadores en plantilla que los emprendedores esperan tener en los próximos 5 años en comparación con la actual. Como se observa muchos de los emprendedores tienen una perspectiva positiva de contratación a futuro para consolidar y fortalecer sus proyectos.

**Figura nº. 40 Evolución actual y previsión futura de los empleados**



Analizando el número de empleados que forman parte de las plantillas de las diferentes empresas, se comprueba que en el caso de contratos fijos el rango de trabajadores oscila entre 1 y 9 trabajadores y, en el caso de trabajadores temporales la horquilla va desde 1 a 4 empleados.

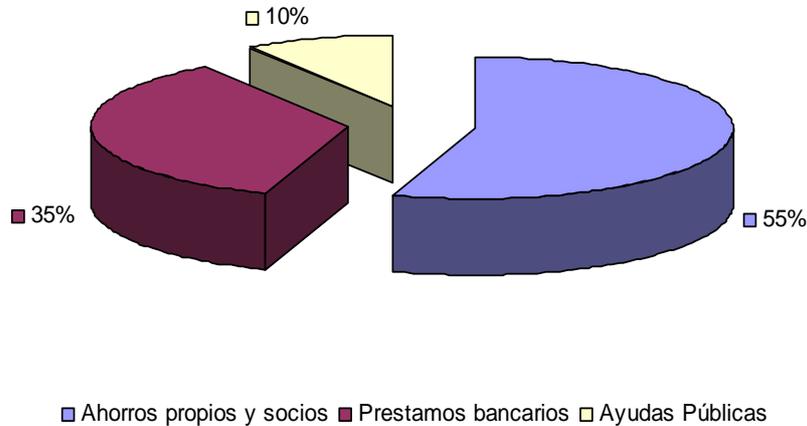
Como conclusión podemos indicar que se recurre a plantillas de carácter fijo y que se trata de evitar la rotación en los puestos de trabajo por todos los inconvenientes que genera; así, el número de trabajadores que las empresas poseen en plantilla con este tipo de contratos es muy inferior al que presenta la contratación fija.

- **Inversión inicial**

La inversión media inicial de las iniciativas se sitúa alrededor de los 56.000€ y se financia mayoritariamente con ahorros propios o capital de los socios (55%), préstamos bancarios (35%) y ayudas públicas (10%), como se observa en la Figura nº. 41.

A pesar de que pueda parecer una cifra baja para comenzar los proyectos, indicar que la muestra está formada principalmente por empresas del sector servicios y que en muchas de ellas el conocimiento es el elemento fundamental. Posteriormente, el desarrollo natural de los proyectos exigirá inmovilizaciones acordes al nivel de expansión del negocio.

Figura nº. 41 Forma de financiar la inversión inicial



La financiación es un elemento importante para la puesta en marcha de las iniciativas empresariales<sup>3</sup>, pero no sólo para hacer posible que la idea se materialice en un negocio; sino también para que posteriormente se dispongan de los recursos necesarios para permitir financiar un desarrollo armónico de la organización, según las diferentes necesidades que surgen en cada una de las fases de su ciclo de vida. La literatura económica ha puesto de relieve que las necesidades de financiación son muy distintas en cada una de las fases de vida de una organización.

- **Indicadores económicos medios**

Además de la inversión media, que como anteriormente se ha mencionado es de 55.998€, podemos observar en la Tabla nº. 5 otros indicadores económicos relevantes de las empresas analizadas. Destacamos que la facturación media de las empresas se encuentra en torno a los 138.248€, los activos alcanzan una cifra de 146.821€ y consiguen una rentabilidad media alrededor del 28%.

<sup>3</sup> En este sentido, véase los trabajos de Evans y Jovanovic (1989), Guiso, *et al.* (2002) y Aguado, *et al.* (2002).

**Tabla nº. 5 Indicadores económicos medios de las empresas de la muestra**

	Nº. Empresas.	Inversión	Ventas *	Activos *	Empleados	Rentabilidad
<b>Sociedad limitada</b>	15	61.035	203.980	207.897	4	29%
<b>Sociedad civil</b>	4	27.156	78.000	23.875	1	24%
<b>Empresario individual</b>	5	51.946	30.400	20.800	0-1	28%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>55.998</b>	<b>138.248</b>	<b>146.821</b>	<b>3</b>	<b>28%</b>

\* Datos medios en euros

Una vez analizados los resultados a nivel global, se puede replicar el mismo estudio considerando la información obtenida según la condición jurídica de las empresas y comprobar mediante una comparación de los indicadores económicos, si existen diferencias significativas entre los diversos grupos.

Como cabía esperar, las sociedades limitadas son empresas comparativamente con una dimensión más importante que el resto de sociedades, tienen en media aproximadamente 4 empleados, disponen de prácticamente de 10 veces más de activos que los negocios que se han comenzado como empresario individual y sus ventas están en relación a dichas características, su rentabilidad es ligeramente mayor. Las sociedades limitadas tienen más de dos propietarios, los proyectos suelen ser más ambiciosos y con mayor perspectiva de crecimiento. Los emprendedores manifiestan que la elección de este tipo de forma societaria se debe a la necesidad de limitar su responsabilidad, a la dimensión que va ir adquiriendo la empresa y por motivos básicamente fiscales.

- **Características de los productos o servicios ofrecidos**

Los emprendedores entrevistados consideran que su producto o servicio es altamente innovador. Otros atributos que definen como diferenciadores de sus productos o servicios son: la calidad, atención al cliente, funcionalidad, servicio postventa, originalidad, precios y exclusividad son los mejor valorados (obteniendo una puntuación por encima de 7 puntos, en una escala likert de 1 a 10). Por el contrario, diseño y marca obtienen también una buena puntuación (6,61 y 6,53 respectivamente), pero son los menos valorados. La razón básica que

esgrimen es que dichos elementos se logran con el tiempo y ellas son empresas de reciente de creación. No obstante, los emprendedores señalan que trabajarán activamente para mejorar y reforzar estos atributos en la medida de lo posible, ya que los consideran muy importantes para que sus productos y servicios se conozcan en los mercados y se diferencien de los ofrecidos por la competencia.

La Figura nº. 42 recoge una tabla resumen con la valoración media de los atributos del producto o servicio más destacados por los emprendedores.

**Figura nº. 42 Valores medios de los principales atributos del producto o servicio**

	<b>Media</b>
<b>Atención al cliente</b>	8,68
<b>Calidad</b>	8,54
<b>Funcionalidad</b>	8,40
<b>Innovación</b>	7,83
<b>Originalidad</b>	7,81
<b>Servicios post-venta</b>	7,52
<b>Exclusividad</b>	7,37
<b>Precios</b>	7,25
<b>Diseño</b>	6,61
<b>Marca</b>	6,53
<b>Competencia</b>	5,50

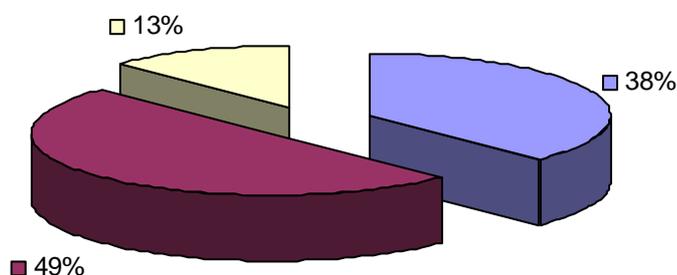
- **Tecnologías que se utilizan**

Es evidente que las nuevas tecnologías son un elemento imprescindible y en continuo desarrollo dentro de cualquier empresa. No obstante, la tecnología punta está mucho más presente en las grandes empresas que en las medianas y pequeñas (PYME); esto se debe principalmente a la dimensión de la empresa y, como consecuencia, al ámbito de actuación de la misma y a su capacidad de inversión y gestión. Sin embargo, aunque poco a poco se va acortando esta diferencia, ya que muchas PYMES están empezando a ser conscientes de que

el uso de las TIC es una cuestión clave para mejorar su competitividad, su expansión y su supervivencia.

