
ESTRATEGIAS DE ENTRADA AL MERCADO PARA NUEVOS NEGOCIOS

María Isabel Correa López¹
Alma Patricia Aduna Mondragón²

Resumen

Los nuevos negocios son parte importante del desarrollo económico de los países y la gran interrogante es por qué muchos de ellos fracasan y otros siguen adelante con éxito. La respuesta se podría buscar analizando cada caso particular, sin embargo, para entender este fenómeno es importante tratar de establecer cuáles son los mecanismos de gestión que propician el que las empresas tengan éxito en el desarrollo de sus actividades, a fin de tener un panorama generalizable a la mayoría de los casos y dar sustento a la teoría organizacional.

Introducción

Albert Shapero (1984) (mencionado en Varela, 1998) señala que “el proceso de formación de empresas ocurre en todos los países, pero cada proceso es el resultado final de una acción humana muy especial y el comienzo de otra. Aún dentro de esa diversidad existen patrones y características generales del proceso, que si bien es cierto que es multivariado y complejo, también es verdad que es reconocible y describible, pero no es posible manipularlo en formas simples, pues es un proceso sobredeterminado en el cual intervienen muchas variables”.

En este artículo se analizan los hallazgos recientes más relevantes para tratar de establecer las características de una gestión exitosa, para lo

¹ Profesora investigadora del Departamento de Economía y de la Licenciatura en Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa.

² Profesora investigadora del Departamento de Economía y de la Licenciatura en Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa. Miembro del Área de Estudios Organizacionales y del Cuerpo Académico “Estudios Organizacionales”.

cual es importante diferenciar la etapa en que se encuentra la gestión de negocios, ya que una primera consideración es que la eficiencia de la gestión de la empresa depende de la etapa del negocio. Primero, se hacen algunas consideraciones en cuanto a la entrada al mercado, para después analizar la etapa del desarrollo.

Entrada al mercado

El proceso de formación de empresas, que es la base del desarrollo socioeconómico, tiene como uno de sus pilares fundamentales al hombre de empresa con espíritu emprendedor.

Para buscar las razones por las cuales se inicia un negocio, el punto de partida es, precisamente, la personalidad de las personas que llevan a cabo esta acción. De manera preliminar, puede decirse que algunas personas poseen ciertas características personales que los impulsan a crear nuevos negocios, mientras que otras carecen de ellas, o al menos las tienen en menor medida.

El conocimiento que tenga el emprendedor de sí mismo, al involucrarse de manera comprometida en una empresa, facilita la obtención de las metas y es un apoyo en la solución de problemas.

La mayoría de los autores que han analizado al emprendedor han coincidido en que las personas que son proclives a emprender un nuevo negocio difieren en varios aspectos de las que prefieren trabajar en ambientes conocidos, más estables.

En las actitudes denominadas *personales*, se encuentran algunos rasgos que son de gran relevancia para los emprendedores, por ejemplo, seguridad en sí mismo; superación permanente (personal y profesional); aprendizaje permanente; iniciativa; ética (personal y profesional); apertura crítica al cambio, habilidades sociales, entre otros.

En el perfil del emprendedor destaca la característica denominada: *autoeficacia*, la cual se refiere a las creencias específicas de la gente acerca de su habilidad para realizar ciertas acciones o para demostrar el dominio o resultados en un área de vida (Bandura, 1977, 1986; mencionado en Boekaerts, 1992).

Los juicios de autoeficacia no se forman a partir de respuestas habituales o de respuestas bien establecidas, sino que se hacen cuando las personas se enfrentan con una tarea nueva o que les requiere poner en práctica lo aprendido en situaciones o ambientes diferentes, o bien, cuando tienen razones para creer que sus recursos personales o sociales se han alterado en relación con una tarea.

El emprendedor, en particular, enfrenta con mucha frecuencia la situación de evaluar sus habilidades y recursos para poder solucionar de la mejor manera la gran diversidad de tareas que se le presentan, de modo que sus *creencias específicas acerca de la habilidad que tiene para realizar ciertas acciones o para demostrar su dominio* será el punto de apoyo y de partida para que pueda visualizar la probabilidad de éxito al enfrentar determinada tarea, llámese entrevista con un nuevo proveedor, un problema legal en la empresa, rentar un local, decidirse por la exportación, asociarse con otros, un cambio de tecnología, etc.

