

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
INFORME FINAL DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

NOMBRE DEL PROYECTO:

Estudio del rol del emprendedor y su influencia en el desarrollo de un emprendimiento

DEPARTAMENTO RESPONSABLE:

Administración de Empresas, Programa de Emprendedores

INVESTIGADOR RESPONSABLE:

Juan Carlos Leiva Bonilla, M.Sc.

OTROS INVESTIGADORES:

Carla Garita Granados. MBA.

Flora Jiménez Quesada. MBA

ESTUDIANTES ASISTENTES:

Srta. Nancy Jiménez Alvarado.

SESIÓN DEL DEPARTAMENTO EN QUE FUE APROBADO: 08-2009

FECHA DE APROBACIÓN DEL CONSEJO DE DEPARTAMENTO: 25/05/2009

RESUMEN

Resumen

El rol que ejerce el emprendedor en el crecimiento de las empresas es un tema de interés, tanto para los practicantes que ejercen el emprendimiento como los académicos, entes gubernamentales y otros, que requieren comprender el fenómeno en aras de propiciarlo. Este estudio exploratorio indagó sobre las motivaciones, rasgos y conocimientos que han facilitado, en la percepción de los emprendedores investigados, el crecimiento de sus empresas. El objetivo fue determinar cuáles de esos factores son más relevantes para explicar el crecimiento de una empresa. Se trabajó con una metodología de casos de empresas de base tecnológica. Los resultados más relevantes muestran que las motivaciones que originaron el negocio difieren de las que lo hacen crecer, aunque en ambos casos el contexto social cercano al emprendedor (familia, sistema educativo y un sentido de responsabilidad social) es importante. Los rasgos señalados por los emprendedores como más valiosos para el crecimiento de sus empresas pueden ser asociados con el liderazgo. Finalmente los conocimientos requeridos para sustentar el crecimiento empresarial fueron tanto de índole administrativo como técnico.

Palabras claves

Espíritu emprendedor, creación de empresas, motivaciones empresariales, crecimiento de empresas, nuevas empresas, rasgos del emprendedor.

Abstract

The role played by the entrepreneur in his company's growth is a subject of great interest, as much to entrepreneurs as well as to academics, government institutions and others that require comprehending this phenomenon in order to facilitate it. This exploratory study questioned the motivation, traits and knowledge that have facilitated the growth of enterprises, as perceived by interviewed entrepreneurs. The objective was establishing which of those factors were most relevant to explain a company's growth. The work followed a case study methodology for technology based companies. The most relevant results show that the motivations leading to business creation differ from those that make them grow, although in both cases the social environment close to the entrepreneur (family, schooling system and social responsibility sense) is also important. Traits pointed out by entrepreneurs as the most valuable for their companies' growth can be associated with leadership. Lastly, the technical knowledge required to sustain entrepreneurial growth was both administrative and technical.

Keywords

Entrepreneurial spirit, company creation, entrepreneurial motivation, company growth, new companies, traits.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	4
Justificación.....	4
Antecedentes.....	5
Objetivos.....	5
MARCO TEÓRICO.....	6
Estudios pioneros del ciclo de vida empresarial.....	7
Estudios post pioneros del ciclo de vida empresarial.....	9
Estudios aplicados en el ciclo de vida empresarial.....	11
Estudios recientes en el ciclo de vida empresarial.....	13
Modelos de crecimiento empresarial.....	14
Análisis de la variable “rol del emprendedor” y su utilización en el presente estudio.	16
DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	25
Datos generales de las empresas y los emprendedores.....	25
Motivación para el inicio de la empresa.....	29
Motivación para el crecimiento de la empresa.....	31
Rasgos requeridos para hacer crecer la empresa.....	34
Conocimientos requeridos para el crecimiento de la empresa.....	35
CONCLUSIONES.....	37
RECOMENDACIONES.....	38
APORTES, ALCANCES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	40
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	42

INTRODUCCIÓN

El presente documento constituye el informe final del proyecto de investigación y extensión denominado “Estudio del rol del emprendedor y su influencia en el desarrollo de un emprendimiento” aprobado por la Vicerrectoría de Investigación y Extensión (VIE) del Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC). En este informe: se expone la justificación, objetivos y antecedentes que dan origen al estudio, se reseña el marco teórico y modelo analítico en que se fundamentó la investigación, se presenta el diseño metodológico utilizado, se comentan los resultados obtenidos y se generan una serie de conclusiones, recomendaciones, aportes y alcances.

Justificación

El apoyo a personas emprendedoras y a las pequeñas y medianas empresas (pymes) que el TEC efectúa, por medio de su Centro de Incubación de Empresas (CIE), Programa de Emprendedores (PE) así como en las propias Escuelas, requiere información que ayude a ser más eficaz en la consecución de resultados. Considerando que dicho apoyo al espíritu emprendedor y a las pymes es una política institucional y aparece entre los ejes básicos de los documentos concernientes al III Congreso Institucional, la presente investigación adquiere relevancia.

Además en el contexto nacional, del cual el TEC forma parte fundamental, se nota cada vez más la apertura del gobierno, sector empresarial, academia y sectores civiles al apoyo de las personas emprendedoras y a las pymes. El reciente informe, sobre el estado de

las mipymes costarricenses, que presentaron las cuatro universidades públicas bajo la figura del Observatorio Costarricense de las Mipymes ratifica lo anterior.

Antecedentes

En el año 2006 Sonia Barboza Flores y Juan Carlos Leiva Bonilla presentaron ante la VIE del TEC, el informe final del proyecto de investigación titulado “Caracterización de los egresados emprendedores y análisis de sectores para el fomento del espíritu emprendedor” en el cual se incluyó un modelo de ciclo de vida, para la clasificación de pymes, basado en siete variables: rol del emprendedor, enfoque de la gestión, rol del recurso humano, estructura empresarial, sistemas directivos y de control, ventas e indicadores financieros, así como infraestructura. En este nuevo proyecto se busca ahondar en el estudio concreto de una de esas siete variables, el rol del emprendedor, y su influencia en el desarrollo de las nuevas empresas.

Objetivo general

- Comprender y generar información sobre aspectos críticos referidos al concepto de “rol del emprendedor” dentro de un proceso exitoso de creación de empresas, tanto para el TEC como para las pymes y las instituciones que las apoyan.

Objetivos específicos

- Establecer una serie de criterios que definan el concepto de “rol del emprendedor”¹.

¹ En la investigación realizada anteriormente el rol del emprendedor se definió básicamente por el grado de delegación de funciones que un el emprendedor hace mientras su empresa va creciendo en empleados e ingresos.

- Diseñar y aplicar un instrumento que permita valorar el rol del emprendedor dentro de una empresa.
- Sugerir directrices básicas que deben seguirse para fortalecer esta conducta en futuros emprendedores.

MARCO TEÓRICO

El estudio de cómo nace y crece una empresa y el rol que dentro de ello juega el emprendedor(es) fundador, es un tema que ha sido abordado con creciente interés (Low y MacMillan, 1988). No obstante lo anterior, no existe un cuerpo teórico o una conceptualización teórica generalmente aceptada (a) o definiciones compartidas en el tema, sino más bien una gran diversidad en cuanto a enfoques y perspectivas para su comprensión (Correa et al, 2003).

Lo anterior ha provocado que el estudio del crecimiento empresarial haya sido abordado de distintas maneras. Visto en términos teóricos generales tanto, la teoría económica clásica, el enfoque conductual (Behaviourist), el enfoque estocástico, y la teoría del aprendizaje han intentado explicar este fenómeno del crecimiento empresarial (Correa et al, 2003).