Tal como se muestra en la Figura nº. 43, el 38,5% de las empresas analizadas utilizan nuevas tecnologías con una vida inferior a 1 año, el 49% con una vida entre 1 y 5 años y en el 13% restante se detecta el uso de una tecnología madura.

**Figura nº. 43    Tecnologías utilizadas en la actividad empresarial**



■ Nuevas tecnologías ■ Vida entre 1 y 5 años □ Tecnología madura

Destacar en este sentido que la mayoría de las empresas consideradas son empresas de servicios, cuyo uso principal de tecnologías se limita a equipos de laboratorio o propios de su actividad o equipamiento informático de oficina (ordenadores, teléfonos, impresoras, etc.) y uso de Internet, de ahí el alto porcentaje de tecnología con una vida entre 1 y 5 años.

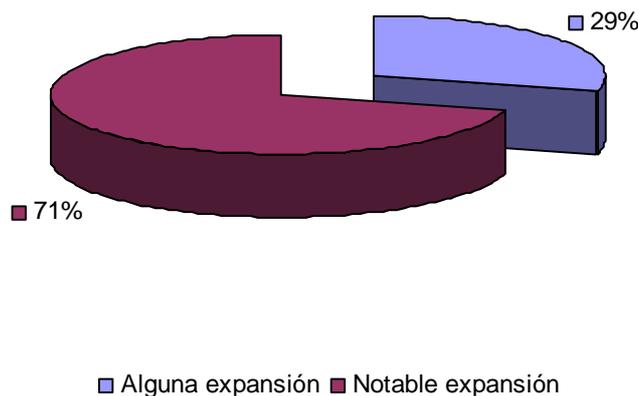
- **Expectativas de crecimiento**

Los resultados anteriores ponen de manifiesto que las empresas analizadas son de reciente creación, que no poseen una trayectoria muy definida y que su estructura organizativa es débil, pero ello no impide que afronten el futuro con optimismo.

El objetivo de todos los emprendedores, como queda patente en las previsiones anteriormente presentadas referentes a la evolución de las plantillas y a las rentabilidades que se esperan obtener, es poder crecer; pero la forma de hacerlo difiere de unos casos a otros.

Como se indica en la Figura nº. 44, al preguntar a los emprendedores que grado de expansión piensan que van a tener en los próximos cinco años, el 71% de los casos esperan tener una notable expansión y el 29% restante que su crecimiento sea más lento pero a la vez más seguro.

**Figura nº. 44 Grado de expansión que se espera tener en el futuro**



### 3.2.3. CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO

Por entorno entendemos todos aquellos factores ajenos a la empresa, que no son controlables por el emprendedor pero influyen notablemente tanto en la creación y la consolidación de su proyecto como en los resultados y rendimientos del mismo.

Como indica González (2006) “la empresa es un sistema vivo y muy permeable cuya supervivencia depende casi exclusivamente de su adaptación al entorno donde actúa”. Conocer el entorno es esencial para el emprendedor, pero no es una tarea fácil. Son muchos y variados los factores que componen el entorno de una empresa y su incidencia en ella es diferente en todos los casos.

De manera general, podemos agrupar estos factores en dos grandes categorías: entorno próximo y entorno general.

- El entorno próximo es característico de cada empresa y en él se encuadran determinados factores que inciden en la misma de una manera clara y directa. Algunos de los elementos más comunes que forman este entorno son: competencia, proveedores, clientes, suministradores, entidades financieras y administraciones públicas.
- El entorno general está formado por un conjunto de factores externos a la empresa que ejercen en ella una influencia indirecta y menos relevante e inmediata que los del entorno próximo. Dentro de este entorno se pueden destacar entre otros: factores económicos, demográficos, socioculturales, políticos, legales y tecnológicos (García del Junco, 2002).

En el presente trabajo, aunque consideramos de interés la clasificación anterior, hemos agrupado los factores propios del entorno según los efectos que se espera provoquen, es decir, si suponen apoyos o barreras a la hora de desarrollar el proceso emprendedor y alcanzar el éxito empresarial. En este sentido, la literatura existente<sup>4</sup> identifica con claridad el componente interno o externo de dichos factores.

---

<sup>4</sup> La situación competitiva del sector podría facilitar u obstaculizar la entrada de nuevos empresarios y la explotación de nuevas oportunidades con la correspondiente disminución de la probabilidad de éxito (Porter 1980, Hofer y Sanderberg, 1987). Otros factores como son la coyuntura general, los apoyos gubernamentales y las políticas socioeconómicas

En este apartado se presentan en primer lugar las principales barreras con las que se puede encontrar el emprendedor, para posteriormente reflejar los apoyos recibidos que hemos identificado a lo largo de las entrevistas.

#### A) PRINCIPALES BARRERAS PARA EMPRENDER

Según la literatura existente en materia de entrepreneurship y la opinión de los emprendedores, las principales barreras con las que se enfrentan suelen ser a nivel competitivo y de tipo financiero y burocrático, por lo que seguidamente comentaremos cada una de ellas por separado.

- Nivel de competencia

El nivel de competencia puede influir enormemente a la hora de poner en marcha y desarrollar la actividad empresarial. El hecho de que exista o no competencia puede marcar el grado de concentración en el sector, que puede ser una barrera a la entrada de nuevos negocios e influir en la estrategia de diferenciación de la empresa.

En nuestro caso concreto, los entrevistados consideran que su actividad está sometida a un nivel de competencia medio (5,5 en una escala Likert de 1 a 10); hecho que podemos valorar positivamente dado el contexto económico actual y la presión que existe en este sentido.

- Burocracia

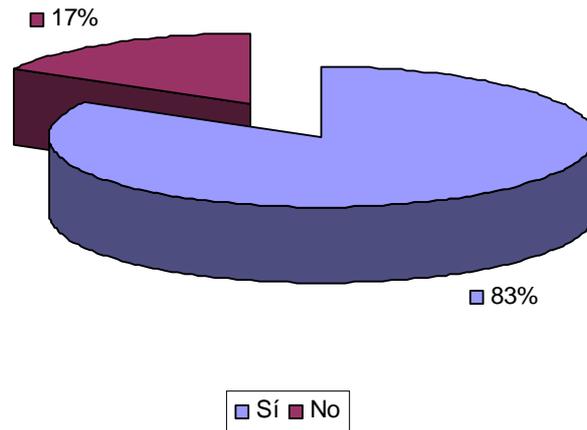
Respecto a la burocracia, desde las administraciones públicas cada vez se está intentando simplificar más los trámites necesarios para poder constituir las empresas y desarrollar sus actividades. En el caso de La Rioja, los trámites administrativos y legales no son vistos por los emprendedores como excesivamente costosos (la muestra indica que se tarda una media de 4,7 semanas en poner en marcha el negocio) ni difíciles de realizar. Al preguntar a los

---

(Cooper y Gimeno-Gascón, 1992) pueden suponer elementos facilitadores u obstaculizadores para el éxito empresarial.

emprendedores si es posible realizar estos trámites en un periodo corto de tiempo, el 83% de las respuestas obtenidas fue que si es posible (Figura nº. 45).