Una alta autoeficacia crea una condición interna óptima para que el aprendizaje o las tareas se realicen, debido a que facilita el esfuerzo necesario para su realización. Por otra parte, una baja autoeficacia crea condiciones internas inadecuadas, ya que coincide con emociones tales como la ansiedad, el miedo, la inseguridad, que producen una interferencia con el proceso de toma de decisiones. Esto se relaciona con una autovaloración negativa acerca de las propias habilidades.

En este sentido, el emprendedor, al enfrentarse con una tarea, realiza algunas evaluaciones internas y del ambiente en relación con su significado para el propio bienestar y también acerca de las habilidades con las que cuenta para hacerle frente. El significado se centra sobre todo en si la tarea es considerada como un desafío o una amenaza. Más concretamente, si los eventos o tareas son percibidos como que igualan la capacidad y esfuerzo del emprendedor, se valoran como positivos; mientras que si se perciben precisamente en relación con sus deficiencias, se valoran como negativos o problemáticos. Esta percepción personal lleva entonces al conocimiento y aplicación de los procesos psicológicos denominados de autorregulación, para facilitar el manejo de los procesos de evaluación y sus posibles consecuencias.

Es interesante tratar también aquí otros estudios acerca de aspectos que son de gran importancia para los emprendedores y que se refieren a las habilidades de comunicación e interacción interpersonal.

En principio, es importante señalar que las interacciones sociales, en general, regulan la conducta, forman las habilidades sociales, instigan o facilitan el desempeño social. Estar involucrado en un sistema de comunicación social, de obligación mutua y tener relaciones sociales regulares con otras personas, crea un sentido de ser necesario, útil y de estar seguro, (Schwarzer y Leppin, 1988). Esto ayuda a establecer un sentido real de dominio o una expectativa de eficacia. En el caso de los emprendedores no está de más resaltar el papel que juega la comunicación y la interacción social al interior del grupo para que se facilite u obstaculice el logro de las metas propuestas.

Las investigaciones sobre interacción interpersonal han demostrado, por ejemplo, que las personas con alto apoyo social son consideradas como más atractivas y habilidosas socialmente. Estas personas, a su vez, reportan mayor optimismo sobre sus vidas que los que tienen bajo apoyo social (Sarason, *et al*, 1985).

La asertividad interpersonal es otra variable que podría ser vital en los intercambios efectivos de apoyo social. La asertividad se refiere a expresar y comunicar a otros directamente y con seguridad conocimientos, sentimientos, inquietudes, defensa de derechos, búsqueda de información, etc. Las personas asertivas desarrollan confianza y satisfacción en su habilidad para interactuar y trabajar efectivamente con otros (Masters *et al*, 1987). Los que no son asertivos no tienen confianza en sus sentimientos, creencias y opiniones en situaciones interpersonales difíciles (Jakubowski-Spector, 1973), cómo cuándo se debe negociar, aclarar un malentendido, tomar decisiones, dar instrucciones para la realización de una tarea, etc.

Al recopilar los hallazgos de varios investigadores se encuentran variables relacionadas con la personalidad emprendedora, la primera de ellas es la *ambición*, que se refiere a la necesidad que tiene una persona de tener éxito tanto económico como de reconocimiento.

La segunda, es la capacidad que tiene la persona de manejar situaciones con mayor incertidumbre, situaciones que varían constantemente pero sin llegar a ser completamente azarosas; situaciones donde en alguna medida se puede determinar cuál es el riesgo.

La tercera característica se denomina locus de control y es un concepto desarrollado por Rotter en 1996, que trata sobre la percepción que tienen las personas acerca del origen de los resultados en su vida.

Es aceptado comúnmente que los individuos que creen que ellos mismos causan lo que les sucede de acuerdo con sus propias acciones, están más dispuestos a aceptar las responsabilidades personales de operar su propio negocio o entrar a nuevos mercados (locus de control interno). Mientras que las personas que tienden a responsabilizar a eventos externos o a la suerte, de las consecuencias de sus decisiones y posteriores acciones, presentan una dificultad para persistir en las tareas, altos niveles de interferencia cognoscitiva, es decir, pensamientos no controlados y/o recurrentes acerca de fracaso (locus de control externo) (Sarason *et al*, 1983).

El comportamiento de entrada al mercado ha sido estudiado desde una gran variedad de perspectivas como son las teorías de Shapero, McClelland, Ronstadt y Timmons (Varela, 1998). En este trabajo se menciona particularmente la Teoría de Juegos.