En el caso de la teoría clásica el abordaje ha sido indirecto, mayoritariamente interesado en la búsqueda del tamaño óptimo (Viner, 1932 citado por Correa et al, 2003). En el enfoque conductual (Baumol, 1959; Penrose 1962; ambos citados por Correa et al, 2003) se ha buscado explicar el continuo crecimiento de las grandes empresas, más allá de

los límites propuestos por el enfoque de la eficiencia económica, como una causa de la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de los ejecutivos en un marco de separación entre las funciones de propiedad y control. En el enfoque estocástico (Gibrat, 1931 citado por Correa et al, 2003) se propone que el crecimiento no está relacionado con el tamaño de la empresa sino que es un fenómeno aleatorio que depende de diversas causas como los beneficios, la rentabilidad, las posibilidades de mercado, la aversión al riesgo de los ejecutivos, las políticas industriales, entre otras. Finalmente la teoría del aprendizaje ha buscado explicar el crecimiento empresarial como un resultado de factores ligados con el aprendizaje de las organizaciones y sus ejecutivos, la innovación y las características del sector empresarial (Correa et al, 2003).

Por otro lado, desde una perspectiva micro más concreta, puede decirse que el crecimiento empresarial se ha estudiado de diversas formas también. Una ha sido mediante modelos de ciclo de vida que proponen una serie de fases o etapas de sentido biológico evolutivo por el cual las empresas van atravesando con el tiempo (Chan et al, 2006; Phelps et al, 2007). Otro enfoque ha sido mediante el esbozo de modelos que conjugan diversas variables que intentan explicar el crecimiento de la empresa (Chan et al, 2006; Gilbert et al 2006; Baum et al, 2001). Finalmente existen una serie de investigaciones en las cuales específicamente se analiza el fenómeno de las empresas de acelerado crecimiento desde diversas aristas (Acs y Mueller 2008; Henrekson y Johansson, 2008).

Estudios pioneros del ciclo de vida empresarial

El concepto de ciclo de vida empresarial, entendido como el proceso de evolución de una empresa a través de diversas etapas o fases, posee varios años de desarrollo desde

que autores como Maire y Chandler lo plantearan en los años 1959 y 1962 respectivamente (Smith, et al, 1985, p.801; Miller y Friesen, 1984, p.1161). A partir de ese momento, diversos autores han estudiado desde diferentes perspectivas el patrón de desarrollo de una empresa.

En primer lugar, existe una serie de estudios que pueden definirse como pioneros, los cuales buscaron establecer un ciclo de vida con sus respectivas fases o etapas así como sus variables de análisis. Para ello fueron modelando como las empresas “atraviesan” cada una de dichas fases. El cuadro 1 resume los más relevantes de estos estudios.

Cuadro 1
Modelos pioneros del ciclo vida empresarial

Autor y año	Fases que incluye el modelo y forma de medir la evolución	Forma de medir la evolución	Variables de análisis que conforman el modelo
Lippitt y Schmidt (1967)	3 generales (nacimiento, juventud y madurez) con 6 elementos cruciales (dos por fase).	Según la forma en que la organización maneja los problemas del crecimiento.	Gente Procedimientos Instalaciones.
Steinmetz, (1969)	4: supervisión directa, supervisión supervisada, control indirecto y división organizacional.	Número de empleados y valor de los activos	En cada fase cambian pero pueden agruparse en términos generales en: Rol del emprendedor, Tareas, Relación con y entre los empleados.
Greiner (1972)	5: creatividad, dirección, delegación, coordinación y colaboración.	Crecimiento del número de empleados y las ventas.	Prioridad de la administración, Estructura organizacional, Estilo de la alta administración, Sistema de control y Énfasis de las recompensas.
Adizes (1979)	10 fases: 5 de crecimiento, 1 de madurez y 4 de decadencia.	Edad de la empresa (edad mental, cuota de mercado y funcionalidad de la estructura organizacional).	Énfasis del rol del emprendedor: Producir, Administrar, Emprender e Integrar (PAEI)

Fuente: elaboración propia con base en literatura

Una variable de análisis común en todos los estudios anteriores, es la denominada “rol del emprendedor” (algunos autores le dan otro nombre como “Gente”, “Prioridad de la administración”), que constituye el eje sobre el cual se fundamenta la presente investigación. Como puede verse en el cuadro 1, otras variables incluidas en este grupo de modelos son la forma de estructura organizacional, el funcionamiento de los sistemas administrativos, los procedimientos de la empresa, la relación con los empleados y entre ellos, las instalaciones de la empresa, las tareas prioritarias, entre otras.

También resulta interesante observar cómo varían las formas de definir la evolución de la empresa. La mayoría utiliza indicadores de evolución cuantitativos como el número de empleados, el valor de los activos, el volumen de ventas o la cuota de mercado alcanzada en períodos dados.

Pero también hay algunos otros indicadores más complejos de cuantificar como son la forma en que la organización maneja los problemas del crecimiento (Lippitt y Schmidt 1967), la edad mental o la funcionabilidad de la estructura (Adizes, 1979).

Una limitante de estos modelos es que fueron completamente conceptuales, enfocados a grandes empresas y no usaron metodología empírica para probar sus postulados. No obstante sentaron las bases para desarrollos futuros del tema.

Estudios post pioneros del ciclo de vida empresarial

Este patrón, de estudios pioneros, tiene un punto de cambio en el trabajo de Cameron y Whetten (1981), pues fue el primero que utilizó un método empírico para

testear sus postulados (Rutherford et al, 2003, p.323) y también es un estudio que parte de un ciclo de vida dado, es decir su objetivo no es “sobre” sino “aplicado en” el ciclo de vida. En dicho estudio, Cameron y Whetten, combinan el concepto de efectividad empresarial con el de ciclo de vida empresarial (basado en uno propuesto por Quinn y Cameron, 1980).

A partir de este trabajo, se nota una apertura hacia diversos enfoques en las investigaciones (por ejemplo hacia pymes), aunque permaneciendo como eje central el estudio de las fases y las variables que configuran el ciclo de vida organizacional.

También se observa un incremento en las variables que se consideran para explicar la evolución de la organización (cuadro 2).

Por ejemplo “tareas y gente”, separada de la del “rol de emprendedor” o del grado de involucramiento del emprendedor en el negocio. También el tipo de metas estratégicas, el estilo de toma de decisiones, la estrategia empresarial y la influencia del contexto.

Cuadro 2
Modelos post pioneros del ciclo vida empresarial

Autor y año	Fases que incluye el modelo	Forma de medir la evolución	Variables de análisis que conforman el modelo
Cameron y Whetten (1981) basándose en un estudio de Quinn y Cameron en 1980	4: creatividad y emprendedurismo, colectividad, formalización y control, elaboración de estructura.		Dedicación de tiempo entre ámbito externo (consecución de recursos por ejemplo) versus ámbito interno (eficiencia productiva).
Galbraith (1982) Enfocado en pymes	4: prueba de prototipo inicial, inicio de producción en volumen y crecimiento natural.	Número de empleados.	Tareas, Gente, Recompensas o incentivos, Procesos, Estructura y Rol de líder.

Churchill y Lewis (1983)	5: existencia, supervivencia, éxito, despegue y madurez. Enfocado en pymes	Un índice combinatorio del tamaño, diversidad y complejidad de la empresa.	Estilo administrativo, Estructura organizacional, Existencia de sistemas formales, Tipo de metas estratégicas. Grado de involucramiento del emprendedor en el negocio.
Miller y Friesen (1984)	5 fases: nacimiento, crecimiento, madurez, renacimiento y declinación.	Diversas variables según cada fase. Algunas comunes son: número de empleados, crecimiento de las ventas y tipo de estructura formal.	Estrategia, Estructura, Contexto y Estilo de toma de decisiones del emprendedor.

Fuente: elaboración propia con base en literatura

Además, aparecen los primeros estudios enfocados en pymes, aunque normalmente en dimensiones para países desarrollados (por ejemplo Galbraith menciona que en la tercera etapa la empresa puede llegar a 1 000 empleados).

De igual forma, otro punto interesante en este grupo de investigaciones es que algunas cuestionan la idea de que las fases son sucesivas, y más bien proponen que los cambios son impredecibles, y para nada secuenciales (Miller y Friesen, 1984, p.1177).

