

Análisis del éxito de las iniciativas  
emprendedoras en La Rioja:  
evidencia empírica (2004-2009)

José Eduardo Rodríguez Osés y Ana Salas Garrido



UNIVERSIDAD  
DE LA RIOJA





**ANÁLISIS DEL ÉXITO DE LAS INICIATIVAS  
EMPRENDEDORAS EN LA RIOJA  
EVIDENCIA EMPÍRICA (2004-2009)**

*BIBLIOTECA DE INVESTIGACIÓN*

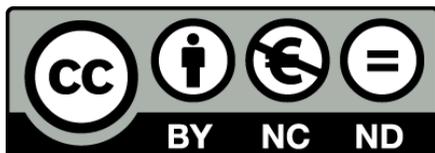
*n° 64*

JOSE EDUARDO RODRÍGUEZ OSÉS

ANA SALAS GARRIDO

ANÁLISIS DEL ÉXITO DE LAS INICIATIVAS  
EMPRENDEDORAS EN LA RIOJA  
EVIDENCIA EMPÍRICA (2004-2009)

Universidad de La Rioja  
Servicio de Publicaciones  
2024



**Análisis del éxito de las iniciativas emprendedoras en La Rioja. Evidencia empírica (2004-2009)**

José Eduardo Rodríguez Osés, Ana Salas Garrido (publicado por la Universidad de La Rioja) se encuentra  
bajo una Licencia

Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Unported.

Permisos que vayan más allá de lo cubierto por esta licencia pueden solicitarse a los titulares del copyright.

© Los autores

© Universidad de La Rioja, Servicio de Publicaciones, 2024

[publicaciones.unirioja.es](http://publicaciones.unirioja.es)

E-mail: [publicaciones@unirioja.es](mailto:publicaciones@unirioja.es)

ISBN: 978-84-09-62018-0

# ÍNDICE

PRESENTACIÓN .....	9
PRÓLOGO .....	11
JUSTIFICACIÓN .....	13
INTRODUCCIÓN .....	15
1. ACTIVIDAD EMPRENDEDORA EN ESPAÑA Y EN LA RIOJA .....	23
1.1. Actividad emprendedora en España .....	23
1.2. Actividad emprendedora en La Rioja .....	30
1.3. Estructura empresarial en La Rioja .....	39
2. OBJETIVO, JUSTIFICACIÓN Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	47
2.1. Introducción .....	47
2.2. Objetivo .....	48
2.3. Justificación .....	50
2.4. Metodología .....	52
3. MARCO TEÓRICO, RESULTADOS Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO .....	55
3.1. Marco Teórico .....	55
3.2. Resultados alcanzados .....	61
3.2.1. Rasgos de los emprendedores .....	62
3.2.2. Perfil de las empresas .....	77
3.2.3. Características del entorno .....	91
3.2.4. Aplicación empírica del modelo integral .....	103
3.3. Limitaciones del estudio .....	115

CONCLUSIONES .....	117
BIBLIOGRAFÍA .....	121
ANEXOS .....	131

## PRESENTACIÓN

Nos encontramos actualmente en un momento en el que cada vez más escasean las vocaciones empresariales y se convierte en algo ya imprescindible comenzar a preguntarse los porqués, analizar las causas y, desde las instituciones, tratar de ver qué se puede hacer para que la gente joven pierda el miedo al riesgo que supone iniciar una aventura empresarial.

Desde la Cámara de Comercio e Industria de La Rioja animamos a las personas con iniciativa, con ideas, con ganas... a que apuesten por la iniciativa emprendedora. Somos conscientes, como hemos comentado, que en muchas ocasiones no será un camino de rosas, pero para iniciarse en esta senda van a contar con la colaboración y constante apoyo de instituciones como la propia Cámara de Comercio o la Universidad para asesorarles, facilitarles toda la información, el cariño y la ayuda que está en nuestras manos.

Desde nuestra institución ya se camina en esa dirección porque para que nuestra economía tenga un futuro asegurado es fundamental incrementar las nuevas iniciativas empresariales. Lo hacemos de la mano de la Universidad a través de la pionera y exitosa Cátedra Extraordinaria de Emprendedores de la Cámara en la UR, que nació en 2003 como un instrumento para los universitarios y para los emprendedores en general, que pretende contribuir al estudio, a la investigación y a la enseñanza de su realidad, sus problemas y perspectivas.

El objetivo es promover las relaciones fluidas entre el mundo universitario y la empresa, la realidad con la que los licenciados se van a encontrar al finalizar sus estudios, así como el fomento de una cultura emprendedora. Tratamos de facilitarles el acceso al mercado laboral, ofreciéndoles formación de calidad, bolsas de trabajo, ofertándoles la posibilidad de realizar prácticas en empresas y asesorándoles en todas sus necesidades.

El libro que tienes en tus manos es fruto de un exhaustivo trabajo de investigación desarrollado al amparo de la Cátedra. En la obra se detalla el estudio de 24 experiencias, muestra del dinamismo de La Rioja, los rasgos de los emprendedores, el entorno en el que desarrollan su actividad y las características más relevantes de algunas de las iniciativas que se han desarrollado con éxito en el último lustro.

En esta época difícil que nos está tocando atravesar la unión y los apoyos son más necesarios que nunca, pero también es fundamental subrayar valores que desde siempre han caracterizado al empresario riojano: el empuje, el tesón, la enorme capacidad de trabajo y el optimismo forman parte de la cadena genética de cualquier emprendedor, también de la tuya.

Fdo. José M.<sup>a</sup> Ruiz-Alejos  
*Presidente de la Cámara de Comercio e Industria de La Rioja*

## PRÓLOGO

«La Cátedra de Emprendedores no da descanso. Haciendo honor a su nombre está en permanente estado de actividad, pública o soterrada. Eso, sin duda, justifica por sí mismo el esfuerzo que, desde su creación, en 2003, ha venido manteniendo la Cámara de Comercio e Industria de La Rioja para financiar sus actividades.

Una generosa aportación que, recientemente, se ha ampliado a uno de los sectores concretos de la actividad empresarial, la más ligada a la vida de una ciudad, con la Cátedra Extraordinaria de Comercio.

En la Universidad de La Rioja nos importa que los cuantiosos recursos que depositan en nosotros las instituciones públicas, las empresas o entidades privadas, se gestionen de la forma más adecuada para que repercuta en beneficio de nuestra sociedad, bien sea a través de la docencia, la investigación o la difusión cultural.

Y, en este sentido, la Cátedra Extraordinaria de Emprendedores es intachable. Su actividad es constante, permanente y, como la lluvia fina, cala sin que nos demos muchas veces cuenta. Son ya bastantes las ediciones del *Curso de creación de empresas* —y los alumnos diplomados— los *Concursos de ideas de negocio* y, poco a poco, van consolidándose iniciativas más recientes como los *Premios al mejor emprendedor*, el Club de Amigos de la Cátedra y el Club del Emprendedor.

Y, siendo mucho, no es todo. En el ámbito de la investigación, hace poco se publicó el Caso Hergar —primero de los materiales elaborados con el fin de documentar y difundir la cultura empresarial riojana— y ahora ve la luz este *Análisis del éxito de las iniciativas emprendedoras en La Rioja. Evidencia empírica (2004-2009)*, cuyo auténtico valor, me atrevo a adelantar, lo iremos conociendo con el tiempo.

En efecto, esta radiografía y diagnóstico del emprendimiento, elaborados desde el rigor inherente a los universitarios, va a convertirse pronto —si no lo es ya— en una obra de consulta imprescindible para conocer la naturaleza y carácter de nuestros emprendedores, así como los factores que contribuyen a su éxito o, para que los nuevos emprendedores aprendan, los errores que han echado a bajo su proyecto personal y empresarial.

Vivimos en sociedad y en tiempos de crisis. En una crisis primero financiera, luego económica y ahora también social. De ellas saldremos si las medidas que se toman no solo aciertan a impulsar la economía sino, estoy convencido, si apoyan a quienes desde la ilusión y la abnegación personales emprenden una aventura empresarial, capaz de crear riqueza no solo personal sino también social, generando su propio medio de vida, pero también creando otros puestos de trabajo.

Vivir en sociedad supone interactuar con otras personas o entidades capaces de aportarnos y aportar. De sacar un mutuo beneficio. Así es la Cátedra de Emprendedores de la Cámara de Comercio e Industria en la Universidad de La Rioja, una aventura compartida por dos instituciones conscientes del valor social que tienen los emprendedores.

Y estos deben saber, a su vez, que la Cátedra de Emprendedores tiene siempre la mano tendida hacia ellos para, desde la docencia, la investigación y la difusión de esa cultura de la sana ambición, del riesgo necesario y del sacrificio personal, ayudarles a dar el primero de los pasos del camino que emprenden».

José M.<sup>a</sup> Martínez de Pisón  
*Rector de la Universidad de La Rioja*

## JUSTIFICACIÓN

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.

## INTRODUCCIÓN

El *entrepreneurship* es un campo muy relevante tanto a nivel socio-político como a nivel académico y de investigación, debido a los beneficios que reporta a la sociedad y a la economía de países y regiones.

En este sentido, en la literatura científica se identifica la creación de empresas como fuente de generación de riqueza y empleo. Se evidencia su contribución al rejuvenecimiento del tejido socioproductivo, al relanzamiento de espacios regionales y a la dinamización del proceso innovador (Kantis, *et al.* 2002). Además, ante las preocupantes cifras de desempleo que se dan en épocas de recesión, el autoempleo puede ser una de las vías de recuperación de un mercado laboral cada día más debilitado. Ello puede garantizar el desarrollo de un tejido industrial sólido sobre el que se sustente la generación de riqueza, empleo y bienestar en las sociedades modernas (Hisrich, *et al.* 2005).

Sin embargo, no todas las empresas que se crean contribuyen de igual manera al progreso económico y social de una comunidad. Mientras algunas de esas empresas emergentes alcanzan el éxito, otras desaparecen durante los primeros años de vida o languidecen con una reducida dimensión (García, *et al.* 1999).

Con el fin de incrementar el valor que las empresas reportan a la sociedad y a la economía, en la actualidad hay un especial interés por conocer de la forma más completa posible el proceso de creación de empresas y los factores relevantes en la explicación de su éxito o fracaso. Cada vez más se intenta que el conocimiento y las evidencias presentadas por las investigaciones científicas, guíen la actuación de emprendedores, organizaciones e instituciones, de manera que se propicie el éxito de las iniciativas emprendedoras y la consolidación de las empresas.

Este afán por conocer y comprender el campo del *entrepreneurship* no es una tarea sencilla. Como queda reflejado en la literatura económica, la investiga-

ción en creación de empresas es un tema emergente y complejo, ya que es una disciplina social, relativamente joven<sup>1</sup>, de naturaleza multidisciplinar y en la que intervienen gran número de variables interconectadas. Está sometida a una fuerte dosis de borrosidad bajo un paradigma incipiente; no existen definiciones claras para conceptos como emprendedor, oportunidad, recursos y gestión (Bygrave 1989) y falta evidencia sobre las relaciones existentes entre las distintas variables que intervienen en el fenómeno. Esto provoca que los límites del campo todavía no estén establecidos y que no se cuente con un paradigma suficientemente consensuado y globalmente aceptado (Busenitz, *et al.* 2003).

Las investigaciones de Venkataraman (1997) y Shane y Venkataraman (2000) señalan recurrentemente la necesidad de crear un marco teórico, que más o menos acertado, marque el punto de referencia y permita la evolución del campo. A pesar de los esfuerzos que se han realizado en este sentido, lograr este propósito es complicado, al ser un área que puede ser abordada desde muchos campos de conocimiento y bajo diversas perspectivas (económica, psicológica, institucional y gerencial), tal y como muestra la Figura n°. 1.

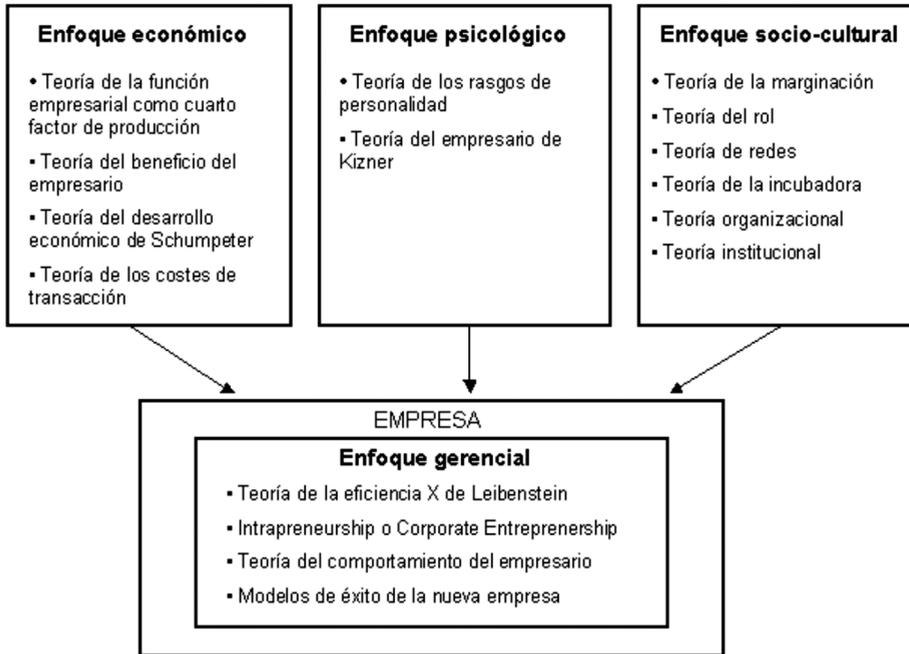
Esta diversidad de enfoques y teorías provoca que no exista una definición consensuada de *entrepreneurship*. Una de las más citadas en la literatura científica es la dada por Venkataraman (1997) que define *entrepreneurship* como “el descubrimiento, evaluación y explotación de bienes y servicios futuros”. En esta línea y de manera más detallada destacamos la definición que propone Villa (2008) “*el espíritu emprendedor es el que, persiguiendo las oportunidades del mercado, permite a los individuos percibir oportunidades y combinar el conjunto de los factores productivos “clásicos” de formas novedosas para lanzar nuevos productos, satisfacer necesidades y/o mejorar la eficiencia de los procesos productivos existentes, incrementando con ello el producto y la riqueza de las colectividades*”.

Elegimos estas definiciones porque aunque somos conscientes de que pueden ser más o menos aceptadas, en ellas están entrelazados convenientemente los enfoques anteriormente citados. A juicio personal del investigador, se considera que estas teorías no deben utilizarse de forma aislada y que un estudio en el que se dé una interacción de las mismas puede aportar una visión más completa del campo del *entrepreneurship* como se demuestra a continuación.

---

1 Como indica Veciana (1999) el programa de investigación científica en el campo de la creación de empresas se ha ido configurando a lo largo de los últimos 60 años, observándose una consolidación y explosión en las últimas tres décadas (1979 con la publicación del informe Birch, D.: *El proceso de creación de puestos de trabajo* es un interesante punto de referencia).

Figura n°. 1. Teorías dentro del campo de la creación de empresas



Fuente: Alonso y Galvé (2008b) y Veciana (1999).

Durante los últimos 30 años, las teorías dominantes en *entrepreneurship* han tratado de explicar el campo como una función de los tipos de personas dedicadas a la actividad empresarial. Por ejemplo, Khilstrom y Laffont (1979) sostienen que las personas con una mayor preferencia por la incertidumbre prefieren ser empresarios, mientras que aquellos con una menor propensión al riesgo, desean ser empleados asalariados. Desafortunadamente, el enfoque centrado en la persona para explicar la iniciativa empresarial ha fracasado en gran medida (Gartner 1990), en parte debido a que la actividad empresarial es episódica, por lo que es poco probable que se explique por factores que bajo la acción humana influyan de la misma manera todo el tiempo (Carroll y Mosakowski 1987). Además, el proceso de *entrepreneurship* es un proceso dinámico y con un carácter único, puesto que en ninguna otra industria o situación competitiva similar cabría esperar idéntico resultado. Asimismo, es un proceso enormemente sensible y depende de una multitud de variables que le

condicionan, recursos, estrategia, tamaño, mercado, clientes, competidores, etc. (Bygrave 1995).

Está claro que en el centro de toda la actuación en creación de empresas se encuentran las personas y en esta línea la figura del emprendedor, así como la función que desarrolla, son claves fundamentales en cualquier sistema económico abierto y competitivo (García Echevarría 1994, p. 218). Es el emprendedor quien tras identificar una oportunidad, es capaz de explotar la idea y convertirla en un proyecto real. Es capaz de movilizar recursos y capacidades, gestionar la iniciativa e interactuar con otros agentes en el entorno que enmarca la actividad.

Otras investigaciones en esta línea, han tratado de identificar aquellos rasgos que caracterizan a los emprendedores y los hacen diferentes del resto de las personas (enfoque psicológico). Sin embargo, no se han conseguido resultados significativos y concluyentes en este sentido. Las características identificadas en los emprendedores pueden variar a medida que cambian las condiciones personales, del entorno, la época, la cultura, las creencias, etc. Además, estas características son muy difíciles de identificar y definir máxime si se buscan en una fase previa a la creación de la empresa (momento que sería el más propicio por distintos motivos, como son que en esa fase es cuando se pueden identificar los rasgos personales, las inquietudes y carácter del emprendedor, así como las motivaciones que le empujan realmente a dar el paso y poner en marcha su negocio). Si estas se estudian ex-post, “resulta difícil discernir si los resultados obtenidos (éxito o fracaso) se deben a la suerte o la habilidad empresarial” (Amit, *et al.* 1993, p. 818).

Aunque el estudio del emprendedor es imprescindible para lograr la comprensión del fenómeno de creación de empresas, no es suficiente para explicar la complejidad y el dinamismo del campo. Las oportunidades de negocio son detectadas por personas, pero normalmente evolucionan a partir de interacciones entre mercados y entornos que facilitan o dificultan nuevas relaciones, y se transforman en bienes y servicios concretos a través de una determinada organización.

Considerando las organizaciones como otro de los factores que pueden influir en el resultado de las iniciativas, empiezan a analizarse una serie de teorías que se desarrollan en el interior de la empresa. Estas teorías postulan que las empresas son diferentes entre sí y arrojan diferentes resultados en función de sus características (tamaño, sector, actividad, etc.), de su organización, de sus estrategias, de sus estructuras, de la gestión de los bienes o servicios que producen y de los recursos y capacidades que poseen o son capaces de movilizar en un momento dado. Si dichos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones y son considerados como

VRIO (valiosos, escasos, difíciles de imitar y organizados), pueden ser la base para conseguir ventajas competitivas sostenibles que hagan diferenciarse de la competencia (Barney 1997).

Además, el resultado de la iniciativa emprendedora puede venir condicionado por las características competitivas del entorno y otros factores externos no controlables por el emprendedor. Así, la teoría organizacional pone de manifiesto que no solo se puede atribuir la creación de empresas a un acto intencionado e identificable, sino que hay que considerar que el entorno constituye una restricción que puede tanto ayudar como perjudicar en este proceso (Brunet y Alarcón 2004).

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

Por todo lo comentado anteriormente, queda patente la complejidad del campo del *entrepreneurship* al estar influido por múltiples disciplinas (psicología, sociología, economía, dirección estratégica, marketing, etc.) y darse la interacción de múltiples factores relacionados con los ámbitos de la empresa, el entorno y el emprendedor. Estos factores, afectan en mayor o menor medida al resultado de la acción emprendedora, pero nos podemos preguntar en qué grado lo hacen y si su influencia es diferente según cómo, dónde o por quién sean planteadas las iniciativas emprendedoras. Esta cuestión es de difícil respuesta, máxime si tenemos en cuenta que sobre todo los aspectos relacionados con el emprendedor (personalidad, rasgos, actitud, motivación, etc.) son difíciles de definir, medir y observar. Por este motivo, muchos de los trabajos en el campo de la creación de empresas se han basado en el estudio de la empresa, ya que constituye un objetivo más fácil de definir y con resultados medibles con mayor comodidad. Sin embargo, si estamos investigando el fenómeno de la creación de empresas, parece lógico estudiar la actividad empresarial en su etapa de génesis y en esa fase la empresa no es el único elemento a considerar, ya que la actividad se va a desarrollar en un entorno concreto y bajo la actuación de un emprendedor con unas características singulares.

En el presente trabajo se tratan de identificar si existen características comunes que hacen que los emprendedores consigan crear con éxito su propia empresa y consolidarla en el tiempo en un determinado contexto económico. Para ello y siguiendo las líneas maestras definidas en la literatura científica, nos

centramos en el estudio del campo del *entrepreneurship* bajo un carácter multidisciplinar, en el que a través de un modelo ecléctico se aporte una visión global del proceso emprendedor, abordando de manera conjunta el estudio de emprendedor, empresa y entorno.

Para conocer los negocios exitosos, se ha seleccionado una muestra representativa de 24 empresas constituidas en La Rioja durante los últimos cinco años (2004-2009). Todas ellas han sido elegidas por ser ejemplos claros de inquietud y dinamismo empresarial, que han resultado premiadas o reconocidas en diversos concursos o que pertenecen a determinadas 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, a través del modelo anteriormente citado, 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), 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 y/o permitiendo disfrutar del sentimiento de éxito personal al emprendedor.

Tras esta introducción, en lo que resta, el documento se ha estructurado de la siguiente manera, en la primera parte se realiza un acercamiento a la actividad emprendedora desarrollada en diversos países de la OCDE, centrándonos en la situación de España y de La Rioja a través de diferentes datos obtenidos de fuentes como Eurostat, Eurobarómetro, informe ejecutivo Global Entrepreneurship Monitoring (GEM) y diversas publicaciones estadísticas. Dado que el contexto económico objeto de estudio es La Rioja, se refleja la evolución en el tiempo y la situación actual del proceso emprendedor en esta comunidad. 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 presentan la justificación y los objetivos del estudio, así como la metodología seguida para la realización de la investigación.

La tercera parte desarrolla el marco teórico y muestra los principales resultados obtenidos en relación a los rasgos del emprendedor, las características de las empresas constituidas, del entorno en el cual se enmarcan y la aplicación empírica del modelo integral.

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 los anexos. En estos aparecen reflejados los datos más significativos que identifican a los emprendedores y empresas que han participado en el estudio, así como la encuesta que ha sido elaborada para realizar la entrevista en profundidad a cada uno de los emprendedores analizados en esta investigación, las cartas que se han enviado para formalizar la entrevista con el emprendedor y para obtener su consentimiento para hacer visibles sus datos identificativos en el estudio.



# 1. ACTIVIDAD EMPRENDEDORA EN ESPAÑA Y EN LA RIOJA

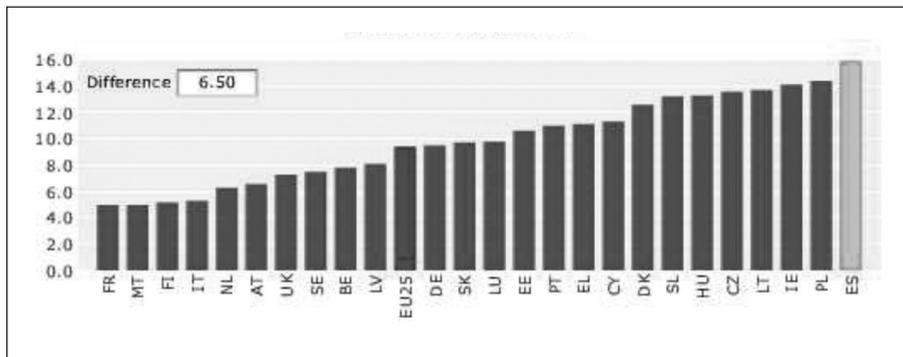
## 1.1. ACTIVIDAD EMPRENDEDORA EN ESPAÑA

Como ha quedado patente en la introducción, el dinamismo que imprime el espíritu emprendedor, tanto en la sociedad como en la economía, es visto como un medio importante para salvaguardar la viabilidad a largo plazo y la competitividad de las regiones. Por este motivo, en los últimos años, existe un especial interés en su estudio para intentar comprender el proceso y poder actuar en consecuencia. Intentar medir el espíritu emprendedor ha resultado un problema en el pasado, y hoy en día lo sigue siendo, pese a los esfuerzos realizados por investigadores e instituciones. Algunas iniciativas locales, regionales o nacionales elaboran informes y estadísticas, pero los datos no son directamente comparables o es prácticamente imposible realizar comparaciones internacionales por la escasez de información.

A pesar de la dificultad, intentaremos dar una visión de la actividad emprendedora en España y ver la posición que ocupa respecto a otros países de Europa o de la OCDE. Para ello nos basaremos en los informes realizados por la OCDE-Eurostat y por el Eurobarómetro.

Si tomamos como referencia los resultados obtenidos en la encuesta realizada por el Eurobarómetro en el año 2007, la situación de España en materia de emprendimiento queda en mala posición. Es el país europeo en el que menos se valora la actividad emprendedora, más bajo es el clima emprendedor y mayor es el índice de fracasos (valorándose culturalmente por parte de la sociedad esta situación con connotaciones negativas y no como fuente de aprendizaje como sucede en otros países europeos). En la Figura nº. 2 se aprecia que hay una diferencia porcentual de 6,5 puntos en el ratio de fracasos entre España y los países de la Europa de los 25.

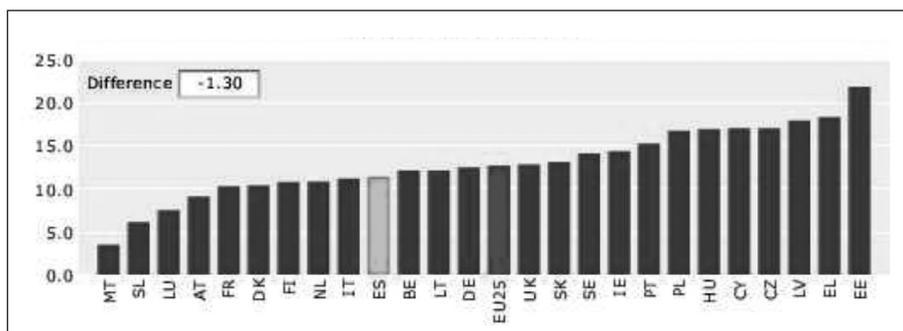
Figura nº. 2. Ratios de fracaso en el año 2007



Fuente: Flash Eurobarometer 2007. Entrepreneurship Survey of the EU, United States, Iceland and Norway.

Además, se comprueba que la posición de España respecto al índice de emprendimiento en 2007 (porcentaje de encuestados que manifiestan haber emprendido o están tomando medidas para iniciar un negocio) es sensiblemente menor a la media de los países de la UE-25 (Figura nº. 3).

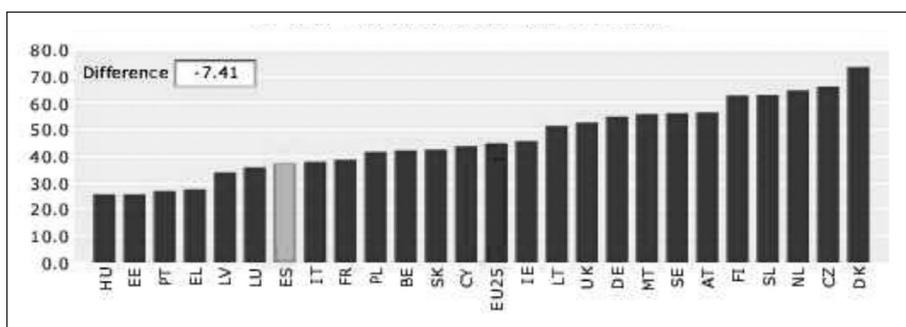
Figura nº. 3. Índices de emprendimiento de los países de la UE-25 en el año 2007



Fuente: Flash Eurobarometer 2007. Entrepreneurship Survey of the EU, United States, Iceland and Norway.

Si se analiza con más detalle los motivos que explican la actividad emprendedora desarrollada en España, la encuesta pone de manifiesto que mientras el porcentaje de emprendedores que deciden dar el paso y montar su propia empresa al haber detectado una oportunidad (Figura nº. 4) está por debajo de la media europea, al analizar el porcentaje de emprendedores que crean su empresa motivados por la necesidad es claramente superior a la media europea (Figura nº. 5).