Figura nº. 45 ¿Es posible realizar todos los trámites administrativos y legales (obtención de permisos y licencias) en un periodo corto de tiempo?



La valoración media del grado de dificultad de realizar los trámites de creación de la empresa se sitúa en un nivel intermedio: 5,54 (en una escala en la que el 10 es el mayor grado de dificultad). No obstante, el tipo de empresa y actividad que se vaya a realizar determinan significativamente dichos aspectos dilatando plazos y elevando su nivel de complejidad.

- **Barreras financieras**

Como indicábamos anteriormente, la financiación es otro elemento importante en la puesta en marcha de las iniciativas empresariales, para hacer posible que la idea se materialice en un negocio y para financiar un desarrollo armónico de la organización en las distintas fases de su ciclo de vida.

La mayor parte de los proyectos emergentes comienzan con una inversión mínima que financia la estructura básica para comenzar la actividad empresarial. La composición de dicha financiación está formada en buena medida por recursos propios, en muchos de los casos procedentes de los ahorros que dispone el emprendedor y su familia, así como del círculo de amistades que ha sido capaz de movilizar o de los fondos de aquellos socios que incorpora al

proyecto. El resto de la financiación son básicamente ayudas o subvenciones conseguidas para el proyecto y los recursos ajenos bancarios.

En una primera etapa de la puesta en marcha del proyecto, excepto en algunos sectores e iniciativas muy innovadoras de negocios emergentes y en fases económicas fuertemente expansivas la financiación de tráfico comercial, a partir de proveedores, suele ser muy escasa o prácticamente nula. En este sentido, téngase en cuenta que el no poseer una trayectoria consolidada en el mundo de los negocios, además de tener una estructura financiera débil y bastante frágil, hace que los proveedores exijan a sus nuevos clientes el pago al contado o con condiciones comerciales restrictivas.

Ello es algo muy lógico en el mundo de los negocios, hasta que se disponen de abundantes datos del cliente, de su calidad como pagador, de su solvencia, de su reputación, de su rentabilidad y de los rasgos que definen su negocio, así como otros indicadores.

En múltiples foros de emprendedores y en algunos de los casos analizados en el presente estudio, se recogen continuamente quejas sobre las duras condiciones y exigencias que marcan las entidades financieras para proporcionar financiación a las iniciativas empresariales emergentes, o cómo en muchos de los casos se convierte en una auténtica barrera para pasar de la idea al desarrollo del negocio.

No obstante, es preciso tener en cuenta las características del tradicional negocio bancario, las normas y usos que lo rigen y su fundamento en la confianza de que el cliente que recibe la financiación será capaz de ser solvente y de generar la suficiente liquidez para devolver los fondos en las fechas pactadas. Bajo estos parámetros, no debe sorprender, ni causar extrañeza, que se exijan unas determinadas condiciones. Máxime cuando muchas de las solicitudes de financiación no van acompañadas de un buen plan de negocio, ni de la asunción de riesgo equitativa por parte del emprendedor (que solicita fondos a la banca, pero no desea ver comprometido su patrimonio personal o familiar como garantía del nuevo negocio, o se detecta que muestra debilidad en el proyecto por la falta de un equipo de dirección debidamente sincronizado, o porque los socios no tienen una comunicación eficiente entre sí, o que no ha movilizado convenientemente a sus redes más cercanas).

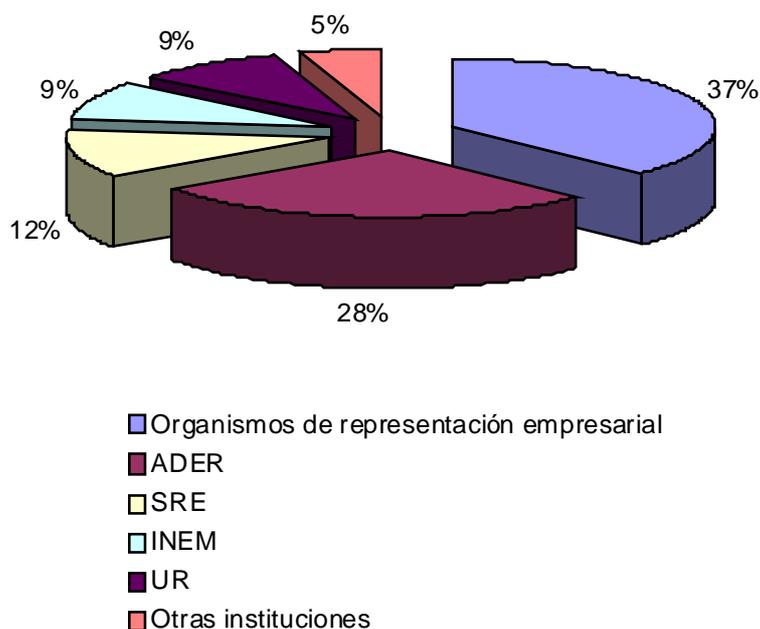
A nuestro parecer, para salvar las dificultades de financiación es preciso que el emprendedor sea proactivo, dado que cada vez más entidades financieras, fundaciones e instituciones públicas disponen de programas de apoyo financiero a emprendedores y de líneas de aval.

## **B) PRINCIPALES APOYOS RECIBIDOS POR EL EMPRENDEDOR**

Todos los emprendedores encuestados señalan que conocen y en alguna ocasión han utilizado los servicios que ofrecen las diversas organizaciones públicas y/o privadas existentes, en la comunidad autónoma de La Rioja, en materia de creación de empresas.

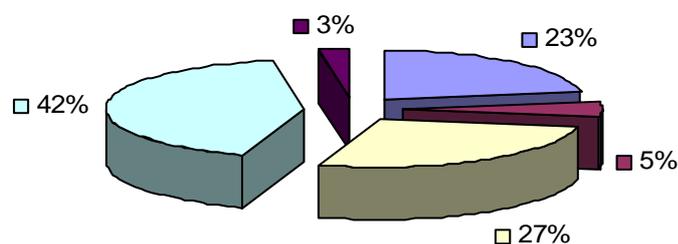
En la Figura nº. 46 se destacan los servicios más señalados a este respecto, siendo los prestados por organismos de representación empresarial (Cámara de Comercio, FER y AJER) los que con un 37%, representan los servicios más utilizados. En orden de importancia, le siguen los servicios de la Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja (ADER) con un 28% del total y los ofrecidos por el Servicio Riojano de Empleo que representan el 12% de los casos.

**Figura nº. 46 Servicios utilizados de diferentes organismos de la Rioja**



Estos servicios son prestados a los emprendedores mediante distintas líneas de actuación. En el caso de los emprendedores que forman parte de este estudio, reciben los apoyos de las instituciones fundamentalmente a través de apoyo público como subvenciones varias y de programas de formación y asesoramiento propios del campo de creación de empresas (Figura nº. 47).