Estudios aplicados en el ciclo de vida empresarial

Otros autores han buscado detectar relaciones entre variables específicas de la gestión de las empresas con las fases del ciclo de vida. Ya en estos si es más notable el énfasis en trabajos “aplicados en” y no “sobre” el ciclo de vida, pues se orientan a estudiar una o diversas variables, usando como base un modelo previamente definido por otro estudio o un enfoque ecléctico de varios modelos.

Además del citado trabajo de Cameron y Whetten (1981) que analizó como varía el concepto de eficiencia empresarial a través de un ciclo de vida dado, pueden mencionarse otros abordajes interesantes dentro de esta camada o tipificación.

Por ejemplo, aparecen algunos temas novedosos como son los estudios sobre conductas de los “stakeholders” (término en inglés usado para referirse a cualquier persona o entidad que es afectada por las actividades de una organización; por ejemplo: accionistas, trabajadores, sindicatos, organizaciones civiles y gubernamentales) dentro de una perspectiva de ciclo de vida (Jawahar y McLaughlin, 2001), las prioridades de los altos niveles administrativos a través del ciclo de vida (Smith, Mitchell y Summer, 1985), los factores explicativos de por qué los fundadores deben dejar sus empresas cuando estas han crecido (Boeker and Karichalil, 2002), los problemas generales que deben enfrentar las organizaciones a través de su ciclo de vida (Kazanjian, 1988; Terpstra y Olson, 1993) o los problemas específicos de la administración de los recursos humanos (Rutherford et al, 2003).

Tampoco cesan quienes buscan medir el rol que ejerce el emprendedor dentro del emprendimiento (Smith and Miner, 1983; Smith et al, 1985; Gerber, 1997; Flamholtz y Randle, 1998; Boeker and Karichalil, 2002).

Asimismo, en este tercer grupo de investigaciones, se puede apreciar un incremento en trabajos enfocados hacia sectores específicos, como empresas de base tecnológica (Kazanjian, 1988; Steven et al, 1993), y pymes (Dodge et al, 1994; Rutherford, 2003).

Estudios recientes en el ciclo de vida empresarial

No obstante el desarrollo teórico anterior, recientemente algunos autores (Rutherford et al, 2003; Phelps et al, 2007) han cuestionado la utilización de un analogía biológica, en el sentido de que las empresas tengan un ciclo de vida lineal, invariable y predecible. Más bien abogan por moverse hacia un concepto multidimensional de la situación de las empresas, en las cuales existe un conjunto de retos o problemas típicos que las empresas deben acometer, que pueden aparecer y repetirse en distintos lapsos y que demandan una serie de habilidades y competencias distintas en cada momento. Puede resumirse señalando que adoptan una perspectiva usando el concepto de “estado” (state) versus el de “etapas” (stage). Los estados a diferencia de las etapas, no son secuenciales, predecibles, colectivos ni lineales.

A pesar de sus críticas a la visión biológica tradicional, es interesante notar que de cierta forma Phelps et al, (2007) reconocen que los problemas y las habilidades como concepto guardan semejanza con el concepto de crisis que ya Greiner (1972) había propuesto en su modelo.

En resumen, puede afirmarse que el enfoque del ciclo de vida, en función del estudio del crecimiento empresarial, vino a visualizar que las empresas no son entes estáticos indiferentes a su contexto sino que el crecimiento de una empresa puede estar influido por diversas variables y que las empresas pueden ubicarse en distintos estadios, aunque no queda claro si hay una “evolución biológica” que marque una ruta por seguir en dicho crecimiento. En este contexto el rol del emprendedor, como se pudo apreciar, ha sido estudiado desde diversas corrientes analíticas.

Modelos de crecimiento empresarial

Una segunda forma de abordaje ha sido mediante modelos que tratan de relacionar una variable, o un conjunto de ellas, con el crecimiento empresarial.

En este enfoque persiste el reto de definir cómo medir el crecimiento de una empresa (los autores analizados en su mayoría usan las variables de empleados, ventas y participación de mercado) pero a diferencia del acápite anterior no hay modelos de evolución con fases detalladas sino, como se mencionó, una búsqueda de relaciones entre grupos de variables con un crecimiento dado.

En un resumen de lo investigado hasta 2006 en la materia, Gilbert et al (2006), analizaron 48 artículos publicados en revistas de primer orden. Señalan como los factores más importantes presentes en los modelos explicativos del crecimiento empresarial los siguientes: las características del emprendedor, los recursos, la estrategia, el sector industrial, así como la estructura y los sistemas organizacionales.

En términos relativamente similares Orser et al (2000) hallaron cuatro enfoques para estudiar el crecimiento empresarial: el biológico evolutivo, el de toma de decisiones (entendiendo toma de decisiones desde una perspectiva estratégica y de planeamiento), el de características sociológicas – psicológicas del emprendedor así como uno integrador de todos los anteriores.

Algunos ejemplos de estos modelos se pueden hallar en los estudios de Baum et al (2001); Davidsson et al (2002); Chrisman; Bauerschmidt, y Hofer (1998); Sapienza y Grimm (1997); Correa et al (2003).

Por otro lado, existen distintas propuestas que asocian el crecimiento empresarial con una variable específica. Por ejemplo, Sadler-Smith et al (2003) concluyen que existe una relación positiva entre el estilo emprendedor y la destreza administrativa de los emprendedores, con el crecimiento de las empresas. También Orser et al (2000) hallaron una relación significativa entre destrezas administrativas y el crecimiento de las empresas. Por su lado Moreno y Casillas (2008) encontraron que *“la orientación emprendedora de la firma y el crecimiento están positivamente relacionados, aunque esta relación es compleja”*.

Asimismo algunas propuestas han hallado relación entre el crecimiento empresarial con capacidades organizacionales como el aprendizaje (Chaston et al, 2001), el desarrollo estratégico (Julien y Ramagalaxy, 2003) y la disponibilidad de financiamiento externo o el acceso a mercados externos (Bechetti y Trovato, 2002),

Al hablar de crecimiento empresarial no puede dejarse de lado la ley Gibrat, establecida en 1931, que establece una independencia entre el tamaño inicial de la empresa y su tasa de crecimiento así como una igualdad de probabilidades de crecimiento para las empresas en función del sector industrial al cual pertenecen. Estas hipótesis han sido rechazadas en numerosos estudios empíricos, pero han constituido una punta de lanza en el análisis del crecimiento empresarial (Becheti y Trovato, 2002; Evans, 1987).

Otro elemento interesante de analizar es el abordaje teórico desde el cual se intenta explicar el fenómeno en estudio. Por ejemplo Baum et al (2001) concluyen que la comprensión del crecimiento empresarial es más clara desde los paradigmas de la dirección estratégica, el liderazgo y el entrepreneurship versus otros como el de la “estructura- rendimiento económico” (Mason, 1939; Scherer y Ross, 1990; citados por Baum et al, 2001); ecología de las poblaciones (Hannan y Freeman, 1977 citados por Baum et al, 2001); ó la teoría de los recursos (Pfeffer y Salancik, 1978; citados por Baum et al, 2001).

En esa misma línea Chrisman, Bauerschmidt, y Hofer, (1998) también concluyen que el crecimiento empresarial se entiende mejor desde la perspectiva de la dirección estratégica.

Finalmente es válido señalar que no deben olvidarse factores como la motivación del emprendedor por hacer crecer su empresa, la forma (orgánica o por adquisición) así como el lugar (mercado interno o externo) donde crecen las empresas (Gilbert et al, 2006).

Análisis de la variable “rol del emprendedor” y su utilización en el presente estudio

Como se ha podido apreciar, la mayoría de los estudios otorgan especial atención al tema del rol del emprendedor en cada uno de las fases del ciclo de vida o en los modelos de crecimiento empresarial. Ahondando en este tema, el cual constituye el telón de fondo de esta investigación, puede clasificarse el análisis del rol del emprendedor en diversas perspectivas.