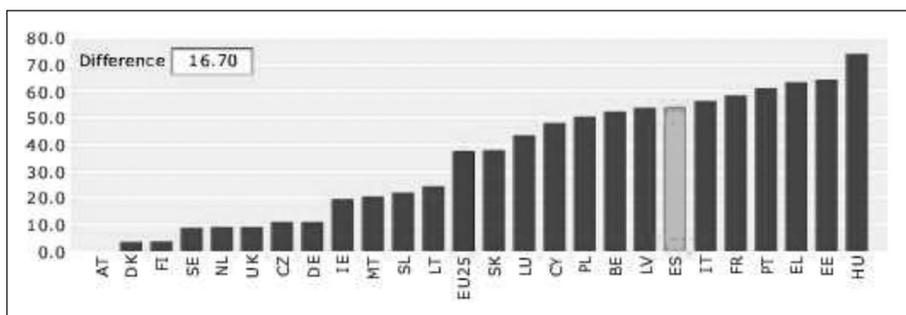
Figura nº. 4. Porcentaje de emprendedores por oportunidad en el año 2007 en los países de la UE-25



Fuente: Flash Eurobarometer 2007. Entrepreneurship Survey of the EU United States, Iceland and Norway.

Se destacan como principales motivos para decidirse por el autoempleo, los relacionados con la independencia y el desarrollo personal más que por razones meramente económicas.

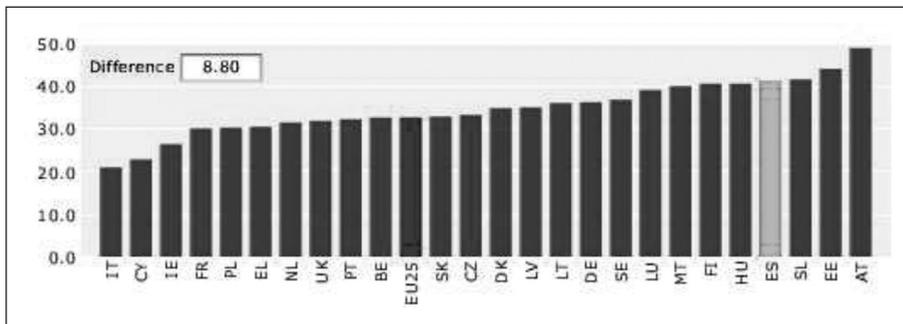
Figura nº. 5. Porcentaje de emprendedores por necesidad en el año 2007 de los países de la UE-25



Fuente: Flash Eurobarometer 2007. Entrepreneurship Survey of the EU, United States, Iceland and Norway.

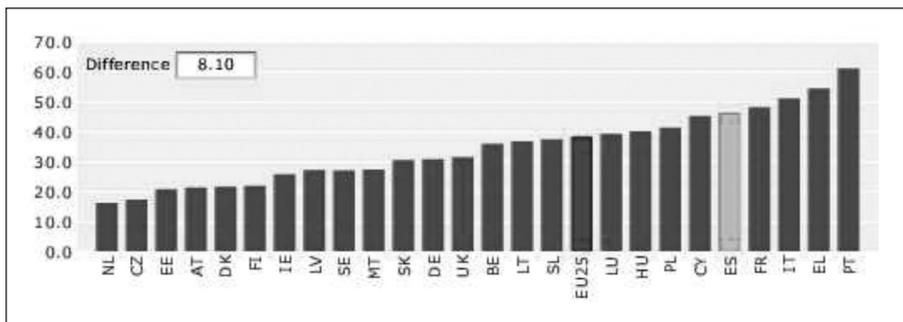
Analizando el género del emprendedor, tal y como se observa en la Figura nº. 6, España es uno de los países en el que se da un mayor porcentaje de mujeres emprendedoras, siendo la posición que ocupa muy superior a la media europea. Por lo general, el emprendimiento venía siendo cosas de hombres, pero los cambios producidos en las culturas y en las diferentes sociedades hacen que poco a poco se vaya incrementando de manera significativa el porcentaje de mujeres emprendedoras.

Figura nº. 6. Tasa de mujeres emprendedoras en el año 2007 en los países de la UE-25



Fuente: Flash Eurobarometer 2007. Entrepreneurship Survey of the EU, United States, Iceland and Norway.

Figura nº. 7. Percepción de dificultad en la creación de empresas en el año 2007 en los países de la UE-25



Fuente: Flash Eurobarometer 2007. Entrepreneurship Survey of the EU, United States, Iceland and Norway.

En último lugar, la percepción de los españoles respecto a la dificultad que conlleva poner en marcha un negocio es bastante mayor que la media europea (Figura nº. 7). Los temas relacionados con la financiación, la complejidad de los procesos administrativos y la dificultad para recibir información sobre el proceso de creación de empresas, son los motivos que se destacan para justificar la dificultad a la hora de emprender.

- Situación actual del *entrepreneurship* en España

Hasta el momento, los datos con los que se ha trabajado, han intentado dar una visión general de la situación de la actividad emprendedora en España dentro del contexto europeo; sin embargo, no hay que olvidar que estos datos son del año 2007. Como es sabido, en la actualidad estamos inmersos en una etapa de crisis económica que está teniendo un impacto significativo en la actividad emprendedora no solo de España sino a nivel mundial.

En este sentido, el informe elaborado por la OCDE-Eurostat mediante la encuesta EIP (*Entrepreneurship Indicators Programme*), muestra que la crisis económica se ha dejado notar en el espíritu empresarial. La creación de empresas parece haber disminuido con la crisis, aunque como se observa en la Figura nº. 8, el momento en el que empieza esta reducción difiere según los países. En España, tal y como ocurre en Estados Unidos y Reino Unido, se observa una disminución en las entradas de empresas en el 2007, año en el que la mayoría de países aún presentaban un aumento constante.

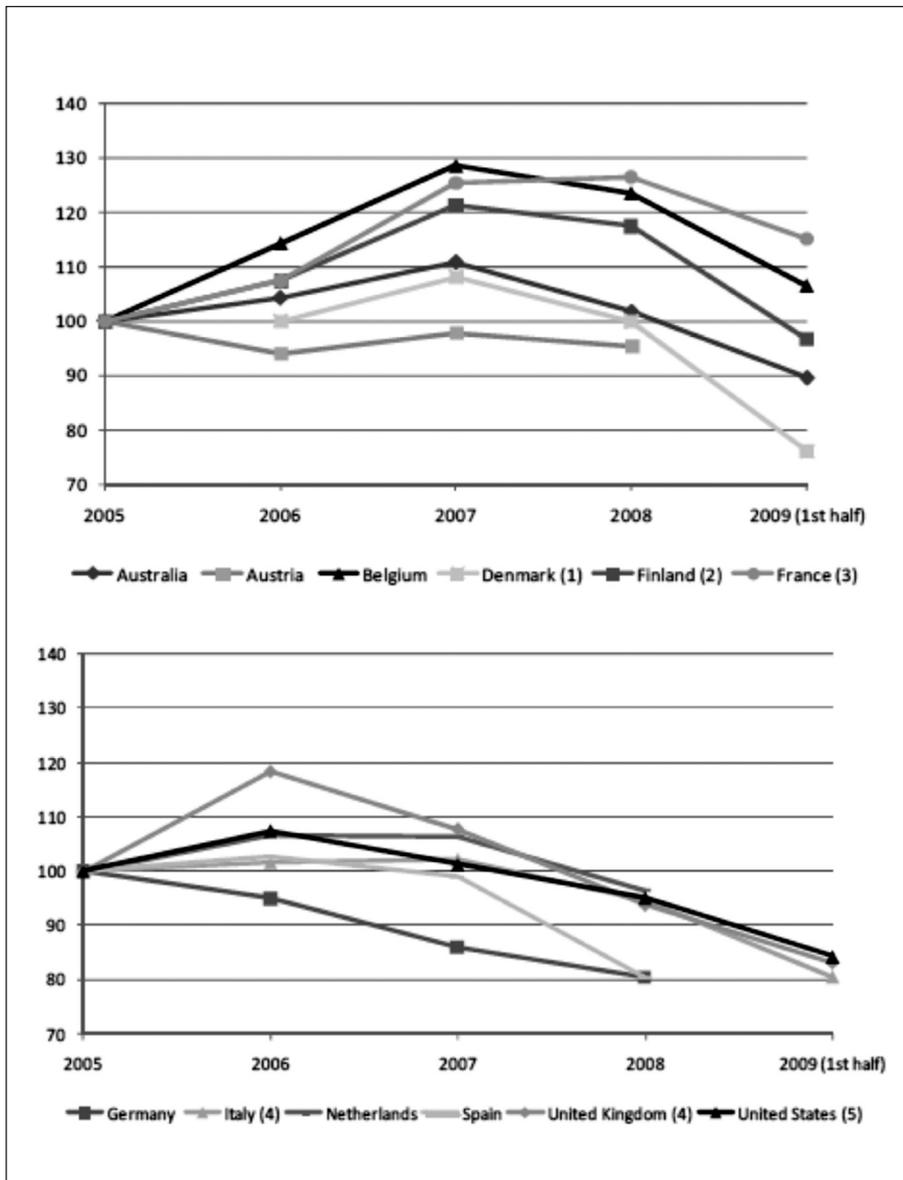
A partir de 2008 las caídas son generalizadas a todos los países, siendo especialmente pronunciadas en 2009<sup>2</sup>. Además, hay que tener en cuenta que desde la OCDE se está hablando de recuperación económica en los últimos meses para alguno de los países, no siendo el caso de España.

Con objeto de documentar el impacto que la crisis está teniendo en el campo de la creación de empresas, se deben considerar las salidas o cierres de organizaciones. A este respecto, en el informe elaborado por la OCDE-Eurostat, se pone de manifiesto que es muy difícil obtener indicadores reales debido a la dificultad para realizar su medición. Los datos con los que se trabaja no tienen en cuenta el efecto de fusiones y adquisiciones y, además, deben ser tomados con cautela, ya que normalmente el cierre de las empresas se conoce con un retraso de dos años (cuando no cumplen con sus requisitos administrativos). Por tanto, puede que

---

2 Los datos referidos al 2009 recogen información del primer semestre y deben interpretarse con prudencia, al ser estimaciones.

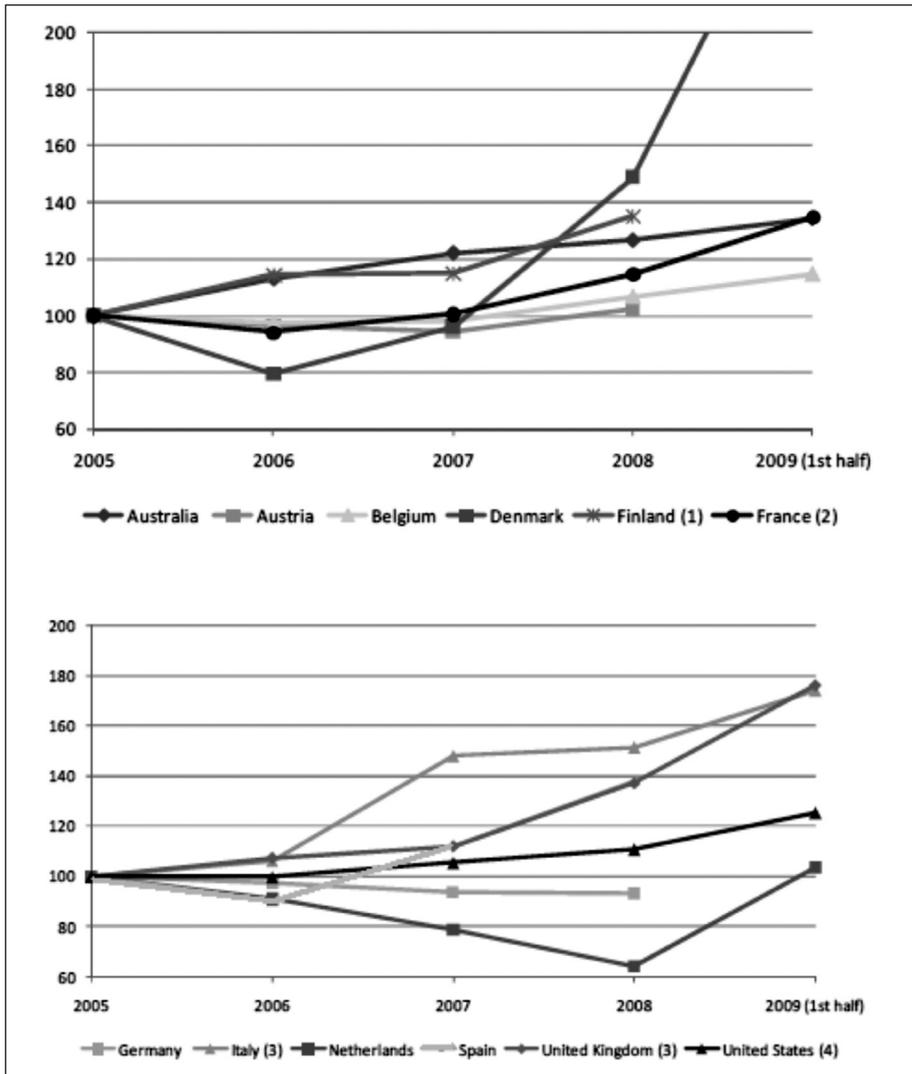
Figura nº. 8. Indicador de entrada de nuevas empresas en países de la OCDE tomando como referencia el año 2005



Fuente: OECD-Eurostat Entrepreneurship Indicators programme. Edition 2009.

los datos no se correspondan exactamente con la realidad. De cualquier manera, tal y como indica la Figura nº. 9, se observa que hasta 2007 las salidas de empresas eran más o menos moderadas, siendo a partir de 2008 cuando su descenso se incrementa notablemente.

Figura nº. 9. Indicador de las salidas de empresas en países de la OCDE tomando como referencia el año 2005



Fuente: OECD-Eurostat Entrepreneurship Indicators programme. Edition 2009.

Para el caso concreto de España, en este informe no se proporcionan datos para años posteriores al 2007, pero se empieza a percibir un importante incremento de salidas de empresas. Además, si consideramos los datos proporcionados en el INE, aunque no son directamente comparables, podemos intuir la tendencia de la serie al poner de manifiesto que en los últimos años la baja de empresas se ha incrementado sensiblemente llegando a alcanzar en enero de 2009, la cifra de 398.229 empresas (Fuente: DIRCE).

## 1.2. ACTIVIDAD EMPRENDEDORA EN LA RIOJA

Una vez que se ha contextualizado convenientemente la actividad emprendedora de España respecto al resto de países de la UE y de la OCDE, ha llegado el momento de profundizar en la actividad emprendedora desarrollada en la comunidad autónoma de La Rioja en los últimos años y compararla con la existente en el resto de CC.AA. de nuestro país.

Dado que no existe una única, ni ampliamente aceptada, definición de *entrepreneurship*<sup>3</sup>, para tener una referencia de la actividad emprendedora en nuestra región hemos tomado el índice Total Entrepreneurial Activity (TEA) que se emplea en el proyecto Global Entrepreneurship Monitoring (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.

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 que constan de nuestra región en el 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). Ésta refleja el porcentaje de la población activa (entre los 18 y 64

---

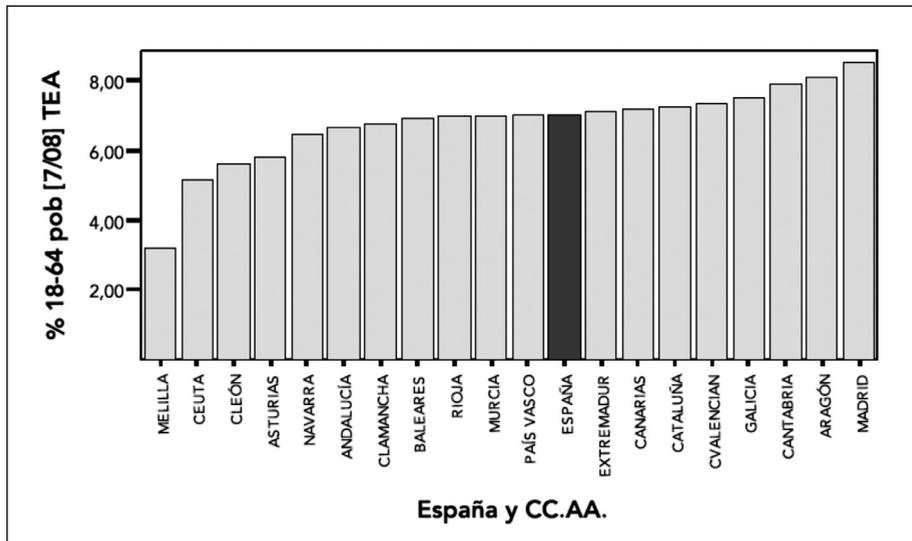
3 Actividad emprendedora.

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 n.º. 10 que la actividad emprendedora desarrollada en La Rioja en 2008 es del 6,96%, ligeramente inferior a la que se da en España que es de un 7%.

Figura n.º. 10. Índice de actividad emprendedora por regiones en 2008

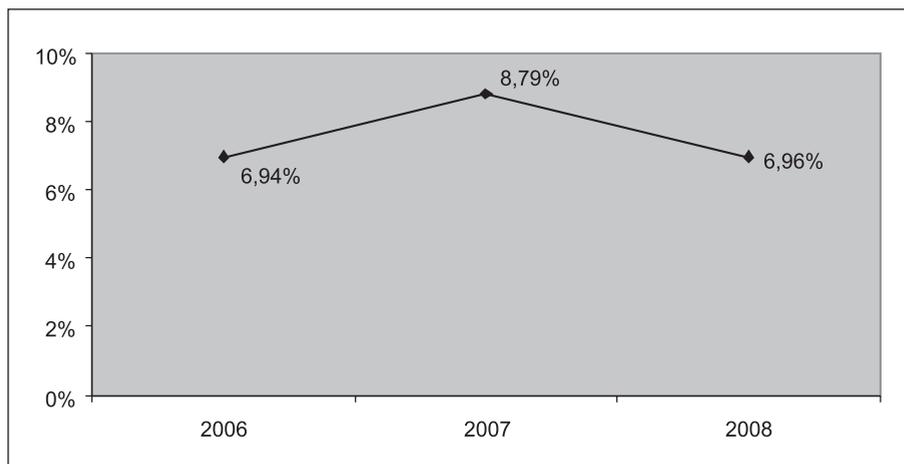


Fuente: Informe Ejecutivo GEM España 2008.

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 solo a nivel nacional, sino también en La Rioja como se observa en la evolución del TEA que se presenta en la Figura nº. 11.

Figura nº. 11. 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 solo superada por las Islas Canarias.

Este empeoramiento en la tasa de 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%).

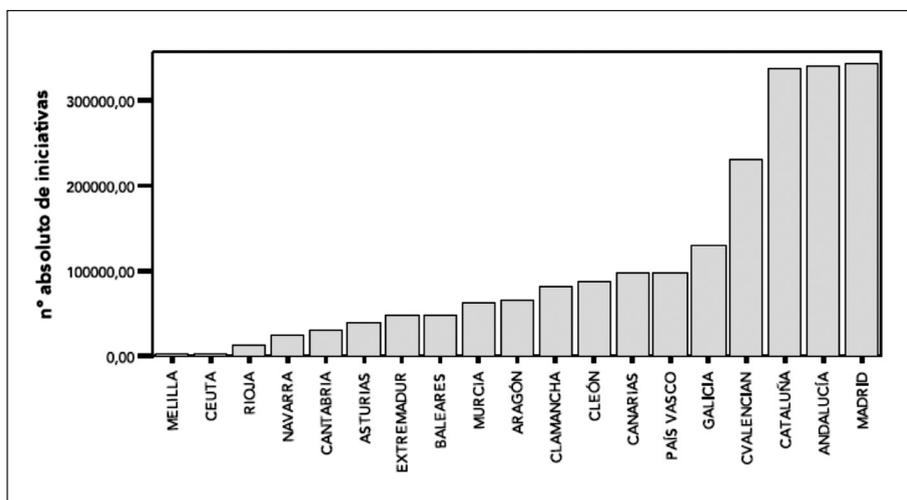
Entre otras consecuencias, se destaca también el descenso en el capital semilla (la cantidad de dinero necesaria para implementar una empresa y financiar actividades claves en el proceso de iniciación y puesta en marcha) que se ha visto mermado en un 40% entre el 2007 y el 2008, pasando de 88.274 euros a 53.159 en tan solo 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 n.º 12) y el número de iniciativas consolidadas (Figura n.º 13). Como se aprecia en ambos casos solo 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.

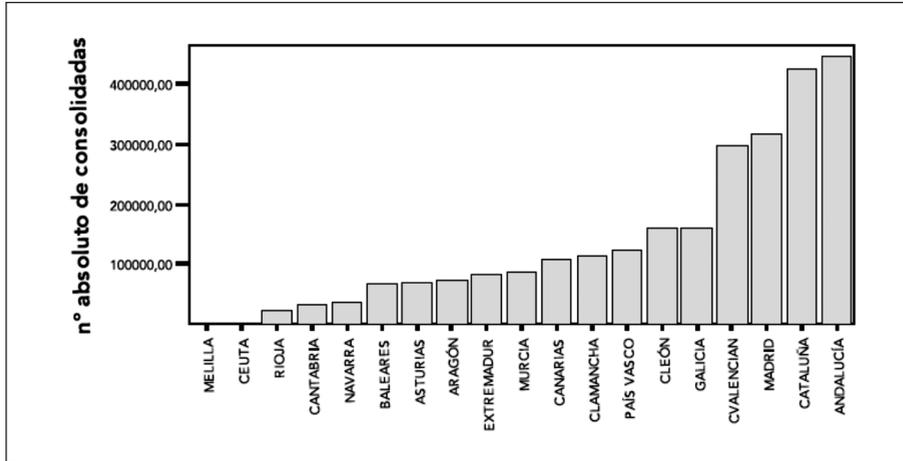
Respecto a la cuestión de por qué se emprende en La Rioja, se analizará con mayor profundidad en apartados posteriores; sin embargo, a modo de introducción, podemos observar en la Figura n.º 14 como la gran mayoría de los emprendedores deciden poner en marcha sus iniciativas al detectar una oportunidad, siendo una minoría aquellos que lo hacen por necesidad.

Figura n.º 12. Número absoluto estimado de iniciativas de hasta 42 meses de vida en las Comunidades y Ciudades Autónomas españolas en el 2008



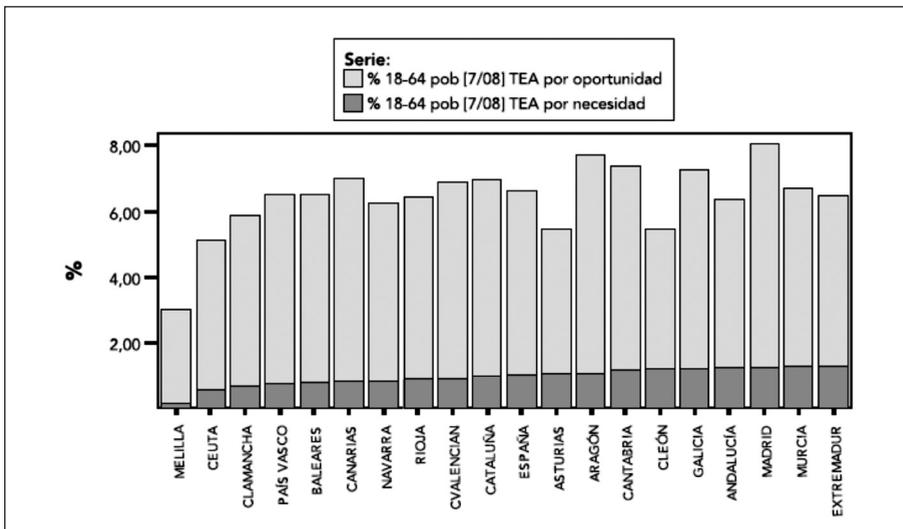
Fuente: Informe Ejecutivo GEM España 2008.

Figura nº. 13. Número absoluto estimado de iniciativas consolidadas en las Comunidades y Ciudades Autónomas españolas en el 2008



Fuente: Informe Ejecutivo GEM España 2008.

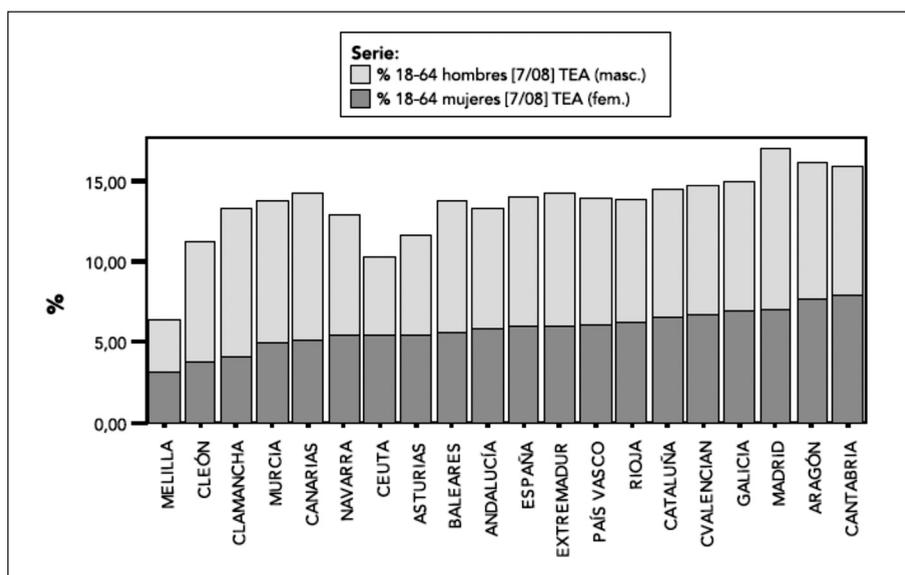
Figura nº. 14. Distribución de la actividad emprendedora regional por oportunidad y por necesidad



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 n.º. 15. 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 n.º. 15. 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 utilizando otras fuentes de información.

Para ello, en primer lugar, la Tabla n.º. 1 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. 1. Distribución de actividad empresarial regional por forma jurídica

LA RIOJA	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>TOTAL EMPRESAS</b>	20.094	21.049	21.598	22.393	23.404	23.834
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

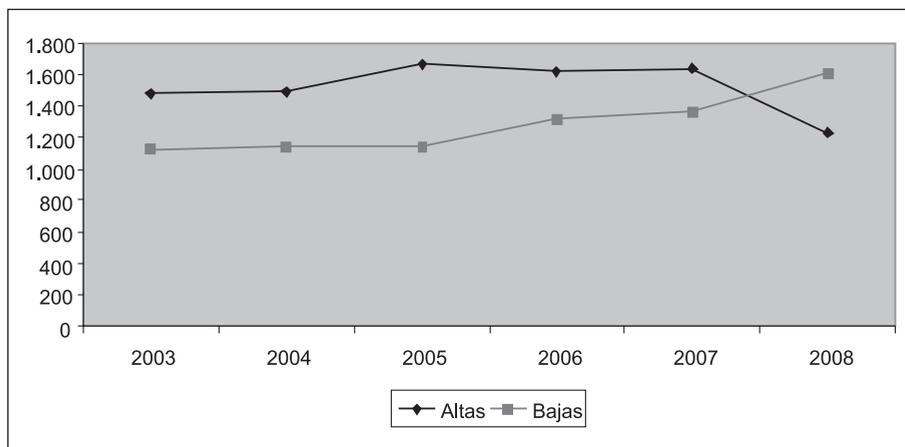
Fuente: Anuario Estadístico INE.

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. 16 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 significativo de la actividad emprendedora en 2008.

Figura nº. 16. Evolución de altas y bajas de empresas inscritas en la Seguridad Social en La Rioja afiliadas en el Régimen General



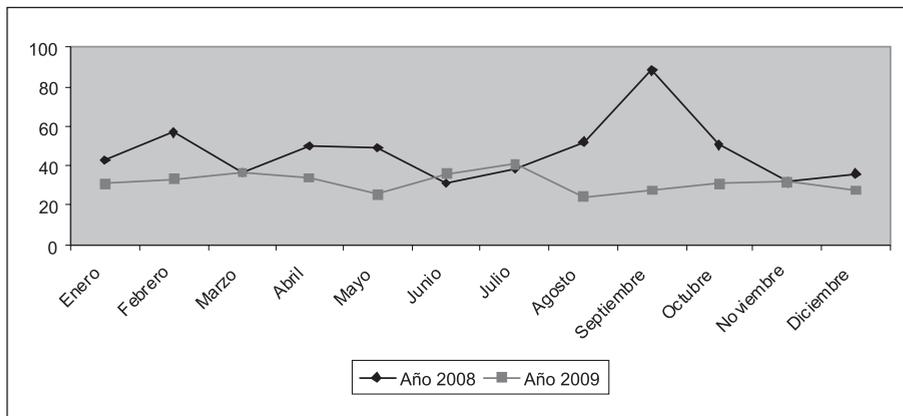
Fuente: Anuario de Estadísticas, Mº de Trabajo e Inmigración (MTIN).