**Figura nº. 47 Apoyos recibidos**



- En forma de crédito
- Informes de viabilidad comercial o estudios de mercado
- Asesoría y gestión para cumplimentar la documentación y hacer frente a la burocracia en su constitución
- Apoyo público: subvenciones
- Otros

Una vez identificados los principales apoyos recibidos por el emprendedor riojano en materia de creación de empresas, a continuación pasamos a comentar con más profundidad las características más destacadas de cada uno de ellos. Empezamos analizando las subvenciones recibidas, para seguidamente hacer referencia al asesoramiento y a la formación.

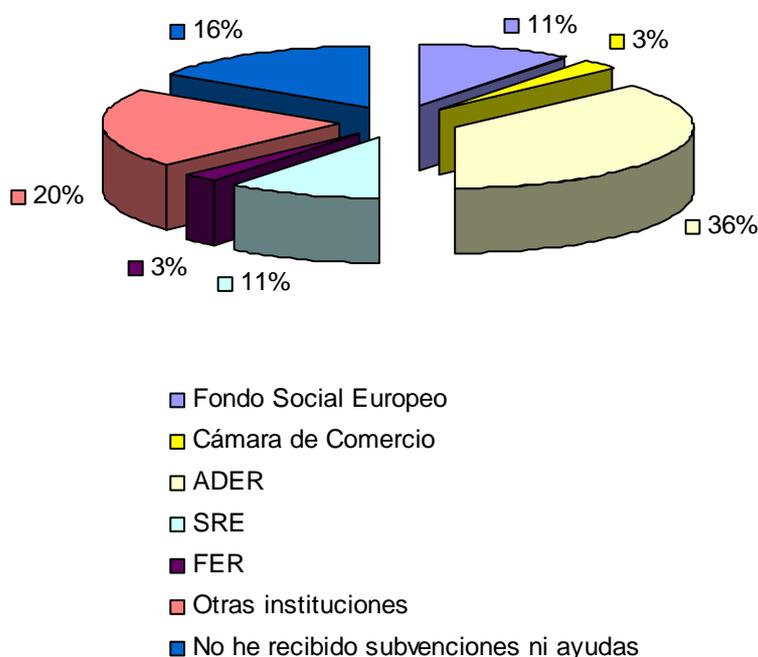
- **Subvenciones**

En este sentido, comenzamos destacando que el 42% de las empresas de la muestra ha recibido algún tipo de subvención. Este porcentaje refleja exclusivamente los casos en los que la subvención ha sido abonada. En muchos de los casos aun estando aprobadas las

subvenciones, no se han recibido en el momento en el que se realizó el presente estudio y no han sido tenidas en cuenta. Si se hubiesen considerado todas las subvenciones aprobadas, el porcentaje obtenido bajo este epígrafe hubiera resultado mayor.

La Figura nº. 48 muestra los principales organismos nacionales y locales de los que los emprendedores analizados han obtenido las subvenciones. El apoyo otorgado por la Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja (ADER) representa un 36% del total recibido.

**Figura nº. 48 Organismos de los que proceden las subvenciones recibidas**



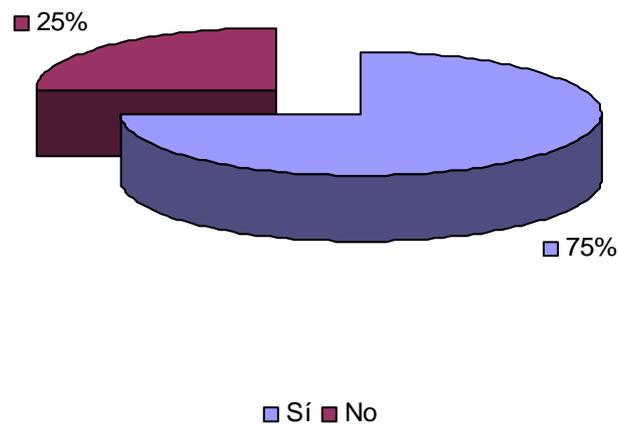
• **Asesoramiento y formación**

Tras el análisis de las subvenciones, que es el tipo de apoyo que los emprendedores manifiestan recibido en mayor proporción, pasamos a analizar los programas en materia de asesoramiento y formación que son otros de los apoyos destacados por los emprendedores positivamente.

Una de las causas por la que los emprendedores no consideren el proceso de creación de empresas como excesivamente complejo ni difícil de realizar, puede ser consecuencia de que

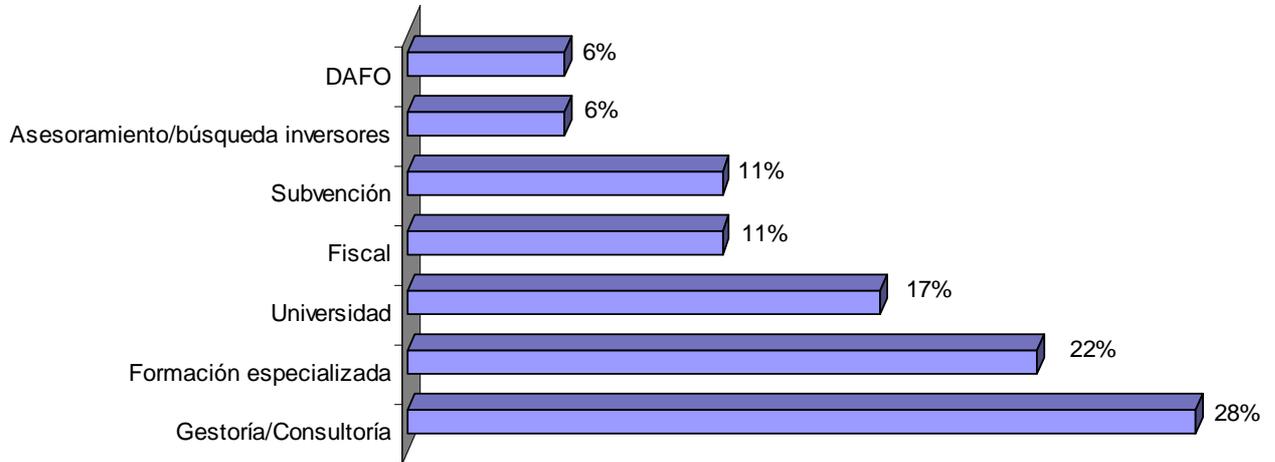
en el 75% de los casos se ha contado con el asesoramiento externo de diversas organizaciones (Figura nº. 49).

**Figura nº. 49 Asesoramiento recibido para constituir la empresa**



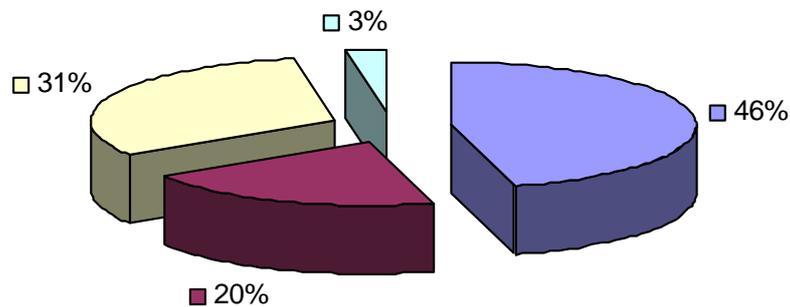
El asesoramiento se ha recibido en diferentes ámbitos como se comprueba en la Figura nº. 50, donde se observa que la consultoría/gestoría (28%) y la formación (22%) son los aspectos que en mayor porcentaje se han solicitado. Le siguen el asesoramiento recibido desde la universidad, sobre todo a la hora de la elaboración del plan de empresa, y el asesoramiento en materia de fiscalidad y subvenciones.