Lo más común es que los estudios busquen crear categorías para clasificar los distintos componentes del concepto. Por ejemplo Baum y Locke, (2004) midieron estadísticamente la relación entre rasgos, habilidades y motivaciones (traits, skill and motivations) con el desempeño. Al respecto, “Rasgos” lo entendieron como pasión por el trabajo y tenacidad. “Habilidades” como aquellas administrativas que se van adquiriendo al lanzar la empresa y “Motivaciones” como los elementos motivadores.

En otro estudio Baum, Locke y Smith (2001, p.294) también utilizaron un modelo de variables, para medir el crecimiento de una empresa, en el cual estipularon características personales acompañadas de contexto y estrategia como predicción de dicho crecimiento. Las características personales fueron tres: en primer lugar los rasgos (traits) (tenacidad, proactividad y pasión); segundo las competencias (habilidades y conocimiento) en gestión, en detección de oportunidades, técnicas e industriales y como tercera la motivación (visión, objetivos de crecimiento y auto confianza).

Muchos años antes Lippitt y Schmidt (1967, p.110) habían entendido como rol del emprendedor los conocimiento (knowledge), habilidades (skills) y actitudes (attitudes) demostrados por la persona.

Siguiendo este enfoque, el cuadro 3 muestra una clasificación de las variables que se han utilizado en los estudios reseñados en secciones anteriores.

Cuadro 3
Clasificación de motivaciones, rasgos y conocimientos entre las variables de
“rol del emprendedor” incluidos en los estudios reseñados

Autores	Motivaciones	Rasgos	Conocimientos
Lippitt y Schmidt, (1967)		Auto confianza. Confianza en otras personas.	Planeación.
Steinmetz, (1969)			Tipo de supervisión que ejerce.
Greiner (1972)		Actitud individualista, directiva, delegante, guardián o participativo.	Fijación de prioridades y su ejecución. Liderazgo.
Adizes (1979, 1994)			Fijación de prioridades. Desarrollo de sistemas.
Cameron y Whetten (1981)			Fijación de prioridades.
Galbraith (1982)			Liderazgo: hace las cosas, hace las cosas y es entrenador, es solo entrenador, es administrador, es estratega.
Churchill y Lewis (1983)	Objetivos del emprendedor para si mismo y su negocio		Habilidades técnicas. Delegación. Enfoque estratégico.

Smith y Miner 1983	Planeación. Desarrollo social. Comunicación. Delegación. Paternalismo.
Churchill y Lewis (1983)	Delegación. Visión estratégica. Habilidades técnicas.
Miller y Friesen (1984)	Estilo de toma de decisiones.
Smith, Mitchell y Summer (1985)	Fijación de prioridades.
Kazanjian (1988)	Delegación. Desarrollo de sistemas. Habilidades administrativas.
Terpstra y Olson (1993)	Habilidades administrativas.
Hanks et al (1993)	Especialización. Centralización.
Gerber (1997)	Fijación de prioridades.
Baum, Locke y Smith (2001) Visión, Objetivos de crecimiento y eficacia Tenacidad, Proactividad y Auto Pasión	Admón, Detección de oportunidades, Técnicas.

Baum y (2004)	Locke	Visión, Metas y confianza	Auto	Pasión por el trabajo y Tenacidad	Habilidades administrativas
------------------	-------	------------------------------	------	--------------------------------------	--------------------------------

Fuente: elaboración propia con base en literatura

En función de lo anterior, para efectos del presente estudio se entenderá que el rol del emprendedor se divide en al menos tres grandes categorías. Una sería los aspectos motivadores, ¿qué elementos internos o externos motivan al emprendedor? Además como se comportan esos elementos motivadores a la hora de que la empresa crece, ¿son iguales o cambian? Es decir: ¿lo que motivó la creación de una empresa es también lo que motiva su crecimiento?

Una segunda categoría la constituye la serie de rasgos de la persona, entendidos estos como elementos innatos de la personalidad del emprendedor, que si bien es cierto en los estudios empíricos han mostrado dificultad de ser asociados con el éxito emprendedor (Baum, Locke y Smith 2001, p.292) en la realidad no dejan de ser considerados por los tomadores de decisiones, por ejemplo los capitalistas de riesgo (Shalman, 1997, p.98). En este punto las preguntas serían tales como: ¿cuáles rasgos innatos perciben los emprendedores que les han facilitado su proceso de crecimiento empresarial?, ¿cuáles rasgos consideran fundamentales los emprendedores para un proceso de crecimiento empresarial?

Adicionalmente, un tercer elemento son los conocimientos requeridos por el emprendedor para guiar a su empresa en el crecimiento. Aquí el elemento subyacente es que el emprendedor puede adquirirlas o desarrollarlas. ¿Cuáles conocimientos ha tenido

que aprender para hacer crecer su empresa? ¿De que forma los ha aprendido? ¿Cómo los valora?

Aunado a las variables que conforman el concepto del rol de emprendedor, existe un elemento que no puede dejarse de lado en cualquier análisis de ciclo de vida empresarial. Dicho concepto es el contexto, en el cual se desenvuelve el emprendedor. Si bien es cierto muchos autores no lo incluyen en sus modelos de ciclos de vida, lo cual es una limitante importante (Dodge, Fullerton y Robbins,1994), no por ello carece de relevancia.

Véase por ejemplo el modelo de Greiner, quizá el más emblemático de los autores que tratan el ciclo de vida empresarial. Su modelo es una fijación de prioridades que de alguna forma está influenciada por el contexto, pues el hecho de pasar de “hacer y vender” a la “eficiencia operativa” está influenciada en el aumento del tamaño de las operaciones, es decir en que tan bien hizo la primera fase de “hacer y vender” y del potencial de crecimiento que posea el mercado seleccionado por la empresa para atender. Dicho en otras palabras, un emprendedor puede hacer muy bien las cosas pero si el mercado no tiene tamaño suficiente para que su empresa crezca, puede ser que nunca necesite pasar de “hacer y vender” toda su vida.

Por ello el contexto debe considerarse al menos como un factor influyente o indirecto. En esta línea Dodge, Fullerton y Robbins (1994) fueron de los primeros en incluir la variable “contexto” en los estudios de ciclo de vida empresarial. En su investigación definen que la presión competitiva que una empresa enfrente será

determinante, más que la etapa del ciclo de vida en el cual se halle, en la percepción sobre cuáles tareas serán de mayor importancia.

Por su lado Sciascia y Naldi (2001) también trabajan el tema del contexto, en su caso enfocado en cómo este influye en la orientación emprendedora de las pymes. Ellos definen al contexto como interno y externo. El interno está constituido por el grado de formalización y el sistema de recompensas. A menos formalización más complejidad, a mayor grado los empleados son evaluados y recompensados mayor complejidad del contexto interno. En el externo son la heterogeneidad y el dinamismo. A mayor de ambos mayor complejidad del contexto. Heterogeneidad se entiende como el grado de diferencia en los segmentos que constituyen el mercado, el dinamismo es entendido como que tan inestable e impredecible es el mercado debido a constantes cambios en productos y servicios.

En esta variable del contexto, también Merz, Weber and Laetz (1992) usan dinamismo, entendido como el grado de cambios impredecibles en el contexto; hostilidad, el grado en el cual el contexto amenaza la supervivencia de la empresa; y heterogeneidad, como el grado en que hay diversidad de firmas operando en dicho contexto.

En la investigación contenida en este documento, la variable contexto será tratada de forma indirecta. Específicamente lo que se ha decidido es que todas las empresas estudiadas correspondan al mismo contexto competitivo, el de empresas de base tecnológica costarricenses. Los emprendedores de esas empresas también poseen características demográficas como edad y formación profesional muy afines.

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación efectuada se cataloga como exploratoria pues se incursiona en un campo desconocido del conocimiento en el contexto del estudio.

