

## UN ESTUDIO DE CASOS EN EL SECTOR SALUD<sup>1</sup>

MÓNICA FRANCO ÁNGEL \*

Doctoranda en *Entrepreneurship and Small Business Management*, Universidad Autónoma de Barcelona-España/  
Växjö University, Suecia.  
Directora Departamento PROPME, Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial, Universidad Icesi, Colombia.  
Grupo de Investigación Colciencias "Gestión de pyme", Universidad Icesi, Colombia.  
Dirigir correspondencia a: Universidad Icesi, Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial,  
Calle 18 No. 122-135, Cali-Colombia.  
mfranco@icesi.edu.co

DAVID URBANO PULIDO

Doctor en Administración y Dirección de Empresas, Universidad Autónoma de Barcelona, España/  
Växjö University, Suecia.  
Director Programa Postgrado en Creación de Empresas, Universidad Autónoma de Barcelona, España.  
Grupo de investigación "Creación, internacionalización y resultados de las nuevas empresas en un contexto  
globalizado", Ministerio de Ciencia e Innovación, España.  
david.urbano@uab.es

Fecha de recepción: 05-12-2008

Fecha de corrección: 24-08-2009

Fecha de aceptación: 18-01-2010

### RESUMEN

El objetivo principal del estudio es identificar y analizar los factores que determinan el éxito de las pymes en Colombia, tanto en lo referido a los factores internos como a lo externos, tomando como marco teórico de referencia la Teoría de Recursos y Capacidades y la Teoría Económica Institucional. Se realizó un estudio cualitativo profundizando en el análisis de cuatro empresas colombianas. Los resultados más relevantes indican que los factores que han determinado el éxito de estas pymes son el conocimiento y la experiencia del empresario, la reputación y el prestigio de la empresa, las medidas de apoyo y la especialización de la industria, y la influencia de la comunidad en la cual desarrollan su actividad.

### PALABRAS CLAVE

Éxito, pymes, recursos, capacidades, institucional.

**Clasificación JEL:** M10

<sup>1</sup> Este artículo hace parte de la investigación sobre factores determinantes del dinamismo de las pymes en Colombia, la cual se encuentra en curso. Esta investigación es financiada por la Universidad Icesi.

\* Autor para correspondencia

## **ABSTRACT**

### ***A case study of successful SMEs in Colombia: the case of the health-care sector***

The primary objective of this study is to identify and analyze the determining success factors of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Colombia in terms of both internal and external factors employing the theories of resource-based view and institutional economics as the theoretical reference framework. A qualitative study was conducted for an in-depth analysis of four different Colombian companies. The most relevant findings of this study reveal that the success determining factors of these SMEs are: the entrepreneur's knowledge and experience, the company's prestige and reputation, the supporting measures and specialization of the industry, and the influence of the communities in which their business is conducted.

## **KEYWORDS**

Success, SMEs, resources, capabilities, institutional

## **RESUMO**

### ***Sucesso das pmes na Colômbia: um estudo de caso do setor da saúde***

O objetivo principal do estudo é identificar e analisar os fatores que determinam o sucesso entre as PMEs na Colômbia, tanto no que se refere aos fatores internos como aos externos, tomando como marco teórico de referência da Teoria de Recursos e Capacidades e a Teoria Económica Institucional. Foi realizado um estudo qualitativo aprofundado na análise de quatro empresas colombianas. Os resultados mais relevantes indicam que os fatores que determinaram o sucesso dessas PMEs são o conhecimento e a experiência do empresário, a reputação e o prestígio da empresa, as medidas de apoio e a especialização da indústria e a influência da comunidade em que desenvolvem a sua atividade.

## **PALAVRAS CHAVE**

Sucesso, PMEs, recursos, capacidades, institucional.

## INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) desempeñan un papel fundamental en la economía, especialmente por su contribución a la generación de empleo y al desarrollo de la comunidad donde se ubican. Este es un fenómeno que se observa tanto en América como en Europa, tal como lo muestran las estadísticas de la composición empresarial y de la generación de empleo<sup>2</sup>. Sin embargo, y a pesar de todos los esfuerzos realizados desde las administraciones públicas, los beneficios que la creación de empresas proporciona a una sociedad se ven fuertemente condicionados por la tasa de mortalidad de las empresas en sus primeros años de vida. Los datos al respecto muestran que la mayoría de las pymes viven por corto tiempo; dentro de los primeros cinco años de vida cerca de la mitad de las iniciativas empresariales fracasan (Castrogiovanni, 1996; Reynolds, 1987), siendo éste un fenómeno que afecta a muchos países.<sup>3</sup>

En este sentido Colombia, cuya economía se ha visto además golpeada por fenómenos sociales tales como el narcotráfico, la violencia y los altos niveles de pobreza, no es una excep-

ción, haciéndose prioritario el desarrollo empresarial y el sostenimiento de las pymes como un paso adelante en su desarrollo económico.

Así pues, en el caso particular de Colombia y según estadísticas del estudio GEM para el año 2006,<sup>4</sup> 1 de cada cinco ciudadanos entre 18 y 64 años de edad está involucrado en la actividad empresarial, lo cual se refleja en una tasa de 20,48%. Sin embargo, su alta tasa de mortalidad muestra que son muchas las empresas que cesan su actividad y es por esto que se considera que la preocupación principal de instituciones tanto públicas como privadas, no sólo debe centrarse en el apoyo de la puesta en marcha de la empresa, sino también en la supervivencia de la misma.

Es extensa la literatura que trata el tema del desempeño de las pymes y son diferentes los enfoques utilizados para su estudio. Las conclusiones a las que estos estudios han llegado para explicar el fenómeno del éxito empresarial difieren en gran medida; algunos autores están de acuerdo en que son los factores internos de la empresa los que influyen, mientras que otros lo atribuyen a factores externos o del entorno.

2 Como ejemplo pueden citarse países como Canadá cuyo tejido empresarial está compuesto en un 51,5% por pymes, las cuales generan el 65% del empleo total; Estados Unidos con un porcentaje de pymes del 97% y una generación de empleo del 51%; Brasil con 99,7% de pymes y 56,5% de generación de empleo; México con 98% de pymes y 71,9% de generación de empleo; Colombia con 99,8% de pymes y 70% de generación de empleo; España con 99,8% de pymes y 60% de generación de empleo; Italia con 98% de pymes y 73% de generación de empleo y Francia con 99,8% de pymes y 62,7% de generación de empleo. Datos obtenidos de las entidades encargadas de la generación de estadísticas de cada país. Para consultar (en el orden en que se mencionan los países): [www.statcan.ca](http://www.statcan.ca); [www.census.gov](http://www.census.gov); [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br); [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx); [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co); [www.acopi.org.co](http://www.acopi.org.co); [www.ine.es](http://www.ine.es); [www.istat.it](http://www.istat.it); [www.insee.fr](http://www.insee.fr).