La Teoría de Juegos reduce los problemas complejos a una estructura simplificada de juegos, para evaluar y predecir cómo se comportarán las personas en una situación determinada. La Teoría de Juegos fue introducida por John von Neumann y Oskar Morgenstern (1944).

Recientemente, Olson (2001), realizó un estudio donde pidió a los entrevistados que realizaran un juego de varios periodos donde tenían que escoger si entraban o no a ciertos mercados simulados y además se les pidió llenar un cuestionario diseñado para probar las características de: ambición, tomar riesgos y locus de control.

La ambición o la necesidad de tener éxito también ha sido asociada al emprendimiento. Un individuo con gran ambición busca grandes retos y trata de lograr metas elevadas. Por otra parte, Hull *et al* ,(1980), encontraron que entre los alumnos de administración aquellos que deseaban iniciar

un negocio tenían mayor necesidad de éxito que los que no deseaban iniciarlo. Asimismo, encontraron que los dueños de los negocios y los iniciadores de negocios tenían mayor propensión a tomar riesgos que aquellos que no iniciaban negocios o no eran dueños de ellos. Otros autores, como Brockhaus (1980), no encontraron diferencias significativas en la capacidad de asumir riesgos entre los gerentes y los emprendedores. A pesar de cierta ambigüedad, se cree que aquellos que entran a nuevos mercados tienen una mayor tolerancia al riesgo que el público en general.

El mencionado estudio realizado por Olson (2001), mediante el uso de la Teoría de Juegos, confirmó que las personas con un mayor nivel de tolerancia a la toma de riesgos son más propensas a entrar a nuevos mercados, pero en el caso de la ambición se encontró que las personas con mayor ambición rechazan entrar a nuevos mercados, ya que no ven ganancias inmediatas en ello.

Otro aspecto importante fue que se presentó un efecto de aprendizaje, lo cual tiene implicaciones importantes en el mundo real, ya que las personas tendieron a entrar más a los nuevos mercados en la medida en que pudieron aprender a manejar los riesgos, es decir, pudieron identificar con mayor facilidad cuál sería el resultado de sus acciones, aprendieron a preverlos con más certeza.

Este aprendizaje es el que hace posible el desarrollo de las habilidades directivas y de gestión necesarias para que el nuevo negocio siga adelante, el emprendedor va reconociendo las acciones adecuadas para el mercado en el que va entrando.

Este aprendizaje implica el poder aplicar sus experiencias a situaciones nuevas, con mayor eficiencia, permitiendo que la empresa sortee con menor esfuerzo y costo las situaciones a las que se va enfrentando, y por lo tanto que el nuevo negocio sobreviva, y a fin de cuentas, tenga mejores resultados.

Condiciones iniciales del negocio y su desarrollo

Otro aspecto que es interesante analizar es qué sucede en las primeras etapas de la empresa. Ya se ha hecho hincapié en que el papel del emprendedor es muy importante para determinar el inicio de un nuevo

negocio pero, además, las condiciones en que comienza una empresa influyen en las etapas subsiguientes.

Cabe preguntarse cuáles son los elementos presentes en la formación de la nueva organización que tienen alguna relevancia para que la empresa consiga tener una gestión exitosa y si algunos de ellos son más importantes que otros, al menos en la primera parte de la gestión de la empresa.

Se puede establecer que hay mercados más dinámicos, donde la competencia es muy fuerte, las estrategias son muy agresivas y hay un constante lanzamiento de nuevos productos o mejoras a los procesos existentes y otros mercados donde la competencia no es tan rápida y la empresa tiene más tiempo para responder a los cambios.

Las estrategias exitosas son las que se adecuan mejor a las demandas del mercado, hay mercados que demandan respuestas rápidas e innovación constante de nuevos productos y nuevas tecnologías y hay otros donde el éxito consiste en mantener bajos los costos mediante las economías de escala.

Los teóricos han considerado que las condiciones de fundación de los nuevos negocios tienen prominencia en su desempeño subsiguiente. Estas condiciones se han abordado desde tres perspectivas diferentes:

1. Una de ellas, la perspectiva del control externo, señala que esas organizaciones están influenciadas por las condiciones del medioambiente al tiempo de su fundación, de una manera tan importante que determina su desarrollo subsecuente, (Stinchcombe, 1965). Esta aproximación sugiere que la capacidad del nuevo negocio para desarrollarse eficazmente está determinada por factores medioambientales que están fuera del control del emprendedor.

Varela (1998), identifica cinco fuerzas básicas del proceso competitivo externo:

- La rivalidad que exista entre las empresas que están ya en el lugar de mercado.