Los datos utilizados en el presente estudio provienen de diez casos de estudio efectuados entre emprendedores egresados del TEC. La utilización de un número reducido de casos ha sido documentada como válida para efectos de estudios exploratorios como el presente (Eisenhardt, 1989; OECD, 2002; Fischer et al, 1997; Fischer y Reuber, 2003; Birley et al, 1995)

En cada caso, uno de los investigadores visitó al emprendedor en su propia oficina y sostuvo la entrevista, que en la mayoría de las ocasiones rondó las dos horas. Las entrevistas fueron grabadas, además el entrevistador tomó notas. Posteriormente esa información se procesó, transcribió y fue enviada al emprendedor entrevistado para su aprobación por vía electrónica. Cuando lo ameritó se hicieron cambios según indicó el emprendedor.

Específicamente la muestra de emprendedores se construyó a partir de la base de datos del Programa de Emprendedores sobre empresarios graduados del TEC y la base del CIE sobre empresas incubadas. El requisito único para ser incluido en la muestra fue que el emprendedor que respondiera la encuesta fuera el fundador.

Para este estudio se conceptualiza a las empresas de base tecnológica como aquellas que utilizan algún tipo de conocimiento como su principal ventaja competitiva. Específicamente se contactaron nueve empresas relacionadas con tecnologías de información y comunicación más una de servicios especializados de recolección de desechos.

Las entrevistas fueron efectuadas bajo un enfoque abierto (open –ended approach) para tratar de disminuir el riesgo de ignorar temas importantes al partir de una clasificación basada en la teoría (Terpstra y Olson, 1993; Chan et al 2006). Lo anterior significa que no se dieron definiciones preestablecidas, por el contrario las preguntas fueron abiertas y el emprendedor pudo expresarse ampliamente todo lo deseado.

Con la información obtenida se hizo un análisis de contenido (Eisenhardt, 1989) del cual se extrajo un documento de dos a tres páginas donde se reseña cada caso de estudio. La guía para la entrevista incluyó una sección de datos generales de identificación personal y empresarial, más la pregunta abierta sobre las motivaciones, rasgos y conocimientos que consideraba el emprendedor habían sido importantes para el crecimiento de su organización.

Una vez transcritas las entrevistas, los tres investigadores realizaron cinco sesiones de trabajo de aproximadamente cuatro horas cada una, donde analizaron los casos y discutieron los resultados.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Datos generales de las empresas y los emprendedores

Las empresas y emprendedores incluidos en el estudio se consignarán de forma anónima, como parte del tratamiento de la información que se acordó con los personas entrevistados. Como se mencionó las empresas son similares con el fin de disminuir posibles sesgos por esta condición.

En conjunto, este grupo de empresas han logrado importantes logros y resultados. Muchas de ellas exportan a diversos mercados, poseen oficinas regionales e internacionales, son parte de encadenamientos productivos con grandes empresas nacionales y multinacionales, invierten en investigación y desarrollo, tienen participación en distintas cámaras, forman redes empresariales de aprendizaje, dan respuesta a necesidades de empresas industriales y comerciales, son una fuente de empleo calificado, poseen instalaciones propias y son generadoras de inversión. El cuadro 4 resume las principales características de las diez empresas estudiadas.

Cuadro 4
Datos básicos de las empresas estudiadas

Empre sa	Área de negocios	Año de fundación	Socios	Cantidad de empleados actual y mercado atendido
A	Desarrollo de sistemas informáticos.	1998	1 ingeniero	9, mercado local.
B	Desarrollo de sistemas informáticos.	1998	2 ingenieros 1 administrador	90, mercado local e internacional.
C	Desarrollo software y outsourcing informático.	2002	2 ingenieros al inicio, 1 inversionista se incorporó posteriormente.	100, mercado local e internacional.
D	Desarrollo sistemas, venta de equipos, capacitación, outsourcing informático.	1997	5 al inicio, hoy queda 1. Ingeniero.	80, mercado local.

E	Servicios de venta y consultoría en redes en tecnología de información.	2002	5 al inicio y hoy dos. Ingenieros.	17, mercado local.
F	Desarrollo de software administrativo.	2000	2 ingenieros.	4, mercado local.
G	Servicio especializado de manejo de desechos.	2001	4 ligados al área de medicina y farmacia.	14, mercado local.
H	Desarrollo de software, sitios en Internet y servicios de hospedaje.	2001	2 ingenieros.	6, mercado local.
I	Desarrollo de software y diseño de páginas Internet.	2002	3 al inicio, actualmente uno. Ingeniero.	15, mercado local.
J	Diseño de sistemas electronicos para automatización en industria.	2003	3 al inicio, 2 actualmente. Ingenieros.	3, mercado local.

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la estrategia de las empresas, todas mencionan la variable de diferenciación como su principal elemento competitivo. Al consultárseles sobre sus planes futuros algunas no respondieron específicamente y la valoración de los competidores es, en términos generales, similar entre todas. El cuadro 5 resume los resultados al respecto.

Cuadro 5
Planes, estrategias y valoración de competidores que hacen las empresas estudiadas

Empresa	Principales planes a futuro	Estrategia	Valoración de los competidores
A	Duplicar tamaño en dos años.	Ampliar mercados	Los califica en dos: una grande que es desleal y otras pequeñas que no son importantes.
B	No menciona.	Busca diferenciarse por calidad e innovación.	Los califica en dos grandes grupos: agresivas, leales, enfocados en clientes que valoran el servicio. El otro son pequeños, que no compiten por calidad pero son aceptados en ciertos nichos.
C	Seguir creciendo, nuevos mercados.	Fortalecer el outsourcing para sus clientes.	Los califica como muy agresivos.
D	Está trabajando en la formación de recursos humanos a sus necesidades.	Ha buscado diferenciarse por medio del uso de una plataforma tecnologica específica.	Se compite por calidad, aunque bajo la plataforma mencionada no posee competidores.

E	Independencia económica.	Diferenciación	Los califican como agresivos y consideran estar en un mismo nivel a los competidores.
F	No menciona.	Ampliar mercados, buscar internacionales.	Agresivos, considera estar a un mismo nivel de sus competidores.
G	Seguir creciendo.	Ampliar operaciones.	Muy agresivos al inicio de la empresa pero se han transformado en competidores pasivos y hasta en clientes de la empresa.
H	Mantener relaciones de aprendizaje con clientes y amigos.	Seguir concentrados en el nicho seleccionado.	Agresivos por precio.
I	No crecer per se, seguir siendo socios estratégicos de sus clientes.	Tienen un nicho de mercado muy definido, seguir posicionados en él.	Muy pasivos, aunque considera que vende una cantidad similar a ellos.
J	Planear exportar.	Organizar mejor la empresa. Ampliar mercados.	No considera tener competidores.

Fuente: elaboración propia

En el tema de las personas emprendedoras y sus características, como se mencionó, se buscó la menor heterogeneidad posible. Al comparar aspectos como edad al iniciar la empresa, experiencia laboral, motivo de la creación y modalidad de esta, se aprecia bastante similitud entre todos los casos (cuadro 6).

Cuadro 6
Características de las personas emprendedoras entrevistadas

Empresa (sexo del emprendedor)	Edad al iniciar	Experiencia laboral	Motivo de creación de la empresa	Modalidad de inicio
A (hombre)	32 años	8 años en empresas grandes.	Aplicar conocimientos. Desarrollar tecnologías.	Se dedicó 100% a la empresa desde el inicio.
B (hombre)	30 años	8 años en empresas grandes.	Estaba sin empleo. Encontró una oportunidad de negocios. Tenía una convicción positiva de éxito.	Se dedicó 100% a la empresa desde el inicio.