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 solo 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. 17, el dato de altas de empresas (se refiere exclusivamente a sociedades mercantiles) 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

Figura nº. 17. Comparación en la evolución de altas de empresas en La Rioja entre el año 2008 y 2009



Fuente: Instituto de Estadística de La Rioja.

suscrito para su constitución ha sido de 453.000 euros menos que en el mismo mes del año anterior.

No obstante, el balance de 2009 sobre iniciativas emprendedoras nuevas es negativo con respecto al año anterior, ya que en 8 de los 12 meses del año estaba por debajo y, además, de la perspectiva económica existente no se desprende que vaya a mejorarse en los próximos meses.

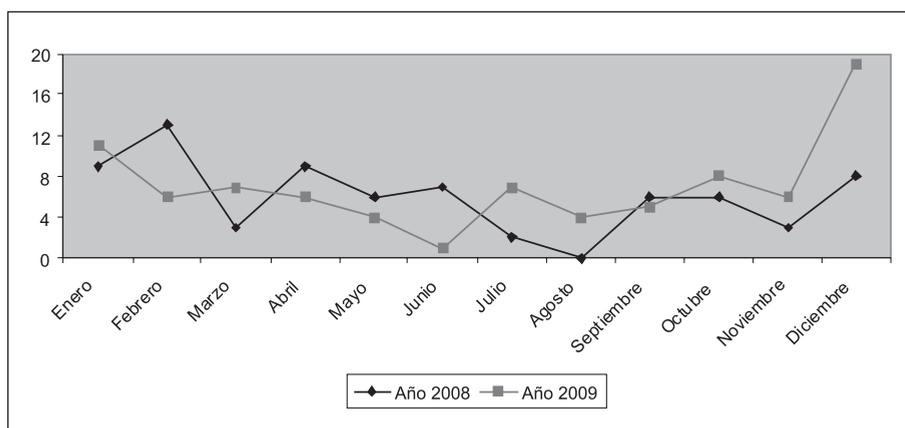
Respecto las sociedades que han disuelto su actividad, podemos comprobar en la Figura nº. 18 como en la primera mitad de año 2009 el balance de las salidas de empresas era mejor que el presentado en el año 2008. En la segunda mitad del año 2009 la situación es justamente la contraria, ya que se observa un incremento de las bajas de empresas (sobre todo en los meses de diciembre, julio y agosto) con respecto a las cifras del 2008.

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.

Este hecho es especialmente preocupante, porque este sector posee un peso importante en nuestra comunidad, cuenta con 4.568 establecimientos, que dan ocupación a 11.853 personas y generan un 7,1% del PIB riojano.

Figura nº. 18. Comparación en la evolución de bajas de empresas en La Rioja entre el año 2008 y 2009



Fuente: Instituto de Estadística de La Rioja.

Como se ha comentado anteriormente, es difícil pronosticar si la situación mejorará en los próximos meses, lo que sí 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, se consoliden y aumenten su dimensión empresarial.

### 1.3. ESTRUCTURA EMPRESARIAL EN LA RIOJA

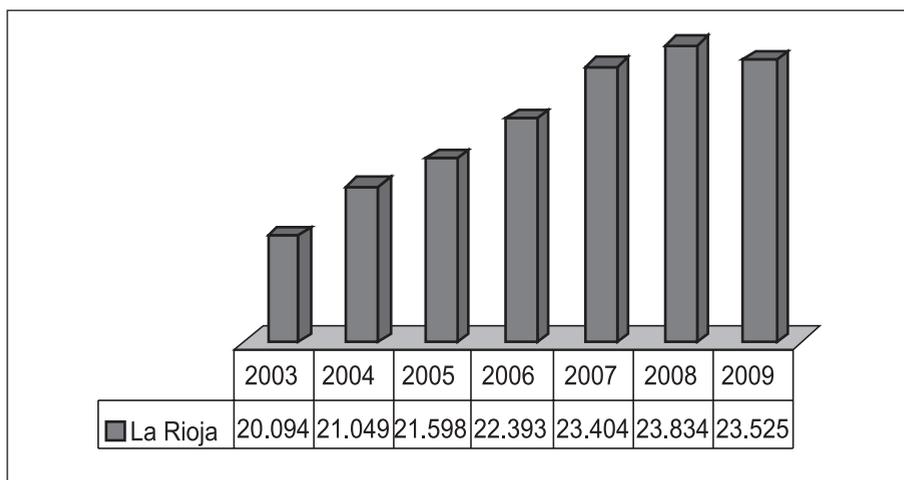
Tras el análisis de la actividad emprendedora en La Rioja, parece apropiado presentar algunas de las características más relevantes de la estructura empresarial riojana, ya que indudablemente afectan y marcan la actividad emprendedora que se desarrolla.

• Número de empresas activas en La Rioja

Como se observa en la Figura nº. 19, la evolución del número de empresas ha ido aumentando considerablemente en los últimos años hasta llegar al 2007, año en la que la evolución parece empezar a ralentizarse.

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 23.525, revelando que el número de empresas riojanas ha disminuido en 309 respecto a las registradas en la misma fecha de 2008.

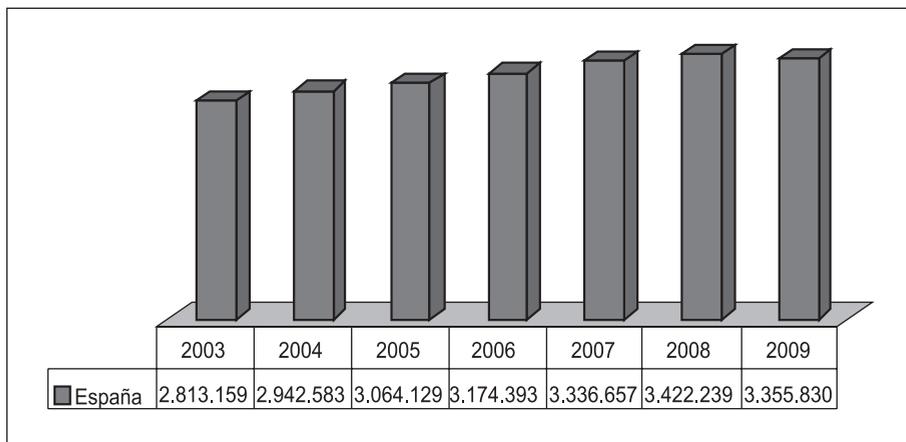
Figura nº. 19. Evolución del número de empresas de La Rioja desde 2003 a 2008



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. 20). En este último caso, dicha tendencia sigue siendo al alza, pero el crecimiento es más moderado. Como en el caso de La Rioja, a nivel nacional, también se observa una disminución del número de empresas en el 2009.

Figura nº. 20. Evolución del número de empresas en España desde 2003 a 2009



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. En la Figura nº. 21 se observa la composición de las empresas riojanas según su tamaño<sup>4</sup>.

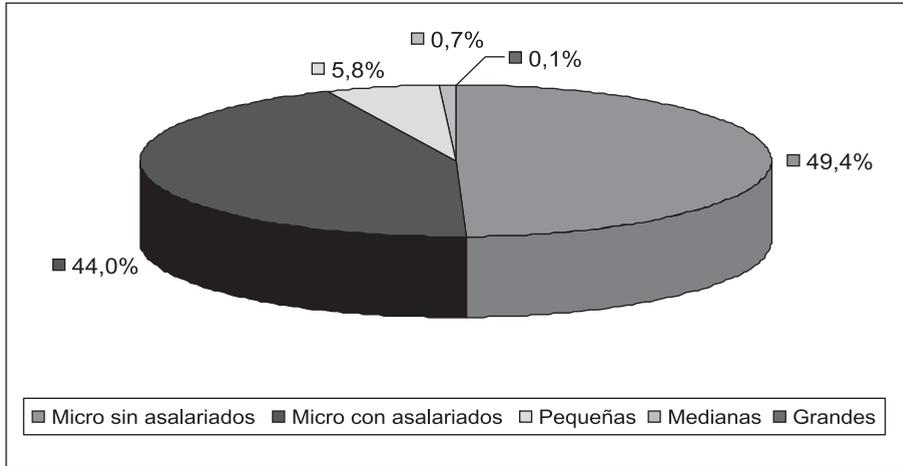
La reducida dimensión de la mayor parte de las organizaciones empresariales de nuestra región es un rasgo común que no difiere, como muestra la Figura nº. 22 de la realidad empresarial a nivel internacional y europeo.

<sup>4</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
Activos*	X < 2.000	[2.000 ≤ X ≤ 10.000]	[10.000 ≤ X ≤ 43.000]	X > 43.000
Ventas*	X < 2.000	[2.000 ≤ X ≤ 10.000]	[10.000 ≤ X ≤ 50.000]	X > 50.000
Empleados	X ≤ 9	[10 ≤ X ≤ 49]	[50 ≤ X ≤ 249]	X ≥ 250

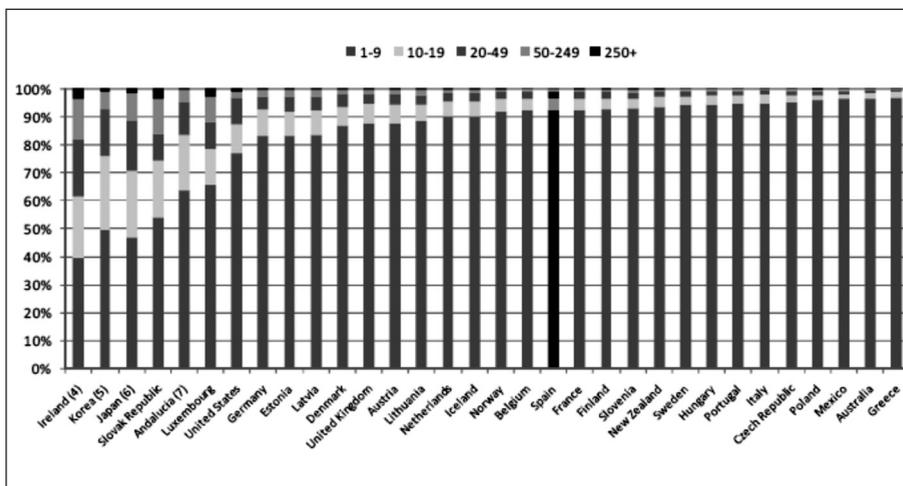
\* En miles de euros.

Figura n.º 21. Estructura empresarial de La Rioja por tamaños



Fuente: DIRCE 2008.

Figura n.º 22. Clasificación de empresas por tamaño en países de la OCDE en el año 2006

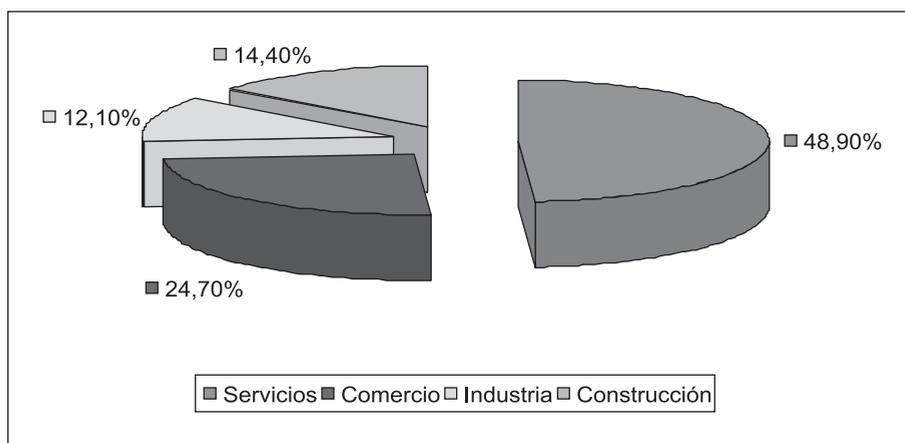


Fuente: OECD-Eurostat Entrepreneurship Indicators programme. Edition 2009.

- 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 el Comercio, que supone un 24,7% del tejido empresarial. Los sectores Industria y Construcción tienen un peso similar en La Rioja, con un 12,1% y un 14,4% respectivamente (Figura nº. 23), según los datos publicados por el Instituto de Estadística de La Rioja a fecha 1 de enero de 2009.

Figura nº. 23. Sectores de actividad de las empresas Riojanas en 2009



Fuente: Instituto Estadístico de La Rioja.

#### ESTRUCTURA DEL TEJIDO EMPRESARIAL POR RAMAS DE ACTIVIDAD EN EL SECTOR INDUSTRIAL

La Tabla nº. 2 muestra una aproximación a la especialización sectorial de La Rioja, a partir de los datos procedentes 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. Por tanto, cuanto mayor es el índice, mayor la especialización.

Tabla nº. 2. Ramas de actividad industrial 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. 3 y la Figura nº. 24 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. 3 como el grueso de los trabajadores pertenecen a empresas con personalidad jurídica, 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.

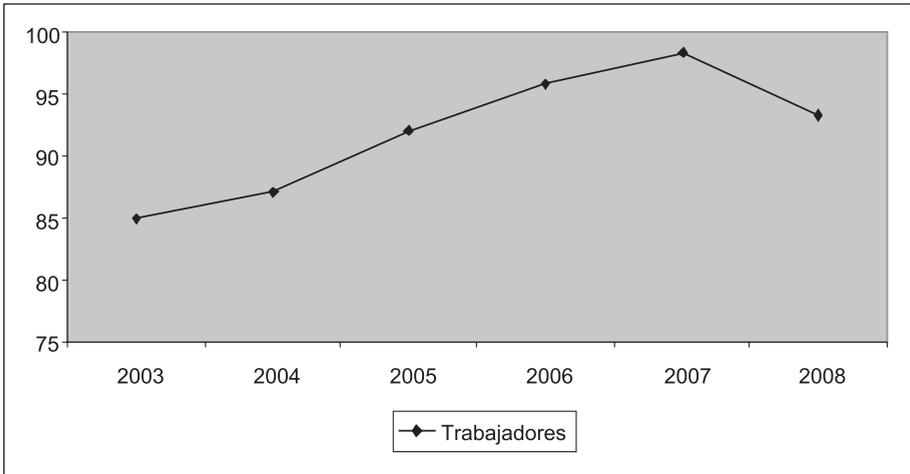
Tabla n.º. 3. Número de trabajadores, según el tipo de empresa en La Rioja

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Trabajadores (miles)*	84,9	87,1	92,1	95,8	98,4	93,3
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 n.º. 24. Evolución de trabajadores riojanos desde 2003 a 2008 (en miles)



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



## 2. OBJETIVO, JUSTIFICACIÓN Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

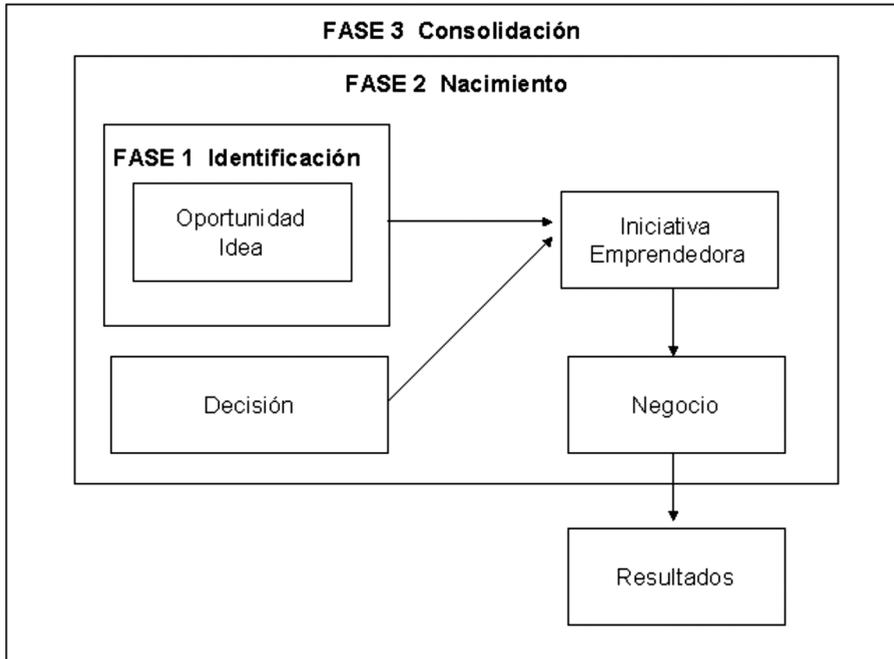
### 2.1. INTRODUCCIÓN

Al contrario de lo que ocurre en otras disciplinas, si intentamos definir qué 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, la sociología, la economía, el marketing y la dirección estratégica, entre otras.

En la Figura nº. 25, se intenta mostrar de una manera sencilla las fases principales que se llevan a cabo en el proceso emprendedor. Se puede identificar una primera fase en la que se identifica una oportunidad de negocio y se tiene una idea, 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.

Expuesto de esta manera, puede parecer que el emprendimiento es un proceso sencillo (se detecta una oportunidad y 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. Incluso en muchas ocasiones al analizar en profundidad una iniciativa empresarial que se considera de éxito probablemente se plantee la

Figura n°. 25. Proceso emprendedor



Fuente: Elaboración propia.

siguiente pregunta: ¿el éxito se debe al emprendedor o es el propio negocio el que está proporcionando esos importantes resultados?

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.

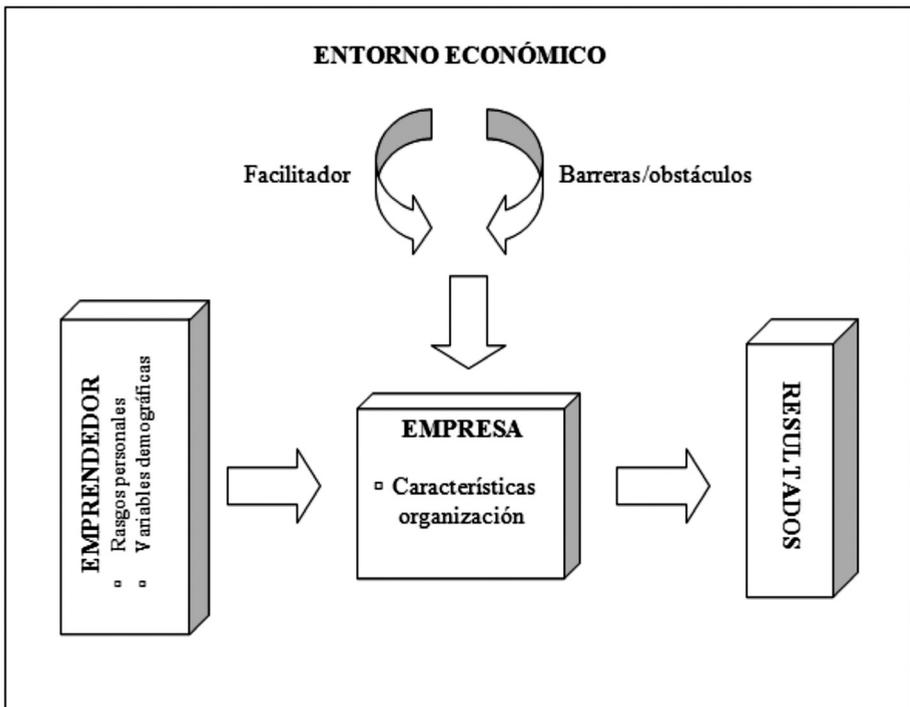
## 2.2. OBJETIVO

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 circunstan-

cias 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. Además, podemos estar seguros que no serían de interés en otros periodos de tiempo.

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.

Figura n°. 26. Modelo integral para estudiar el proceso emprendedor



Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, nuestro estudio se diferencia de otras aportaciones en que aborda el problema en su integridad y en línea cercana con otros trabajos como Baum, *et al.* (2001); Nueno (2003) y García, *et al.* (2004), se tiene 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. 26 y se puede considerar una revisión debidamente contextualizada del proceso emprendedor que aparece en la anterior Figura nº. 25.

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.

En consecuencia este trabajo tiene como objetivo analizar los rasgos de los emprendedores, las organizaciones en las que desarrollan sus iniciativas empresariales y el entorno que marca su actividad, para comprobar si existen características comunes que hacen que las iniciativas emprendedoras tengan éxito.

### 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”.

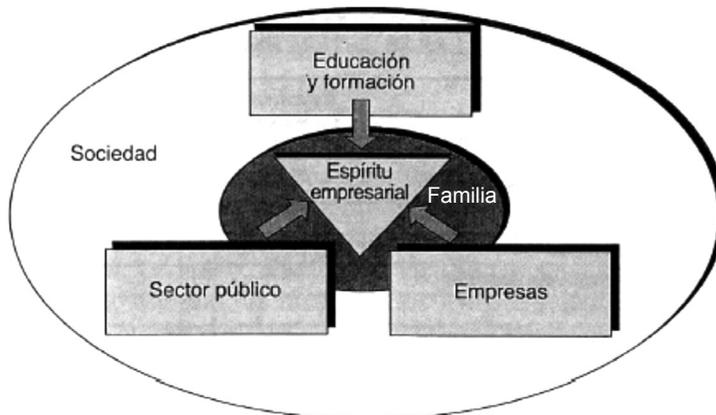
Además, el *entrepreneurship* es un área de creciente desarrollo en el campo de la investigación al evidenciarse su contribución al crecimiento económico y social. En este sentido Gibb (1998) reconoce que los emprendedores creadores de empresas (sobre todo microempresas y empresas individuales) desempeñan “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”.

Como se indicaba en la introducción ante la actual coyuntura económica, la creación de empresas puede suponer uno de los principales motores del crecimiento del empleo. En este sentido, según datos de la OCDE, España ha sufrido el incremento más elevado de la tasa de paro de los países integrantes desde el inicio de la recesión económica. El número de ocupados ha descendido desde el inicio de la recesión en casi 2,3 millones; mientras que la tasa de paro ha aumentado 9,7 puntos porcentuales hasta alcanzar el 18,5% en Julio de 2009, representando el nivel más alto del área OCDE. Las *Perspectivas del Empleo 2009* de la OCDE indican que, a pesar de signos crecientes de recuperación, el desempleo en España seguirá aumentando en los próximos meses, pudiendo alcanzar cifras tan altas como el 20% en 2010. Esta situación puede ser el detonante para que por motivos de necesidad, se comiencen a generar nuevas iniciativas emprendedoras.

Bajo este contexto, creemos que dirigir esfuerzos a la realización de investigación en el tema del *entrepreneurship*, es sumamente valioso y puede arrojar líneas de actuación en materia de educación y formación, en las actuaciones del propio colectivo empresarial y servir de guía para las actuaciones de las administraciones públicas, facilitando así el proceso de creación de empresas y su consolidación (Figura n.º. 27).

Figura n.º. 27. Niveles que favorecen la actividad emprendedora



Fuente: García *et al.*, (2004, p. 192).

## 2.4. METODOLOGÍA

Nuestra base de datos está integrada por 24 empresas<sup>5</sup> (industriales, comerciales y de servicios), con domicilio social en la Comunidad Autónoma de La Rioja y actividad iniciada en el período 2004-2009. Los datos proceden de una entrevista en profundidad al fundador de cada una de estas empresas, basada en un cuestionario semiestructurado (anexo II). El objeto de la entrevista ha sido identificar los rasgos del emprendedor y las características fundamentales de su iniciativa empresarial, así como determinados factores presentes del entorno económico y social de la región.

Una vez revisada la literatura sobre la materia, durante el periodo comprendido entre febrero y abril de 2009 procedimos a diseñar un cuestionario semiestructurado, que se mejoró y testó su eficacia con el panel de emprendedores y expertos, que colaboran habitualmente con la Cátedra de Emprendedores, utilizando la primera y segunda fase del método Delphi.

Posteriormente, se fijaron los criterios para seleccionar a la muestra de emprendedores a entrevistar. Como nuestro propósito se centra en las iniciativas emprendedoras que recientemente se han creado con éxito en nuestra región, como primer intento para su identificación se buscó información en la base de datos SABI. Una vez localizadas una muestra de empresas creadas en el periodo de análisis comprendido entre 2004-09, encontramos que un problema importante era que en la gran mayoría de los casos, las empresas no eran de nueva creación, sino que por el contrario se trataban de centros nuevos de trabajo a partir de sociedades existentes o eran fruto de cambios en la forma jurídica producidos a raíz del ciclo natural de la consolidación de las empresas.

En este sentido, como indica Velasco (1998), “la primera certeza a la que se llega cuando se intenta conocer la realidad en creación de empresas es la de moverse en un mundo de inseguridad estadística”. Es decir, como reflejan García, *et al.* (2004), no es posible analizar de forma clara y directa el proceso emprendedor a través de una fuente estadística. Las complicaciones aumentan si se pretende hacer una comparativa internacional, ya que los problemas propios de la falta de estadísticas oficiales homogéneas se suman a los derivados de las distintas definiciones de espíritu y actividad emprendedora<sup>6</sup>.

---

5 En el anexo I aparece reflejado el listado de empresas y alguno de los datos de interés de las mismas.

6 Señalar que existen diversas iniciativas que tratan de dar solución a estos problemas (Informe del Círculo de Empresarios 2009). Por un lado, encontramos que desde 2006, la OCDE lleva a

Junto a estos inconvenientes, encontramos que muchas de las iniciativas nacientes son sociedades civiles, empresarios individuales, etc. (no son sociedades mercantiles), por lo que no están obligadas a constar en el Registro Mercantil, ni a presentar documentación económico-financiera en el mismo. La notoriedad de estos proyectos empresariales es mucho menor y la obtención de datos se hace muy difícil.

Para suplir estas dificultades, se decidió que las entrevistas se realizarían a algunos de los emprendedores cuyos proyectos tuvieran una mayor visibilidad y proyección en la comunidad autónoma de La Rioja en el período de análisis. Como estamos estudiando el éxito, hemos considerado que una buena fuente para identificar que empresas o emprendedores poseen esta cualidad debe ser analizar aquellas que han recibido premios de reconocimiento, aquellas que las han destacado en este sentido los medios de comunicación, aquellas empresas que participan en ferias con stand propio (FEMER 09 o en el Día del Emprendedor) y aquellos otros que gracias a su inquietud, actividad que desarrollan y/o las redes en las que se desenvuelven están en el vivero de empresas del Gobierno de La Rioja. Bajo esos parámetros procedimos a seleccionar la muestra, lo que ha dado lugar a que las empresas que forman parte de la base de datos sean 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. La mayor parte de ellos accedieron a colaborar en la investigación. Con anterioridad a la visita estudiamos toda la información secundaria públicamente disponible de cada una de las empresas, con objeto de familiarizarnos y conocer los datos más significativos de los proyectos antes de la entrevista y, además, no agotar innecesariamente al emprendedor solicitando información disponible, salvo que se desease contrastarla.

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 hemos conocido en profundidad múltiples datos del emprendedor, de su empresa y del proyecto de negocio utilizando la metodología cualitativa del caso para recoger la información más significativa uno a uno.

---

cabo un programa de desarrollo de indicadores de “*entrepreneurship*” que sean comparables entre países. Este programa se ha reforzado con el apoyo de Eurostat desde 2007. Otra iniciativa es la realizada por el GEM, que cuenta con el mayor bagaje teórico y estadístico. Y en último lugar destacamos los estudios realizados desde el seno de la Unión Europea, para comparar la situación de los emprendedores en los distintos países miembros. El más reciente (Eurobarómetro 2007) ofrece un panorama muy poco alentador de la posición relativa de nuestro país.

En esta investigación se presentan los resultados obtenidos sobre la iniciativa emprendedora y el éxito empresarial, bajo un modelo integral y en base al método del caso combinado con el análisis descriptivo de la información que recoge la base de datos. Este análisis permite mostrar las características básicas de las iniciativas empresariales desarrolladas en La Rioja, de manera que conozcamos aspectos básicos (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) que influyen sobre el éxito.

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

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

CARACTERÍSTICAS	MUESTRA
Universo	Iniciativas emprendedoras creadas desde 2004 a 2009
Ámbito geográfico	La Rioja
Tamaño muestral	24 emprendedores entrevistados en profundidad
Diseño muestral	Muestreo por criterio o juicio a partir de los requisitos exigidos
Información	Secundaria y obtenida mediante entrevista a partir de un cuestionario semiestructurado
Método de análisis	Método del caso combinado con análisis estadístico descriptivo y cluster
Requisitos exigidos	Emprendedores y proyectos de éxito con visibilidad y proyección: reconocidos con premios de <i>entrepreneurship</i> , 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 en la tecnología, con fuerte empuje del emprendedor

### 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 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<sup>7</sup>, así como la teoría de gestión del conocimiento<sup>8</sup>, del capital intelectual<sup>9</sup> y de

---

7 La Teoría de recursos y capacidades busca identificar el potencial de recursos y habilidades que posee la empresa o a los que puede acceder (Navas y Guerras 1998) y se enmarca dentro del denominado Análisis Estratégico Interno de la organización. Si los recursos y capacidades que posee una empresa, le permiten explotar oportunidades y neutralizar amenazas, son poseídos solo por un pequeño número de empresas competidoras y son costosos de copiar o difíciles de obtener en el mercado, entonces pueden constituir fortalezas de la empresa y de este modo fuentes potenciales de ventaja competitiva (Barney 1991 y 1997). La gestión del Conocimiento y la medición del capital intelectual se encuadran dentro de la Teoría de Recursos y Capacidades, al ser herramientas que permiten gestionar y medir las capacidades organizativas.