- La amenaza de que nuevas empresas ingresen al sector.
- El poder de negociación de los proveedores.
- El poder de negociación de los compradores.
- La amenaza de productos o servicios sustitutos.

2. Por su parte, los modelos de administración estratégica implican que la primera opción de la empresa es la selección de metas y el mercado, por lo que el acto más importante para sentar las bases del desarrollo futuro depende de la organización más que del medioambiente, (Weick, 1979).

3. Una tercera perspectiva se enfoca en los recursos obtenidos por la nueva empresa y postula que esa efectividad descansa en la habilidad de controlar recursos críticos y escasos (Woo, Daellenbach y Nicholls-Nixon, 1994). La habilidad que tenga el nuevo negocio de adquirir recursos críticos, humanos y financieros, parece ser un aspecto que determina su supervivencia, (Boyd, 1990; Eisenhardt y Schoonhoven, 1990).

Siguiendo su nivel conceptual básico, las tres perspectivas consideran que las condiciones iniciales son persistentes a través del tiempo en cuanto a sus efectos en las organizaciones. Así, se sugiere que las decisiones existentes en las fases formativas de una organización tienen efectos duraderos en la empresa, limitan su opción estratégica y, continúan impactando en su actuación. Además, los estudios empíricos que se han realizado apoyan los argumentos teóricos acerca de la influencia de las condiciones de fundación para el desarrollo de los nuevos negocios.

Bamford, Dean y Mc Dougall (1996), realizaron una investigación con 140 bancos independientes a lo largo de seis años para verificar la importancia de estos tres aspectos y encontraron que dos perspectivas: la dirección estratégica y los recursos que tuvieron esas empresas al momento de su fundación determinaron el éxito o fracaso de la empresa, pero que las condiciones del medio ambiente al tiempo de su fundación, tienen poca influencia en el desempeño subsecuente de la empresa.

La responsabilidad del establecimiento del nuevo negocio y de su crecimiento recae más bien en la forma en que se lleva a cabo la estrategia de la empresa, en las capacidades de gestión de la persona o personas que la dirigen, que en las condiciones del medio ambiente, si éstas tienen

la capacidad de identificar las acciones más eficaces a realizar en el mercado en el que se encuentra la organización, ésta subsiste y se desarrolla.

La siguiente figura, representa diferentes variables involucradas en las condiciones iniciales del negocio y su desarrollo:

FIGURA 1



Figura 1. Elaborada a partir de Timmons (1985), mencionado en Varela, 1998).

Relación entre los resultados obtenidos y la gestión estratégica

Desde sus inicios, la actividad emprendedora de la empresa está caracterizada por la toma de riesgos, pero es importante analizar qué tanto riesgo debe asumir la empresa para poder desarrollarse, y por otro lado qué tan innovadora debe ser una empresa sana. De antemano, un

nuevo negocio tiene actividades innovadoras, el hecho mismo de entrar a un determinado mercado ya indica proactividad, asunción de riesgo e innovación, pero debe analizarse la manera como se dan estos aspectos en la gestión de dichas empresas.

Morris y Sexton (1996) llevaron a cabo una investigación que relacionó la capacidad de gestión y los resultados obtenidos por una empresa. Específicamente la gestión se refirió a tres aspectos de emprendimiento: la habilidad de tomar riesgos, ser innovador y ser proactivo.

Las empresas con mayor orientación emprendedora muestran agresividad competitiva, esto es que tienden a desafiar a sus competidores directa e intensamente para superarlos. Las firmas con mayor orientación emprendedora tienden a lograr mayores niveles de crecimiento en ventas.

Por su parte, Kreiser, Marino y Weaver (2002) sugieren que las tres dimensiones de la orientación emprendedora tienen diferentes implicaciones con la actuación de la empresa.

La capacidad innovadora y el ser proactivo tienen una asociación positiva con la actuación, mientras que la toma de riesgos tiene una relación en forma de U; esta forma significa que las empresas que tienen moderados niveles de toma de riesgos tienden lograr mejores resultados que las empresas que tienen muy altos o muy bajos niveles de toma de riesgos. Los resultados también indican que las características medioambientales moderan las relaciones entre las tres dimensiones de la orientación emprendedora y la actuación de la empresa.

La innovación está asociada de manera más importante con el nivel de ventas, crecimiento de ventas y crecimiento de utilidades en medio ambientes dinámicos; mientras que en medio ambientes munificentes se relaciona solamente con el crecimiento en ventas.