**Figura nº. 50 Tipo de asesoramiento recibido**



Normalmente todos estos servicios citados son utilizados con mayor frecuencia antes de constituirse la empresa, aunque se siguen empleando al inicio de la actividad y también durante los 3,5 años primeros tal y como queda reflejado en la distribución que se ofrece en la Figura nº. 51.

**Figura nº. 51 Época en la que se utilizaron estos servicios**



- Con anterioridad a la constitución de su empresa
- Dentro de los 3 primeros meses de su creación
- Entre los 3 meses y los 3 años y medio tras la fundación de la empresa
- Todas

- **Elaboración del plan de empresa**

Dentro de este apartado y debido a la trascendencia de su realización presentamos la elaboración del plan de empresa, es uno de los servicios de formación y asesoramiento destacados por los emprendedores.

El Plan de Empresa es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma, y desarrolla los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto.

El Plan de Empresa surge de la necesidad conceptual, metodológica y de gestión, de introducir un instrumento que permite concretar las estrategias en términos técnicos, económicos, tecnológicos y financieros.

Es una forma de pensar sobre el futuro del negocio, permitiendo al emprendedor identificar los fines, metas y objetivos de la organización; así como la forma de alcanzarlos con la menor incertidumbre y reduciendo en la medida de lo posible el riesgo que está asociado a cualquier actividad emprendedora.

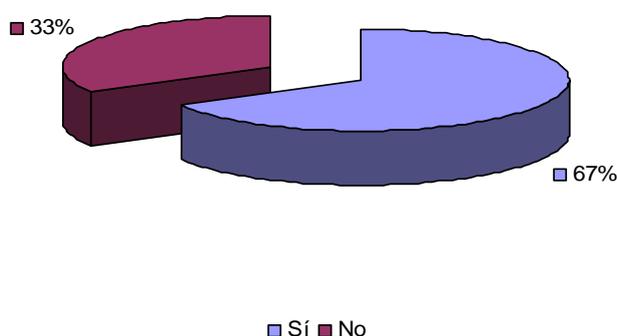
El objetivo principal del plan de negocio es ayudar a alcanzar un conocimiento amplio y objetivo de la empresa o la actividad que se pretende poner en marcha. Al mismo tiempo, es una excelente carta de presentación a la hora de convencer del mérito del proyecto a posibles socios o financiadores para conseguir los recursos y/o movilizar las capacidades necesarias para ejecutar el negocio.

En nuestro caso, el 67% de los emprendedores entrevistados han elaborado un plan formal de empresa (Figura nº. 52). El motivo principal que han indicado es que suele ser requisito imprescindible a la hora de optar a la financiación ajena y a ciertas subvenciones.

En todos los casos reconocen la importancia de su elaboración, ya que les permite mediante un análisis objetivo y sistemático plasmar si la idea es o no viable, expresar los objetivos estratégicos por escrito con claridad y sirve para el control periódico de los resultados logrados con objeto de alcanzar las metas marcadas.

La mayoría de los emprendedores que no lo han elaborado, indican que no tienen tiempo ni suficientes conocimientos en alguna de las áreas y que están seguros que para ellos puede llegar a ser una distracción.

**Figura nº. 52 ¿Han elaborado un plan de empresa formal?**



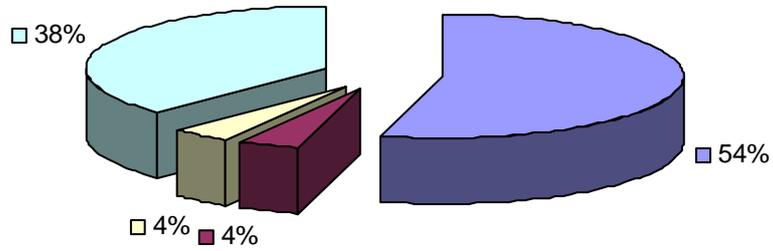
- **Redes y servicios de los que forman parte**

La pertenencia a semilleros, incubadoras o viveros de empresas son otro de los apoyos destacados posteriormente por los emprendedores riojanos.

A parte de proporcionarles una serie de infraestructuras y recursos, de servirles de carta de presentación, de mejorar su imagen y reputación frente a proveedores, clientes y su red social, destacan que les está reportando la posibilidad de intercambio de información y comunicación con la que es posible crear redes y contar con la colaboración de otras empresas, así como aprender de forma rápida de las buenas prácticas de sus compañeros.

Como se observa en la Figura nº. 53, el 54% de los casos analizados los emprendedores disfrutaban de las ventajas proporcionadas por las incubadoras de empresas, el 4% pertenece a semilleros de empresas y el 4 % ha utilizado el capital riesgo.

Figura nº. 53 Redes de las que forman parte



■ Incubadoras ■ Semilleros □ Capital Riesgo □ Ninguno

### 3.3. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Como ha quedado patente a lo largo del documento, la inexistencia de un marco teórico consensuado y la difícil observación, medición y definición de los múltiples factores que intervienen en el proceso emprendedor, hacen que el estudio del entrepreneurship se caracterice por presentar una elevada complejidad para los investigadores.

En la medida de lo posible en este trabajo, se han tratado de salvar dichas dificultades. Creemos necesario seguir avanzando en un área de tal importancia y de tal trascendencia para la sociedad y la economía riojana. Sin embargo, somos conscientes de que el estudio presenta cierta dosis de subjetividad que hace que la investigación presente una serie de limitaciones, máxime en una nueva área de investigación caracterizada por la borrosidad de los conceptos y con un paradigma incipiente. Conocedores de las mismas, las presentamos a continuación, no sin antes indicar que se seguirá trabajando para reducirlas en próximas investigaciones.

- Las empresas que forman parte del estudio son una pequeña muestra de la realidad emprendedora de La Rioja y está sesgada por no seguir un procedimiento aleatorio de muestreo. Ello se debe al objetivo de la investigación en esta primera etapa y a la necesidad de aplicar el método del caso, para estudiar el éxito en emprendedores y proyectos muy variados. Sin duda, mejorar la representatividad de la muestra es uno de los objetivos prioritarios para proseguir con la investigación. A este respecto, señalar que en estos momentos ya se han enviado más de 200 cuestionarios postales, a través de Ventanilla Única Empresarial de la Cámara de Comercio, a las empresas creadas en dicho período y que si se obtiene un buen nivel de respuesta serán analizados en otros estudios posteriores.
- El éxito de una empresa se ha definido a través de un entramado de variables e indicadores; sin embargo, no existe consenso en como debe medirse y en qué grado deben participar en el mismo los distintos factores.
- Se trata de un primer análisis que combina el método del caso y el análisis descriptivo para intentar aproximarse al fenómeno del entrepreneurship en la comunidad de La Rioja. En

próximas investigaciones será conveniente utilizar un tratamiento estadístico que permita detectar las interrelaciones existentes entre las variables y que proporcione un análisis causal del éxito.