3 Las tasas de mortalidad en los países mencionados son: Canadá 10,9%, Estados Unidos 10,4%, Brasil 11,4%, México 10,5%, Colombia 10,52%, España 8,3%, Italia 7,4% y Francia 9,5%. Datos obtenidos en las siguientes páginas: [www.statcan.ca](http://www.statcan.ca); [www.census.gov](http://www.census.gov); [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br); [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx); [www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org); [www.ine.es](http://www.ine.es); [www.istat.it](http://www.istat.it); [www.insee.fr](http://www.insee.fr).

4 Disponible en: [www.consortium.org](http://www.consortium.org)

En este contexto, el objetivo principal del presente estudio es identificar y analizar los factores que determinan el éxito de las pymes en Colombia, tanto en lo referido a los factores internos como a los externos, tomando como marco teórico de referencia la Teoría de Recursos y Capacidades y la Teoría Económica Institucional. Desde una perspectiva más aplicada, el trabajo responde a la necesidad de desarrollar programas efectivos de apoyo a las pymes colombianas, que permitan su éxito en el mercado y su sostenibilidad en el largo plazo y por consiguiente que contribuyan al desarrollo económico del país.

Para conseguir el objetivo señalado anteriormente, se propone responder, desde una aproximación cualitativa utilizando el método del caso, las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son los recursos y capacidades que determinan el éxito de las pymes en Colombia?
- ¿Cuáles son las instituciones formales e informales que determinan el éxito de las pymes en Colombia?

## **I. MARCOTEÓRICO**

### **1.1. Teoría de Recursos y Capacidades**

La Teoría de Recursos y Capacidades considera que la diferencia en los recursos, capacidades o competencias básicas entre las empresas, es la fuente de ventaja competitiva sostenible.

Así, la empresa se concibe como un conjunto único de recursos y capacidades heterogéneas y ellos se convierten en entornos altamente

cambiantes como los actuales, en la base de las ventajas competitivas de la empresa y en la principal fuente de la rentabilidad (Grant, 1996).

Los recursos se definen básicamente como el conjunto de factores disponibles que posee y/o controla la empresa (Amit y Schoemaker, 1993). Sin embargo, la posesión de tales recursos no explica, por sí sola, la ventaja competitiva de una empresa y por lo tanto, es necesario identificar la forma en que la empresa es capaz de integrar el potencial de los recursos que posee y las rutinas operativas que aplica (Nelson y Winter, 1982).

En esta investigación se hará una relación de estos factores con los recursos y capacidades que poseen las empresas para analizar cómo influyen en el éxito empresarial.

Stuart y Abetti (1990) relacionan la experiencia específica en la industria del empresario con el éxito de su empresa. Storey (1994) estudia el nivel de educación del empresario como una importante dimensión del éxito empresarial. Bruderl, Preissendorfer y Ziegler (1992) soportan la importancia que tienen para el éxito de la empresa, la educación, la experiencia general de trabajo y la experiencia en la industria del empresario. Peterson, Kozmetsky y Ridgeway (1983) estudian la relación entre el desempeño empresarial y la experiencia del empresario en la administración del negocio. Lee y Tsang (2001) confirman la importancia de la experiencia gerencial y la experiencia en la industria en el éxito empresarial. Roure y Keeley (1990) estudian la importancia de las características del equipo fundador y la selección de la estrategia, para el éxito empresa-

rial. Cooper, Gimeno-Gascon y Woo (1994) investigan la importancia del capital humano en el desempeño organizativo. Ibrahim y Goodwin (1986) y Chaganti y Chaganti (1983) proveen evidencias empíricas acerca de que ciertos rasgos de la personalidad de los propietarios y gerentes de empresas, tales como la intuición, la toma de riesgos, la creatividad, la flexibilidad al cambio, el sentido de independencia, el manejo del tiempo y la confianza en sí mismo, tienden a influir en el éxito de los negocios. Barón (2000) confirma la importancia de las competencias sociales (capacidad para interactuar con otros, para inducir reacciones positivas en otros, de persuasión, para sentirse confortable en diferentes situaciones), en el desempeño empresarial. Carsrud, Olm y Thomas (1989) y Sandberg y Hofer (1987) estudian el impacto de los comportamientos y las decisiones de los empresarios como factor fundamental del desempeño de la empresa.

Otros recursos y capacidades estudiados incluyen aquellos característicos de las empresas así como de sus actividades económicas. Por ejemplo, Storey (1985) y Keasy y Watson (1991) parten de la importancia de la salud financiera de una firma como base para obtener el éxito. Steiner y Solem (1988) sugieren que las pequeñas empresas tienden a ser más exitosas cuando son bien manejadas desde el punto de vista de la supervisión de personal, los procesos de manufactura, el mercadeo y el conocimiento del producto. Bourgeois y Eisenhardt (1988), Covin y Slevin (1989), Duchesneau y Gartner (1990) y Slevin y Covin (1990) indican que la estructura organizativa, los procesos

y los sistemas de la nueva empresa están asociados con su desempeño.

Esta perspectiva asume claramente que las empresas deben poseer una base de recursos y capacidades para lograr su supervivencia, crecimiento y éxito. Autores como Hall (1992, 1993), Majumdar (1998) y Bharadwaj (2000) muestran evidencias empíricas sobre la importancia que representan los recursos y capacidades superiores o estratégicos en el logro y en el mantenimiento de la ventaja competitiva por parte de las empresas.

## 1.2. Teoría Económica Institucional

North (1990) desarrolla en sus trabajos la importancia que tiene el marco institucional –instituciones formales e informales–, en el desempeño económico y social de las empresas. El concepto de institución se refiere a los factores externos a las organizaciones, o sea, *cualquier fuerza o factor ideado por el hombre para configurar y guiar la interacción y el comportamiento humanos*. Dentro de este contexto, las instituciones son las normas y reglas restrictivas que rigen la sociedad, que condicionan y dirigen el marco de las relaciones que se producen en ella (North, 1990).

Las instituciones evolucionan con el tiempo mediante el proceso de aprendizaje acumulativo de los seres humanos (transmisión entre generaciones de las creencias culturales, valores, costumbres, moral, ética, entre otras). North (1990) aduce que las instituciones son limitaciones ideadas por los seres humanos las cuales estructuran sus interacciones y reducen la incertidumbre al limitar el conjunto de elecciones. Adicionalmente, la Teoría

Económica Institucional relaciona la teoría de la conducta humana y la teoría de costos de transacción, para explicar las funciones que las instituciones tienen en el desempeño de las economías.