8 La teoría del conocimiento se centra en la gestión de los procesos de creación, desarrollo, difusión y explotación del conocimiento para generar capacidad organizativa (Revilla 1995).

9 El capital intelectual refleja activos menos tangibles, tales como la capacidad de una compañía para aprender y adaptarse a las nuevas tendencias de la economía de los mercados y de la administración, con énfasis en la gestión del conocimiento como el acto más significativo de creación de valor. Reconociendo la premisa de que capital intelectual se atribuye a los activos intangibles materializados en las destrezas individuales y conocimientos técnicos, sistemas de información, diseños y marcas de fábricas e incluso relaciones con proveedores, clientes y concesionarios (Carrión y Ortiz 2004).

redes<sup>10</sup> 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).

Dentro de los modelos que se centran en la creación de empresas, existe una interesante discusión científica que intenta identificar los factores determinantes que condicionan el éxito de las nuevas empresas. Son numerosos los estudios teóricos y empíricos que tratan esta cuestión abordando generalmente de manera unidimensional aspectos basados en los rasgos del emprendedor, en las características de la empresa o el entorno. Sin embargo, no existe consenso en cómo y en qué medida cada uno de estos factores influyen en el éxito emprendedor, ni hay una sistematización generalmente aceptada (Quintana 2001).

En nuestro caso particular se considera que en el éxito de una iniciativa emprendedora generalmente intervienen dos tipos de factores (ver Tabla n°. 5):

- 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.

---

10 La teoría de redes plantea que el conjunto de relaciones específicas entre varios grupos o actores proporcionan múltiples interconexiones y reacciones en cadena, cuyo resultado es hacer circular la información y las ideas, y facilitar al emprendedor la creación de la empresa (Alonso y Galvé 2008b, p. 19).

- 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...) 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”.

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); Nuño (2003) y García, *et al.* (2004). La mayoría de las investigaciones han profundizado de manera aislada 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 desprende de la Figura nº. 28 el éxito se deriva de la decisión acertada del emprendedor de crear una empresa y comenzar una actividad, al detectar

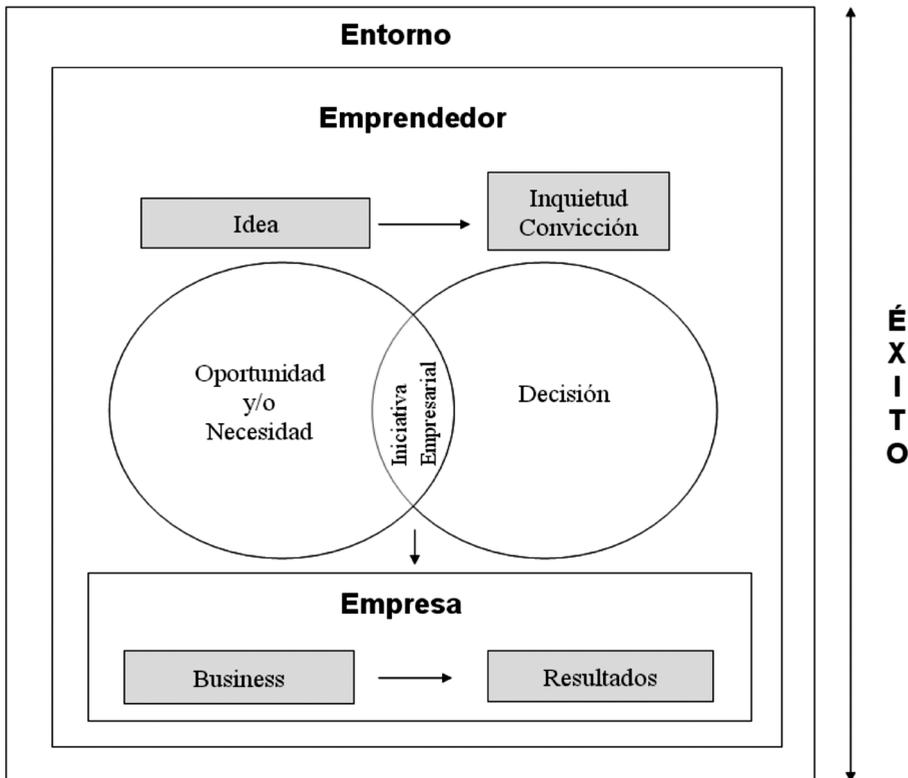
Tabla nº 5. Factores de éxito y enfoques teóricos de la creación de empresas

ÉXITO	VARIABLE	AUTOR	CARACTERÍSTICAS	ENFOQUE	TEORÍA
Externos	Entorno	Brunet y Alarcón (2004)	Entorno constituye una restricción que puede ayudar o perjudicar en el proceso de creación de empresas	Socio-cultural	Teoría organizacional
		Alonso y Galvé (2008 a y b)	Importancia que los factores externos (sobre todo los negativos) pueden tener en el futuro del empresario	Socio-cultural	Teoría de la marginación
		Veciana (1996)	Modelos emprendedores producen un efecto arrastre que estimula la creación de empresas	Socio-cultural	Teoría del Rol
		Veciana (1999)	La existencia de determinadas organizaciones determinará el nº de empresas y sus características	Socio-cultural	Teoría de la incubadora
		García, <i>et al.</i> (1999)	Las redes informales son preferidas en el proceso de creación de empresas y las redes formales en el proceso de consolidación	Socio-cultural	Teoría de redes
		Shapiro y Sokol (1982)	Organismos gubernamentales proporcionan apoyo a las nuevas empresas	Gerencial	Modelo de la conducta empresarial de Shapiro y Sokol

ÉXITO	VARIABLE	AUTOR	CARACTERÍSTICAS	ENFOQUE	TEORÍA	
Internos	Emprendedor	Alonso y Galvé (2008b) Veciana (1999)	Rasgos psicológicos	Psicológico	Teoría de los rasgos de personalidad	
		Schumpeter (1934)	Creación nuevas empresas innovadoras	Económico	Teoría del beneficio del empresario	
		Veciana (1999)	Comportamiento del empresario	Gerencial	Teoría del comportamiento del empresario	
		Veciana (1999) Manzano y Ayala (2007)	Motivaciones Comportamiento del emprendedor	Psicológico	Teoría de los rasgos de personalidad	
	Empresa		Barney (1997)	Recursos y capacidades VRIO como base de ventajas competitivas	Gerencial	Teoría del comportamiento del empresario
			Veciana (1999)	Estrategia, función directiva, producto, sector. Los aspectos financieros se consideran elementos de éxito en la empresa	Gerencial	Modelos de éxito de la empresa
			Veciana (1996)	Creatividad e innovación	Gerencial	Modelos de generación y desarrollo de nuevos proyectos innovadores

Fuente: Elaboración propia.

Figura n°. 28. Modelo integral para estudiar el éxito en las iniciativas emprendedoras



Fuente: Elaboración propia.

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 confluir la idea con la inquietud emprendedora.

Nuestro trabajo al estudiar empíricamente el éxito, bajo el modelo anteriormente descrito, precisa de una breve definición operativa de dicho concepto. En nuestro caso, entendemos por éxito<sup>11</sup>: el grado con el que el emprendedor,

11 Otras definiciones de éxito se pueden encontrar en los trabajos de: Ayala y Manzano (2009), Hormiga, *et al.* (2007), Valencia, *et al.* (2007), Headd (2003), Poorsoltan (2003), Rubio y Aragón (2002), García y Pérez (1999), García, *et al.* (1999).

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 su 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.

Al estudiar el éxito debemos tener presente que confluyen diferentes sistemas: emprendedor, empresa y entorno en el que realiza su actividad. En determinados proyectos la explicación del éxito realmente reside exclusivamente en uno de dichos sistemas, en otros casos se da en 2 de ellos y en muy pocos en los 3. Probablemente todos estamos de acuerdo que en la medida de lo posible, el éxito completo es aquel que se logra cuando se da simultáneamente en los 3 ámbitos: emprendedor, empresa y actividad. Ese éxito total es el que el común de los mortales anhelamos con el menor coste posible, aunque en algunas ocasiones debamos conformarnos con lograrlo solo en algunos de los ámbitos y que finalmente el balance sea aceptable.

### 3.2. RESULTADOS ALCANZADOS

Estamos seguros que no existe una fórmula mágica para emprender con éxito, aunque a través de la literatura y de la observación pueden 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 anteriormente, ha permitido obtener resultados a nivel de los 3 planos analizados (emprendedor, empresa y entorno). Siendo conscientes de la globalidad del fenómeno objeto de estudio y de las fuertes interrelaciones que se establecen entre dichos planos, para lograr una exposición lo más clara posible agrupamos 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.

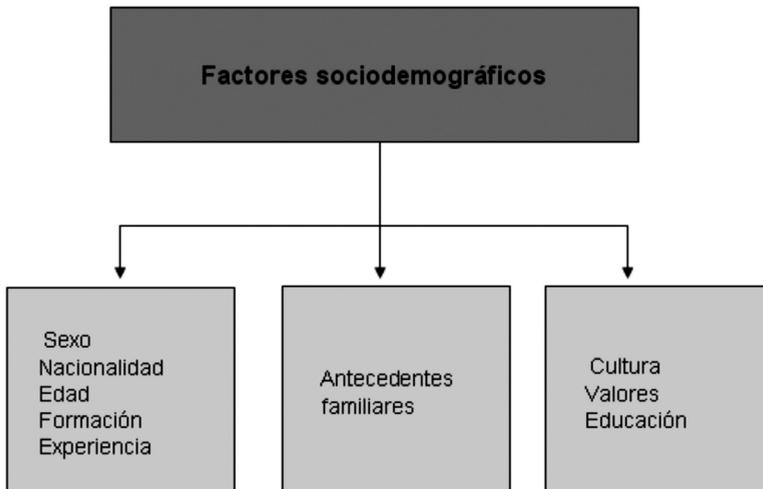
### 3.2.1. RASGOS DE LOS EMPRENDEDORES

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 n°. 29 presentamos algunos de los factores sociodemográficos más destacados, para posteriormente comentar cada uno de ellos con más detalle.

Figura n°. 29. 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 emprendimiento 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 (Stoner, *et al.* 1990; Reynolds, *et al.* 2002), la evidencia empírica muestra que no tiene por que afectar al posterior desarrollo y resultado de la actividad, a pesar de que algunos autores defienden que existen diferencias en los rasgos de personalidad y actitud entre los sexos. Así, Brenner (1982) detectó que los hombres están más orientados al logro que las mujeres, que valoran el trabajo de forma diferente y poseen mayor intención de emprender (Delmar y Davidsson, 2000). Para otros autores las diferencias en la actitud emprendedora se deben a características psicológicas (Veciana 1999), socioeconómicas (Carter, *et al.* 2001, Greene, *et al.* 2003 Verheul, *et al.* 2005) y factores psicosociales (Brush, *et al.* 2000).

La actividad emprendedora riojana medida a través del índice TEA, refleja que a pesar de que el porcentaje de hombres que emprende es mayor que el de mujeres, esta diferencia no es elevada (ver Figura nº. 15), siendo esta situación similar a la que se da a nivel nacional.

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 teoría de la marginación considera que la creación de empresas comienza tras un periodo de maduración, con un suceso crítico, generalmente negativo, que la precipita. En este sentido, Alonso y Galve (2008b) plantean que los sujetos que son más propensos a emprender a partir de factores negativos y críticos, son individuos marginados o inadaptados, como pueden ser ciertos grupos minoritarios étnicos, religiosos, inmigrantes o desempleados.

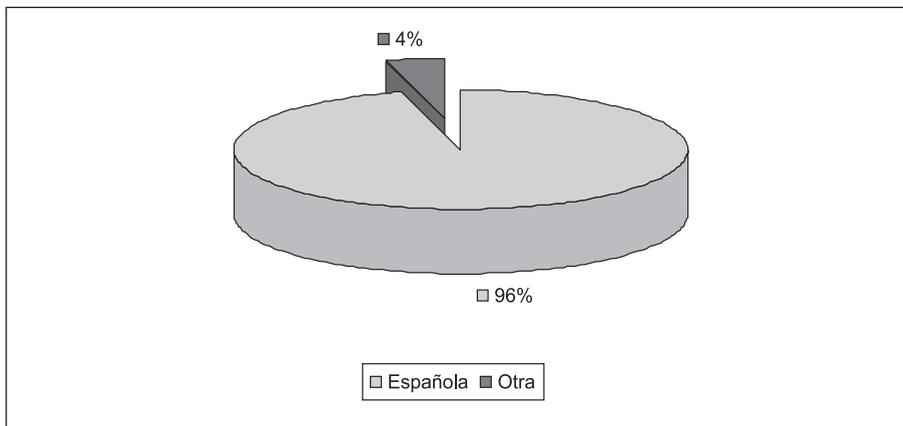
La nacionalidad de los emprendedores puede marcar el motivo por el cual se decide emprender y determina en muchos de los casos las características del negocio. Algunos autores, como García, *et al.* (2008), exponen que los inmigrantes suelen tener niveles de renta más bajos por lo que una de las formas 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 en principio sus negocios sean de menor dimensión, que precisen de mayor nivel de esfuerzo para sacarlos adelante y que posean menores expectativas de crecimiento.

De la muestra analizada, tal y como queda reflejado en la Figura n.º. 30, solo 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 n.º. 30. Nacionalidad de los emprendedores



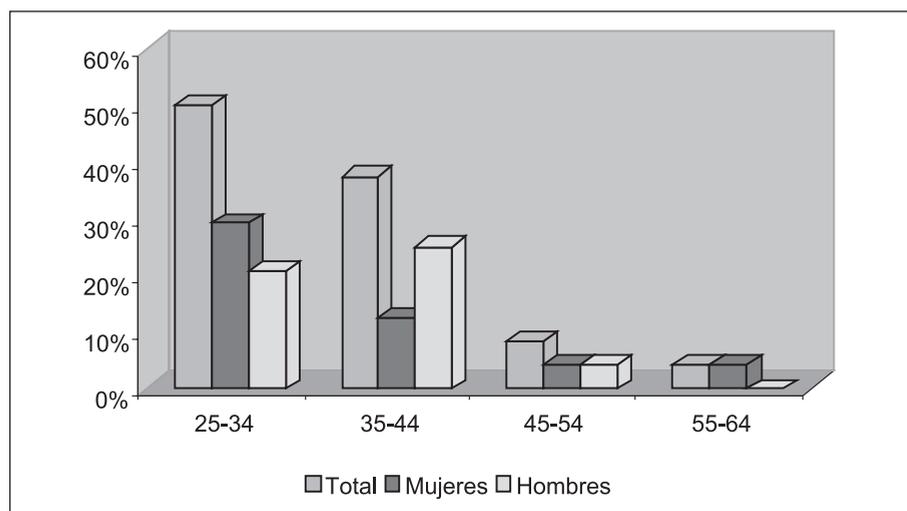
- Edad

En cuanto a la edad del empresario, como plantea el trabajo de Valencia, *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 n.º 31, 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 n.º 31. 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

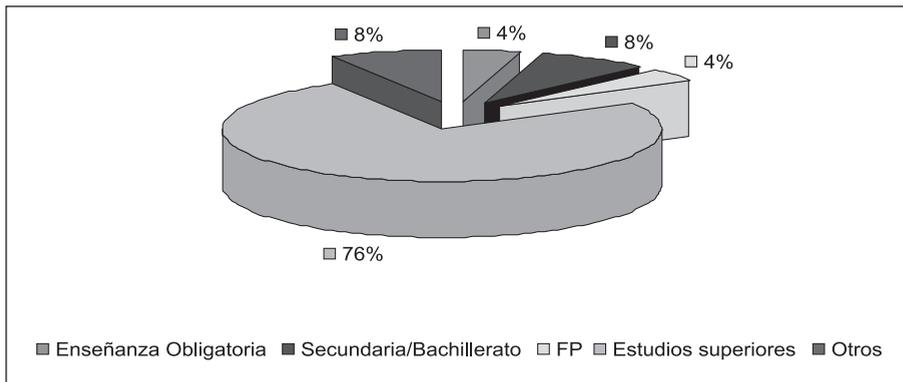
e innovadores) y los hábitos sociales y la cultura emprendedora predominante en el entorno (los jóvenes asumen responsabilidades, comienzan a trabajar y se emancipan de sus hogares cada vez más tarde, además, se dilata su etapa de formación y la realizan a tiempo completo; por tanto, todo ello les impide adquirir experiencia y disponer de algunos fondos).

• **Formación**

La educación es un factor que cada vez más está incidiendo en las actitudes y comportamientos de los emprendedores (Reynolds, *et al.* 2002). Si bien las investigaciones llevadas a cabo ponen de manifiesto que no es estrictamente necesario disponer de una educación reglada para crear una empresa (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), “un mayor nivel educativo, y especialmente si está relacionado con el campo empresarial, puede suponer una ventaja de base” (González 2006 p. 94).

Si analizamos el nivel de formación de los emprendedores encuestados, tal como refleja la Figura n.º 32, 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 o por su receptividad

Figura n.º 32. Nivel de formación de los emprendedores



a participar de forma abierta en la investigación. 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.

Al analizar la formación por género, los resultados arrojan que son los hombres quienes con un 91,6% poseen mayor formación al tener estudios superiores y de doctorado, frente al 75% en el caso de las mujeres. Estos resultados no son coincidentes con las aportaciones de Reynolds, *et al.* 2002, para quienes el nivel de formación tiende a ser mayor en las mujeres, especialmente en el caso de proyectos iniciados por oportunidad. Esta situación puede deberse a que en nuestra muestra, las emprendedoras que poseen menor nivel de formación son mujeres de edad más avanzada (años atrás las mujeres no tenían las mismas oportunidades para recibir formación superior) que emprenden en mayor medida por necesidad.

- Experiencia del emprendedor

Los modelos de intenciones que tratan de pronosticar la conducta, admiten que las experiencias previas, ya sean buenas o malas, influyen indirectamente sobre las intenciones a través de la actitud y el control percibido (Azjen 1991). En este sentido, la experiencia del emprendedor (también la formación) puede influir positivamente en la probabilidad de desarrollar mayor número de iniciativas empresariales (Reynolds, *et al.* 2002).

Para tener una visión completa de la experiencia de los emprendedores encuestados, se presenta seguidamente diversos apartados en los que se diferencia entre experiencia en el negocio como emprendedor, experiencia laboral como trabajador por cuenta ajena, o experiencias indirectas como las que se obtienen al poseer antecedentes empresariales en la familia o/y en el entorno más próximo.

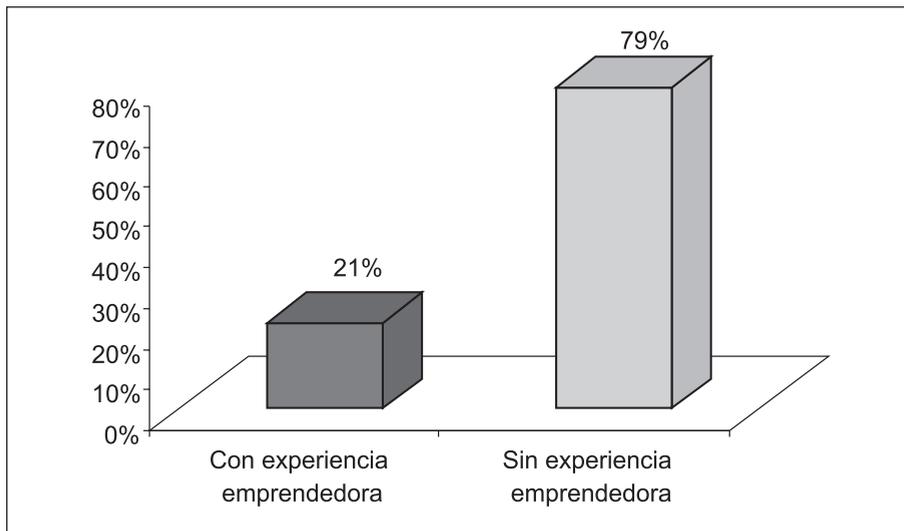
La revisión de la experiencia de los emprendedores será importante para la investigación, ya que en muchos de los casos puede determinar el sector donde el empresario desarrollará su actividad, al proporcionar conocimientos, desarrollar redes, observar oportunidades de negocio, etc. (García, *et al.* 2008), incrementándose así la probabilidad de que la iniciativa emprendedora tenga éxito.

### A) Experiencia emprendedora previa a la actual

Si el emprendedor tiene experiencia en creación de empresas, porque en el pasado creó algún negocio, eso le confiere una ventaja añadida puesto que dispone de mayores habilidades para anticiparse a los problemas y usar los métodos apropiados de gestión que permitan resolver tales problemas (Ayala y Manzano 2009).

Al estudiar la experiencia previa de los emprendedores entrevistados, se observa en la Figura n°. 33 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.

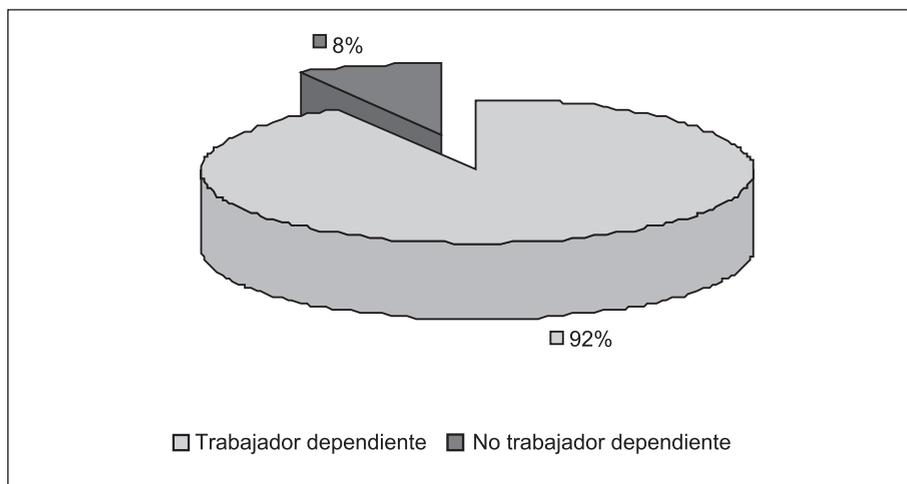
Figura n°. 33. Experiencia previa de los emprendedores



### B) Experiencia del emprendedor como trabajador dependiente

Aunque no todos los emprendedores poseen experiencia emprendedora previa, podemos destacar que como queda reflejado en la Figura n°. 34, el 92% de los emprendedores con anterioridad a llevar a cabo su iniciativa, habían trabajado por cuenta ajena en una o varias empresas. Normalmente, el sector de estas

Figura n°. 34. Experiencia previa del emprendedor como trabajador dependiente



actividades coincide o está relacionado con el que en la actualidad se enmarca su negocio, ya que con esta experiencia se logran conocimientos profesionales (técnicos, comerciales, estratégicos, etc.), que facilitan que la iniciativa se desarrolle con éxito (Ayala y Manzano 2009).

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, solo 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 prestaban sus servicios, eran básicamente pequeñas y medianas como se observa en la Figura n°. 35, 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 n.º. 36.

Figura n.º. 35. Dimensión de la empresa donde los emprendedores se emplearon como trabajador dependiente

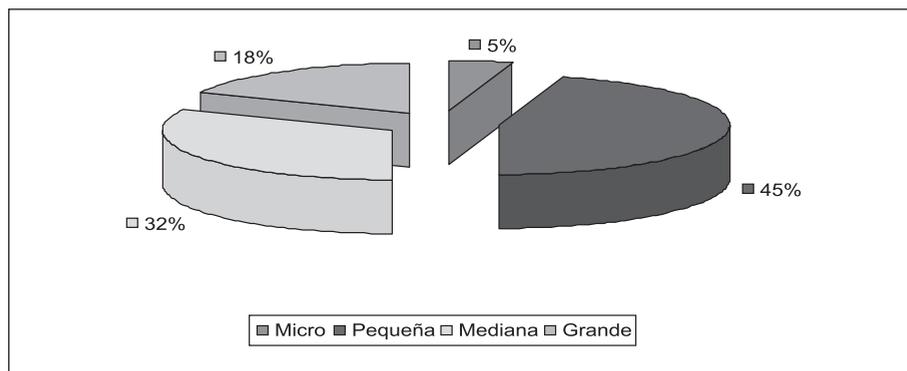
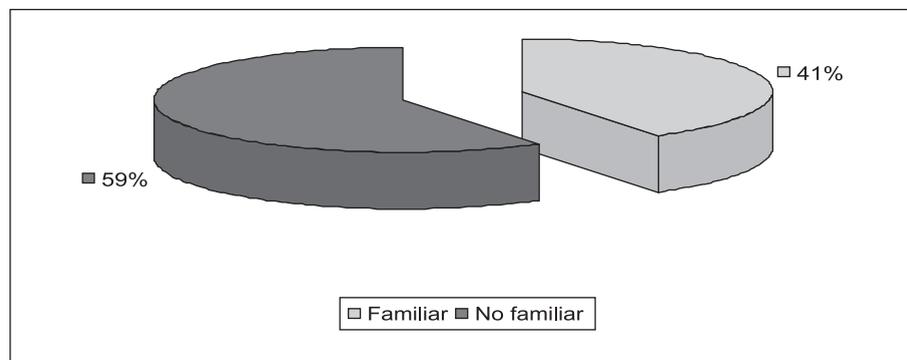
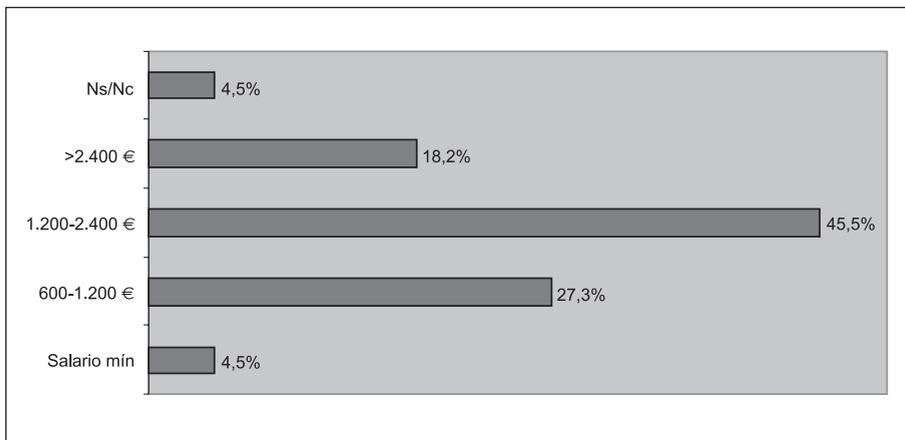


Figura n.º. 36. Carácter familiar de la empresa donde los emprendedores se emplearon como trabajador dependiente



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 n.º. 37.

Figura nº. 37. Salario que percibían los emprendedores como trabajadores dependientes



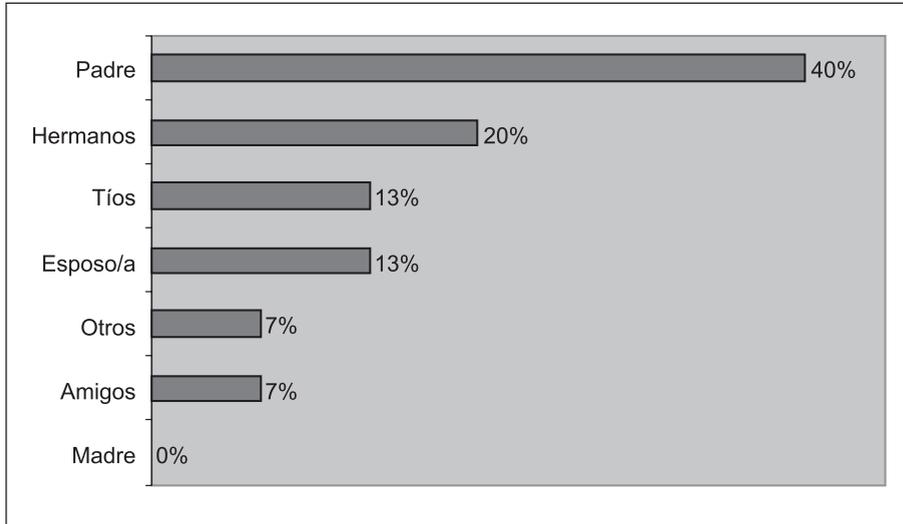
El estudio individualizado de cada uno de los casos ha detectado que muchos de los emprendedores han abandonado un trabajo estable, que les proporcionaba seguridad y comodidad, tanto en el ámbito personal como en el económico, para embarcarse en una aventura costosa que aunque apasionante, motivadora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

### C) Antecedentes empresariales en la familia y en el entorno más próximo

El trabajo de García, *et al.* (2004) muestra como el entorno familiar no solo influye en la decisión de ser empresario, sino que también lo hace sobre la elección del sector en el que se desarrollará la actividad. Los resultados de su estudio revelan que la mayoría de los emprendedores con tradición familiar realizan una actividad bastante o muy relacionada con la desarrollada por su familia. Esta situación se debe a que el emprendedor adquiere a través del negocio familiar una serie de recursos de orden práctico (contactos, conocimientos específicos, etc.) difícilmente utilizables en otros sectores de actividad y que favorecen el éxito de la iniciativa emprendedora.