# PARTE CUARTA

**CONCLUSIONES**

**BIBLIOGRAFÍA**

**Y ANEXOS**



## 4.1 CONCLUSIONES

- **Principales resultados obtenidos**

Como se ha indicado en la introducción, el objetivo principal del presente trabajo es mostrar las características que poseen las iniciativas emprendedoras desarrolladas con éxito, en el periodo 2005 - 2009, en la comunidad autónoma de La Rioja.

Antes de presentar los resultados obtenidos en este sentido mediante una entrevista realizada a las empresas que consideramos exitosas, presentamos un primer capítulo en el que se propuso un análisis actual de la actividad emprendedora que se desarrolla en La Rioja y del cuál podemos destacar los siguientes resultados:

- Respecto a la actividad empresarial en La Rioja, cabe destacar que la evolución del número de empresas activas ha seguido una evolución creciente hasta el año 2008. En dicho periodo empezó a cambiar la tendencia y se ha observado un descenso en el número de empresas creadas tanto con forma jurídica societaria como en autónomos. Este hecho se ha traducido en una destrucción de puestos de trabajo.
- La estructura de las empresas riojanas se caracteriza por ser de reducida dimensión (las micro y pequeñas empresas representan el 99,2% del total de las empresas riojanas), con un claro predominio del sector servicios y una marcada tradición familiar en sectores como el agroalimentario, el del calzado, el de la madera y el comercio minorista.

Si atendemos a la actividad emprendedora, tanto un análisis del índice TEA del informe GEM como los diferentes datos publicados por el Gobierno de La Rioja, el Instituto de Estadística de La Rioja y el INE, señalan un empeoramiento en los datos referentes a la actividad emprendedora durante el 2008 y el primer semestre de 2009.

- El índice TEA de La Rioja, desciende notablemente en 2008 con respecto a 2007, pasando del 8,79% al 6,96%. Se pierde el segundo puesto en el ranking de actividad emprendedora que poseía la comunidad en 2007 a nivel nacional.
- A los mismos resultados se llega si se sigue la evolución de la creación y disolución de empresas, ya que en 2008 las bajas de empresas comienzan a ser mayores que las altas produciéndose consecuentemente una pérdida de actividad empresarial.
- La mayor parte de los emprendedores riojanos son hombres, aunque la cifra de mujeres ha aumentado en el tiempo y no presenta una gran diferencia con respecto al TEA masculino. Deciden emprender básicamente al detectar una oportunidad.

Este análisis sirve como una primera aproximación a la actividad emprendedora y a la estructura empresarial de la comunidad, comenzamos con él porque nos parece que influye significativamente tanto en el número de iniciativas emprendedoras que se llevan a cabo como en el tipo de actividades, y la forma en que se desarrollan y plantean.

Los principales resultados de las entrevistas realizadas para determinar las características más representativas de las iniciativas emprendedoras exitosas que se desarrollan en La Rioja, bajo un modelo integral las dimensiones de emprendedor, empresa y entorno, son los siguientes:

- Los emprendedores riojanos de la muestra se caracterizan por ser en su mayoría de nacionalidad española, con una edad media comprendida entre los 25 y 37 años y que decide emprender al detectar una oportunidad. Son personas bien formadas, ya que el 75% de los casos poseen una carrera universitaria e incluso el 8,3% ha realizado un doctorado.

En la actualidad trabajan poniendo en marcha su idea de negocio, cuya actividad en la mayoría de los casos es acorde con su formación y experiencia. Han abandonado un puesto de trabajador dependiente (92% de los casos), con el que gozaban de estabilidad económica al percibir un nivel de ingresos medio comprendido entre los 1.200 y los 2.400€.

Sólo el 21% poseía experiencia emprendedora previa y, en todos los casos el sector de las iniciativas actuales coincide con el de su experiencia anterior.

En el 58,3% de los casos existe tradición emprendedora en la familia y, dentro de este grupo, el 46,2% ha decidido emprender en el mismo sector en el que han trabajado o trabajan sus familiares más cercanos.

- Las empresas analizadas se caracterizan por ser de reciente creación, por lo que la estructura organizativa suele ser sencilla en la mayor parte de los casos. Se crean normalmente en zonas urbanas por motivos económicos y personales. Su actividad se encuadra en un 63% dentro del sector servicios. Las formas jurídicas que predominan son las sociedades limitadas, que representan el 62% de los casos, y los empresarios individuales que suponen el 23%.

Las inversiones iniciales, debido sobre todo al tipo de actividad e incertidumbre del contexto económico, no suponen una cifra elevada; se sitúan alrededor de los 56.000€. Se financian mayoritariamente con ahorros propios o capital de los socios (55%), préstamos bancarios (35%) y ayudas públicas (10%). Respecto a otros indicadores económicos, podemos destacar que la facturación media de las empresas se encuentra en torno a los 138.248€, los activos alcanzan una cifra de 146.821€, poseen una media de 3 empleados y consiguen una rentabilidad alrededor del 28%.

Los productos y servicios ofrecidos destacan por su innovación y uso de nuevas tecnologías. Otros atributos que les diferencian son: calidad, atención al cliente, funcionalidad, servicio postventa, originalidad, precios y exclusividad.

- El entorno en el que se enmarcan las iniciativas emprendedoras se caracteriza por no soportar un nivel elevado de competencia en su actividad, ni presentar mucha ni complicada burocracia. Las principales barreras con las que encuentra el emprendedor son las relativas a la obtención de financiación. No obstante, estas barreras se salvan parcialmente gracias a los diferentes programas que ponen en marcha diversas organizaciones locales y nacionales que proporcionan subvenciones y apoyo financiero. Los programas de asesoramiento y formación, así como pertenecer a diversas redes son servicios muy valiosos para los emprendedores que les facilitan un desarrollo más sostenible y la consolidación de sus negocios.

- **Principales conclusiones**

Tras recoger los principales resultados del estudio, las conclusiones más relevantes se detallan seguidamente:

- La actividad emprendedora se ha reducido sensiblemente en el último año y medio, sobre todo como consecuencia de la crisis económica en la que estamos inmersos.

Sin embargo, no todo es negativo. Es una época especialmente propicia para detectar oportunidades de negocio, así como para cambiar el estilo de dirección y gestión de las empresas de manera que resulten organizaciones más fuertes, flexibles y competitivas.

- Las características propias de las empresas estudiadas están en consonancia con los datos presentados en la estructura empresarial de La Rioja, ya que en su mayoría son Pymes que se encuadran dentro del sector servicios. El género no parece ser un elemento que limite el fenómeno emprendedor; pero sí parece serlo la edad, la formación y la experiencia para emprender en determinadas actividades punteras, con fuerte valor añadido y un elevado nivel de riesgo.

Los motivos por los que emprenden los riojanos entrevistados se basan más en la detección de una oportunidad que en la necesidad. Una de las razones que se puede apuntar a la hora de explicar la menor tasa de actividad emprendedora que se ha dado en 2008 en La Rioja, es que los efectos de la crisis a nivel de desempleo no se han dejado sentir tanto en La Rioja como en el resto del país. Por tanto, la necesidad de emprender por falta de alternativas es menor y emprender por oportunidad se va retrasando hasta que se reduzca la incertidumbre, a no ser que la iniciativa sea muy innovadora o el riesgo que se asume no sea muy elevado.