A continuación se hará una revisión de los estudios empíricos que analizan los factores externos o del entorno que influyen en el éxito empresarial y se relacionarán con las instituciones formales e informales presentadas en la Teoría Económica Institucional.

Peterson *et al.* (1983) e Ibrahim y Goodwin (1986) evidencian resultados de la influencia en el desempeño empresarial de variables tales como: altas tasas de interés, recesión, inflación, regulaciones gubernamentales, impuestos estatales y la carencia de asistencia por parte del gobierno. Keasy y Watson (1991) estudian la relación que se presenta entre la empresa y el crecimiento económico nacional. Sandberg y Hofer (1987) y Bruderl *et al.* (1992) examinan instituciones relacionadas con la industria como el mercado, la competencia, la concentración y la estacionalidad. Tsai, MacMillan y Low (1991), McDougall, Robinson y Denisi (1992), Kunkel y Hofer (1993) y Stearns, Carter, Reynolds y Williams (1995) han generado en sus estudios evidencias empíricas sobre la influencia que ejerce en el éxito empresarial la estructura de la industria y su interacción con la estrategia empresarial. Roure y Keeley (1990) y Stuart y Abetti (1990) estudian las condiciones del tipo de industria y las del mercado tales como: dinamismo, ciclo de vida del producto, barreras de entrada, diferenciación técnica, competencia, concentración

de los compradores y participación en el mercado. Chaganti y Chaganti (1983) estudian las características del mercado y la ubicación de la planta, para identificar las estrategias desarrolladas por las empresas exitosas y las no exitosas. Kodithuwakku y Rosa (2002) se concentran en estudiar el comportamiento de los empresarios en entornos turbulentos.

La Teoría Económica Institucional proporciona un marco conceptual apropiado para la explicación de la influencia de estos factores en la función empresarial. Todos los sistemas sociales, por lo tanto, todas las organizaciones, se desarrollan en un entorno institucional que define y limita su realidad social; es este entorno institucional el que genera limitaciones, restricciones e inflexibilidades a las acciones tomadas por los empresarios y por lo tanto, influye en la evolución de sus empresas.

Varios son los autores (Díaz, Hernández y Urbano, 2005, 2006; Urbano, 2006; Urbano, Díaz y Hernández, 2007; Veciana, 1999) que proponen la Teoría Económica Institucional como uno de los marcos de referencia más apropiados para el análisis de los factores del entorno en la creación de empresas y la función empresarial.

### 1.3. Éxito empresarial

Una vez analizados los aspectos más relevantes de las teorías que apoyan esta investigación, es importante definir los parámetros de éxito empresarial utilizados en la misma. En la literatura se encuentran diferentes formas de medir el éxito empresarial, entre ellas las cuantitativas como: ventas (Meyer y Roberts, 1986), número de empleados, flujo de caja

(Stuart y Abetti, 1987), rendimientos sobre la inversión (Sandberg y Hofer, 1987) y las cualitativas como: la satisfacción de los empresarios con relación a los resultados de la empresa (Stuart y Abetti, 1987), la comparación de los resultados de la empresa con los de la competencia (Duns y Bradstreet, 1993) y la permanencia en el tiempo de la empresa en el mercado, es decir, su supervivencia (Khan y Rocha, 1982). Así, el éxito de una pyme suele asociarse a su consolidación y crecimiento, a que gane cuota de mercado, cree empleo y obtenga beneficios para sus accionistas. Sin embargo, las medidas cuantitativas no siempre son las adecuadas para medir el éxito de las pymes, ya que muchas de ellas requieren del largo plazo para mostrar resultados financieros positivos (Schutjens y Wever, 2000).

Adicionalmente, el éxito también puede medirse desde el punto de vista de la competitividad de la empresa, entendiéndolo por competitividad la capacidad de las organizaciones para mantener ventajas frente a sus competidores las cuales les permiten alcanzar, sostener y mejorar su posición en el mercado. Al partir del hecho de que las empresas están en competencia se puede aducir que la empresa exitosa es aquella que compite desde una posición de superioridad sobre sus rivales (Porter, 1980).

Teniendo en cuenta lo anterior, en este estudio el éxito empresarial es medido a través de la continuidad de

las empresas en el mercado y de su nivel de competitividad. Las empresas seleccionadas han permanecido en el mercado durante 19 años en promedio, se encuentran actualmente en una etapa de crecimiento y disfrutan de una ventaja competitiva en el sector. El nivel de competitividad de estas empresas supera el promedio tanto de las empresas de la región como de Colombia y ha sido medido por la Cámara de Comercio de Cali,<sup>5</sup> en un estudio anterior realizado por la Universidad Icesi.<sup>6</sup>

#### 1.4. Modelo conceptual

Partiendo del marco teórico seleccionado y con el propósito de estudiar en conjunto los factores internos y externos que determinan el éxito de las pymes, se propone:

$$\text{Éxito de las pymes} = f(FI, FE) \quad (1)$$

Así pues, en este modelo conceptual, el éxito de las pymes está en función de los factores internos (*FI*) y de los factores externos (*FE*) o del entorno.

Los factores internos son recursos y capacidades estratégicos tales como recursos tangibles (*RT*), recursos intangibles (*RI*), recursos humanos (*RH*) y capacidades organizativas (*CO*) y los factores externos son instituciones formales e informales tales como: normas políticas, legales y económicas (*NPLE*), industria (*I*) y cultura (*C*).

Teniendo en cuenta lo anterior, el modelo se transforma en:

5 Disponible en: [www.ccc.org.co](http://www.ccc.org.co).

6 Estudio denominado "Programa de asociatividad para pymes: Red Pyme- FOMIPYME-Icesi-Imbanaco", realizado por la Universidad Icesi entre los años 2004 y 2006, para consultar: <http://www.icesi.edu.co/~redpymes/salud/index.htm>

$$\text{Éxito de las pymes} = f(RT, RI, RH, CO, NP, LE, I, C) \quad (2)$$

## 2. METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Con respecto a las metodologías cualitativas, Eisenhardt (1989) y Yin (1989) aducen que la investigación basada en estudios de casos múltiples, permite medir empíricamente una teoría o construir nueva teoría sobre el fenómeno analizado. Adicionalmente, se puede realizar una generalización analítica de los resultados a través de la replicación literal y teórica. Por un lado, la replicación literal permite capturar sutiles diferencias y similitudes entre los diversos casos estudiados. Por otro, la replicación teórica permite realizar la comparación con la teoría que existe alrededor del tema.

El presente trabajo se basa en un estudio comparativo de casos múltiples, a partir de cuatro pymes colombianas creadas entre 1986 y 1990, pertenecientes al sector salud. Estas empresas se seleccionaron mediante un muestreo teórico, escogiéndose aquellos casos que ofrecieran mayor aprendizaje para el tema tratado.