C (hombre)	19 años	2 años en una empresa grande similar a la suya.	Influencia de su padre empresario.	No se involucró 100% desde el inicio.
D (hombre)	29 años	Más de 10 años en banca, gobierno, industria e informática. Además experiencia emprendedora en comercio.	Deseo de independencia, ser su propio jefe.	No se involucró desde el inicio, sino al año cuando los restantes socios se separaron.
E (hombres)	23 y 24 años	Solamente su práctica profesional en una empresa mediana.	Curso de emprendedores recibido en el Tec.	Se dedicó 100% a la empresa desde el inicio.
F (mujer)	40 años	Más de 10 años en empresas grandes e instituciones públicas. Experiencia emprendedora en comercio.	Diferenciarse de su mercado laboral. Forjarse su propio empleo.	Se dedicó 100% a la empresa desde el inicio.
G (hombre)	20 años	Estudiante al iniciar la empresa. Sin experiencia laboral.	Detectó una oportunidad de negocio. Influencias de su padre empresario.	Se dedicó 100% a la empresa desde el inicio.
H (hombre)	24 años	Solamente su práctica profesional en una empresa grande.	Influencia del padre empresario. Curso de emprendedores en el TEC.	No se involucró 100% desde el inicio.
I (hombre)	26 años	4 años en empresas de la misma área.	Motivación de un profesor del TEC. Deseo de independencia personal y financiera.	Se dedicó 100% a la empresa desde el inicio.
J (hombre)	22 años	Sin experiencia laboral.	Apoyo de un empresario. Experiencias y ejemplos de otras empresas nacionales. Influencia de sus padres empresarios.	Se dedicó 100% a la empresa desde el inicio.

Fuente: elaboración propia

Motivación para el inicio de la empresa

Los resultados muestran que el mayor factor motivador, para estos emprendedores, al iniciar sus empresas fue la influencia ejercida por su padre o familia empresaria. Este dato contrasta con el informe del Observatorio de las Mipymes (2008), el cual indica como factor motivador más frecuente el deseo de independencia, entre los emprendedores formales costarricenses.

Dicho deseo de independencia fue mencionado en este estudio por algunos emprendedores, al igual que: la formación universitaria en el TEC, la detección de oportunidades y el desempleo.

Adicionalmente, entre los factores menos citados aparecen libertad financiera, el deseo de ejercer un liderazgo positivo y una convicción positiva de éxito, entre otros. El cuadro 7 resume los hallazgos encontrados en el tema de motivaciones para el inicio de las empresas.

Cuadro 7
Factores motivadores para el inicio de la empresa **mencionados por los emprendedores empresarios** entrevistados

Factor motivador del inicio de la empresa	Número de menciones n:10
Poseer un padre empresario	4
Formación recibida en el Tec	2
Deseo de independencia	2
Oportunidad detectada	2
Desempleo	2
Ejemplos y experiencias de otras empresas	1
Libertad financiera	1
Ejercer liderazgo positivo	1
Convicción positiva de éxito	1
Diferenciarse del mercado	1
Aplicar conocimientos adquiridos	1

Fuente: elaboración propia

Los datos exhibidos muestran como las vocaciones empresariales surgieron, en los casos estudiados, dentro de contextos cercanos al emprendedor: la familia y el sistema educativo.

El rol de la familia siempre se ha asociado con la formación integral de sus miembros y en este caso el empresarialismo pareciera estar presente, según muestran los datos. Debe notarse que los casos señalados en este estudio son de padres empresarios, lo cual concuerda con cierta línea investigadora que habla de la importancia de los padres empresarios como promotores de hijos emprendedores (Cooper y Dunkelberg, 1987).

Esto señala además la importancia de incorporar a la familia como miembro activo en la formación progresiva en el tema del emprendedurismo. En este sentido existen dos elementos a considerar: cuando los padres o algún familiar son empresarios y cuando no lo son. En el primer caso será relativamente más sencillo pues el ejemplo y la formación se dan casi de forma natural. En el caso que no haya padres o familiares cercanos empresarios, la formación empresarial debe valerse de otras formas para el establecimiento de una cultura emprendedora. En este sentido los medios de comunicación, el sistema educativo y la cultura del país se vuelven elementos importantes de considerar. Estos factores deben enfocarse tanto en las nuevas generaciones donde se hallan los potenciales nuevos emprendedores así como en sus padres y familias como motivadoras o impulsores de dicho potencial emprendedor.

El segundo entorno general en importancia, el de detección de oportunidades y deseos de independencia, coincide con otros estudios que señalan estos factores como principales impulsores de las vocaciones empresariales (GEM 2006, Observatorio de Mipymes 2008).

En resumen los dos entornos generales más mencionados fueron uno asociado con contextos cercanos al emprendedor como son familia y sistema educativo así como un segundo relacionado con necesidades y deseos propios del emprendedor (independencia, detección de oportunidades, libertad financiera).

Motivación para el crecimiento de la empresa

En cuanto a los factores motivadores para el crecimiento de sus empresas, medido en número de empleados, los entrevistados resaltaron la responsabilidad social y la posibilidad de ejercer un liderazgo positivo en la vida propia y en la de sus colaboradores. Su motivación pareciera que es transformarse en personas que generan empleo y oportunidades, aparte de las ganancias materiales en su empresa, lo que desde luego les permite experimentar satisfacción personal.

La libertad financiera y el deseo de independencia económica y personal constituyen la segunda categoría más citada por los entrevistados, datos mencionados también por el Observatorio de Mipymes (2008).

El cuadro 8 ilustra los resultados expuestos.

Cuadro 8
Factores motivadores para el crecimiento de la empresa entre los empresarios entrevistados

Factor motivador del crecimiento de la empresa	Número de menciones
	N:10
Responsabilidad social y liderazgo positivo.	7
Libertad financiera e independencia económica y personal.	4
Deseo de mejorar.	3
Responder a sus clientes.	2
Claridad de objetivos.	2
Enfoque intergeneracional.	1
Incorporación del componente de ventas.	1
Apertura del capital de la empresa.	1
Diferenciarse.	1
Flexibilidad de tiempo.	1
Mejorar el ambiente laboral.	1
Libertad financiera.	1
Satisfacción personal.	1

Fuente: elaboración propia

Es importante mencionar que el factor o aspecto de responsabilidad social como elemento motivador del crecimiento empresarial no fue hallado en la literatura consultada previamente.

Asimismo puede colegirse que el hecho de que la responsabilidad social y el liderazgo positivo sean mencionados como los más motivadores del crecimiento, implica que las personas entrevistadas poseen un sistema de valores en el cual el crecimiento personal acompañado del social es fundamental.

Aunque los casos por su misma metodología no son posibles de inferir para toda la población, resulta interesante comparar como los contextos sociales influyen tanto en la motivación para lanzar la empresa (familia y sistema educativo) como en hacerla crecer

(responsabilidad social). Esto sería interesante de estudiar en el futuro con mayor profundidad.

Un punto adicional, el enfoque intergeneracional, aparece como una variable interesante de mencionar e incorporar para este grupo de jóvenes empresarios. Esto por cuanto les permitiría recibir consejos, experiencias y vivencias de personas de diferentes generaciones, lo que favorece la incorporación de mejoras que a la postre generan beneficios para los entrevistados, tanto en aspectos propios de la gestión como de la propia estrategia de la empresa. Este es un componente importante para fortalecer e investigar más en los próximos años en este segmento de empresarios, que por lo general son jóvenes y sin previa experiencia en la gestión empresarial.

Los otros aspectos mencionados, propios de la gestión empresarial, tales como: dar respuesta a sus clientes, diferenciarse de la competencia, mejorar el ambiente laboral y la incorporación del componente de ventas, también figuran en hallazgos de otros estudios (Adizes, 1994).

En resumen puede afirmarse que el crecimiento empresarial es motivado, entre los casos estudiados en este documento, por dos clases genéricas de factores. En primer lugar elementos de índole interno del contexto social y personal del emprendedor, y en segundo aspectos competitivos del entorno de negocios de la empresa.

Rasgos requeridos para hacer crecer la empresa

Una investigación bajo el enfoque del espíritu emprendedor puede evaluar el potencial de crecimiento de una empresa en función de su eficacia mercadológica, financiera y de recursos, pero también por el potencial de sus personas.