- Aunque no se pretende dar una clasificación de cómo deben ser las empresas y los empresarios de éxito, al ser estos conceptos tremendamente subjetivos y difíciles de medir, sí podemos marcar una serie de características que se repiten cuando realizamos el estudio de los 24 casos analizados:

- Hemos percibido que la mayor parte de los emprendedores entrevistados, además de ser personas de edad media y bien formadas, tienen desarrolladas en mayor o menor medida las siguientes cualidades: iniciativa, realismo y creatividad, son innovadores (buscan hacer algo nuevo o diferente), tienen visión de negocio, conocen el mercado y tienen empatía con sus potenciales clientes (ello les permite detectar y prever las necesidades, así como generarles nuevas apetencias), poseen pasión por el trabajo y se comprometen, son constantes y pacientes, están dispuestos a hacer cambiar las cosas, muestran entusiasmo y apuestan decididamente por sus ideas con confianza, son capaces de trabajar en equipo y motivar a las personas que les rodean. Pero no sólo eso, además son inquietos y se crecen ante los obstáculos, buscando como dar soluciones a los problemas, lo que a su vez les permite acumular importantes experiencias y aprendizaje, tienen ambición, están dispuestos a asumir riesgos, son capaces de tomar decisiones con información incompleta y prever los cambios que se producirán en el entorno, son independientes, tienen dotes organizativas para gestionar la empresa, entre otras.

Estas personas no siguen unas pautas establecidas, ni se basan en un manual de referencia a la hora de desarrollar su negocio. Han detectado una oportunidad y ponen todos los medios a su alcance para explotarla. Así, hacen uso de su conocimiento del mercado, de sus redes y contactos, de sus habilidades y competencias, de su manera personal de hacer y ver las cosas. Quizás el no seguir unas normas específicas para conseguir el éxito sea la propia clave del éxito, al permitirles flexibilidad y libertad para actuar en la empresa, a la vez de proporcionar la diferenciación necesaria a sus productos y servicios para alcanzar ventajas competitivas sostenibles.

- Son las empresas de mayor dimensión, sobre todo las sociedades limitadas, las que consiguen los mejores resultados y, por tanto, logran un mayor éxito para la organización (generan más empleo, poseen productos o servicios innovadores, tasas de rentabilidad más altas, disponen de tecnologías punteras y están internacionalizadas). En muchos de los casos, el éxito de las organizaciones se debe a la actividad que desarrolla (ya sea por la necesidad que se detecta o la innovación que

incorpora, la exclusividad o funcionalidad que imprimen como elementos diferenciadores, así como a la movilización de recursos y capacidades); pero no tanto por la forma jurídica ni la dimensión de la empresa en sí.

- A pesar de un entorno económico caracterizado por la crisis, las empresas cuentan con un contexto favorable en el que hay pocas barreras que frenen su iniciativa y existen elementos facilitadores para su crecimiento y expansión. Los emprendedores saben aprovechar sus redes y todos los medios que ponen a su disposición los organismos públicos. En algunos de los casos y a pesar de su reducida andadura, a los proyectos empresariales se les puede identificar como auténticas gacelas que despiertan un fuerte interés para el capital financiero.
- Al margen de conseguir mayores o menores resultados empresariales, en todos los casos el emprendedor entrevistado considera que ha alcanzado el éxito aunque sólo sea a nivel personal; ya que estaremos de acuerdo que el éxito completo, (aquel que se da simultáneamente en los tres ámbitos de estudio: emprendedor, empresa y entorno), es el más difícil de conseguir, y se da en ocasiones muy reducidas.

## 4.2 BIBLIOGRAFÍA

- Aguado, R., Millán, J.M. y Congregado, E. (2002): "Entrepreneurship, financiación e innovación. La situación en la Unión Europea"; *Economía Industrial*, nº. 347, pp. 125-134.
- Alonso, M.J. y Galve, C. (2008): "El emprendedor y la empresa: una revisión teórica de los determinantes a su constitución", *Acciones e Investigaciones Sociales*, vol. 26, pp. 5-44.
- Amit, R., Glosten, L. y Muller, E. (1993): "Challenges to theory development in entrepreneurship research", *Journal of Management Studies*, vol. 10, pp. 815-834.
- Andrés, A., García, T. y Fuente, J.M. (1999): "Análisis de algunos determinantes de la creación de empresas en España ante el reto de la Unión Europea", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, nº. 3, pp. 53-68.
- Ballantine, J., Cleveland, F. y Koeller, C. (1992) «Characterizing profitable and unprofitable strategies in small and large businesses», *Journal of Small Business Management*, vol. 30, nº.20, pp.13-24.
- Barba, V. y Martínez, M.P. (2006): "Cambios en el modelo de desarrollo económico y creación de empresas: el emprendedor como factor clave del proceso de cambio"; *Boletín Económico del ICE, Información Comercial Española*, nº. 2882, pp. 15-28.
- Baum, R., Locke, y Smith, K. (2001): "A multidimensional model of venture growth", *A Structure Academy of Management Journal*, vol 44, nº. 2.
- Birley, S. (1987): "New ventures and employment growth", *Journal of Business Venturing*, vol. 2, pp.155-165.
- Bygrave, W. (1989): "The entrepreneurship paradigm (I): A philosophical look" en, *Entrepreneurship Theory and practice*, vol. 14, nº. 1, pp. 7-27.
- Collins, O.F.; Moore, D. G; y Unwalla, D.B.(1964): *The enterprising man*. East Lansing, MI Graduate School of Business, Michigan State University, USA.
- Cooper, A. (1981): "Strategic management: new ventures and small business", *Long Range Planning*, vol. 14, nº. 5, pp. 39-45.
- Cooper, A. (1993): "Challenges in predicting new firm performance", *Journal of Business Venturing*, vol. 8, pp. 241-253.
- Cooper, A.C. y Gimeno-Gascón, F.J. (1992): *Entrepreneurs, processes of founding and new firm performance. The state of the art of entrepreneurship*, PWS-Keat Publishing Co. Boston MA.
- Evans, D. y Jovanovic, B. (1989): "An estimated model of entrepreneurial choice under liquidity constrains", *Journal of Political Economy*, vol. 97, pp.808-827.
- García, A., de Jorge, J. y Pablo, F. (2004): *Emprendedores y espíritu empresarial en España en los albores del siglo XXI*, Marcial Pons-Fundación Rafael del Pino, Madrid.
- García, A.; Crespo, J.L.; Pablo, F. y Crecente, F. (2008): "Emprendedores y empresa en España. Un enfoque ecléctico", *Economía Industrial*, nº 367, pp. 51-65.
- Gibb, A.A. (1998): *Simulating entrepreneurship and new business development*. Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra.
- González, F.J. (2006): *Creación de empresas. Guía del emprendedor*. Ed. Pirámide, Madrid.
- Guiso, L., Sapienza, P. y Zingales, L. (2002): "Does Local Financial development matter?", *NBER Working paper Series*, WP, 8923.
- Hayter, R. (1997): *The dynamics of industrial location. The factory, the firm and the production system*, Jhon Wiley&Sons, Chichester, England.
- Kantis, H., Ishida, M. y Komori, M. (2002): *Empresarialidad en economías emergentes: creación y desarrollos de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia*. México: Informe para el Banco Interamericano de Desarrollo. Biblioteca Felipe Herrera.
- Leebaert, D. (2006): "How Small Business contribute to US economic expansion, en Entrepreneurship and Small business", *eJournal USA: Economic Perspectives*, vol. 11, nº. 1.