La base de datos se compone de 14 pymes y proviene del programa de asociatividad para pymes, realizado por la Universidad Icesi, mencionado anteriormente. Las cuatro empresas seleccionadas tienen una medición de su competitividad superior al promedio de la región y del país. Los comparativos de la competitividad local y nacional con estas empresas se muestran en la Tabla 1.

Además de la información secundaria del estudio desarrollado por la Universidad Icesi, la cual considera el análisis de los factores internos y externos para las empresas que participaron en el “Programa de Asociatividad para pymes”, se realizaron entrevistas en profundidad con cada uno de los empresarios fundadores de estas empresas y con su segundo en la línea de mando, para obtener medidas de validez constructiva.

Las variables estudiadas en las empresas, en términos de recursos y capacidades e instituciones formales e informales, se muestran en la Tabla 2.

**Tabla 1.** Cuadro comparativo entre la competitividad regional y nacional de las empresas colombianas y las empresas seleccionadas para este estudio

Región	Plan. Estratégica	Producción y operaciones	Aseguramiento calidad	Comercialización	Contabilidad y finanzas	RRHH	Gestión ambiental	Sistemas información	Global
Valle del Cauca	47,52	66,38	61,75	58,04	57,81	58,17	58,72	60,73	58,64
Colombia	49,01	65,90	59,50	56,02	58,43	59,21	56,58	60,55	58,16
Empresa A	83,00	87,00	76,00	90,00	85,00	97,00	77,00	100,00	87,00
Empresa B	92,00	84,00	73,00	89,00	100,00	72,00	80,00	98,00	86,00
Empresa C	85,00	81,00	86,00	85,00	87,00	86,00	64,00	84,00	83,00
Empresa D	78,00	79,00	95,00	89,00	94,00	81,00	74,00	85,00	84,00

Fuente: Elaboración propia con información tomada de Cámara de Comercio de Cali (2008)



**Tabla 2.** Variables estudiadas en las empresas

<b>FACTORES INTERNOS (RECURSOS Y CAPACIDADES ESTRATÉGICAS)</b>	<b>FACTORES EXTERNOS (INSTITUCIONES FORMALES E INFORMALES)</b>
<b>Recursos tangibles (RT)</b>	<b>Normas políticas, legales y económicas</b>
Activos físicos	Regulaciones
Activos financieros	Leyes
Tecnologías	Decretos
<b>Recursos intangibles (RI)</b>	<b>Industria</b>
Reputación y prestigio de la empresa	Características del sector industrial
Patentes y Marcas Comercial	Cultura
<b>Recursos humanos (RH)</b>	<b>Influencia de la comunidad</b>
Equipo de trabajo	Influencia de familiares y amigos en la creación y en el desempeño de la empresa
Empresario y su equipo fundador	
<b>Capacidades organizativas (CO)</b>	<b>Medidas de apoyo</b>
De acuerdo con las áreas funcionales de la empresa	Legislación sobre desarrollo empresarial

Fuente: Elaboración propia

A partir de la información obtenida, se realizó para cada empresa un caso de estudio, utilizando una metodología comparativa de casos múltiple de tipo exploratorio, aplicando la técnica *pattern matching* (coincidencia de patrones). La información obtenida se comparó con el propósito de establecer una cadena de evidencias desde diferentes perspectivas. Para obtener medidas de fiabilidad en el método se utilizó el mismo protocolo de investigación para cada una de las empresas estudiadas. Igualmente, se aplicó el concepto de triangulación en la etapa de la recolección de los datos, con el propósito de buscar convergencia entre las distintas líneas de evidencia.

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 3.1. Análisis descriptivo de los casos individuales

Las empresas han sido llamadas A, B, C y D, con el propósito de guardar la confidencialidad.

#### **Empresa A**

Empresa especializada en la representación y distribución de productos médicos/quirúrgicos; fue creada en 1990, el empresario fundador es médico cirujano y a partir de su vinculación en empresas privadas del sector salud, estableció contactos internacionales con importantes empresas proveedoras y clientes del sector. Cuenta con un socio que se vinculó a la empresa dos años después de su fundación y que presenta experiencia previa en actividades administrativas. La empresa cuenta con ocho empleados, los cuales se desempeñan en los siguientes niveles: nivel gerencial (2), nivel administrativo (3), nivel de ventas (3), la empresa posee activos superiores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV).

#### **Empresa B**

Empresa especializada en la representación y distribución de productos

médicos/quirúrgicos; fue creada en 1988, el empresario fundador es médico con experiencia previa en importantes empresas del sector salud a nivel nacional e internacional, especializado en inmunomatología. Desempeñó cargos técnicos y comerciales los cuales le permitieron establecer contactos que más adelante serían la base de su propia empresa. La empresa cuenta con nueve empleados, los cuales se desempeñan en los siguientes niveles: nivel gerencial (2), nivel administrativo (4), nivel de ventas (3), la empresa posee activos superiores a 2.000 SMMLV.

### ***Empresa C***

Empresa especializada en la representación y distribución de productos médicos/quirúrgicos; fue creada en 1988, la empresaria fundadora es economista y a partir de su vinculación en empresas privadas del sector salud estableció contactos con importantes empresas clientes del sector y logró vislumbrar oportunidades en el mismo. Desde su fundación la empresa ha contado con socios. Actualmente se conservan tres socias que son hermanas. La empresa cuenta con ocho empleados, los cuales se desempeñan en los siguientes niveles: nivel administrativo (3), nivel de ventas (2), nivel operativo (3), la empresa posee activos superiores a 2.000 SMMLV.

### ***Empresa D***

Empresa especializada en la representación y distribución de productos médicos/quirúrgicos y farmacéuticos; fue creada en 1986, la empresaria fundadora es administradora de empresas quien se desempeñó como

gerente comercial en una empresa multinacional del sector salud, lo que le permitió conocer el sector y establecer importantes relaciones. Desde su fundación la empresa ha contado con socios. Actualmente, se conservan tres socios que son la empresaria fundadora, su esposo y su hermano. La empresa cuenta con 29 empleados (17 en Cali y 12 en Bogotá), los cuales se desempeñan en los siguientes niveles: nivel administrativo (5), nivel de ventas (8), nivel operativo (16), la empresa posee activos superiores a 5.001 SMMLV.

## **3.2. Análisis cruzado de los casos**

Una vez efectuado el análisis de la información para cada empresa, se procede a realizar la comparación entre los cuatro estudios de casos para llegar a la generalización de los resultados.