Figura n°. 38. Miembros emprendedores de la familia y entorno más próximo

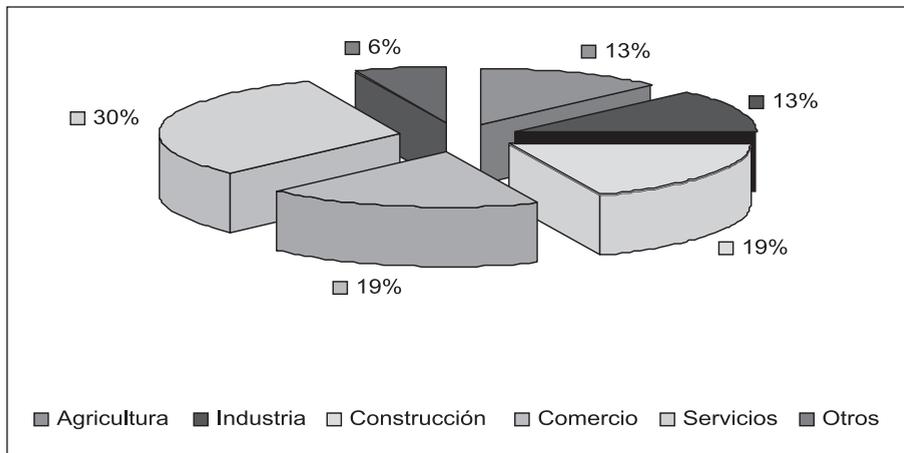


En el 58,3% de los casos de los emprendedores analizados existen antecedentes empresariales en la familia y en el entorno más próximo. Como datos más significativos y tal como queda reflejado en la Figura n°. 38, destacar que en un 40% de los casos es el padre el que es o ha sido emprendedor, y en un 20% lo son los hermanos.

De los emprendedores que poseen antecedentes empresariales, el 46,2% 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 García, *et al.* (2004) y Van Pragg (1999). Este último 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 n°. 39 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 n°. 39. Sectores económicos de actividad de los antecedentes familiares de los emprendedores



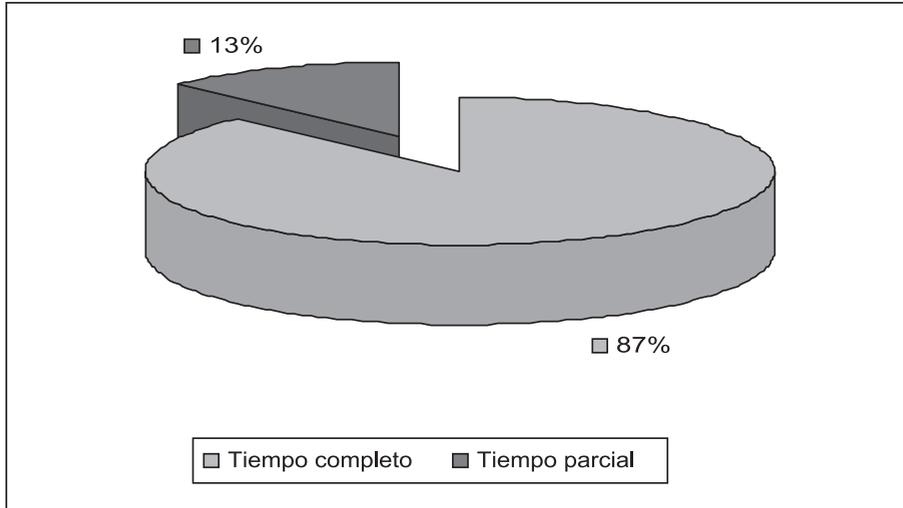
Además, hemos comprobado que el mayor conocimiento del sector permite detectar más fácilmente las oportunidades<sup>12</sup> y desplegar con mayor eficacia las redes y contactos que precisa la actividad.

#### • 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 n°. 40, 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 se ha aludido es para poder conciliar vida familiar y profesional.

<sup>12</sup> Shane (2000) evidencia que la identificación de oportunidades depende de la experiencia anterior del empresario y de su formación.

Figura n°. 40. Dedicación a la actividad de los emprendedores



• Funciones desarrolladas por el emprendedor

El emprendedor cuando comienza con su iniciativa suele ser simultáneamente el impulsor del proyecto, el gestor de la misma 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 variadas para realizarlas exitosamente.

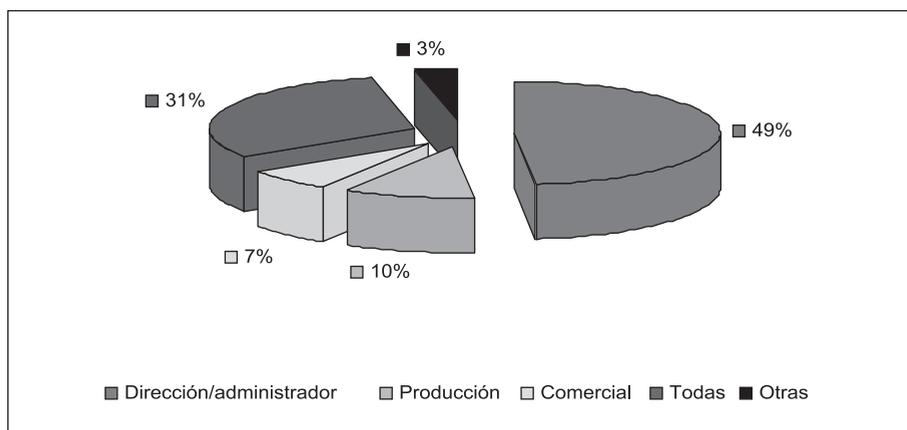
En este sentido, destacamos como capacidades esenciales del emprendedor las propuestas por Veciana (1996) y aunque somos conscientes de que la clasificación es abierta y general, figuran las siguientes: perspicacia, proactividad, ambición y pasión, toma de decisiones en la ambigüedad y la incertidumbre, 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 n.º 41), se observa que en el 49% de los casos el emprendedor se ocupa de la dirección y administración de la empresa, pero además el 31% 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 n.º 41. Funciones desarrolladas por los emprendedores



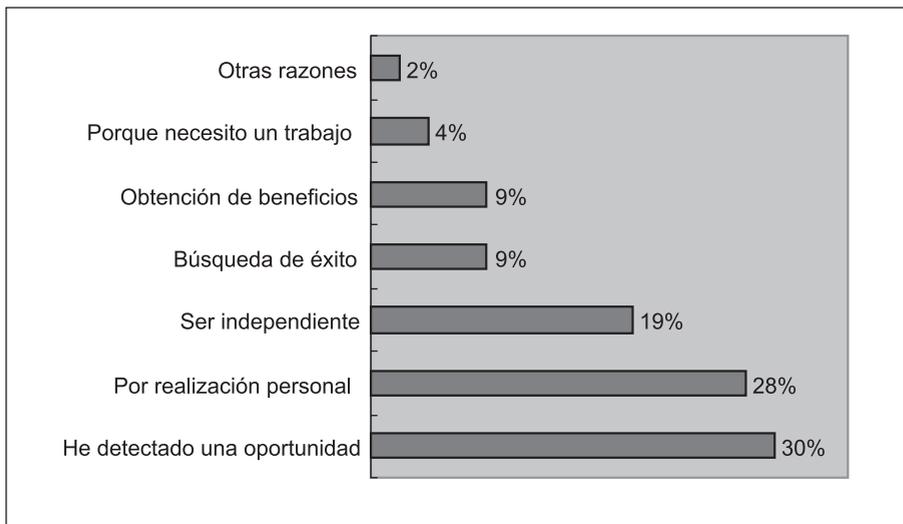
#### • Motivaciones para emprender

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.

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 oportu-

nidad. 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 solo un 4,3% marcan que iniciaron su actividad por necesidad entre otras motivaciones (Figura n°. 42).

Figura n°. 42. Razones para emprender



En resumen, los resultados obtenidos están en consonancia con los expuestos en el trabajo de García, *et al.* (2004), en el que las motivaciones ligadas a la satisfacción personal y la motivación de logro (Ayala y Manzano 2009), son importantes o al menos tan relevantes como las razones puramente económicas.

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

### 3.2.2. PERFIL DE LAS EMPRESAS

El emprendedor debe tener presente las características de la empresa que desea crear (actividad a realizar, sector, productos o servicios a ofrecer, tamaño, ubicación, forma jurídica, propiedad, mercados a los que se dirige, tecnología a utilizar, etc.) y el riesgo que está dispuesto a tolerar para lograr convenientemente sus metas. 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 inducir y 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 estudiadas, 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 empresarial 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.

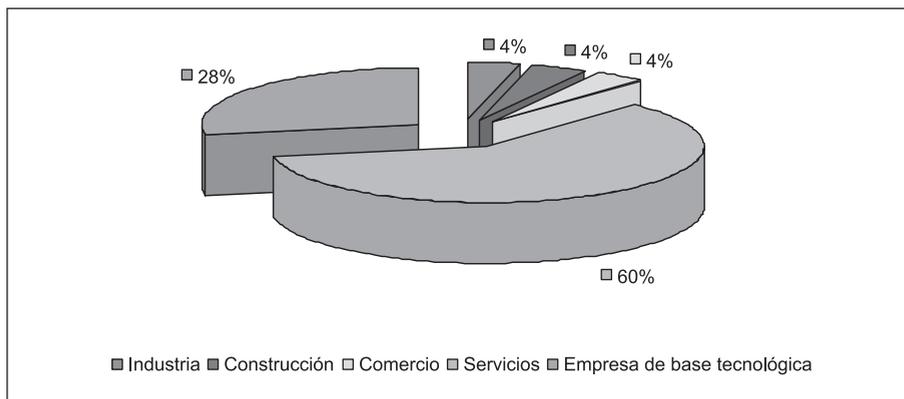
Al analizar las iniciativas como se observa en la Figura nº. 43, la mayor parte de las empresas se encuadran en el sector servicios<sup>13</sup> (60% de la muestra), le siguen las empresas de base tecnológica (28%), las industriales, constructoras y co-

---

<sup>13</sup> Actualmente, el proceso de terciarización en el que se encuentran sumidas las economías desarrolladas implica un mayor florecimiento de la actividad emprendedora, ya que en muchas de las actividades del sector servicios las necesidades de requerimientos de capital son menores y las barreras a la entrada son también más pequeñas, lo que ha favorecido la creación de nuevas empresas (García, *et al.* 2004, p. 28).

merciales. 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. 43. Sectores en los que se desarrolla la iniciativa emprendedora

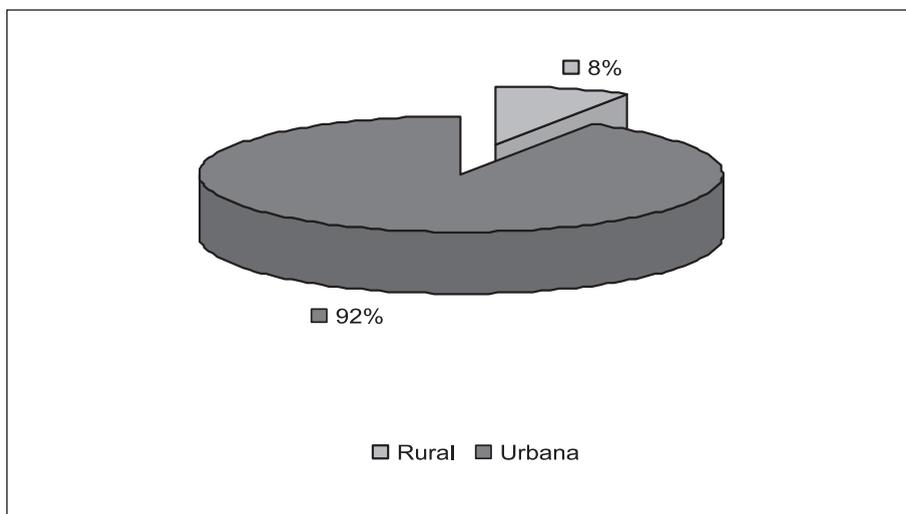


Como se observa en las Figuras nº. 44 y nº. 45, el 87,5 % de las iniciativas emprendedoras estudiadas se localizan en Logroño y el 91,7% se ponen en marcha en zonas urbanas.

Figura nº. 44. Localidad donde se ponen en marcha las iniciativas emprendedoras



Figura n°. 45. Zona donde se desarrolla la actividad de las iniciativas emprendedoras



Estos resultados están en línea de los expuestos en el trabajo de García, *et al.* (2004), donde en general se observa que la densidad de población y, ligada a ella, la tasa de urbanización favorecen la aparición de nuevas empresas. Los motivos son diversos: la proximidad a amplios mercados, la disponibilidad de mano de obra cualificada, las oportunidades de cooperación, entre otros (Audretsch y Frisch 2000).

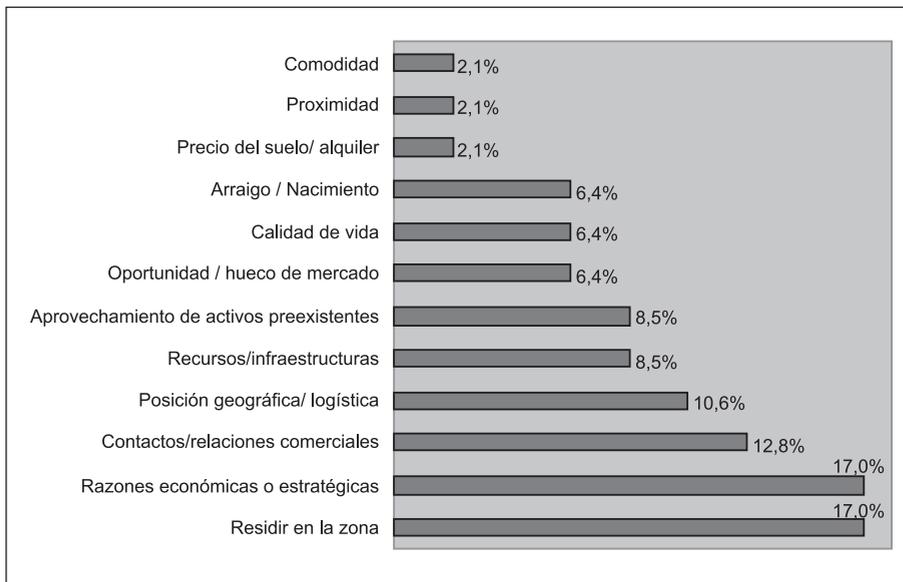
- **Motivos por los que se eligió la localización**

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. 46, 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. 46. Motivos por los que se eligió la localización

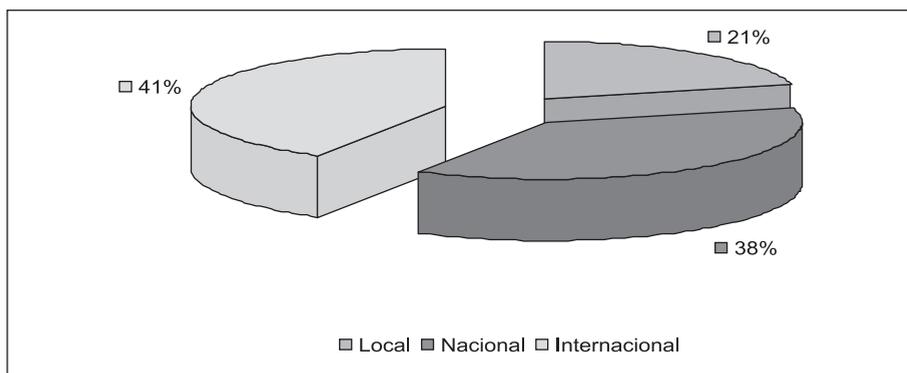


- Mercado al que se dirigen

Una palanca de vital importancia para el desarrollo de la competitividad en la empresa española es la internacionalización de sus actividades. “En un escenario global es preciso comprender que la concepción del campo de operaciones no puede restringirse al ámbito local o nacional” (García 2007, p. 161), máxime si estamos hablando de PYMEs. Este hecho se viene observando cada vez más en la actualidad, y es frecuente que algunas empresas nazcan globales (Born global) y busquen oportunidades de negocio fuera de sus fronteras.

Como queda reflejado en la Figura n°. 47, el 41% de las empresas analizadas en la presente investigación, se dirigen 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 n°. 47. Mercado al que se dirigen las iniciativas emprendedoras



### *B) Negocio o empresa consolidada*

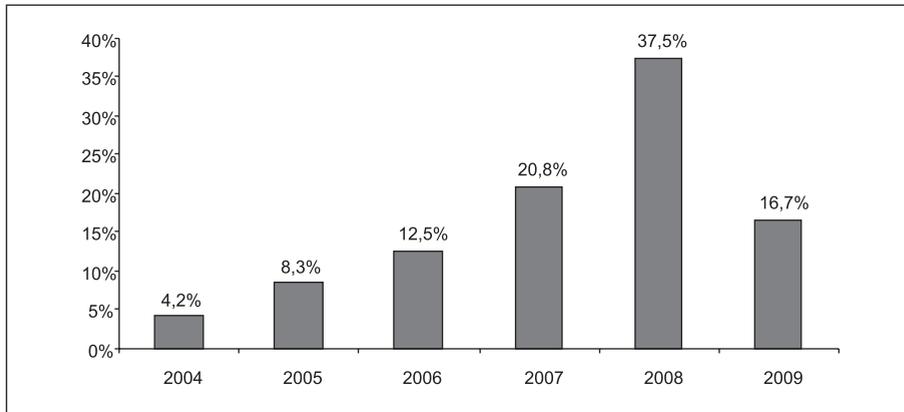
Una vez presentadas las características de las iniciativas emprendedoras, en el siguiente apartado se realiza el análisis de las empresas o negocios a los que dieron lugar las iniciativas anteriores.

#### • 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 cercano.

En la Figura n°. 48 se comprueba que buena parte de las iniciativas estudiadas, concretamente un 37,5% del total comenzaron su actividad en el 2008.

Figura n°. 48. 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 y es un aspecto a considerar por el emprendedor, pues influye de forma determinante sobre el grado de discrecionalidad de sus decisiones (García, *et al.* 2004).

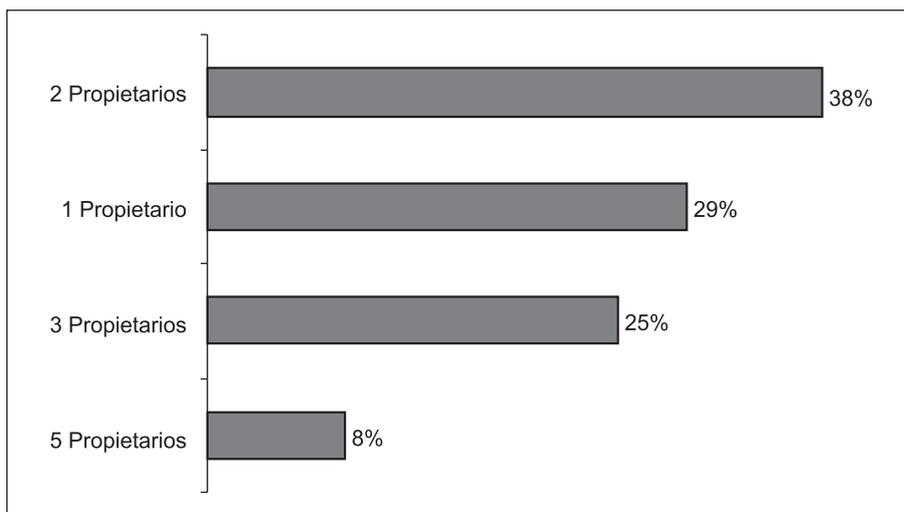
En el momento de plantearse la creación de la empresa, la mayoría de los emprendedores consideran que por diversos motivos (consecución de recursos, complementariedad de habilidades y competencias, resolución de problemas, etc.) el proyecto necesitará de la colaboración de varios socios para su desarrollo y crecimiento (Ayala y Manzano 2009).

Sin embargo, una vez las empresas se consolidan, el porcentaje de socios en la empresa tiende a reducirse, siendo lo más habitual que la propiedad de la empresa recaiga en una única persona (Castro, *et al.* 2002) o como mucho en dos. Las causas de este fenómeno suelen ser variadas y difíciles de determinar, pero generalmente la falta de entendimiento entre los socios, las discrepancias o visiones diferentes son los motivos más probables.

En nuestro caso concreto, en la Figura n°. 49 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 n°. 49). También están en línea con la información procedente del INE que figura en el apartado 1.3 del estudio (Tabla n°. 3).

Figura n°. 49. Número de propietarios de la empresa

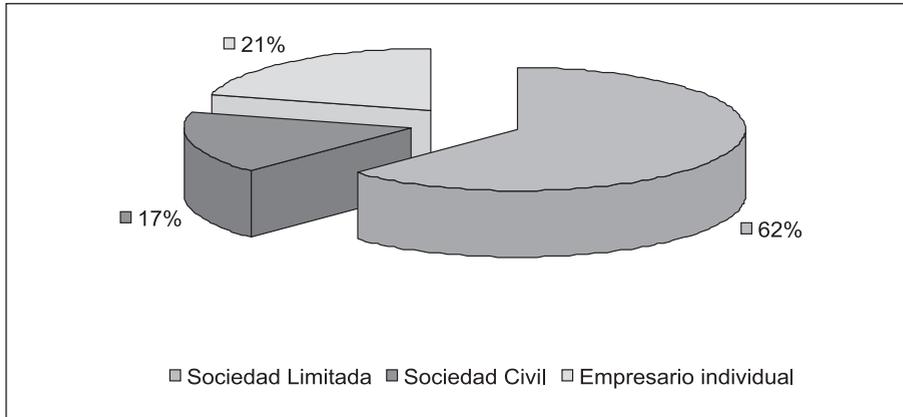


- Forma jurídica que adoptaron las iniciativas

Como anteriormente se ha puesto de manifiesto, la elección de la forma jurídica está relacionada con el tamaño de la empresa, los objetivos, aspiraciones y ambiciones de los emprendedores en cuanto al crecimiento de su negocio en el futuro.

En nuestro caso, tal y como se observa en la Figura n°. 50, si estudiamos la forma jurídica de las empresas que componen la muestra un 62% son sociedades limitadas, un 21% empresarios individuales y el resto sociedades civiles. Estos resultados ponen de manifiesto que son empresas que nacen con pequeño tamaño, por lo que se eligen formas jurídicas que reduzcan los recursos necesarios para su constitución, que requieran trámites sencillos para ponerlas en marcha y cumplan con los requerimientos exigidos para su administración y buen gobierno.

Figura n°. 50. Forma jurídica de las empresas

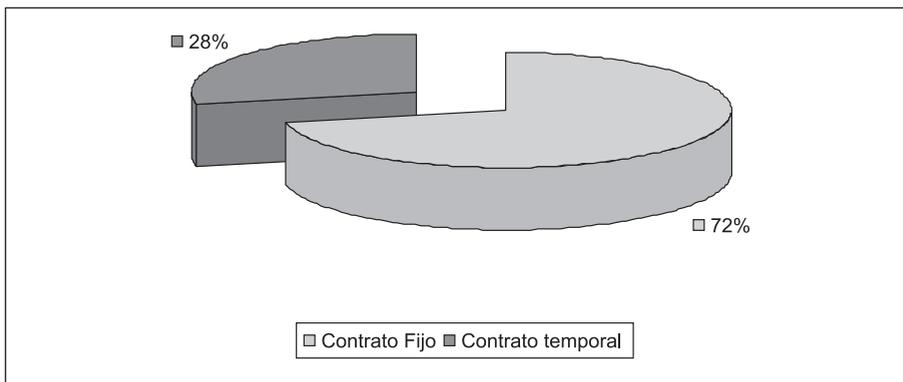


• Empleados

Como se ha comentado en la introducción y en la justificación del estudio, la creación de empresas es vista como una fuente de generación de empleo que reporta bienestar y valor a las sociedades y regiones.

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 n°. 51). De

Figura n°. 51. Tipo de contratación empleada



ello puede concluirse que el empleo generado de forma mayoritaria se puede considerar estable.

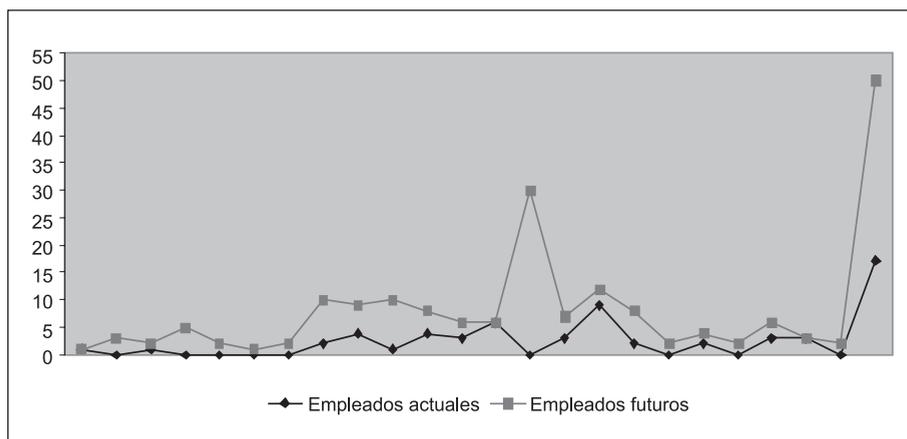
El 37,5% restante son empresas sin empleados, debido básicamente a su reciente creación. Generalmente, al estar en la etapa inicial, todavía no tienen clara la evolución del negocio, la estructura es débil y consecuentemente las empresas comienzan con prudencia únicamente con el trabajo de los socios 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 n.º. 52 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. Estos resultados están en línea con los de Castro, *et al.* (2002).

Analizando el número de empleados que forman parte de las plantillas de las diferentes empresas (Figura n.º. 51), se comprueba que en el caso de contratos fijos (el 72% de los casos) el rango de trabajadores oscila entre 1 y 9 trabajadores y, en el caso de trabajadores temporales (el 28%) 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. El número de trabajadores que las empresas poseen en plantilla con contrato temporal es muy inferior al que presenta la contratación

Figura n.º. 52. Evolución actual y previsión futura de empleados

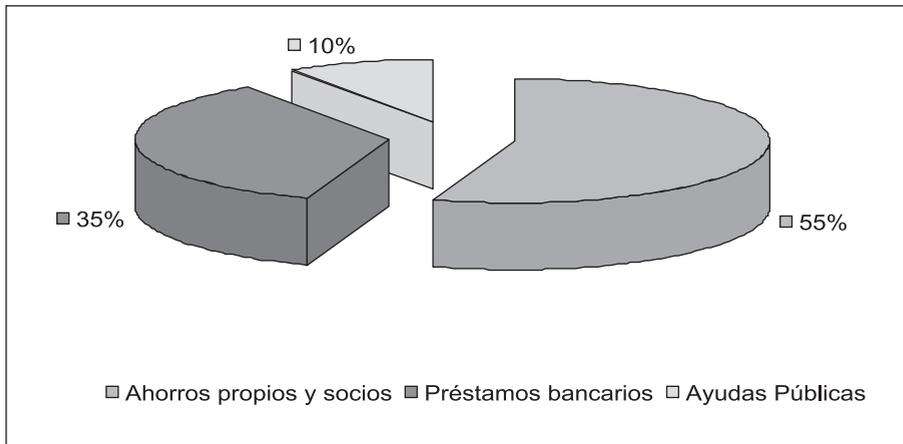


fija, aunque hay que tener presente que las empresas analizadas se encuentran en la época de génesis y esta situación puede variar a medida que la iniciativa se consolide en el tiempo.

- **Inversión inicial**

La inversión media inicial de las iniciativas se sitúa en 55.998€ 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. 53.

Figura nº. 53. Forma de financiar la inversión inicial



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.