En esta línea, el liderazgo y la tenacidad, fueron los dos rasgos mayoritariamente mencionados entre los emprendedores entrevistados como fundamentales para hacer crecer sus empresas. Mientras que la tolerancia al riesgo, la paciencia, la responsabilidad, el sentido común para los negocios y la percepción de oportunidades, recibieron una mención en cada caso. El cuadro 9 ilustra los resultados.

Cuadro 9
Rasgos requeridos para el crecimiento de la empresa

Habilidad	Número de menciones n:10
Liderazgo	3
Tenacidad	2
Paciencia	1
Responsabilidad	1
Sentido común para los negocios	1
Percepción de oportunidades	1
Toma de decisiones	1
Trabajo en equipo	1
Empatía	1
Mentalidad abierta	1
Capacidad de aprendizaje de otras empresas	1
Resiliencia	1
Manejo de redes	1

Fuente: elaboración propia

Los resultados mostrados coinciden con estudios empíricos que han logrado asociar la presencia de rasgos personales con el crecimiento empresarial (Baum y Locke, 2004).

Específicamente en el presente estudio, el liderazgo ha sido definido como un concepto subjetivo lo cual no debe obviarse. Además que a los emprendedores estudiados se les aplicó una entrevista completamente abierta, sin definiciones ni conceptos predefinidos.

Dentro de este contexto, es muy interesante hacer notar que la literatura no académica (Ulrico y Smallwood 2007, Zigarmi et al 2007) usualmente asocia al liderazgo con diversos aspectos como la comunicación, la visión, la confianza, la pasión, el trabajo en equipo, la empatía, entre otros.

Al analizar el cuadro 9, puede notarse que muchas de las variables citadas coinciden con este concepto amplio de liderazgo. Es de esta forma que puede asumirse en general que los conceptos asociados al liderazgo fueron citados por los emprendedores entrevistados como los más importantes para el crecimiento de sus empresas.

Conocimientos requeridos para el crecimiento de la empresa

En este aspecto claramente hay dos temas que destacan claramente como los más citados por los emprendedores: la gestión del negocio y el conocimiento técnico. Incluso, como se aprecia en el cuadro 10, existen otros temas que se señalan por separado aunque bien podrían entenderse como parte de la gestión del negocio (mercadeo, admón. financiera). No obstante la gestión del negocio se calificó como algo más general operativo.

También aparecen otros aspectos específicos que los emprendedores han tenido que aprender o desarrollar por su cuenta, como alianzas, negociación o delegación.

Cuadro 10
Conocimientos requeridos para el crecimiento de la empresa entre los empresarios entrevistados

Factor motivador del crecimiento de la empresa	Número de menciones
	N:10
Gestión del negocio	6
Conocimiento técnico	6
Admón. Financiera	4
Mercadeo	3
Legislación laboral	2
Manejo de juntas directivas	1
Análisis del entorno	1
Liderazgo	1
Trabajo en equipo	1
Negociación	1
Alianzas	1
Inglés	1
Admón. de recursos humanos	1
Delegación	1

Fuente: elaboración propia

Los resultados anteriores no son sorprendidos, pues como se mencionó previamente se ha asociado el crecimiento empresarial con procesos de aprendizaje (Correa et al, 2003).

Haciendo la salvedad que la pregunta se realizó partiendo de la percepción propia del emprendedor, es decir sus propios conocimientos, puede hacerse una comparación con el resultado obtenido por el Observatorio de Mipymes (2008), que pone como principal necesidad de capacitación de las mipymes costarricenses el “servicio al cliente”. Por ende las necesidades de conocimiento más importantes gravitan alrededor de la administración de la empresa, ya sean cuestiones generales como su gestión o específicas como el mercadeo, el servicio al cliente o la administración financiera.

La naturaleza de las empresas (base tecnológica) y los mercados competitivos en los cuales se desenvuelven, ayudan a explicar la importancia atribuida a la capacitación técnica

como elemento requerido para el crecimiento de las empresas. Esto es diferente a los resultados que muestran estudios efectuados en empresas sin énfasis en su base tecnológica como fue por ejemplo el del Observatorio de Mipymes (2008).

Los elementos anteriores claramente dan cuenta de la agenda de trabajo que deberían tener los entes (gubernamentales, académicos, empresariales y otros) que apoyan el crecimiento empresarial, especialmente de carácter tecnológico.

CONCLUSIONES

El estudio del rol que ejerce el emprendedor en el crecimiento de una empresa, de base tecnológica, puede abordarse desde tres perspectivas: las motivaciones que lo impulsan, los rasgos que posee y los conocimientos que ha tenido que adquirir.

En el caso de las motivaciones, el presente estudio de casos mostró que aproximadamente la mitad de los emprendedores destacó la importancia del entorno familiar y educativo universitario, en su vocación emprendedora inicial (al fundar la empresa). Destaca también el deseo de independencia y una oportunidad detectada como un factor más que motiva a desarrollar el emprendedurismo, lo que coincide con los resultados del estudio hecho por el Observatorio de Mipymes (2008).

A la hora de analizar las motivaciones para hacer crecer, a diferencia de crear, la empresa, la responsabilidad social y liderazgo positivo fueron los dos más mencionados. La libertad financiera y el deseo de independencia también fueron importantes.

En el caso de los rasgos, se observa que los más citados por los emprendedores entrevistados están ligados al concepto de liderazgo, un término multifactorial que involucra aspectos personales y contextuales. Al respecto recuérdese que existe un amplio debate sobre si el liderazgo, al igual que el espíritu emprendedor, es un aprendizaje ó un rasgo (Low y MacMillan, 1988).

En cuanto a los conocimientos destacaron dos tipos de ellos: la gestión del negocio y los técnicos. Los primeros se explican porque al aumentar el tamaño de las empresas, estas se ven obligadas a diversificar sus áreas de gestión del negocio, a saber mercadeo, finanzas y ventas. La naturaleza de las empresas entrevistadas (base tecnológica) y su entorno competitivo explican el segundo elemento, los conocimientos de carácter técnico.

RECOMENDACIONES

Fortalecer las acciones de fomento del espíritu emprendedor en el sector educativo de primaria y secundaria del país. Al respecto vale rescatar que existen algunas iniciativas realizadas por el Ministerio de Educación Pública y otras entidades al respecto que podrían reforzarse. Un ejemplo concreto de aspectos que podrían valorarse es que las ferias científicas que realiza con tanto éxito el Ministerio de Educación incorporen un elemento de empresarialismo en su desarrollo y premiación.

Promover el desarrollo de actividades que den a conocer la temática del emprendedurismo en el entorno familiar y en espacios culturales y sociales, como la iglesia y los medios de comunicación. Al respecto los medios de comunicación han hecho

importantes avances pero no se percibe un ente que dirija de forma articulada estos esfuerzos.

El sistema educativo debe fomentar una mentalidad de búsqueda de oportunidades. Más allá del carácter económico-financiero debe buscarse que el sistema educativo inculque formas de detección de oportunidades de mejora en todos los ámbitos del desarrollo personal de los educandos.

Se recomienda el establecimiento de un banco de oportunidades de negocio para emprender. Las universidades, gremios empresariales y gobierno deberían hallar una forma ágil y accesible de divulgar potenciales ideas de negocios que emprendedores dispuestos puedan desarrollar por su cuenta.

Las acciones que se realicen en el ámbito emprendedor deben tener un eje transversal que contemple el tema de la responsabilidad social, esto contribuye a fortalecer la distribución equitativa de la riqueza y la prosperidad.

El tema del liderazgo debe estar presente en los esfuerzos que se realicen en pro del emprendimiento empresarial.

Se deben mantener programas de educación continua para los emprendedores en las áreas mencionadas para mejorar la gestión de la empresa. Estos programas, muchos ya existentes, deben adoptar un esquema de funcionamiento que trate de acoplarse a las particularidades de las empresas pero sin perder de vista los resultados obtenidos por

estudio como el presente o el del Observatorio de Mipymes en cuanto a temáticas y modalidades de operación.