### **3.2.1. Recursos tangibles**

#### *Activos físicos*

Las cuatro empresas poseen sede propia, flexibilidad de planta y equipos de cómputo. Están ubicadas estratégicamente cerca de sus clientes más importantes, en el sector donde se desarrolla el clúster de la salud en la ciudad de Cali. Todos son conscientes de la importancia que tiene el mantener un inventario de productos para atender a sus clientes, más aún cuando se trata de productos importados. Sin embargo, por motivos financieros, procuran tener el mínimo *stock* posible en sus empresas, lo cual han logrado dado el conocimiento que tienen del mercado y de las necesidades de sus clientes, de las estadísticas de compras y de sus sistemas de control de inventarios.

### *Activos financieros*

Los empresarios coinciden en afirmar que su sistema financiero es muy sano y que disfrutan de liquidez debido al manejo de su cartera con clientes y proveedores. Manejan procesos y controles financieros que les ayudan en la toma de decisiones. Le dan gran importancia a la elaboración de los presupuestos y del flujo de caja, actitud no muy generalizada entre las pymes, pero se ha encontrado que las empresas objeto de este estudio han madurado y han aprendido la importancia de esas herramientas.

La información cuantitativa obtenida en los mapas de competitividad permite analizar que son empresas con buena capacidad de endeudamiento y con unos índices financieros de rentabilidad y liquidez aceptables. Es importante mencionar que ninguno de los empresarios entrevistados considera los activos financieros como un recurso que haya influido en su éxito empresarial. Ellos afirman que lo más importante es la habilidad que han tenido para conseguir el dinero y para administrarlo durante el tiempo de vida de su empresa. Adicionalmente, reconocen que actualmente están disfrutando de una buena posición financiera, pero que no ha sido así en los años anteriores y sobre todo al comienzo cuando el capital inicial era pequeño.

### **3.2.2. Recursos intangibles**

#### *Reputación y prestigio de la empresa*

Este es uno de los recursos que los empresarios entrevistados consideran de mayor importancia para el éxito de su empresa. Ellos afirman que gozan de excelente prestigio y reputación en el mercado dado que

los productos que distribuyen tienen credibilidad y son de marcas reconocidas mundialmente. Adicionalmente, estas empresas están enfocadas en el servicio que prestan a sus clientes, especialmente en lo que se refiere al manejo técnico de los productos. Los empresarios reciben constante entrenamiento de los proveedores sobre el manejo de los productos que distribuyen y ellos hacen la transferencia de este conocimiento al interior de sus empresas, de tal manera que las inquietudes de los clientes siempre son atendidas satisfactoriamente.

Además, otra de las características que les permite disfrutar de este prestigio es el hecho de haber trabajado previamente en empresas del sector de la salud, lo cual les ha facilitado el reconocimiento en el medio.

#### *Tecnologías, patentes y marca comercial*

Las cuatro empresas poseen las tecnologías necesarias para su funcionamiento, en cuanto a equipos de cómputo y software se refiere.

Estas empresas son distribuidoras de productos médicos, quirúrgicos y farmacéuticos, por tanto no poseen marca comercial propia ni patentes. Sin embargo, utilizan las marcas y las patentes de los proveedores. Todos los productos que comercializan están debidamente registrados y certificados por las entidades internacionales y nacionales competentes.

### **3.2.3. Recursos humanos**

#### *Equipo de trabajo*

Los empresarios consideran los recursos humanos como otro de los factores de gran importancia para el éxito de sus empresas. En estas em-

presas existe una alta proporción de empleados con carreras profesionales y/o técnicas. Los que desempeñan cargos directivos son en su mayoría profesionales. El clima organizativo es favorable para el buen funcionamiento de las empresas ya que las relaciones entre el personal son muy cercanas dado el tamaño pequeño de las mismas. Los empresarios consideran como un elemento muy importante el que sus empleados sean multifuncionales y que estén dispuestos a aprender.

#### *Empresario y su equipo fundador*

Los empresarios entrevistados ven como un factor de éxito empresarial su educación, su formación gerencial y su experiencia previa en la industria, lo cual les permitió detectar las oportunidades del mercado y sentir una mayor seguridad en sí mismos para crear su empresa, especialmente en lo que se refiere al conocimiento técnico del producto, de las tecnologías y de los clientes y proveedores. Los empresarios fundadores de las empresas A y B, son médicos especializados y sus socios son administradores de empresas. La empresaria de la empresa C, es economista y su socio es ingeniero industrial; la empresaria de la empresa D es administradora de empresas y su socia es técnica en administración de empresas.

Cada uno de estos empresarios había trabajado previamente en otras empresas y tenían experiencia técnica y gerencial, unos más técnica y otros más gerencial, sin embargo, confirman que con la llegada de sus socios su sentimiento de *soledad empresarial* disminuyó, convirtiéndose éste en un factor clave para su fortaleci-

miento en la dirección de la empresa, especialmente en el proceso de toma de decisiones. Esta investigación sugiere que las deficiencias generadas por la carencia de conocimiento y de experiencia del empresario fundador pueden ser subsanadas con la llegada de los socios.

Los empresarios coinciden en afirmar que ellos tienen características psicológicas y habilidades que les han permitido ejercer con éxito sus actividades empresariales y entre ellas las más predominantes son: la confianza en sí mismo, la vitalidad y el entusiasmo, la visión de futuro, la iniciativa y las habilidades de comunicación, técnicas y de manejo de relaciones personales.

#### **3.2.4. Capacidades organizativas**

Para el grupo de las cuatro empresas las capacidades organizativas comunes son: manejo excelente de las relaciones con clientes y proveedores, enfoque de la empresa al servicio, conocimiento de los clientes, conocimiento del producto, actualización constante de los propietarios mediante formación y capacitación técnica, conocimiento del sector industrial, buen manejo de inventarios, transferencia del conocimiento entre los empleados, cumplimiento con los compromisos con clientes, bancos y Estado, establecimiento de procesos y controles, buen manejo financiero.

#### **3.2.5. Instituciones formales: normas políticas legales y económicas**

##### *Política económica y social*

Las cuatro empresas están de acuerdo en que la introducción de la Ley

100 de 1993<sup>7</sup> al sector de la salud en Colombia, tuvo un fuerte impacto ya que la cobertura de salud se amplió a muchas más personas e incrementó la demanda de sus productos y servicios.

Igualmente, comentan la inestabilidad de la economía colombiana, lo que redundó en altas tasas de interés, impuestos e inflación, que dificultan el clima de los negocios. Sin embargo, los consideran factores manejables mientras haya una buena estrategia relacionada con el entorno.