La financiación es un elemento importante para la puesta en marcha de las iniciativas empresariales<sup>14</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 organi-

<sup>14</sup> En este sentido, véase los trabajos de Evans y Jovanovic (1989), Guiso, *et al.* (2002) y Aguado, *et al.* (2002).

zación, según las diferentes necesidades que surgen en cada una de las fases de su ciclo de vida.

Estudios como el de Van Pragg (1999) indican que desde el punto de vista de la financiación, la disposición de recursos propios favorece la puesta en marcha del proyecto empresarial, pero esto no significa que su desarrollo será más exitoso que el de aquellos que han recurrido a la financiación externa (García, *et al.* 2004).

#### • Indicadores económicos medios

Además de la inversión media, que como anteriormente se ha mencionado es de alrededor de 56.000€, podemos observar en la Tabla nº. 6 otros indicadores económicos relevantes de las empresas analizadas que pueden ofrecer una visión de los logros empresariales, es decir, del éxito del proyecto. 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%.

Tabla nº. 6. Indicadores económicos medios de las empresas de la muestra

	Nº. Em- presas.	Inver- sión	Ventas *	Activos *	Em- pleados	Renta- bilidad
Sociedad limitada	15	61.035	203.980	207.897	4	29%
Sociedad civil	4	27.156	78.000	23.875	1	24%
Empresario individual	5	51.946	30.400	20.800	0-1	28%
Total	24	55.998	138.248	146.821	3	28%

\* 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 los indicadores económicos, si existen diferencias entre los diversos grupos.

Comparativamente, las sociedades limitadas son empresas con una dimensión más importante que el resto de sociedades, tienen en media aproximada-

mente 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 a ir adquiriendo la empresa y por motivos básicamente fiscales.

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

Si queremos identificar empresas de éxito, éstas deben estar claramente orientadas al mercado y al cliente, por lo que los productos o servicios ofrecidos deben presentar una serie de características. La innovación aparece en la literatura como uno de los factores claves al analizar el éxito. En este sentido, se considera preciso establecer mecanismos dentro de las empresas que fomenten la innovación, aunque no solo a nivel de producto sino también a nivel productivo y de gestión (Donrrosoro, *et al.* 2001).

La calidad es otro factor destacado por ser necesario para alcanzar el éxito y dentro de este: la cultura de atención al cliente, la consecución de productos y servicios de calidad o la imagen de marca (Donrrosoro, *et al.* 2001; Rubio y Aragón 2002).

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 provoca esta situación es que dichos elementos se logran con inversiones y tiempo y estas 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 Tabla nº. 7 recoge una tabla resumen con la valoración media de los atributos del producto o servicio más destacados por los emprendedores.

Tabla n°. 7. Valores medios y desviación típica de los principales atributos del producto o servicio ofrecido

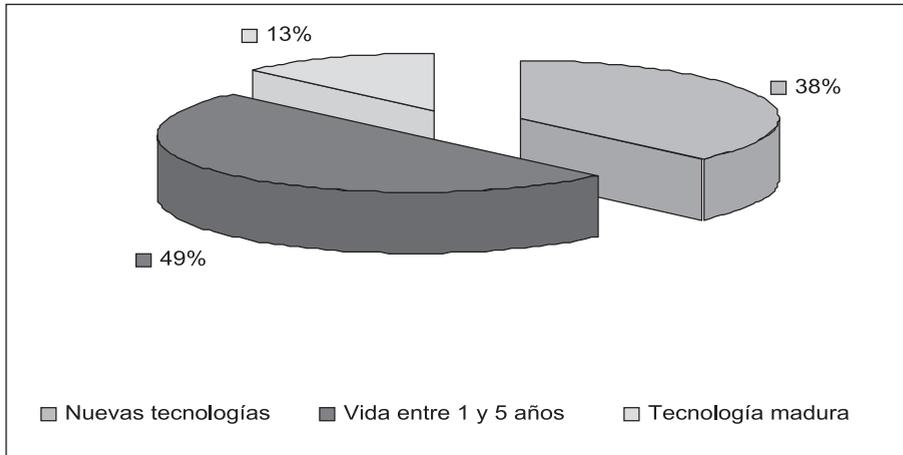
	Media	Desv. Típica
Atención al cliente	8,68	(0,97)
Calidad	8,54	(1,04)
Funcionalidad	8,40	(0,97)
Innovación	7,83	(1,31)
Originalidad	7,81	(1,43)
Servicios post-venta	7,52	(1,89)
Exclusividad	7,37	(2,28)
Precios	7,25	(1,30)
Diseño	6,61	(2,09)
Marca	6,53	(2,50)
Competencia	5,50	(2,22)

• 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, 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 n°. 54, en el 38,5% de los casos estudiados se utilizan nuevas tecnologías con una vida inferior a 1 año, el 49% utiliza tecnologías con una vida entre 1 y 5 años y en el 13% restante se detecta el uso de una tecnología madura. Dichos datos sugieren un buen ritmo de incorporación tecnológica en las empresas analizadas.

Figura n°. 54. Tecnologías utilizadas en la actividad empresarial



En este sentido, el alto porcentaje de tecnología con una vida entre 1 y 5 años puede ser explicado porque 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.

- Expectativas de crecimiento

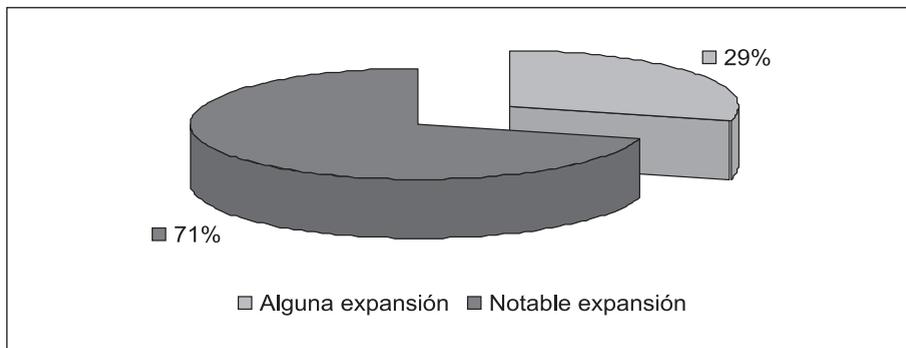
Los resultados anteriores ponen de manifiesto que las empresas analizadas son de reciente creación y que poseen una estructura organizativa débil, pero ello no impide que afronten el futuro con optimismo.

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 esperan obtener, es poder crecer; pero la forma de hacerlo difiere de unos casos a otros.

Como se indica en la Figura n°. 55, 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 seguro.

Estos resultados están en concordancia con los presentados por García, *et al.* (2004, p. 131), ya que ponen de manifiesto el grado de optimismo que caracte-

Figura n°. 55. Grado de expansión de la actividad prevista



riza a los nuevos empresarios. Sin éste probablemente sería imposible realizar su actividad y conseguir el éxito en sus iniciativas.

### 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.

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>15</sup> identifica con claridad el componente interno o externo de dichos factores.

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 (Valencia, *et al.* 2007), por lo que seguidamente comentaremos cada una de ellas.

- Nivel de competencia

El nivel de competencia puede influir enormemente a la hora de poner en marcha y desarrollar la actividad empresarial, también condiciona la obtención de resultados. 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.

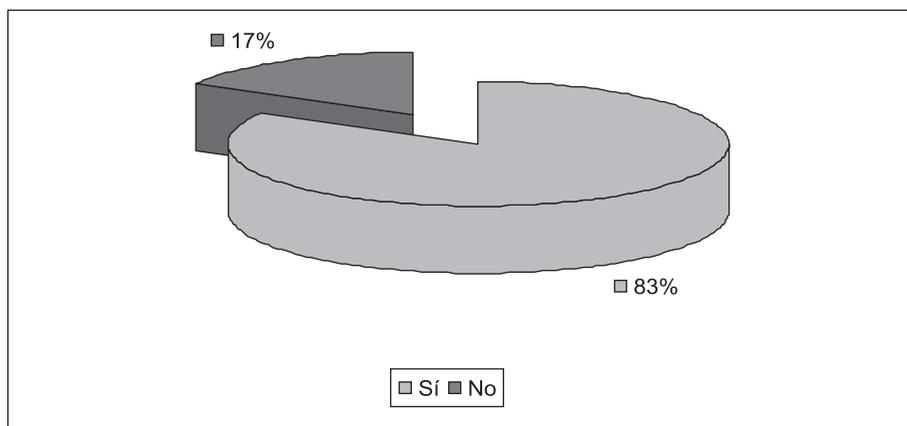
---

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

- **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 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 n.º 56).

Figura n.º 56. ¿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 a crear y la 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. Hace posible que la idea se materialice en un negocio y permite 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 iniciar 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 captados.

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 e incipiente, 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 desea ver comprometido mínimamente 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.

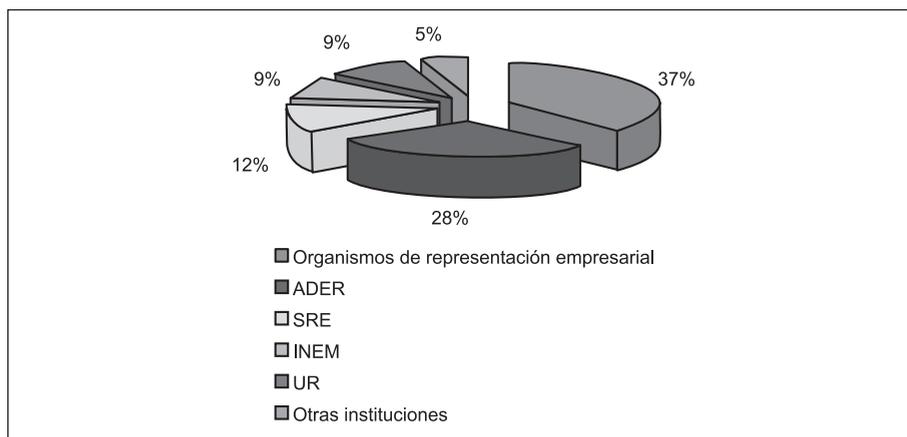
*B) Principales apoyos recibidos por el emprendedor*

Existen muchos tipos de organismos gubernamentales que proporcionan apoyo al emprendedor, incluyendo asesoramiento, consulta y fondos que hacen que la creación de una empresa sea más factible (Shapero y Sokol 1982). Aunque este tipo de ayudas son de gran importancia para el nacimiento de las empresas, hay que reconocer que la existencia de estas ayudas no incrementa la tasa de creación de empresas, pues también influyen las habilidades y experiencia previa del emprendedor en la obtención y el aprovechamiento de los recursos necesarios en la puesta en marcha del negocio (Chrisman, *et al.* 1998).

En nuestra investigación, 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. 57 se reflejan los servicios más utilizados, siendo los prestados por el Gobierno de La Rioja, con un 40% los más demandados, concretamente los servicios de la Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja (ADER) con un 28%

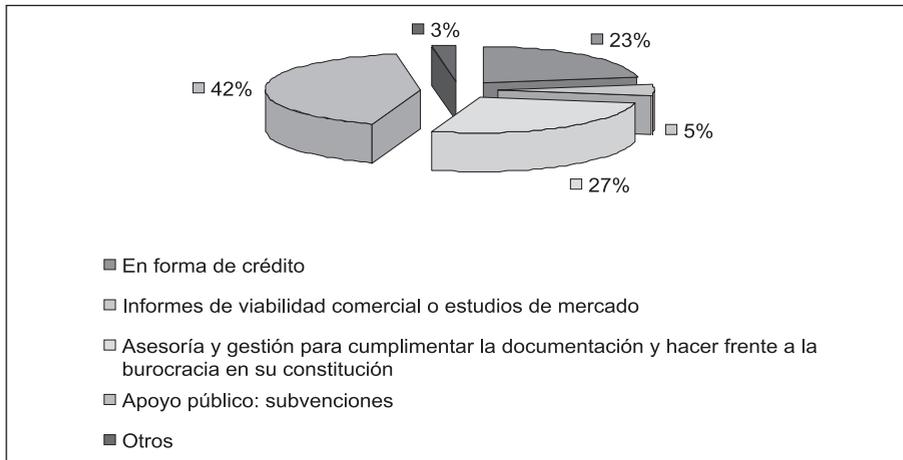
Figura nº. 57. Servicios utilizados de diferentes organismos de La Rioja



del total y los ofrecidos por el Servicio Riojano de Empleo que representan el 12% de los casos. En orden de importancia, le siguen los servicios prestados por organismos de representación empresarial (Cámara de Comercio, FER y AJER) los que representan un 37%.

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. 58).

Figura nº. 58. Apoyos recibidos



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

Uno de los objetivos de las iniciativas públicas en materia de creación de nuevas empresas consiste en aportar apoyos para la captación de recursos finan-

cieros que permitan poner en marcha las iniciativas y que estas sobrevivan en el tiempo.

La obtención de recursos a través de subvenciones, es un tema que provoca controversia en la literatura. Por un lado, como refleja García, *et al.* (2004, p. 141), “las ayudas públicas, en este caso en materia de subvenciones, no influyen drásticamente en las posibilidades de supervivencia de la empresa, pero siempre son bien venidas, ya que suponen un refuerzo para la misma”. Para otros autores las subvenciones se valoran de forma negativa, ya que estas pueden hacer que el empresario se acostumbre a este tipo de recursos y no sea capaz de obtenerlos por otra vía o que le impidan valorar convenientemente la rentabilidad o viabilidad de su actividad.

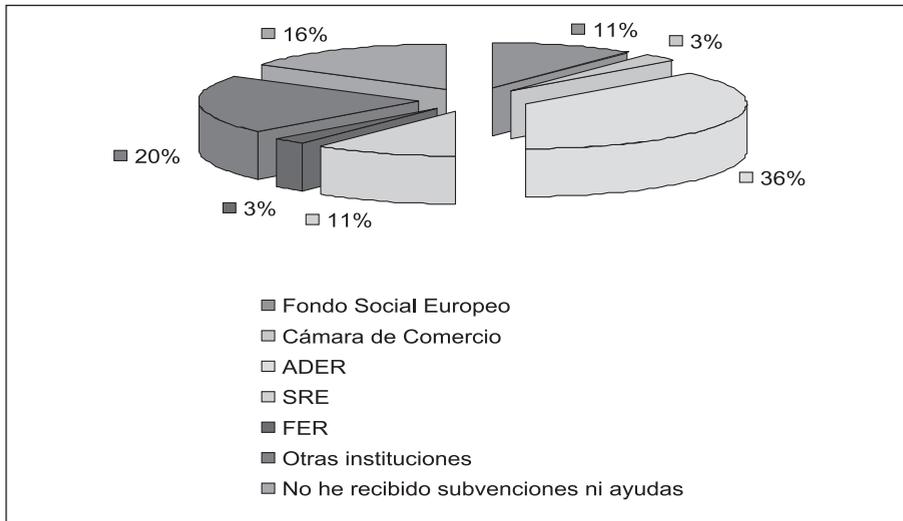
En el lado contrario, existen autores para los que, es necesario fomentar la creación de empresas mediante la concesión de subvenciones al quedar patente su impacto positivo en la supervivencia de las empresas. Siempre en su justa medida y a través de una concesión que distinga y valore en mayor medida aquellas empresas con mayor potencial (Alonso y Galve 2008b y 2009). A este respecto se pone de manifiesto la importancia de realizar una medición del impacto real que las políticas de creación de empresas (en especial las subvenciones) tienen en la supervivencia de las empresas.

Es necesario un reparto más selectivo de las subvenciones, ya que la evidencia constata que son muchas las personas que se incorporan al mundo empresarial con modestas perspectivas de éxito, reduciendo y dificultando la constitución de otras iniciativas más viables (Storey 1991).

En nuestro caso, debemos destacar 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. 59 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) es el más destacado, al representar un 36% del total recibido.

Figura n.º 59. Organismos de los que proceden las subvenciones recibidas

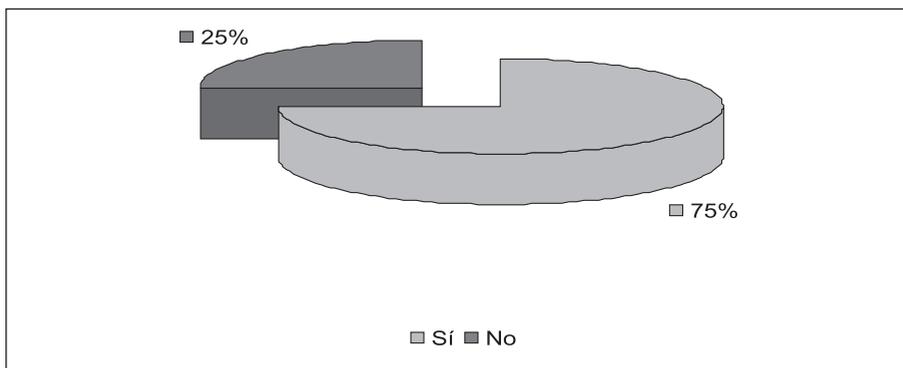


• Asesoramiento y formación

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

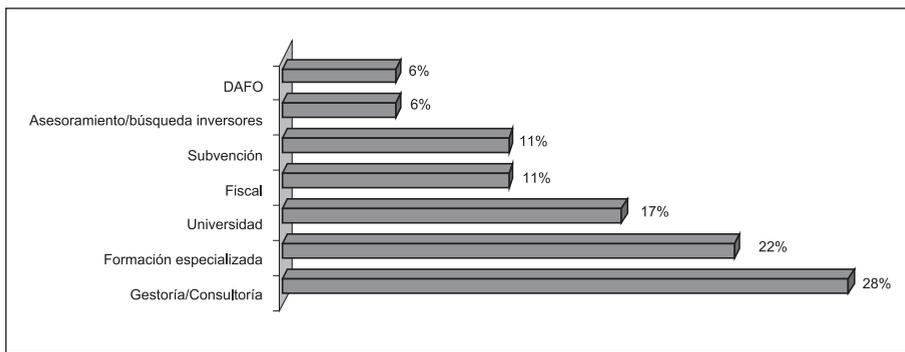
Una de las causas por la que los emprendedores no consideren el proceso de creación de empresas como excesivamente complejo, ni difícil de realizar, puede ser consecuencia de que en el 75% de los casos se ha contado con el asesoramiento externo de diversas organizaciones (Figura n.º. 60).

Figura n.º. 60. Asesoramiento recibido para constituir la empresa



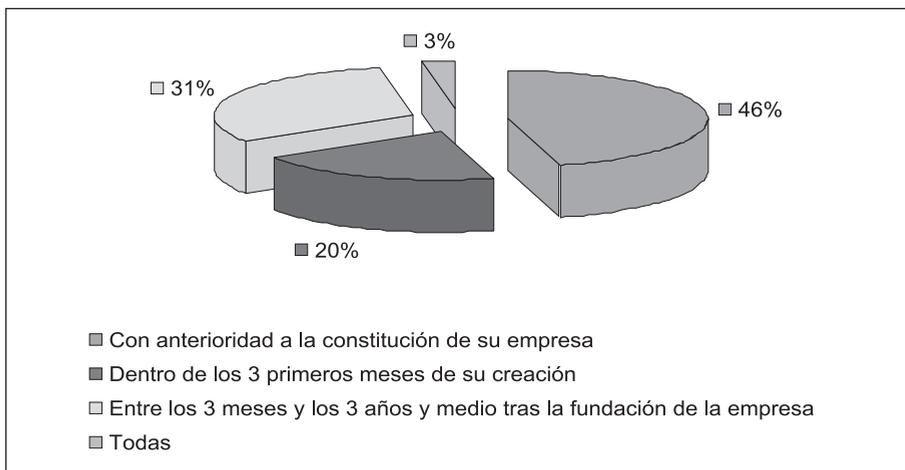
El asesoramiento se ha recibido en diferentes ámbitos como se comprueba en la Figura n.º. 61, donde se observa que la consultoría/gestoría (28%) y la formación (22%) son los aspectos que en mayor porcentaje se han solicitado. Le siguen el asesoramiento recibido desde la universidad, sobre todo a la hora de la elaboración del plan de empresa, y el asesoramiento en materia de fiscalidad y subvenciones.

Figura n.º. 61. 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 primeros tres años y medio, tal y como queda reflejado en la distribución que se ofrece en la Figura n.º. 62.

Figura n.º. 62. Época en la que se utilizaron estos servicios



- **Elaboración del plan de empresa**

Dentro de este apartado y debido a la trascendencia que para los emprendedores entrevistados tiene la realización del plan de empresa, al ser un instrumento que les permite obtener una visión global y más o menos realista de su negocio, lo presentamos como uno de los servicios de formación y asesoramiento destacados.

El Plan de Empresa<sup>16</sup> 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 formalmente 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 (Baum 2001).

Respecto a su utilidad, existe una doble visión del mismo con una concepción antagónica. Así, existen investigaciones que lo consideran una mera distracción para el emprendedor, mientras que para otros autores es un factor determinante para lograr el éxito de la iniciativa emprendedora y consolidarla<sup>17</sup>.

Esta dualidad se recoge de manera clara en el trabajo de Delmar y Shane (2003, p. 1165), en el que se indica que “en términos generales la literatura más

---

16 Delmar y Shane (2003, p. 1165) definen el plan de negocios como “aquellos esfuerzos por los que los fundadores de la empresa acumulan información sobre una oportunidad de negocio y especifican como esa información será utilizada para crear una nueva organización para explotar la oportunidad”.

17 El plan de negocios exige recoger información y analizarla, evaluarla según las preguntas requeridas, identificar riesgos y estrategia, proyectar el desarrollo financiero y documentar todo esto en un plan escrito (Castrogiovanni 1996, Sexton y Bowman-Upton 1991).

importante sostiene que el plan de negocios ofrece pocas ventajas a los fundadores de nuevos proyectos empresariales (Bhide 2000; Carter, *et al.* 1996)". Argumentan que la planificación interfiere en los esfuerzos de los fundadores de las empresas para acometer acciones más valiosas para la empresa para desarrollar sus incipientes empresas, que es preferible que se basen en su intuición (Allison, *et al.* 2000; Bird 1988). Carter, *et al.* (1996) señalan que el plan de negocios no es muy útil bajo condiciones de incertidumbre, porque es mejor dedicar el esfuerzo a tomar decisiones reales. Consideran que se pierde naturalidad y que la incertidumbre minimiza el valor del plan al ser necesarias múltiples variaciones para ajustar los numerosos cambios que se producen.

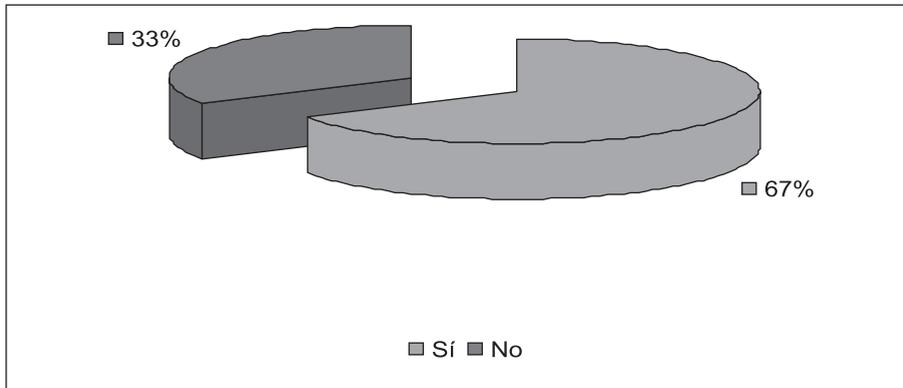
Sin embargo, todo este planteamiento es contradictorio con la teoría de los principios de organización. Línea de investigación que mantiene que planificar antes de tomar una acción mejora la calidad de la mayoría de acciones humanas (Ansoff 1991; Locke y Latham 1980). En este sentido, planificar: a) facilita la toma de decisiones más rápidas para identificar información pérdida, sin exigir previamente comprometer recursos; b) proporciona herramientas para gestionar la oferta y demanda de recursos de manera que evita los cuellos de botella que consumen mucho tiempo; y c) identifica los pasos de acción para lograr objetivos más amplios de manera oportuna.

En nuestro caso, el 67% de los emprendedores entrevistados han elaborado un plan formal de empresa (Figura n°. 63). 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, les sirve para hacerse preguntas que son valiosas para su negocio y además es adecuado 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. 63. ¿Han elaborado un plan de empresa formal?



- Redes y servicios de los que forman parte

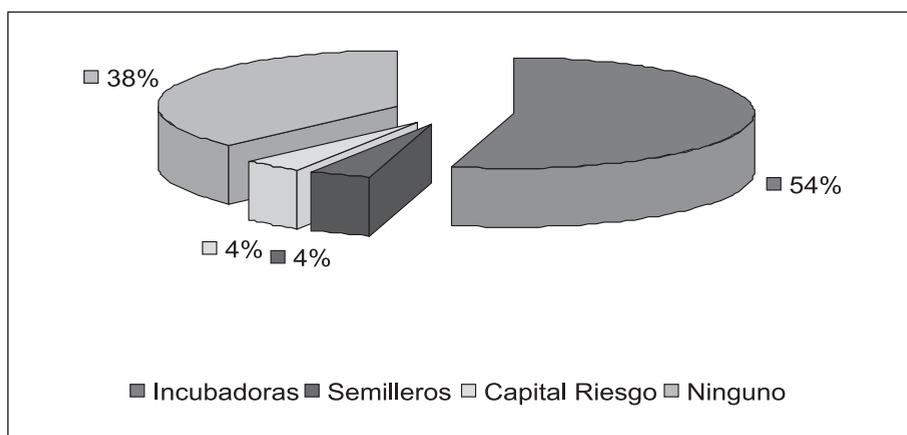
Una red es un sistema coordinado de relaciones de intercambio establecido por diferentes empresas especializadas en las distintas actividades de la cadena de valor del producto (Fernández y Junquera 2001). El creador de una empresa necesita competir, pero también cooperar con otros construyendo alrededor una red de relaciones para la obtención de los recursos necesarios para su constitución. “Desde este punto de vista la network del creador de empresa podría considerarse como un intangible estratégico para lograr el éxito de la nueva empresa” (Ollé y Planellas 2003, p. 204) al considerarse proveedoras de recursos necesarios para el crecimiento de las empresas; proporcionan confianza, contactos, consejos y apoyos y son un modo de encontrar legitimidad, aceptación y credibilidad (Ripollés y Blesa 2006).

En este sentido, la pertenencia a semilleros, incubadoras o viveros de empresas son uno de los apoyos recibidos que mayor importancia tienen para los emprendedores riojanos. Les proporciona recursos necesarios para superar los desafíos propios de los primeros años de vida de las empresas, ya que además de facilitarles una serie de infraestructuras, les sirve de carta de presentación, permite mejorar su imagen y reputación frente a proveedores, clientes y a su red social. Además, los emprendedores destacan que la pertenencia a este tipo de redes les está reportando la posibilidad de llevar a cabo un intercambio de información y comunicación, con lo que es posible aumentar sus contactos 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 n°. 64, el 54% de los casos analizados los emprendedores disfrutaron de las ventajas proporcionadas por las incubadoras de empresas, el 4% pertenece a semilleros de empresas y el 4% ha utilizado el capital riesgo.

Otro de los apoyos relevantes son los consejos, ayudas y recursos procedentes de las redes personales, tanto familiares como de amistad.

Figura n°. 64. Redes de las que forman parte



#### 3.2.4. APLICACIÓN EMPÍRICA DEL MODELO INTEGRAL

En los apartados anteriores de este mismo epígrafe se han expuesto los principales resultados obtenidos en la investigación que permiten caracterizar al emprendedor que pone en marcha el negocio, a la organización de la que se vale y al contexto económico en el que se realiza el proyecto empresarial (entorno, perspectiva del sector de actividad en que se enmarca el negocio, ámbito geográfico y periodo temporal). Como indicábamos en la introducción del apartado 3.2 el fenómeno de emprendimiento a estudiar es un hecho complejo y singular que precisa lograr una visión global de la interacción de los tres planos analizados que explican el éxito de la iniciativa emprendedora.