- Lewis, J., Stanworth, J. y Gibb, A. (1984): *Success and failure in small business*, Aldershot, UK: Gower Publishing.
- Lumpkin, G. T. y Dess, G.G. (1996): "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*, vol. 21, nº. 1, pp. 135-172.
- Morel D'arleux, C. (1999): *Entrepreneurs and Managers' Vision of Success in Small Firms: A comparative Analysis*, Presentación en el Babson Conference on Entrepreneurship.
- Porter, M. (1980): *Competitive Strategy*. Free Press, New York.
- Reynolds, P., Hay, M. y Camp, S.M. (2001): "Global Entrepreneurship Monitor. 2001 Summary report". Babson Collage, London Business School.
- Reynolds, P.D.; Camp, S.M.; Bygrave, W.D.; Autio, E. y Hay, M. (2002): *Global Entrepreneurship Monitor 2001: Executive Report*, Babson College, London Business School and the Kauffman center for entrepreneurial leadership.
- Ruiz, J. (2003): *Creación de empresas: homenaje al profesor José María Veciana Vergués*, pp. 155-172. Universitat Autònoma de Barcelona, Servei de Publicacions.
- Sandberg, W.R. y Hofer, C.W. (1986): «The effects of strategy and Industry structure on new venture performance», en R.C. Ronstadt, J.A. Hornaday, R. Peterson y K.H. Vesper (ed.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp. 244-246. Wellesley, M.A., Center for Entrepreneurial Studies, Babson College.
- Sandberg, W.R. y Hofer, C.W. (1987): "Improving new venture performance. The role of strategy, industry structure, and the entrepreneur", *Journal of Business Venturing*, vol. 2, pp. 5-28.
- Schumpeter, J.A. (1934): *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge Mass.
- Schumpeter, J.A. (1942): *Economic theory and entrepreneurial history. Essay on Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles and Evolution of Capitalism*. Transaction Publisher. New Jersey, 1989.
- Shane, S. (2000): "Prior Knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities", *Organizations Science*, vol. 11, nº. 4, pp. 448-469.
- Shane, S. y Venkataramam, S. (2000): "The promise of entrepreneurship as a field of research". *Academy of Management Review*, vol. 25, nº. 1, pp. 217-226.
- Timmons, J. (1994) *New Venture Creation*, 4ª Ed., Burr Ridge, IL.: Irwin VESPER K. (1989): «When's the big idea», *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley; Mass., Babson College, pp. 334-343.
- Valencia, P.; García, P.M. y Jiménez, J.J. (2007): "Factores determinantes en la creación de una empresa: valores culturales, redes sociales y ayudas públicas", en Ayala (2007): *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*, Logroño, pp.1141-1155.
- Van Praag, M.C. (1999): "Some classic views on entrepreneurship", *The economist*, 147 (3), p.p. 311-335.
- Veciana, J.M. (1999): «Entrepreneurship as a scientific research programme», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8 (3), pp. 11-36.
- Veciana, J.M. (1996): "Generación y desarrollo de nuevos proyectos innovadores: Venture Management o Corporate Entrepreneurship", *Economía Industrial*, nº. 310 pp. 79-90.
- Vesper, K. (1989): "When's the big idea", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley; Mass., Babson Collage, pp. 334-343.

[www.ine.es](http://www.ine.es)

[www.larioja.org](http://www.larioja.org)

[www.ie.edu/gem/](http://www.ie.edu/gem/)

[www.mtas.es](http://www.mtas.es)

## 4.3 ANEXO

### Anexo 1.

Emprendedor		Empresa				
Apellidos	Nombre	Denominación	Constitución	Actividad	Sector	Web
Grijalba	Marina	Riojatrek	2008	Enoturismo	Servicios	<a href="http://www.riojatrek.com">www.riojatrek.com</a>
Del Río	María	Ditechma	2008	Digitalización Documental	Servicios	<a href="http://www.ditechma.com">www.ditechma.com</a>
Álvarez	M <sup>a</sup> Elena	Azul añil	2007	Servicios gremiales	Servicios	<a href="http://www.azulanil.com">www.azulanil.com</a>
Peña	María Luisa	Hongos Biofactory	2008	Biotecnología Micológica	Servicios	
Sotés	María Teresa	Alfarinter	2006	Decoración Ornamental	Comercio	<a href="http://www.alfarinter.com">www.alfarinter.com</a>
Maslanka	Dorota	Dorota Maslanka	2007	Gestión derechos propiedad industrial	Servicios	<a href="http://www.maslanka.es">www.maslanka.es</a>
Rodríguez	Sonia	Qualiter	2007	Asesoría exportación y estrategia comercial	Servicios	<a href="http://www.qualiter.es">www.qualiter.es</a>
Belmonte	Sonia	Ingeniería Innovación	2005	Consultoría I+D	Servicios	<a href="http://www.ingenieriaeinnovacion.com">www.ingenieriaeinnovacion.com</a>
Hernández	Fernando	Módulo Estudio de Diseño	2006	Estudio Diseño	Servicios	<a href="http://www.modulo.es">www.modulo.es</a>
Nunes	José	Nelesys	2005	Desarrollo equipos eléctricos	Servicios	<a href="http://www.nelesys.com">www.nelesys.com</a>
García	Myriam	Systemcal	2007	Desarrollo de Software para calzado	Servicios	<a href="http://www.systemcal.com">www.systemcal.com</a>
Pérez	José Ignacio	Hotinnovacion	2008	Desarrollo herramientas tecnológicas	Servicios	<a href="http://www.hotinnovacion.es">www.hotinnovacion.es</a>
Herce	Juan Carlos	Siam soluciones informáticas ambientales	2008	Constructora medioambiental	Servicios	<a href="http://www.siam-it.net">www.siam-it.net</a>
Alcazar	Domingo	Monema	2008	Telecomunicaciones (telefonía)	Servicios	<a href="http://www.monema.com">www.monema.com</a>
Remirez	Jorge	Zigbee Telemetría	2008	Telemetría inalámbrica	Servicios	<a href="http://www.zigbee.es">www.zigbee.es</a>
Hernández	Iñigo	JIG	2008	Servicios avanzados TIC	Servicios	<a href="http://www.jig.es">www.jig.es</a>
Anzola	Juan José	Eniac informática	2009	Software de gestión	Servicios	<a href="http://www.eniac.es">www.eniac.es</a>
Borges	Virginia	Gestión y comunicación turismo	2008	Consultoría comunicación y turismo	Servicios	<a href="http://www.virginiaborges.com">www.virginiaborges.com</a>
Villar	Miguel Ángel	Indexal	2006	Ingeniería aluminio	Servicios	<a href="http://www.indexal.com">www.indexal.com</a>
Iturriaga	Diego	Sinidice	2009	Edición de libros	Servicios	<a href="http://www.sinindice.es">www.sinindice.es</a>
Fernández	Jesús	Eco 3G	2009	Gestión innovación	Servicios	<a href="http://www.grupoeco3g.com">www.grupoeco3g.com</a>
Emprendedor que ha manifestado desea permanecer en el anonimato						
Gordo	Vanesa	Communicadia	2009	Consultoría comunicación	Servicios	<a href="http://www.communicadia.com">www.communicadia.com</a>
Gómez	Julio	Avanzare	2004	Nanotecnología	Industria	<a href="http://www.avanzare.es">www.avanzare.es</a>