Los empresarios aducen que no es fácil hacer negocios en Colombia, pero que esta situación la viven todos los empresarios del país y aceptan que a pesar de este fenómeno son muchos los empresarios exitosos. Sin embargo, reconocen que sería más fácil hacer empresa en Colombia si hubiera mayor estabilidad y apoyo por parte del gobierno.

#### *Medidas de apoyo*

Los cuatro empresarios son poco conocedores de las medidas de apoyo que existen para el sector pyme, tanto a nivel local como nacional. Sin embargo, están de acuerdo en que las medidas de apoyo más importantes son las entidades financieras, aunque la utilización por parte de ellos ha sido baja. Todos los empresarios entrevistados coinciden en que durante los últimos dos años una me-

didada de apoyo muy importante fue la otorgada por FOMIPYME<sup>8</sup> y por el CDEE- Universidad Icesi,<sup>9</sup> mediante el “Programa de Asociatividad para pymes”, mencionado anteriormente, el cual les ofreció capacitación y asesoría empresarial.

#### *Legislación sobre desarrollo empresarial*

Los empresarios muestran un gran desconocimiento de este tema. Al preguntarles sobre las diferentes leyes dirigidas al sector empresarial, ellos aducen que creen que hay muy pocas leyes para el desarrollo empresarial en Colombia. Sin embargo, reconocen que comparado con años anteriores, actualmente hay un mayor número de entidades que apoyan a las pymes.

#### *Características del sector industrial*

Los empresarios coinciden en afirmar que el sector de la salud en Colombia es de naturaleza hostil, dadas las pocas oportunidades que presenta y su gran concentración. Está conformado por empresas pequeñas, medianas y grandes, entre ellas algunas multinacionales, las cuales tienen el poder de negociación. Adicionalmente, existen empresas que ofrecen productos de muy baja calidad pero a mejores precios y algunas entidades de salud que poseen recursos limitados, prefieren adquirir este tipo de productos, sin tener en cuenta el perjuicio que

7 La Ley 100 de diciembre 23 de 1993, crea el sistema de seguridad social integral en la República de Colombia. Para consultar: <http://www.minproteccionsocial.gov.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo17981DocumentNo10845.PDF>

8 Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas –FOMIPYME. Disponible en: <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/newsdetail.asp?id=413>

9 Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial- CDEE- Universidad Icesi. Disponible en: <http://www.icesi.edu.co/cdee/>.

pueden causar a la salud de los consumidores.

Este sector presenta altas barreras de entrada ya que es necesario tener capital, conocimiento de los productos, entrenamiento en el uso de los mismos y credibilidad en el mercado. Es una industria en la cual se maneja tecnología de punta y alta especialización.

Los empresarios entrevistados admiten que se encuentran en un sector turbulento pero de alguna manera protegido por las altas barreras de entrada, pues éstas dificultan el nacimiento de nuevas organizaciones y consideran que las empresas exitosas son aquellas que logran su sostenimiento en el mercado mediante el aprovechamiento de los recursos y las capacidades que tienen. Es claro que en estas empresas el conocimiento específico de la industria ha condicionado su desempeño pues las ha proveído de un entendimiento tácito de los factores claves de éxito, especialmente en lo que se refiere al conocimiento del producto y de las tecnologías y al buen nombre acumulado con clientes y proveedores.

Los empresarios relacionan su éxito con su habilidad para hacer coincidir las estrategias empresariales con la situación del sector y con las necesidades de sus clientes. De hecho, son cuatro empresas enfocadas totalmente en el servicio.

Estas empresas están especializadas en diferentes áreas y manejan un segmento específico del mercado. Se enfocan en el mercado institucional y ofrecen productos específicos y de alta tecnología.

### **3.2.6. Instituciones informales: factores culturales**

#### *Influencia de la comunidad*

Los empresarios coinciden en afirmar que los proveedores y los clientes son los miembros de la comunidad que han impactado mayormente en el éxito de sus empresas. El contar con el apoyo de los proveedores es fundamental en este sector ya que estas empresas se dedican a la distribución y obtención de la representación de productos reconocidos mundialmente, los cuales tienen registros y patentes internacionales, lo que les ha permitido a estas cuatro empresas tener un respaldo en el mercado colombiano y una aceptación por parte de los clientes. Igualmente, sienten que han sido apoyados por sus clientes, ya que existe una fidelidad de su parte, debido al cumplimiento y al excelente servicio ofrecido. Reconocen además que han desarrollado una buena imagen frente a la comunidad y sienten que son percibidos positivamente porque prestan un importante servicio en el área de la salud. Son conscientes que tienen una responsabilidad social como empresarios y que deben trabajar por el bien de su comunidad.

#### *Influencia de familiares y amigos en la creación y en el desempeño de la empresa*

Las cuatro empresas son familiares y los cargos directivos son desempeñados por miembros de las familias. Los empresarios fundadores están de acuerdo en que el apoyo recibido por parte de sus familias radica en el mismo ejercicio de administrar la empresa, ya que desde sus diferentes formaciones han aportado a la direc-

ción de la misma. Únicamente uno de los empresarios proviene de una familia empresarial. En cuanto a la influencia de amigos, solo las empresas A y B afirman haber recibido los consejos de sus amigos quienes veían en ellos su potencial de empresarios, antes de formar sus empresas y los animaron a crearlas.

#### **4. CONCLUSIONES GENERALES E IMPLICACIONES**

##### **4.1. Conclusiones generales**

Los recursos estratégicos para el éxito empresarial son: los recursos humanos, especialmente la experiencia previa en la industria del socio fundador y la formación en el área administrativa, los cargos desempeñados previamente a la creación de la empresa, las respectivas formaciones de los socios que apoyaron la dirección empresarial, la buena disposición de los empleados para aprender y para ser multifuncionales; los recursos intangibles, tales como el buen nombre que han logrado en la comunidad, especialmente entre clientes y proveedores; el manejo de tecnologías de punta y patentes de terceros, conseguido a través de sus proveedores nacionales e internacionales.

En cuanto a las características psicológicas y habilidades de los empresarios, las siguientes son las comunes a todos los entrevistados: la confianza en sí mismo, la vitalidad y el entusiasmo, la visión de futuro y la iniciativa y las habilidades de comunicación, técnicas y de manejo de relaciones personales.

De las capacidades organizativas identificadas, las que se encuentran en las cuatro empresas son las si-

guientes: manejo excelente de las relaciones con clientes y proveedores, enfoque de la empresa al servicio, conocimiento de los clientes, conocimiento del producto, actualización constante de los propietarios mediante formación y capacitación técnica, conocimiento del sector industrial, buen manejo de inventarios, transferencia del conocimiento entre los empleados, cumplimiento de los compromisos con clientes, bancos y Estado, establecimiento de procesos y controles, buen manejo financiero.