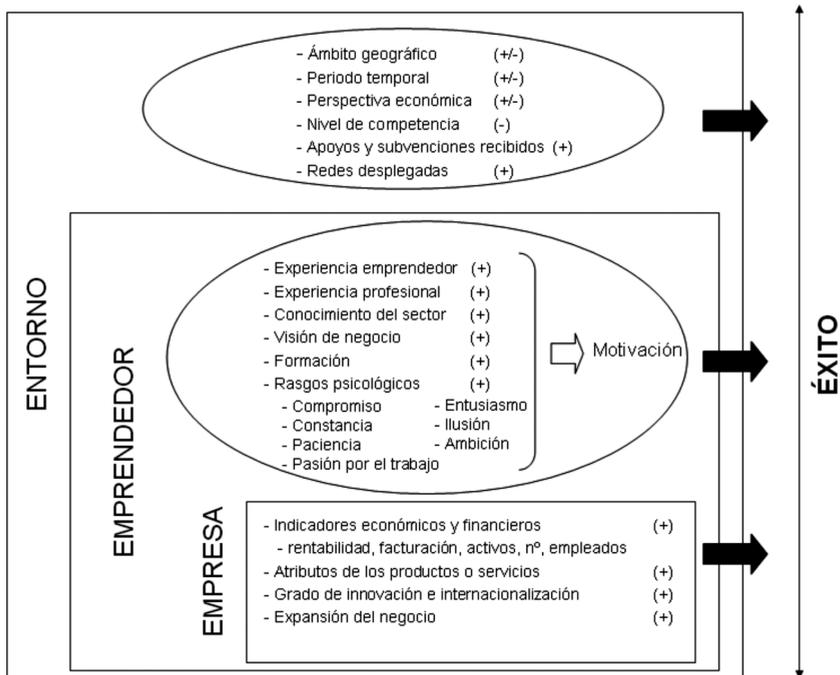
Con objeto de comprobar si existen características comunes, en el éxito de las iniciativas emprendedoras se procede a la realización de un análisis cluster. Esta técnica permite clasificar a las empresas en diversos conglomerados que se caracterizan por ser homogéneos internamente, pero heterogéneos entre sí. Optamos por esta técnica, ya que no conocemos de antemano el número de grupos o con-

glomerados que se van a formar. Para evitar cualquier tipo de distorsión en el proceso de agrupación, tras la clasificación y estandarización de las variables, optamos por aplicar el método de conglomerados jerárquicos. Éste es apropiado cuando se trabaja con indicadores que pueden ser cuantitativos y cualitativos, y el número de variables que componen la muestra no es grande como ocurre en nuestro caso.

Una vez descrita la técnica estadística que se utiliza en la investigación, a continuación se hace referencia a los pasos que se han realizado para su aplicación.

Tras elegir la muestra constituida por 24 empresas, se seleccionan las variables y factores a utilizar en el estudio. Dichas variables se basan en la revisión de la literatura y en las evidencias empíricas existentes, así como en los datos disponibles tras la realización de la entrevista y la información de fuentes secundarias manejada. Con objeto de explicar el éxito de las iniciativas emprendedoras, se incluyen en el estudio aquellos indicadores que a juicio de los investigadores se han considerado más significativos trabajando con el modelo multidisciplinar en el que se integran las dimensiones de emprendedor, empresa y entorno (Figura nº. 65).

Figura nº. 65. Indicadores de éxito de la iniciativa emprendedora a nivel de emprendedor, empresa y entorno



Fuente: Elaboración propia.

Bajo estos parámetros hemos elegido las siguientes variables:

- **Éxito del emprendedor**

Esta variable se construye con factores identificados en la entrevista y/o documentados en la encuesta como son las razones que empujan a emprender (ser independiente, por realización personal, búsqueda de éxito, obtención de beneficios, haber detectado una oportunidad, por necesidad u otros motivos indicados). Todos estos factores han permitido crear una variable constructo que ahonda en los objetivos que se ha marcado el emprendedor, que constituyen el motor que le empuja a tomar decisiones y que garantizan su contribución a lograr los resultados positivos en el proyecto empresarial y a la percepción de éxito personal.

La motivación puede considerarse una de las razones fundamentales por las cuales el individuo ha decidido emprender, ya que influirá significativamente en la intención y en la acción que empujan a la realización de la actividad emprendedora. En este sentido, encontramos una relación positiva entre motivación del emprendedor y éxito que le reporta el negocio, véase la Tabla nº. 8 (Gimeno, *et al.* 1997). Así, sin lugar a dudas el nivel de motivación del emprendedor va a marcar el grado de esfuerzo y dedicación al proyecto del emprendedor, el despliegue de ingenio o los recursos y capacidades internas y externas (redes familiares, círculos de amigos y de negocio) movilizados por éste.

A su vez, la motivación está influida significativamente por el perfil del emprendedor:

- Sus experiencias previas en el campo del emprendimiento (Reynolds, *et al.* 2002).
- Experiencia profesional como trabajador dependiente (Shane 2000).
- Nivel de conocimiento que tiene del sector de la actividad en la que actúa.
- Visión de negocio.
- Su formación (Reynolds, *et al.* 2002, Shane 2000).
- Rasgos psicológicos (Veciana 1999).

Todos estos elementos se han tenido en cuenta para construir de forma sintética la variable éxito del emprendedor, bajo una visión integral.

- **Éxito de empresa**

La variable éxito a nivel de empresa es un constructo integrado por distintos factores que se encuentran recogidos en el cuestionario, se han recopilado en la entrevista o a partir de la información secundaria utilizada de la empresa. Todos ellos son agrupados en cuatro niveles que se describen seguidamente a fin de facilitar su análisis:

*1) Indicadores económicos y financieros de la empresa*

Se recogen tanto factores que miden outputs (rentabilidad y facturación) como inputs (activos y número de empleados).

La literatura económica ha identificado que existe una relación positiva entre rentabilidad y éxito (Donrrosoro, *et al.* 2001, Gimeno, *et al.* 1997).

La facturación, el volumen de activos y el número de empleados son indicadores de la riqueza económica y social generada por la empresa a la vez reflejan la dimensión alcanzada por la misma. La dimensión de la empresa, es un factor que puede generar una relación positiva con la probabilidad de éxito (Grant y Jammine 1988, Agarwal y Audretsch 2001). Se debe básicamente a que el tamaño de la organización determina los recursos y capacidades de que se dispone y permite entrar en todo tipo de proyectos, entre ellos grandes, cuando se posee una dimensión importante.

*2) Atributos de los productos o servicios ofrecidos por la empresa*

Los factores (originalidad, diseño, marca, exclusividad, calidad, funcionalidad, atención al cliente, servicio post-venta y precio) son elementos que identifican las características de los productos y servicios comercializados por la empresa. Envían señales al mercado que determinan la imagen, reputación y notoriedad de la empresa, hacen que se mejore la relación con proveedores y clientes, y todo ello se traduce en una mayor probabilidad de éxito (Donrrosoro, *et al.* 2001, Rubio y Aragón 2002).

*3) Indicadores del grado de innovación e internacionalización*

La innovación y la internacionalización son factores cada vez más valiosos en la política estratégica de las empresas, al considerarse elementos claves de

la competitividad y de la supervivencia de las organizaciones (Hitt e Ireland 2000, Veciana 1999). Permiten posicionar adecuadamente a la empresa, así como disfrutar de ventajas competitivas duraderas. No hay duda que si una empresa logra ser competitiva aumentará notablemente su probabilidad de obtener éxito.

#### *4) Expansión del negocio*

La expansión del negocio es un síntoma de la buena gestión de la iniciativa que tras superar una primera etapa, generalmente de precariedad y caracterizada por disponer de escasos recursos y de una dimensión incipiente, empieza la etapa de desarrollo y de consolidación. El nivel de expansión va a depender de factores tales como el capital humano, los recursos disponibles y capacidades movilizados, el sector de actividad, la forma en que se despliegan las redes, la obtención de financiación, la internacionalización del negocio, etc.

- Entorno y éxito

El entorno es un factor que puede obstaculizar o favorecer el éxito de la iniciativa emprendedora. Para que una iniciativa empresarial tenga éxito es importante ponerla en marcha en el momento propicio y que sus productos o servicios se ofrezcan en el mercado adecuado. Por tanto, para analizar la variable entorno y su contribución a lograr el éxito de la iniciativa emprendedora se han utilizado los siguientes factores:

El ámbito geográfico donde se establece la iniciativa, dota a la actividad de un marco legal, político, social y cultural que difiere dependiendo de la localización (Shapero y Sokol 1982) y que indudablemente influye en el número, el tipo de empresas que se crean y las características que éstas poseen.

El periodo en el que se ponen en marcha las iniciativas es otro de los factores a considerar y que define el contexto económico o entorno en el que se desarrollan. Las condiciones que se dan en épocas de crecimiento económico son totalmente diferentes a las que se manifiestan en épocas de recesión. Así, las oportunidades que se identifican, las necesidades que surgen, las decisiones y actuaciones que se dan tanto en el diseño o planificación como en la materialización de las iniciativas emprendedoras difieren significativamente en función del ciclo económico que enmarca la actividad.

La perspectiva económica, existente en el periodo en el que se emprende, afecta a la actividad de las empresas, a las inversiones realizadas y al tipo de proyectos que se ponen en marcha en los sectores. Así, una perspectiva económica recesiva o de gran incertidumbre hace que los sectores más maduros se tengan que centrar en la innovación y la diferenciación, mientras que los sectores emergentes puedan mostrar menos atención a estos factores dado que tienen mayor potencial de crecimiento.

El contexto económico o entorno en el que actúa la empresa y la actividad que realiza determinan el grado de competencia existente en un periodo temporal concreto. Cabe esperar que un mayor nivel de competencia reduzca las posibilidades de éxito de la iniciativa emprendedora, es decir, existe una relación negativa entre el grado de competencia y el éxito empresarial (Porter 1980, Sanderberg 1987). Por el lado de la oferta, mayor competencia supone menor nivel de concentración de empresas, mayor atomización, una cuota de mercado por unidad de negocio más pequeña y por ende se esperan unos resultados empresariales menores. Por el lado de la demanda, mayor competencia significa un mayor número de productos sustitutivos y, por lo tanto, mayor número de elección de referencias para los consumidores, por lo que en principio dependiendo del posicionamiento, los resultados esperados serán menores.

En último lugar, consideramos las redes como otro de los factores que integran el constructo de la variable entorno. Existen dos tipos de redes formales (cluster, redes sectoriales, clientes, proveedores, competidores, etc.) e informales (familia, amigos, etc.) ambas son elementos esenciales en el proceso de creación y desarrollo de la empresa. Como señala Valencia, *et al.* 2007, las redes son fuente de información y de aprendizaje; originan nuevas oportunidades de negocio; permiten el acceso a diferentes tipos de recursos; hacen posible que el empresario integre la esfera profesional con la esfera social aprovechando las sinergias existentes; son un vínculo de influencia medioambiental y socio-político del empresario para conservar su independencia y legitimar sus acciones; y, permiten que el empresario ejercite su confianza y fuerza de voluntad, promoviendo así la acción. En las entrevistas realizadas ha sido imposible obtener un diagrama de redes que muestre las relaciones establecidas por el emprendedor. No obstante, se ha podido identificar con claridad los apoyos en materia de subvenciones y servicios de apoyo público recibidos por el emprendedor. Disfrutar o no de los servicios de apoyo y subvenciones puede generar mayor probabilidad de éxito para la empresa al aportar recursos valiosos para el desarrollo del negocio (Shapero y Sokol 1982, Cooper y Gimeno-Gascón 1992).

**Tabla n.º. 8. Relaciones existentes entre las variables estudiadas y el éxito de la iniciativa emprendedora**

Autores	Variable emprendedor	Relación	Resultado
Choi y Shepherd (2004) Eckhardt y Shane (2003)	Elección acertada del emprendedor entre las alternativas existentes	+	Éxito emprendedor
Gimeno, <i>et al.</i> (1997) Baum (2001)	Motivaciones para emprender (ser independiente, realización personal, éxito)	+	Éxito emprendedor
Reynolds, <i>et al.</i> (2002)	Necesidad de un trabajo	+	Éxito emprendedor
Reynolds, <i>et al.</i> (2002)	Experiencia Edad Formación	+	Impulso emprendedor
Veciana (1999)	Características psicológicas y habilidades alineadas con la actividad a desarrollar	+	Impulso emprendedor Éxito emprendedor
Autores	Variable empresa	Relación	Resultado
Gimeno, <i>et al.</i> (1997) Donrrosoro, <i>et al.</i> (2001)	Rentabilidad	+	Supervivencia empresa. Éxito empresarial
García, <i>et al.</i> (2008)	Ventas Rentabilidad	+	Éxito empresarial
Grant y Jamine (1998) Agarwal y Audretsch (2001)	Tamaño de la empresa	+	Eficacia Supervivencia Éxito de la empresa
García, <i>et al.</i> (1999) Donrrosoro, <i>et al.</i> (2001) Rubio y Aragón (2002)	Características del producto Calidad Atención al cliente Imagen de marca	+	Éxito empresarial
Hitt e Ireland (2000)	Internacionalización	+	Competitividad Éxito empresa
Veciana (1999)	Innovación	+	Supervivencia y resultados de la empresa Éxito empresa
Gimeno, <i>et al.</i> (1997)	Supervivencia empresa. Deseo de continuar con la empresa creada	+	Éxito empresarial

Autores	Variable entorno	Relación	Resultado
Cooper y Gimeno-Gascón (1992) Shapero y Sokol (1982)	Coyuntura general Políticas socio-económicas Organismos gubernamentales	+ -	Facilitan o dificultan la creación de la empresa aumentando o disminuyendo la probabilidad de éxito de la iniciativa
Grilo e Irigoyen (2005)	Burocracia (barreras administrativas)	-	Frena la actividad emprendedora y algunos desestiman su idea
Porter (1980) Sanderberg (1987)	Nivel de competencia del sector	-	Probabilidad de éxito de la iniciativa emprendedora
Shapero y Sokol (1982)	Asesoramiento, consulta y apoyo financiero	+	Apoyos gubernamentales. Facilitan la creación de la empresa aumentando la probabilidad de éxito de la iniciativa
Grilo e Irigoyen (2005) Ollé y Planellas (2003)	Entorno familiar Redes del emprendedor	+	Intangible estratégico para lograr el éxito de la iniciativa emprendedora

Fuente: Elaboración propia.

En términos generales, los emprendedores analizados tienden a buscar apoyos de tipo informal sobre todo durante los primeros años de vida de la empresa; sin embargo, debido a la cultura empresarial existente (bajo clima emprendedor, infravaloración de la actividad empresarial, etc.) no hay un ambiente de asociación o cooperación estrecha entre proveedores-empresas-clientes, que favorezca la aparición de cluster u otros apoyos formales que influyen positivamente en el éxito de las iniciativas emprendedoras.

Tras la definición de las variables anteriores, a partir de los factores desplegados para construirlas, se procede a cuantificar cada uno de los factores considerados en el constructo de éxito mediante la puntuación existente indicada por el emprendedor en el correspondiente apartado de la encuesta, además se introduce por parte del investigador la valoración personal obtenida estudiando la información recopilada en la entrevista y a partir de la información secundaria utilizada de cada una de las empresas.

Para ello, sin ánimo de obtener la cuantificación de la variable dependiente y mediante cada una de las variables que integran el éxito de las iniciativas emprendedoras, proponemos la siguiente ecuación a partir de la cual establecemos

la composición de cada una de las variables, con objeto de ofrecer una visión integradora y global del éxito de las iniciativas emprendedoras.

$$Y = \alpha * X_1 + \beta * X_2 + \gamma * X_3 + \mu$$

donde,

Y Es el éxito integral logrado por las iniciativas emprendedoras por la interrelación del emprendedor, la empresa y el entorno

X<sub>1</sub> Representa la variable éxito del emprendedor

X<sub>2</sub> Determina la variable éxito de la empresa

X<sub>3</sub> Constituye la variable que mide la contribución del entorno al éxito de la iniciativa emprendedora

μ Es la perturbación aleatoria

• A su vez, X<sub>1</sub> es un constructo obtenido mediante los siguientes factores:

F<sub>1</sub> = Motivación para emprender (ser independiente, por realización personal, búsqueda de éxito, obtención de beneficios, haber detectado una oportunidad, por necesidad u otros motivos indicados)

F<sub>2</sub> = Perfil del emprendedor (rasgos psicológicos, experiencia emprendedora y profesional, formación, conocimiento del sector, trabajo y esfuerzo, capacidad de movilizar redes)

siendo,

$$X_1 = \sum_{i=1}^n F_i * Z_i$$

donde Z<sub>i</sub> es la ponderación aplicada a cada uno de los factores a criterio del investigador

• Para la construcción de la variable X<sub>2</sub> se han considerado los siguientes indicadores:

E<sub>1</sub> = Indicadores económicos y financieros de la empresa (rentabilidad, facturación, activos y número de empleados)

E<sub>2</sub> = Atributos de los productos o servicios ofrecidos por la empresa (originalidad, diseño, marca, exclusividad, calidad, funcionalidad, atención al cliente, servicio post-venta y precio)

$E_3 =$  Indicadores del grado de innovación e internacionalización

$E_4 =$  Expansión del negocio

siendo,

$$X_2 = \sum_{i=1}^n E_i * Z_i$$

donde  $Z_i$  es la ponderación aplicada a cada uno de los factores a criterio del investigador

• La variable  $X_3$  está formada por los siguientes factores:

$C_1 =$  Ámbito geográfico

$C_2 =$  Periodo temporal

$C_3 =$  Perspectiva económica

$C_4 =$  Nivel de competencia existente

$C_5 =$  Servicios de apoyo y subvenciones

siendo,

$$X_3 = \sum_{i=1}^n C_i * Z_i$$

donde  $Z_i$  es la ponderación aplicada a cada uno de los factores a criterio del investigador

Tras la realización del proceso descrito, la Tabla nº. 9 recoge los valores de cada uno de los indicadores que conforman el éxito en la creación de empresas. Con estos datos (emprendedor, empresa y entorno) se procede a la realización del análisis cluster, para intentar comprobar si las empresas analizadas permiten ser agrupadas según existan o no diferencias en la puntuación obtenida en las diferentes variables que tratan de explicar el éxito.

Una vez realizado el análisis cluster a través del método de conglomerados jerárquicos, se obtienen las agrupaciones de pertenencia de las diferentes empresas para un rango de soluciones que oscila entre 2 y 5 conglomerados. En este caso, se opta por que la muestra quede dividida en 3 grupos al considerarse ésta la opción más adecuada y que mejor se ajusta a los propósitos del

Tabla n.º 9. Puntuación obtenida por las empresas de la muestra para las variables de éxito (emprendedor, empresa y entorno)

Identificación	Emprendedor	Empresa	Entorno	Identificación	Emprendedor	Empresa	Entorno
E1	5,08	5,17	6,02	E13	4,05	3,86	5,04
E2	3,98	3,93	4,78	E14	6,02	5,19	5,67
E3	6,03	4,82	5,22	E15	3,99	5,62	4,44
E4	5,89	5,12	3,78	E16	9,96	3,91	6,56
E5	6,11	5,25	5,97	E17	4,00	5,64	6,89
E6	9,95	4,54	6,11	E18	9,95	3,87	5,33
E7	6,07	4,88	3,44	E19	5,98	4,46	3,22
E8	5,94	3,48	4,89	E20	6,05	4,58	4,89
E9	6,05	4,00	6,67	E21	5,95	5,88	5,11
E10	5,98	6,34	5,11	E22	3,98	5,31	4,56
E11	6,01	4,85	4,93	E23	6,03	4,42	8,22
E12	5,95	4,82	4,89	E24	9,96	7,76	7,56

estudio. De esta manera, las 3 agrupaciones obtenidas poseen las siguientes características:

- El primer grupo está compuesto por 3 iniciativas cuyo éxito se puede identificar que se debe fundamentalmente al éxito a nivel personal. En estos casos se obtienen altas puntuaciones en la variable emprendedor, una valoración aceptable en la variable entorno pero baja en la variable empresa.
- El segundo grupo, el más numeroso, está formado por 20 empresas que obtienen unos valores medios para los indicadores de éxito en los tres planos (personal, empresarial y a nivel de entorno).
- El tercer y último grupo está formado por una única empresa, que de forma simultánea obtiene puntuaciones altas en todos los factores de éxito y se aleja de forma destacada del resto.

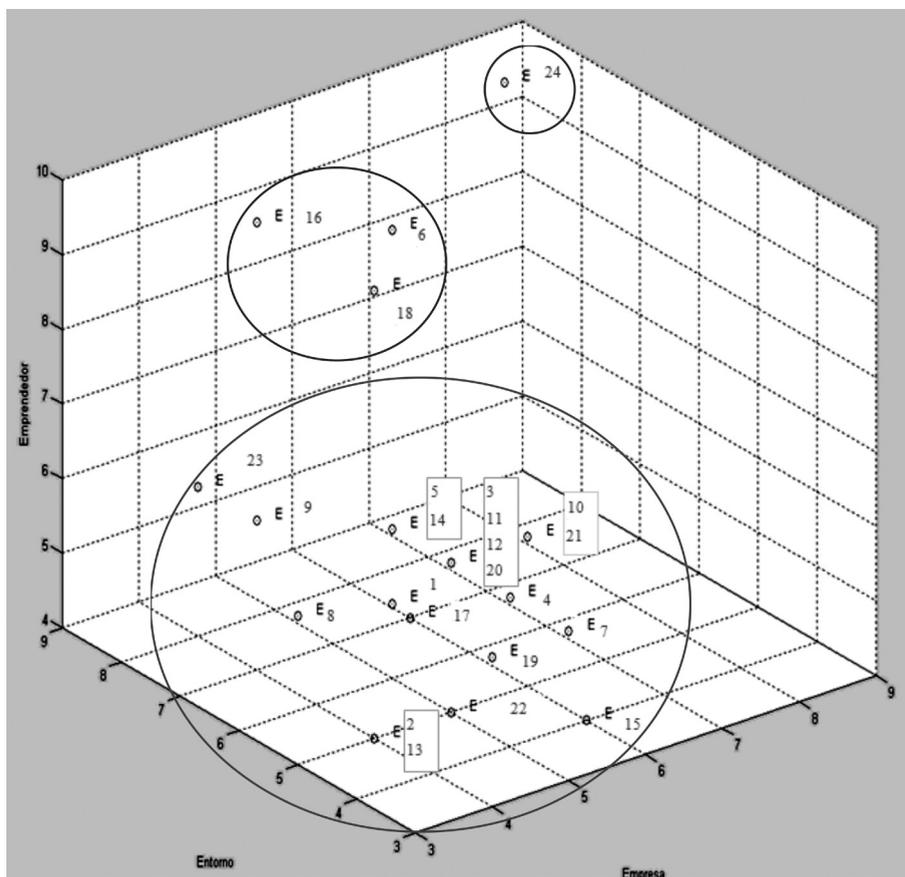
Estos resultados pueden comprobarse en la Figura nº. 66 y en la Tabla nº. 10 en la que se muestra la media y la desviación típica de cada una de las variables estudiadas (éxito del emprendedor, éxito de la empresa y éxito a nivel de entorno) en cada uno de los cluster obtenidos.

Tabla nº. 10. Resultados del análisis cluster aplicado a la muestra de empresas

Conglomerado	Nº Casos		Emprendedor	Empresa	Entorno
1	3	Media (Desv. Típica)	9,89 (0,03)	4,11 (0,37)	6,00 (0,62)
2	20	Media (Desv. Típica)	5,88 (0,99)	4,88 (0,72)	5,19 (1,17)
3	1	Media (Desv. Típica)	9,98 (a)	7,76 (a)	7,56 (a)
Total	24	Media (Desv. Típica)	6,56 (1,81)	4,90 (5,39)	0,94 (1,21)

(a) Datos insuficientes.

Figura n°. 66. Representación tridimensional del éxito de las iniciativas emprendedoras a partir de las variables (emprendedor, empresa y entorno)



### 3.3. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Como ha quedado patente a lo largo del documento, la inexistencia de un marco teórico consensado 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 trascendencia para la sociedad y la economía riojana. Sin embargo, somos conscientes de que el estudio presenta cierta dosis de subjetividad y posee 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 cómo 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, el análisis descriptivo y el análisis cluster 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. Se realizará un estudio longitudinal a través de una muestra de empresas nacientes y consolidadas para comprobar si las variables explicativas del éxito se mantienen a lo largo de las etapas del ciclo de vida de la empresa. Además, se trabajará sobre datos objetivos en una muestra aleatoria que recoja empresas de todo tipo (organizaciones de éxito, que han fracasado, con niveles de crecimiento moderado o que luchan por sobrevivir).

## CONCLUSIONES

Como ha quedado patente a lo largo del presente trabajo, no existe una única definición de éxito. Esto se debe a que la percepción de éxito es tremendamente subjetiva y depende de cada persona. En función de cada caso particular se percibe y se alcanza de maneras diferentes y se logra marcándose metas más o menos ambiciosas.

Al ser el resultado de un proceso relativamente único, personal y variar sustancialmente para cada individuo, no podemos plantear hipótesis generales que identifiquen aquellos factores que ayudan o dificultan la consecución del éxito de las iniciativas emprendedoras. Sin embargo, con esta investigación hemos tratado de acercarnos a la cuantificación de que parte del éxito en un proyecto se debe al emprendedor, en que nivel ha contribuido la organización con el negocio que desarrolla y en qué medida lo han generado las condiciones existentes del entorno en el que se pone en marcha la iniciativa. Como en esta etapa solo se ha podido desarrollar un análisis cualitativo, a través del método del caso, acompañado de análisis descriptivo y cluster, no estamos en condiciones de reflejar la influencia y cuantificación de cada uno de los elementos anteriores en el éxito de la iniciativa empresarial, aunque hemos logrado conocer los distintos factores que intervienen en el éxito de las iniciativas emprendedoras y si éste se debe a uno de estos ámbitos, a varios, o a todos ellos.

El análisis descriptivo de los resultados desvela que son emprendedores que comienzan su actividad empresarial con una edad media de 35 años. Ponen en marcha sus iniciativas al detectar una oportunidad y las principales motivaciones que les guían están relacionadas con la independencia, la realización personal y la búsqueda del éxito. Son personas con estudios, con experiencia y conocedoras del sector, que 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.

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 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 solo eso, también 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. 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.

La mayor parte de los proyectos comienzan con una inversión mínima que financia la estructura básica para empezar la actividad empresarial. La composición de dicha financiación está formada en buena medida por recursos propios (la media se sitúa en el 55% del total), en muchos de los casos procedentes de los ahorros que dispone el emprendedor y su familia, así como de los fondos de aquellos socios que incorpora al proyecto. El resto de la financiación son básicamente recursos ajenos bancarios (35%) y ayudas o subvenciones conseguidas para el proyecto (10%).

Las empresas de mayor dimensión, sobre todo las sociedades limitadas, son 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.

En términos generales, 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 ser una materia tan compleja debido a los elementos que intervienen (emprendedor, empresa y entorno) y caracterizada por la borrosidad, podemos perfilar algunas conclusiones obtenidas a través del análisis y la investigación personalizada de cada una de las empresas estudiadas y del análisis cluster.

Así, se ha identificado un grupo de empresas, que podemos nombrar como de “*empresas de éxito personal*”, generalmente compuesto por negocios escasamente innovadores o de carácter más tradicional, en las que a nuestro juicio la clave del éxito radica casi en su totalidad en el emprendedor. En estos casos los emprendedores, con motivaciones muy diversas, de índole personal y autorrealización, haciendo uso de su inquietud y optimismo son capaces de aprovechar y poner en valor sus recursos limitados, capacidades y habilidades a la vez que hacen uso de su conocimiento del mercado y desplegar sus redes, para conseguir el éxito. En todos ellos las empresas tienen una reducida dimensión y su expansión está muy limitada por determinados factores personales y empresariales.

Un segundo grupo, que denominaremos de “*empresas de éxito*”, que es el más numeroso, en el que los negocios son más innovadores, el éxito proviene de saber detectar una necesidad o un nicho del mercado y lograr satisfacerla de manera especializada, ofreciendo diferenciación y funcionalidad. En este caso a las cualidades y actuaciones del emprendedor se le añade las condiciones ventajosas del negocio.

Un tercer grupo, “*empresas de éxito completo*”, en el que el éxito se logra simultáneamente en los tres ámbitos de estudio (emprendedor, empresa y entorno). En nuestro caso forma parte de dicho grupo una sola empresa. Son emprendedores que han entrado en un negocio que por sus características (innovación, tecnología, especialización, etc.) es rentable por si solo, además poseen una formación muy alta, un nivel de conocimiento muy especializado y están ad-

quiriendo experiencia en un ámbito fuera de lo común, ponen en valor todos sus recursos y capacidades. A la vez, a pesar de un entorno económico caracterizado por la crisis cuentan con un contexto favorable en el que hay pocas barreras que frenen su iniciativa y elementos facilitadores para su crecimiento y expansión, saben aprovechar sus redes y los medios a su alcance, se han dotado de una organización muy bien estructurada y que es capaz de dar respuesta al alto potencial de crecimiento del negocio.

Podemos concluir que al margen de conseguir mayores o menores resultados empresariales, en todos los casos el emprendedor entrevistado considera que ha alcanzado el éxito aunque solo 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.