Los entes de apoyo a emprendedores deben trabajar con ellos, para que tengan la capacidad de saber cuando su empresa requiere ayuda específica para sobrellevar el crecimiento de sus empresas. Se debe tratar de disminuir la trampa del fundador (Adizes, 1994) en el sentido de emprendedores que no poseen liderazgo ni capacidad de delegación se convierten en un freno para el crecimiento de sus propias empresas.

APORTES, ALCANCES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El crecimiento de las empresas y el rol que ejerce el emprendedor dentro de este, es una temática que no ha sido abordada en el contexto costarricense. En el ámbito internacional existen esfuerzos muy importantes que han arrojado resultados interesantes, aunque se está aun lejos de una definición compartida por todos (Baum y Locke, 2004).

Este trabajo de investigación ha intentado explorar este fenómeno en un sector acotado de la economía costarricense: las empresas de base tecnológica fundadas por egresados del TEC.

El definir, aunque sea de forma incipiente, una serie motivaciones, rasgos y conocimientos que se requieren para hacer crecer una empresa es un primer avance en esta línea investigadora y arroja alguna guía para otros investigadores, hacedores de política y practicantes.

El carácter exploratorio y restringido de los casos estudiados por supuesto que deben considerarse al interpretar los resultados. En función de lo anterior sobra decir que los resultados exhibidos no pueden ser inferidos a la población total de empresas costarricenses de base tecnológica, pero sí constituye un punto de partida para desarrollar más investigaciones y explorar en muchos de los hallazgos específicos obtenidos.

Algunas líneas futuras de investigación atractivas de explorar pueden ser las siguientes. Se podría ampliar el estudio para abarcar mayor cantidad de empresas, partiendo esta vez de definiciones extraídas de la literatura pero orientadas a los hallazgos de este estudio. También podría ampliarse el número de sectores en busca de posibles diferencias en esta línea.

Otra línea de investigación reciente es concentrarse en empresas de acelerado crecimiento, como grupo de interés. Al respecto existen líneas de investigación que exploran los elementos explicativos de este crecimiento. Unir esta nueva línea bajo un enfoque como el usado en esta investigación (motivadores, rasgos y conocimientos) podría resultar atractivo.

Un aspecto adicional que podría explorarse es la relación entre factores concretos (sentido de responsabilidad social por ejemplo) y el crecimiento exhibido por grupos de empresas bajo estudio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adizes, I. (1979). Organizational passages: Diagnosing and treating life cycle problems of organizations. *Organizational Dynamics*, 8(1): 3-25.
- Adizes, I. (1994). Ciclos de vida de la organización: cómo y por qué crecen y mueren las organizaciones y qué hacer al respecto. Madrid: editorial Díaz de Santos.
- Baum, R., y Locke, E. (2004). The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth. *Journal of Applied Psychology*, 89(4): 587–598.
- Baum, R., Locke, E. y Smith, K. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 44(2): 292–303.
- Birley, S., Muzyka, D., Dove, C., y Rossell, G. (1995). Finding the High-Flying Entrepreneurs: a cautionary tale. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 19(4): 105–111.
- Boeker, W. y Karichalil, R. (2002). Entrepreneurial transitions: factors influencing founder departure. *Academy of Management Journal*, 45(3): 818-826.
- Cameron, K. y Whetten, D. (1981). Perceptions of organizational effectiveness over organizational life cycles. *Administrative Science Quarterly*, 26(4): 525-544
- Chan, Y.E., Bhargava, N., y Street, C. T. (2006). Having Arrived: The Homogeneity of High-Growth Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 44(3): 426–440
- Churchill, N., y Lewis, V. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3):30-40.
- Cooper, A C , y Dunkelberg, W.C. (1987). Entrepreneurial research: Old questions, new answers, and methodological issues. *American Journal of Small Business*, 77(3): 1-20.
- Dodge, R., Fullerton, S., y Robbins, J. (1994). Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small business. *Strategic Management Journal*, 15(2): 121-134.
- Drucker P. F. (1967). *El ejecutivo eficaz*. México: editorial Hermes.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.
- Flamholtz, E. y Randle, Y. (1998). *Cambiar el juego: las transformaciones organizacionales de primer, segundo y tercer grado*. México: Oxford University Press.
- Fisher, E., y Reuber, A. R. (2003). Support for rapid growth firms: a comparison of the views of founders, government policymakers, and private sector resource providers. *Journal of Small Business Management*, 41(4):346–365.

Fischer, E., Reuber, R., Hababou, M., Johnson, W., y Lee, S. (1997). The Role of Socially Constructed Temporal Perspectives in the Emergence of Rapid Growth Firms. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 22(2): 13–30.

Galbraith, J. (1982). The stages of growth. *Journal of Business Strategy*, 3(4): 70-79.

Gerber, M. (1997). El mito del emprendedor. Por qué no funcionan las pequeñas empresas y qué hacer para que funcionen. Buenos Aires: Paidós Empresarial.

Global Entrepreneurship Monitor, (2006). Reporte España.

Greiner, L. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*. 50(4): 37-46.

Hanks, S., Watson, C., Jansen E., y Chandler G. (1993). Tightening the life cycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high technology organizations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(2):5-30.

Jawahar, I.M. y McLaughlin, G. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: an organization life cycle approach. *Academy of Management Review*, 26(3): 397-414.

Kantis, H. (2004). Desarrollo emprendedor: América latina y la experiencia internacional. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.

Kazanjian, R. (1988). Relation of dominant problems to stages of growth in tech based tech ventures. *Academy of Management Journal*, 31(2): 257-279.

Kimberly, J.R. y Miles, R.H. (1980). The organization life cycle. San Francisco: Jossey Bass.

Lippitt, G.L. y Schmidt, W.H. (1967). Crises in a developing organization. *Harvard Business Review*, 45(6): 102–112.

Low, M. B., y MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of Management*, 14(2): 139–161.

Merz, G.R., Weber, P.B., y Laetz, V.B. (1992). Linking small business management with entrepreneurial growth. *Journal of Small Business Management* 32(4):48-60.

Miller, D. y Friesen, P.H. (1984). A longitudinal study of the corporate life-cycle. *Management Science*, 30(10): 1161–1183.

Mintzberg, H. (1984). Power and organization life cycles. *Academy of Management Review*, 9(2): 207-224.

Observatorio Costarricense de las Mipymes, (2008). Hacia el estado de las mipymes: primer diagnóstico nacional de mipymes. San José: Universidad Estatal a Distancia.

OECD (2002) High-Growth SMEs and Employment. Disponible en www.oecd.org

Quinn, R. y Cameron K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1): 33-51.

Rutherford, M., Buller, P. y McMullen, P. (2003). Human resource management problems over the life cycle of small to medium sized firms. *Human Resource Management*, 42 (4): 321-335.

Sciascia, S. y Naldi, L. (2001). Entrepreneurial Orientation in different context: an empirical investigation. Presented on SMEs17 Nordic Conference on Business Studies track of Entrepreneurship in different organizational and societal context.

Shalman, W. (1997). How to write a great business plan. *Harvard Business Review*, 75(6):98-108.

Smith, K., Mitchell, T. y Summer, Ch. (1985). Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle. *Academy of Management Journal*, 28(4): 799-820.

Smith, N. y Miner, J. (1983). Type of entrepreneur, type firms and managerial motivation: implications for organizational life cycle theory. *Strategic Management Journal*, 4(4): 325-340.

Steinmetz, L.L. (1969). Critical stages of small business growth: When they occur and how to survive them. *Business Horizons*, 12(1): 29-34.

Terpstra, D.E. y Olson, O.D. (1993). Entrepreneurial start up and growth a clasiffication of problems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(3): 5-21.

Ulrich, D., y Smallwood, S. (2007). *Leadership Brand*. Boston: Harvard Business School Press.

Zigarmi, D., Fowler, S., y Lyles, D. (2007). *Achieve Leadership Genius*. New York: Financial Times/Prentice Hall.