Las instituciones consideradas con mayor influencia en el éxito empresarial son: la especialización y los requerimientos de alta tecnología de la industria, las medidas de apoyo, especialmente los accesos a la financiación y el apoyo de la comunidad, en lo que se refiere a clientes y proveedores.

Las buenas prácticas gerenciales, entre ellas los mecanismos que poseen para la transferencia del conocimiento al interior de la empresa, combinadas con los recursos y las oportunidades disponibles, son las razones que los empresarios aducen para haber logrado mantener una ventaja competitiva.

Los empresarios entrevistados se han especializado en ofrecer productos y servicios de alta tecnología, en un determinado segmento del mercado y a unos determinados clientes, lo que les ha permitido reducir la vulnerabilidad ante la complejidad de la industria. Sus empresas han sido eficaces en la conjugación de sus recursos en rutinas organizativas, lo que les ha permitido responder a los cambios de la industria y a las demandas de los clientes, haciéndose difícil de imitar por los competidores.

Los empresarios sienten que el desempeño de sus empresas está condicionado por los comportamientos de la industria, por el acceso a la financiación, por el apoyo de la comunidad; estas instituciones limitan sus acciones y les proveen de incentivos y oportunidades.

El hecho de ser conocidos en el medio, por haber trabajado previamente en él, les ha otorgado una reputación para entrar en este negocio, que ellos han sabido mantener, lo cual consideran los ha llevado a lograr la competitividad en el sector. Los empresarios afirman que su habilidad está precisamente en aprovechar las oportunidades y en administrar sus recursos de tal forma que logren ser competitivos, aun en un entorno inestable económica y políticamente. Estas instituciones no son para ellos la causa del fracaso empresarial.

En definitiva, los resultados obtenidos en el presente estudio sugieren que en el éxito de las pymes, influyen tanto los recursos y capacidades estratégicos como las instituciones formales e informales. Es importante aclarar que estas conclusiones están directamente relacionadas con las pymes que se desempeñan en el sector salud.

#### 4.2. Implicaciones

Teniendo en cuenta los resultados de esta investigación se establecen las siguientes recomendaciones para los diferentes grupos de interés relacionados:

- Los empresarios deben evaluar los factores internos y externos que permiten el éxito de sus empresas y a partir de este análisis

generar estrategias para que sus empresas se sostengan y crezcan. Adicionalmente, es importante que sean conscientes de que el tamaño de sus empresas no es un condicionante para no contar con los procesos y los controles necesarios, ya que como lo muestra el estudio, estas pymes han logrado mantener su competitividad porque han sabido desarrollar bases firmes mediante sus procesos organizativos.

- El sector académico debe desarrollar programas de capacitación y asesoría que les permita a los empresarios conocer la realidad empresarial colombiana, detectar las oportunidades de éxito y prepararse adecuadamente para conseguir que sus empresas sean organizaciones exitosas que realmente ayuden a la dinámica económica colombiana. Para lograr que los programas de capacitación y asesoría tengan un mayor impacto, es necesario que el sector académico tenga conocimiento de la realidad de las pymes, de sus actividades y quehaceres y desarrolle en sus programas un enfoque eminentemente práctico, tal como lo demuestra el reconocimiento que estos empresarios hacen del programa de capacitación y asesoría llevado a cabo por el CDEE-Icesi. Esta situación se evidencia en este estudio y en otros estudios sobre pymes realizados en Colombia en diferentes sectores.
- El sector gubernamental debe continuar con la generación de políticas sociales y económicas



que beneficien a las empresas pyme y que les permita su desarrollo y crecimiento y, especialmente, desarrollar mecanismos de sensibilización para que los empresarios las conozcan y se animen a utilizarlas. El estudio corrobora esta recomendación que ha sido sugerida en estudios anteriores realizados a empresarios de pymes en Colombia.

#### **4.3. Limitaciones y futuras líneas de investigación**

Aunque este estudio provee una primera aproximación exploratoria al análisis del éxito empresarial de las pymes en Colombia, hay aún muchas preguntas sin responder, algunas de las cuales podrían sintetizarse en las siguientes limitaciones:

- Dado que las empresas seleccionadas para esta investigación hacen parte de un estudio realizado anteriormente por la Universidad Icesi, existe un sesgo en la selección de la muestra, pues se han escogido de estas empresas las que presentan mayor competitividad y no se ha tenido en cuenta toda la población de pymes que existen en Colombia en el sector salud.
- El estudio no abarca la comprensión del marco estratégico de la empresa. Sería interesante analizar en cada una de las etapas del ciclo de vida de la empresa, las instituciones y los recursos y capacidades y la estrategia aplicada que les ha permitido un desempeño exitoso.
- Se parte del concepto de éxito empresarial fundamentado en las medidas de continuidad y de nivel de competitividad. Sin embargo, pueden ser utilizadas otras medidas de tipo más cuantitativo, tales como las de crecimiento.
- Las empresas estudiadas son de la misma edad, del mismo tamaño y sector industrial y se encuentran en la misma etapa de desarrollo, lo que permitió hacer una comparación entre ellas y seleccionar los recursos y capacidades y las instituciones de mayor impacto en su éxito. No obstante, esta misma selección hace imposible que los resultados sean generalizados, especialmente en lo que al sector industrial se refiere, en este caso el sector salud, ya que sería necesario comparar empresas en sectores industriales diferentes.
- La utilización de la Teoría Económica Institucional como marco teórico de referencia cobraría mayor interés si se consideran entornos o contextos distintos (por ejemplo, regiones o sectores diferentes).
- La investigación tiene un gran componente subjetivo pues está basada en las percepciones de los empresarios y de su equipo gerencial.
- Con el fin de establecer comparaciones que permitan de alguna manera generalizar los resultados, se considera importante analizar los factores determinantes del éxito empresarial de las pymes en Colombia, en por lo menos dos regiones diferentes del país.