Estas conclusiones pueden servir de guía para que las actuaciones de organismos públicos y privados dediquen sus esfuerzos a intentar que las empresas creadas reporten el mayor valor posible a la sociedad y a la economía, para lo cual será necesario hacer hincapié en aspectos como la formación y asesoramiento de emprendedores, el fomento de las empresas basadas en el conocimiento y las TIC's, el desarrollo de factores claves para la competitividad como son la internacionalización y la diferenciación.

Finalmente debemos indicar que cuando se desea incentivar la actividad emprendedora es esencial hacerlo tanto creando un entorno lo más propicio posible, como apoyando al emprendedor y a la organización de la que se vale para desarrollar su actividad. Únicamente cuando se actúa de forma coherente y simultáneamente en los tres ámbitos por parte de las administraciones públicas e instituciones se genera un marco válido y estable que permite un crecimiento económico-social sostenible.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agarwal, R. y Audretsch, D. (2001): "Does Start-up Size Matter? The Impact of the Life Cycle and Technology on Firm Survival" *The Journal of Industrial Economics*, vol. 49 pp. 21-43.
- 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.
- Allinson C, Chell E, Hayes J. (2000): "Intuition and entrepreneurial behaviour". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 9, nº. 1, pp. 31-43.
- Alonso, M.J. y Galve, C. (2008a): "Análisis de supervivencia de nuevas empresas", Universidad, Sociedad y Mercados Globales / coord. por Emilio José de Castro Silva, José Díaz de Castro, 2008, pp. 423-436.
- Alonso, M.J. y Galve, C. (2008b): "El emprendedor y la empresa: una revisión teórica de los determinantes a su constitución", *Acciones e Investigaciones Sociales*, vol. 26, pp. 5-44.
- Alonso, M.J. y Galve, C. (2009): "Promoción de empresas a partir de programas públicos: un estudio de supervivencia", Creativity and survival of the firm under uncertainty. *XVIII International Conference of the Academy (AEDEM)*, Roma, 10-11 septiembre.
- Amit, R., Glosten, L. y Muller, E. (1993): "Challenges to theory development in entrepreneurship research", *Journal of Management Studies*, vol. 10, pp. 815-834.
- Ansoff I. (1991): Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: reconsidering the basic premises of strategic management.' *Strategic Management Journal*, vol. 12, nº. 6, pp. 449-461.

- Audretsch, D.B., y Fritsch, M. (2000): "Geography of firm births in Germany", *Regional Studies*, vol. 28, n°. 4, pp. 359-365.
- Ayala, J.C. y Manzano, G. (2009): "New venture growth: influencing factors", Creativity and survival of the firm under uncertainty. *XVIII International Conference of the Academy (AEDEM)*, Roma, 10-11 septiembre.
- Azjen, I. (1991): "The theory of planned behaviour. *Organizational Behaviour and Human Decision Process*, vol. 50, pp. 179-211.
- 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, n°. 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*, n°. 2882, pp. 15-28.
- Barney, J. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n°. 1, pp. 99-120.
- Barney, J.B. (1997): "Gaining and sustaining competitive advantage", Addison-Wesley, Reading.
- Baum, R., Locke, y Smith, K. (2001): "A multidimensional model of venture growth", *A Structure Academy of Management Journal*, vol. 44, n°. 2, pp. 292-303.
- Bhide, A. (2000): *The Origin and Evolution of New Businesses*. Oxford University Press: New York.
- Bird, B., Jelinek, M. (1988): The operation of entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, winter, pp. 21-29.
- Birley, S. (1987): "New ventures and employment growth", *Journal of Business Venturing*, vol. 2, pp. 155-165.
- Brenner, O.C. (1982): Relationship of Education to sex, managerial status and managerial stereotype. *Journal of Applied Psychology*, vol. 67, n°. 3, pp. 380-383.
- Brunet, I. y Alarcón, A. (2004): "Teorías sobre la figura del emprendedor", *Papers* 73, pp. 81-103.
- Brush, C.G., Carte, N.M., Gatewood, E.J., Greene, P.G., Hart, N.M. y Weeks, J. (2000): "Women and equity capital: an exploration of factors affecting capi-

- tal acces”, en P.R. Reynolds, E. Autio, C.G. Brush, W.D. Bygrave, S. Manigart, H.J. Sapienza y K.G. Shaver (ed.): *Frontiers of Entrepreneurship Research 2000*. Wellesley, MA: Babson Collage.
- Busenitz, L. W., Page, G., Shepherd, D., Nelson, T, Chandler, G.N. y Zacharakis, A. (2003): “Entrepreneurship research in emergence: past trends and future directions”, *Journal of Management*, vol. 29, n°. 3, pp. 285-308.
- Bygrave, W. D. (1989): “The entrepreneurship paradigm (I): A philosophical look” en, *Entrepreneurship Theory and practice*, vol. 14, n°. 1, pp. 7-27.
- Bygrave, W. D. (1995): “Theory building in entrepreneurship paradigm”, in I. Bull, H. Thomas, and G. Willard (eds.): *Entrepreneurship. Perspectives on Theory Building*, pp. 129-158. Kidlington. Oxford: Pergamon. Elsevier Science Ltd.
- Carrión, J. y Ortiz, M. (2004): “La teoría de recursos y capacidades y la gestión del conocimiento”, *Gestión del conocimiento*.
- Carroll, G. y Mosakowski, E. (1987): “The carer dynamics of self-employment”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, pp. 570-589.
- Carter, N. Gartner, W. y Reynolds, P. (1996): Exploring start-up event sequences. *Journal of Business Venturing*, vol. 11, pp. 151-166.
- Carter, S., Anderson, S. y Shaw, E. (2001): *Women´s business ownership: A review of the academic, popular and internet literature*. (Report to the Small Business Service, RR002/01).
- Castro, J., Pistrui, J., Coduras, A., Cohen, B. y Justo, R. (2002): “Informe ejecutivo 2001, España”, *The Global Entrepreneurship Monitor Project*. Instituto de Empresa.
- Castrogiovanni, G. J. (1996): “Pre-startup planning and the survival of new small businesses: Theoretical linkages”, *Journal of Management* vol. 22, n°. 6, pp. 801-822.
- Chrisman, J.J., Bauerschmidt, A. y Hofer, C.W. (1998): “The determinants of new venture performance: An extended model”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 23, n°. 1, pp. 5-29.
- 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. C. (1981): “Strategic management: new ventures and small business”, *Long Range Planning*, vol. 14, n°. 5, pp. 39-45.

- Cooper, A.C. (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.
- Delmar, F. y Davidsson (2000): "Where do they come from? Prevalence and characteristics of nascent entrepreneurs", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 12, pp. 1-23.
- Delmar, F. y Shane, S. (2003): Does business planning facilitate the development of new ventures?, *Strategic Management Journal*, vol. 24, nº. 12, pp. 1165-85.
- Donrosoro, I, García, C., González, M., Lezámiz, M., Matey, J., Moso, M. y Unzueta, M. (2001): *El modelo de gestión de las PYMEs vascas de éxito*, Edita Cluster del Conocimiento (Portal de Gestión) y ediciones PMP, Bilbao.
- Eckhardt, J.T. y Shane, S.A. (2003): "Opportunities and entrepreneurship", *Journal of Management*, vol. 29, nº. 3, pp. 333-349.
- Evans, D. y Jovanovic, B. (1989): "An estimated model of entrepreneurial choice under liquidity constraints", *Journal of Political Economy*, vol. 97, pp. 808-827.
- Fernández, E. y Junquera, B. (2001). "Factores determinantes en la creación de empresas: una revisión de la literatura", *Papeles de Economía Española*, nº. 89-90, pp. 322-342.
- García Echeverría, S. (1994): *Introducción a la economía de la Empresa*. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid.
- García Erquiaga, E. (2007): "Formación directiva y capacidad competitiva: entrenando para el éxito empresarial", *ICE*, nº. 838, pp. 157-168.
- 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.
- García, F., Marco, B., Molina, J.F. y Quer, D. (1999): "Factores de éxito y fracaso de las nuevas empresas: propuesta de un marco teórico integrador", *La ges-*

- tión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio, 1999 / coord. por Juan Carlos Ayala Calvo, vol. 2, pp. 565-571.
- García, J. y Pérez, M.J. (1999): "El éxito empresarial: sus niveles de análisis y formas alternativas para su evolución". *Dirección y Organización: revista de dirección, organización y administración de empresas*, nº. 21, pp. 188-197.
- Gartner, W.B. (1990): "What are we talking about when we talk about entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, vol. 5, nº. 1, pp. 15-28.
- Gibb, A.A. (1998): *Simulating entrepreneurship and new business development*. Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra.
- Gimeno, J., Folta, T., Cooper, A. y Woo, C. (1997): "Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, nº. 4, pp. 750-783.
- González, F.J. (2006): *Creación de empresas. Guía del emprendedor*. Ed. Pirámide, Madrid.
- Grant, R.M. y Jammine A.P. (1988): "Performance differences between the Wrigley/Rumelt strategic categories", *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 333-346.
- Greene, P.G., Hart, M., Gatewood, E., Brush C.G. y Carter, N. (2003): *Women Entrepreneurs: Moving front and center*. An overview of research and theory. (Coleman White Paper).
- Grilo, I. e Irigoyen, J.M. (2005): "Entrepreneurship in the EU: to wish and not to be", *Discussion Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy*, vol. 25, pp. 21.
- 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.
- Headd, B. (2003): "Redefining Business success: Distinguishing between closure and failure". *Small Business Economics*, vol. 21, nº. 1, pp. 51-61.
- Hisrich, R.D., Peters, M.P., Shepherd, D.A. (2005). "Entrepreneurship", sexta edición, *McGraw Hill*, Madrid.

- Hitt, M.A. e Ireland, R.D. (2000): "The intersection of entrepreneurship and strategic management research". In *Handbook of Entrepreneurship*. Sexton DL, Landstrom HA (eds.). Blackwell: Oxford; pp. 45-63.
- Hofer y Sandberg (1987): "Improving new venture performance: Some guidelines for success", *American Journal of Small Business*, summer, pp. 11-25.
- Hormiga, E., Bastida, R.M. y Sánchez, A. (2007): "La influencia del capital relacional en el éxito de las empresas de reciente creación", en Ayala (2007): *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*, Logroño, pp. 1215-1231.
- [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/flash/fl\\_192\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_192_en.pdf)
- [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-BW-09-001/EN/KS-BW-09-001-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-BW-09-001/EN/KS-BW-09-001-EN.PDF)
- <http://www.ie.edu/gem/img/informes/45.pdf>
- [http://www.oecd.org/document/31/0,3343,en\\_2649\\_34233\\_41663647\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/31/0,3343,en_2649_34233_41663647_1_1_1_1,00.html)
- 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.
- Kihlstrom, R. and Laffont, J.J. (1979): "A General Equilibrium Entrepreneurship Theory of the Firm Based on Risk Aversion," *Journal of Political Economy*, vol. 87, n°. 4, pp. 719-748.
- Leebaert, D. (2006): "How Small Business contribute to US economic expansion, en Entrepreneurship and Small business", *eJournal USA: Economic Perspectives*, vol. 11, n°. 1, pp. 3-5.
- Lewis, J., Stanworth, J. y Gibb, A. (1984): *Success and failure in small business*, Aldershot, UK: Gower Publishing.
- Locke, E. y Latham, G. (1980): *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Lumpkin, G.T. y Dess, G.G. (1996): "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*, vol. 21, n°. 1, pp. 135-172.
- Manzano, G., y Ayala, J.C. (2007): "¿Puede la psicología positiva ayudar a comprender el comportamiento del emprendedor?", en Ayala (2007): *Conoci-*

- miento, innovación y emprendedores: camino al futuro*, Logroño, pp. 1155-1164.
- Morel D'Arleux, C. (1999): *Entrepreneurs and Managers' Vision of Success in Small Firms: A comparative Analysis*, Presentación en el Babson Conference on Entrepreneurship.
- Navas, J.E. y Guerras, L.A. (1998): "La dirección Estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones". Cívitas, Madrid.
- Nueno, P. (2003). "El espíritu emprendedor" en *Creación de empresas: los mejores textos*, pp. 171-186.
- Ollé, M. y Planellas, M. (2003): "El proceso de creación de una empresa: Motivaciones, etapas, recursos y redes", en *Creación de Empresa: los mejores textos*, pp. 187-212.
- Poorsoltan, K. (2003): "What are the practices used by successful entrepreneurs?" *The Entrepreneurial Executive*, Vol. 8, pp. 71-89.
- Porter, M. (1980): *Competitive Strategy*. Free Press, New York.
- Quintana, C. (2001): "Dimensiones del éxito de las empresas emprendedoras", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 7, nº. 2, pp. 139-158.
- Revilla, E. (1995): "Factores determinantes del aprendizaje organizativo. Un modelo de desarrollo de productos, Club de Gestión de Calidad de Valladolid.
- 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.
- Ripollés, M. y Blesa, A. (2006): "Redes personales del empresario y orientación emprendedora en las nuevas empresas". *Cuadernos de economía y Dirección de la Empresa*. nº. 26, pp. 73-94.
- Rubio, A. y Aragón, A. (2002): "Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico de la PYME", *Cuadernos de Gestión*, vol. 2, nº. 1, pp. 49-63.
- 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.
- Sexton, D.L. y Bowman-Upton, N. (1991): "Entrepreneurship: creativity and growth". Ed. MacMillan Publishing Co. En Ripollés, M. (1995): "El emprendedor y sus mitos", *Dirección y Organización*, n.º. 15, pp. 36-44.
- Shane, S. (2000): "Prior Knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities", *Organizations Science*, vol. 11, n.º. 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, n.º. 1, pp. 217-226.
- Shapiro, A. y Sokol, L. (1982). "The social dimensions of entrepreneurship", en Kent, Sexton y Vesper (eds.), *The Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, pp. 72-90.
- Stoner, C.R.; Hartman, R.I.; Arora, R. (1990): "Work-home role conflict in female owners of small businesses: an exploratory study", *Journal of Small Business Management* Vol. 28, n.º. 1, pp. 30-38.
- Storey, D.J. (1991): "The Birth of New Firms-Does Unemployment Matter? A review of the Evidence", *Small Business Economics*, 3, pp. 167-178.
- 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. y García, P.M. (2009): "El empresario y la creación de empresas: un estudio empírico".
- 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), pp. 311-335.
- Veciana, J.M. (1996): "Generación y desarrollo de nuevos proyectos innovadores: Venture Management o Corporate Entrepreneurship", *Economía Industrial*, n°. 310, pp. 79-90.
- Veciana, J.M. (1999): "Creación de empresas como programa de investigación científica", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, n°. 3, pp. 11-36.
- Velasco, R. (1998): *La creación de empresas en España*. Círculo de Empresarios Vascos.
- Venkaraman, S. (1997): "The distinctive domain of entrepreneurship research", *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*. vol. 3, pp. 119-138.
- Verheul, I., Uhlander, L. y Thurik, R. (2005): "Business accomplishment, gender and entrepreneurial self-image", *Journal of Business Venturing*, vol. 20, n°. 4, pp. 483-518.
- Vesper, K. (1989): "When's the big idea", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley; Mass., Babson Collage, pp. 334-343.
- Villa, M. (2008): "El espíritu emprendedor, la gran fuerza de progreso", *Cuadernos de pensamiento político FAES*, n°. 18, pp. 215-232.



## ANEXOS



**Anexo 1. Datos identificativos de los emprendedores y empresas que han participado en la investigación (ordenada alfabéticamente en función del primer apellido del emprendedor, no coincide con el orden presentado en la tabla de resultados tras la aplicación del análisis cluster)**

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



## Anexo 2. Encuesta a emprendedores

Esta encuesta forma parte de un proyecto de investigación realizado desde la Cátedra de Emprendedores de la Cámara Oficial de Comercio e Industria en la Universidad de La Rioja.

Con esta encuesta se pretende recoger las características básicas de las iniciativas empresariales que se desarrollan dentro de la Comunidad Autónoma de La Rioja.

El objetivo que se persigue es conocer el perfil de los emprendedores, las características de sus proyectos o empresas, los productos o servicios que proporcionan, así como los mercados donde se encuadra su actividad y los apoyos recibidos desde el entorno.

Todos los datos serán tratados de manera anónima y solo se utilizarán a efectos de dicha investigación.

Para responder el cuestionario marque con una cruz la opción/es que crea más adecuada/s. Las preguntas abiertas se contestarán en las líneas reservadas a tal efecto. En último lugar las respuestas que precisen una valoración seguirán escalas de orden creciente según el siguiente modelo.

1	3	5	7	10
Muy bajo Nada adecuado Nada	Bajo	Suficiente Adecuado Algo	Alto	Muy alto Muy adecuado Totalmente

### DATOS PERSONALES DEL EMPRENDEDOR

1. Sexo:

Hombre

Mujer

2. Edad:

años

3. Nacionalidad: \_\_\_\_\_

4. Nivel de estudios

- Sin estudios
- Estudios enseñanza obligatoria
- Estudios de Secundaria o Bachillerato
- Estudios FP
- Estudios Superiores (Diplomatura o Licenciatura)
- Otros: \_\_\_\_\_

5. ¿Tiene intención de emprender próximamente?

- Sí
- No, (pase directamente a la pregunta nº 7 si ha marcado esta respuesta)

6. Piensa constituir su negocio/empresa en los próximos

- 12 meses
- 24 meses
- En un plazo aún no determinado

7. ¿Trabaja en la actualidad explotando su idea emprendedora en el negocio montado?

- Si trabajo actualmente
- Tiempo completo
- Tiempo parcial
- No trabajo actualmente

8. ¿Desde hace cuánto tiempo realiza esta actividad? \_\_\_\_\_

- Hace menos de 3 meses
- Entre 3 meses y 3 años y medio
- Más de 3 años y medio

9. Indique por orden de importancia las razones que le empujaron a emprender:
- Ser independiente
  - Por realización personal
  - Búsqueda de éxito
  - Obtención de beneficios
  - He detectado una oportunidad
  - Porque necesito un trabajo
  - Otras razones (Indique cuáles) \_\_\_\_\_
10. ¿Ha tenido alguna experiencia emprendedora previa a la actual?
- Sí
  - No (pase directamente a la pregunta n°. 13 si ha marcado esta respuesta)
11. ¿Su experiencia previa es en?
- El mismo sector o actividad
  - En otro sector o diferente actividad
  - Tanto en el mismo sector o actividad como en otros
12. ¿Cuántos años ha durado su experiencia?  años
13. ¿Ha trabajado anteriormente como trabajador dependiente?
- Sí
  - No
14. ¿En que sector/es? \_\_\_\_\_
15. ¿Qué puestos de trabajo desempeñaba? \_\_\_\_\_

16. ¿Qué dimensión tenía la empresa?

- Micro
- Pequeña
- Mediana
- Grande

17. ¿Era una empresa familiar?

- Sí
- No

18. ¿Trabajó en base a su experiencia?

- Sí
- No

19. ¿Trabajó en base a los estudios que había realizado?

- Sí
- No

20. ¿Qué nivel de ingresos tenía?

- Rentas alrededor del salario mínimo interprofesional (600€ mensuales)
- Rentas entre 600 - 1.200€ netos
- Rentas entre 1.200 -2.400€ netos
- Rentas superiores de 2.400€ netos
- No sabe / No contesta

### ANTECEDENTES EMPRESARIALES EN LA FAMILIA Y ENTORNO MÁS PRÓXIMO

21. ¿Existe algún miembro emprendedor en su familia o círculos de amistad?

- Esposo/a
- Padre
- Madre
- Hermanos/as
- Tíos
- Amigos
- Otros: \_\_\_\_\_

22. ¿En qué sector desarrolla o desarrollaba la actividad su familiar o amigo?

- Agricultura
- Industria
- Construcción
- Comercio
- Servicios
- Otros \_\_\_\_\_

### CARACTERÍSTICAS DE SU INICIATIVA

23. Su iniciativa se trata de: \_\_\_\_\_

24. ¿En qué sector de actividad se encuadra su iniciativa?

- Agricultura
- Industria
- Construcción
- Comercio

- Servicios
- Empresa de base de tecnológica
- Otros: \_\_\_\_\_

25. ¿Dónde se ubicará su proyecto de negocio?

- Localidad \_\_\_\_\_
- Código postal: \_\_\_\_\_

26. ¿En qué tipo de zona se pone en marcha su iniciativa?

- Rural
- Urbana

27. Indique las principales motivaciones que le llevaron a elegir la localización geográfica de su negocio?

- Residir en la zona
- Razones económicas o estratégicas
- Proximidad
- Comodidad
- Calidad de vida
- Arraigo / Nacimiento
- Motivos familiares/ sucesión
- Aprovechamiento de activos preexistentes
- Posición geográfica/ logística
- Oportunidad / hueco de mercado
- Recursos e infraestructuras
- Contactos/ relaciones comerciales
- Casualidad
- Precio del suelo/ alquiler
- Ns/ Nc

28. ¿A qué mercado se dirige o cuál prevé será su ámbito de negocio?

- Local
- Nacional
- Internacional o global

### SU EMPRESA O NEGOCIO CONSTITUIDO

29. Año de fundación de la empresa

30. Indique bajo qué forma jurídica está constituida la empresa

- Sociedad Anónima
- Sociedad Limitada
- Cooperativa
- Sociedad Civil
- Comunidad de bienes
- Empresario individual
- Otros: \_\_\_\_\_

31. ¿Cuál es el número de propietarios que poseen la propiedad de la empresa?

32. Señale el número de empleados que en la actualidad forman parte de su plantilla

- Contrato Fijo:
- Contrato temporal:

33. ¿Cuántos empleados espera tener en plantilla dentro de cinco años?

34. ¿Inversión inicial?  €

35. ¿Cómo se financió la inversión inicial?

<input type="checkbox"/> Ahorros propios	<input type="text"/>	€	<input type="text"/>	%
<input type="checkbox"/> Ahorros familiares	<input type="text"/>	€	<input type="text"/>	%
<input type="checkbox"/> Socios capitalistas	<input type="text"/>	€	<input type="text"/>	%
<input type="checkbox"/> Préstamos bancarios	<input type="text"/>	€	<input type="text"/>	%
<input type="checkbox"/> Ayudas públicas	<input type="text"/>	€	<input type="text"/>	%
<input type="checkbox"/> Capital riesgo	<input type="text"/>	€	<input type="text"/>	%
<input type="checkbox"/> Otros (Indique)	<input type="text"/>	€	<input type="text"/>	%
<b>Total</b>				<b>100 %</b>

36. Indique la tasa de rentabilidad económica anual que se espera obtener de la inversión realizada en los próximos 5 años.

% anual

37. ¿Cuál es la cifra total de activos de su empresa?  €

38. Por favor, señale la facturación que ha tenido en el último año. En caso de ser una empresa de reciente creación, indique su previsión anual  €

39. ¿Qué función desarrolla usted en la empresa? Señale las opciones que corresponden:

- Dirección / administración
- Producción
- Comercial
- Todas
- Otras (Indique): \_\_\_\_\_

40. ¿Ha elaborado un plan de empresa formal?

- Sí
- No

41. ¿Ha necesitado asesoramiento externo?

- Sí      ¿De qué tipo? \_\_\_\_\_
- No

42. Ha recibido apoyo para crear la empresa?

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

43. ¿Ha utilizado los servicios que ofrece?

- Cámara de Comercio (Ventanilla Única Empresarial)
- Universidad de La Rioja o centros formativos
- ADER
- SRE (Servicio Riojano de Empleo)
- FER
- AJER
- INEM / Oficina municipal de empleo
- Otras instituciones ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

44. ¿En qué época utilizó 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
- Después de 3 años y medio

45. ¿Disfruta de los servicios y redes siguientes?

- Incubadoras de negocios
- Semilleros de empresa
- Business angel (experiencia + capital)

46. Ha recibido subvenciones o ayudas públicas para su proyecto de:

- Fondo Social Europeo
- Cámara de Comercio
- ADER
- SRE
- FER
- Otras instituciones ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
- No he recibido subvenciones ni ayudas

47. ¿Es posible realizar todos los trámites administrativos y legales (obtención de licencias y permisos) en un periodo corto?

- Sí
- No

48. ¿Cuánto tiempo le ha costado a usted?

49. ¿Qué grado de dificultad considera que representan los trámites burocráticos?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Muy Bajo

Suficiente

Muy alto

### PRODUCTO O SERVICIO

50. Marque el grado de innovación que presenta su producto o servicio

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada innovador

Medianamente Innovador

Completamente innovador

51. ¿Qué tipo de tecnologías se han empleado para desarrollar su actividad?

- Nuevas Tecnologías (tecnologías con una vida < 1 año)
- Tecnología (con una vida entre 1 y 5 años)
- Tecnología Madura (> de 5 años)

52. Señale el grado de competencia al que se ve sometida su actividad

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Ninguna competencia

Nivel medio de competencia

Mucha competencia

53. Indique el grado de exportación de sus bienes o servicios

- No exporta
- 1-25% de sus ventas
- 25-75% de sus ventas
- 75-100% de sus ventas
- NS/NC

54. Indique el/los elemento/os de diferenciación que presenta su producto o servicio.

<input type="checkbox"/> Originalidad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/> Diseño	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/> Marca	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/> Exclusividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/> Calidad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/> Funcionalidad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/> Atención al cliente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/> Servicio Post-Venta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/> Precios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/> Otros:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

55. ¿Cuál cree que será el grado de expansión de su negocio en el futuro?

- Sin expansión
- Alguna expansión
- Notable crecimiento

Muchas gracias por su colaboración.

Si desea indicarnos sus datos le proporcionaremos un informe con los resultados globales obtenidos.

E-mail: \_\_\_\_\_

C/ \_\_\_\_\_

A la atención de: \_\_\_\_\_



Anexo 3. Carta para solicitar a los emprendedores concedan una entrevista y colaboren para cumplimentar el cuestionario



Estimado/a Amigo de la Cátedra,

Desde la Cátedra de Emprendedores de la Cámara Oficial de Comercio e Industria de la Universidad de La Rioja, un grupo investigadores estamos llevando a cabo un estudio que permita identificar las características básicas de las iniciativas empresariales que se desarrollan dentro de la comunidad autónoma de La Rioja. Con ello pretendemos conocer aspectos fundamentales de los negocios 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 que han recibido.

El objetivo que nos hemos marcado no podrá ser alcanzado sin su ayuda, por ello le rogamos nos conceda una entrevista personal y dediquemos unos minutos de su valioso tiempo a repasar los aspectos más significativos de su negocio y de su trayectoria empresarial, así como a cumplimentar la encuesta de Emprendedores que hemos elaborado para la realización del estudio.

Le garantizamos que los datos obtenidos se tratarán con carácter agregado, respetando en todo momento el anonimato y garantizándoles la confidencialidad de los mismos. Participar en el estudio le permitirá recibir un informe ejecutivo del mismo que estamos seguro será de gran interés.

Le agradecemos de antemano su colaboración y predisposición,

Reciba un cordial saludo,

Atentamente,



Anexo 4. Carta para solicitar la conformidad de los emprendedores para presentar sus datos identificativos en el trabajo de investigación



Estimado/a Amigo de la Cátedra,

Desde la Cátedra de Emprendedores de la Cámara Oficial de Comercio e Industria en la Universidad de La Rioja tenemos el placer de adjuntarle el Informe de Iniciativas Emprendedoras en La Rioja (2004-2009).

Dicho informe es fruto de los datos proporcionados por todos aquellos emprendedores que tuvisteis la amabilidad de dedicarnos vuestro tiempo, hace unos meses, en las entrevistas personales realizadas. Queremos de antemano agradecer tu colaboración en el mismo, ya que sin ella no hubiéramos podido conseguir la información necesaria para elaborar el presente documento.

Consideramos que tu dedicación y compromiso con el proyecto debe tener reflejo en el mismo; por ello con objeto de enriquecer el estudio y dotarlo de realismo estamos considerando incluir una tabla resumen con los datos identificativos de los emprendedores y empresas que han colaborado en la investigación. A nuestro juicio, dichos datos son meramente informativos y permiten respetar el anonimato en los resultados y la confidencialidad de los datos valiosos obtenidos en la entrevista y en los cuestionarios.

En ningún momento pretendemos incomodarte, por lo que solicitamos tu permiso para incluir la siguiente información en una tabla anexa al final del documento de iniciativas emprendedoras.

Emprendedor		Empresa				
Apellido	Nombre	Denominación	Año de Constitución	Actividad	Sector	Web

Entenderemos tu conformidad, si no recibimos confirmación expresa vía mail, antes del día 20 de octubre de 2009, de que no desees que dichos datos figuren en el mismo.

[catedraemprendedores@unirioja.es](mailto:catedraemprendedores@unirioja.es)

Sin otro particular, reiterar nuestro agradecimiento,

Atentamente,



64 | Biblioteca  
de Investigación



**UNIVERSIDAD  
DE LA RIOJA**

ISBN 978-84-96487-63-5



9 788496 448763 5