- Es relevante obtener información sobre los factores que determinan el fracaso de las pymes con el propósito de hacer comparaciones entre las empresas exitosas y aquellas que no lo son, para poder diseñar políticas de apoyo dirigidas a este colectivo tan relevante de empresas.
- Adicionalmente, cabe considerar que el presente estudio está enfocado en cuatro pymes que se han mantenido en el mercado durante diecinueve años en promedio y que se encuentran en etapa de crecimiento. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, Colombia presenta una alta actividad empresarial pero también una elevada tasa de mortalidad de las empresas en sus primeros años de vida, razón por la cual, se considera necesario realizar este estudio con nuevas empresas que cuenten con un mínimo de tres años de creadas, de tal forma que hayan superado la etapa de introducción y con máximo doce años de vida, con el fin de que se encuentren consolidadas y en etapa de crecimiento, para conocer los factores que han permitido su éxito.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Amit, R. y Shoemaker, P.Jh. (1993). Strategic assets and organizational rents. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
2. Baron, R.A. (2000). Psychological perspectives on entrepreneurship: cognitive and social factors in entrepreneurs. *Current Directions in Psychological Science*, 9(1), 15-18.
3. Bharadwaj, A.S. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation. *Mis Quarterly*, 24(1), 169-196.
4. Bourgeois, L.J. y Eisenhardt, K.M. (1988). Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, 34(7), 816-835.
5. Bruderl, J., Preisdorfer, P. y Ziegler, R. (1992). Survival chances of newly founded business organizations. *American Sociological Review*, 57, 227-242.
6. Carsrud, A.L., Olm, K.W. y Thomas, J.B. (1989). Predicting entrepreneurial success: effects of multi-dimensional achievement motivation, levels of ownership and cooperative relationships. *Entrepreneurship and Regional Development*, 1(3), 237-244.
7. Castrogiovanni, G.J. (1996). Pre-Start up planning and the survival of new small businesses: theoretical linkages. *Journal of management*, 22(6), 801-822.
8. Chaganti, R. y Chaganti, R. (1983). A profile of profitable and not-so-profitable small businesses. *Journal of Small Business Management*, 21(3), 43-51.
9. Cooper, A.C., Gimeno-Gascon, F.J. y Woo, C.Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(5), 371-395.
10. Covin, J.G. y Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.

11. Díaz, J.C., Urbano, D. y Hernández, R. (2005). Teoría Económica Institucional y creación de empresas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(3), 209-230.
12. Díaz, J.C., Urbano, D. y Hernández, R. (2006). Hacia un modelo institucional de creación de empresas. *Boletín de Estudios Económicos*, 61(189), 495-522.
13. Duchesneau, D.A. y Gartner, W.B. (1990). A profile of new venture success and failure in an emerging industry. *Journal of Business Venturing*, 5(5), 297-312.
14. Duns y Bradstreet. (1993). *1992 Business failure record*. New York, NY: Dun y Bradstreet.
15. Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
16. Grant, R.M. (1996). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid, España: Civitas.
17. Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic management journal*, 13(2), 135-144.
18. Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, 14(8), 607-618.
19. Ibrahim, A.B. y Goodwin, J. R. (1986). Perceived causes of success in small business. *American Journal of Small Business*, 11(2), 41-51.
20. Keasy, K. y Watson, R. (1991). The state of the art of small firm failure prediction: achievements and prognosis. *International Small Business Journal*, 9(4), 11-29.
21. Khan, M.R. y Rocha, J.R.Jr. (1982). Recurring managerial problems in small business. *American Journal of Small Business*, 7(1), 50-58.
22. Kodithuwakku, S.S. y Rosa, P. (2002). The entrepreneurial process and economic success in a constrained environment. *Journal of Business Venturing*, 17(5), 431-465.
23. Kunkel, S.W. y Hofer, Ch.W. (1993). The impact of industry structure on new venture performance: some new findings. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1(1) 1-15.
24. Lee, D. y Tsang, E. (2001). The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth. *Journal of Management Studies*, 38(4), 583-602.
25. Majumdar, SK. (1998). On the utilization of resources: perspectives from the US telecommunications industry. *Strategic management journal*, 19(9), 809-831.
26. McDougall, P.P., Robinson, R.B. Jr. y Denisi, A.S. (1992). Modeling new venture performance: an analysis of new venture strategy, industry structure and venture origin. *Journal of Business Venturing*, 7(4), 267-289.
27. Meyer, M.H. y Roberts, E.B. (1986). New product strategy in small technology: a pilot study. *Management Science*, 32(7), 806-822.
28. Nelson, R. y Winter. S.G. (1982). An evolutionary theory of economic change. En D.C. North (Ed.), 1994, Economic performance through time. *The American Economic Review*, 84(3), 359-368.
29. North, D.C. (1990). *Institutions, institutional change and economic*

- performance*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
30. Peterson, R.A, Kozmetsky, G. y Ridgeway, N.M. (1983). Perceived causes of small business failures: a research note. *American Journal of Small Business*, 8(1), 15-19.
  31. Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy*. New York, NY: Free Press/Simon and Schuster.
  32. Reynolds, P.D. (1987). New firms: societal contribution versus survival potential. *Journal of Business Venturing*, 2(3), 231-246.
  33. Roure, J.B. y Keeley, R.H. (1990). Predictors of success in new technology based ventures. *Journal of Business Venturing*, 5(4), 201-220.
  34. Sandberg, W. R. y Hofer, Ch. W. (1987). Improving new venture performance: the role of strategy, industry structure, and the entrepreneur. *Journal of Business Venturing*, 2(1), 5-28.
  35. Schutjens, V. y Wever, E. (2000). Determinants of new firm success. *Papers in Regional Science*, 79(2), 135-153.
  36. Slevin, D.P. y Covin, J.G. (1990). Juggling entrepreneurial style and organizational structure- how to get your act together. *Sloan Management Review*, 31(2), 43-53.
  37. Stearns, T.M., Carter, N.M., Reynolds, P.D. y Williams, M.L. (1995). New firm survival: industry, strategy, and location. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 23-42.
  38. Steiner, M. P. y Solem, O. (1988). Factors for success in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 26(1), 51-56.
  39. Storey, D.J. (1985). The problems facing new firms. *Journal of Management Studies*, 22(3), 327-345.
  40. Storey, D.J. (1994). *Understanding the small business sector*. London, UK: Routledge.
  41. Stuart, R.W. y Abetti, P.A. (1987). Start-up ventures towards the prediction of initial success. *Journal of Business Venturing*, 2(3), 215-230.
  42. Stuart, R.W. y Abetti, P.A. (1990). Impact of entrepreneurial and management experience on early performance. *Journal of Business Venturing*, 5(3), 151-162.
  43. Tsai, W.M., MacMillan, I.C. y Low, B. (1991). Effects of strategy and environment on corporate venture success in industrial markets. *Journal of Business Venturing*, 6(1), 9-28.
  44. Urbano, D. (2006). *La creación de empresas en Catalunya: organismos de apoyo y actitudes hacia la actividad emprendedora*. Barcelona, España: Generalitat de Catalunya CIDEM.
  45. Urbano, D., Díaz, C. y Hernández, R. (2007). Evolución y principios de la teoría económica institucional: una propuesta de aplicación para el análisis de los factores condicionantes de la creación de empresas. *Revista de Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2), 183-198.
  46. Veciana, J.M. (1999). Entrepreneurship as a scientific research program. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(3), 1-38.
  47. Yin, R.K. (1989). *Case study research. Design and methods*. Newbury Park, CA: Sage. ☀