El ser proactivo se relaciona más positivamente con las utilidades en los medio ambientes dinámicos y más positivamente con el nivel de ventas y el crecimiento de ventas en ambientes munificentes.

Las organizaciones que se encuentran en medio ambientes dinámicos necesitan tener una mayor orientación emprendedora para poder adaptarse a los constantes cambios que se presentan; si no son capaces de aceptar riesgos perderán participación en el mercado, ya que no podrán hacer frente a la competencia agresiva.

Los ambientes munificentes también propician que la empresa se beneficie de la orientación emprendedora, ya que hay segmentos del mercado que no han sido cubiertos y que representan ganancias atractivas para las empresas que están en este tipo de ambientes.

En medio ambientes hostiles, el panorama es diferente, porque las empresas tratarán de no tomar riesgos que consideren innecesarios para poder conservar sus limitados recursos.

Es importante enfatizar dos cosas, la primera es que la toma de riesgo es necesaria para el desarrollo de la empresa, ya que tiene que buscar posicionarse en el mercado con ventaja sobre sus competidores, pero si la empresa asume demasiado riesgo, entonces compromete demasiado sus recursos, lo cual afecta sus utilidades.

La otra cuestión que se desea resaltar aquí, es que el éxito de la estrategia innovadora y proactiva lleva a mejores resultados a las empresas que están en ambientes dinámicos, cambiantes, que a las empresas que están en ambientes munificentes, donde el ser demasiado innovador o proactivo no lleva a mejores resultados, sino que más bien conlleva un cierto desperdicio de los recursos con que cuenta la organización.

Gestión innovadora y resultados obtenidos por las empresas

Se ha reconocido que la capacidad de innovación es un aspecto crítico para desarrollar la ventaja competitiva necesaria para el buen desempeño de la empresa, es decir, la capacidad de innovar productos y procesos de manera eficaz es determinante para que la empresa obtenga superioridad sobre sus competidores.

La efectividad de una firma para utilizar sus capacidades emprendedoras para generar innovación ha sido identificada como un aspecto crítico para determinar su éxito a largo plazo y sus utilidades. Sobre todo,

porque el aumento constante de la competencia ha acortado los ciclos de vida de los productos y la empresa que desee mantener una ventaja sobre sus competidores necesariamente tiene que ser innovadora. En un medio ambiente en que la competencia es intensa, las utilidades generadas por cualquier innovación posiblemente sean transitorias, por lo que la empresa se ve obligada a innovar constantemente, (Zahra, Ireland y Hitt, 2000).

Artz y Norman (2002) estudiaron la relación existente entre el éxito de la empresa y su habilidad para manejar y beneficiarse de sus capacidades de innovación de productos. Realizaron un estudio longitudinal durante 15 años en 295 empresas. Los resultados revelaron que la capacidad innovadora, medida por el lanzamiento de productos y patentes se relacionó positivamente con los gastos de investigación y desarrollo. Sin embargo, la actividad innovadora, no siempre ayudó a mejorar los resultados obtenidos, mientras que la relación entre patentes y retorno de la inversión (ROA) fue positiva, la relación entre el lanzamiento de productos y el retorno de la inversión fue negativa.

El lanzamiento de nuevos productos incrementa el volumen de ventas, pero debido a que el lanzamiento de nuevos productos requiere que la empresa incurra en muchos gastos, a pesar de que las ventas se incrementan, las utilidades no lo hacen de la misma forma.

Esto parece ser paradójico, ya que un nuevo negocio se caracteriza por ser innovador, pero es importante reflexionar que los nuevos negocios raramente reportan utilidades en un principio, su objetivo inicial es más el crecimiento y la consolidación de una posición en un mercado determinado que el obtener ganancias a corto plazo.

Hacia un modelo de gestión para nuevos negocios

Hofer y Sandberg (1986) desarrollaron un modelo de gestión para nuevos negocios, tratando de abarcar los aspectos sobresalientes de este tipo de gestión, que fue ampliado por McDougall (1987), Kunkel (1991) y Robinson (1995). Este modelo abarca tres medidas: *estrategia de negocios, estructura de la industria, e interacción de estrategia de negocios y estructura de la industria*. Teal y Hofer (2001) agregaron un factor más, que es el *papel que tiene el emprendedor o el equipo emprendedor en los resultados del nuevo negocio*.

Teal y Hofer (2001) llevaron a cabo un estudio para comprobar la relación de la estrategia con la estructura de la industria en la que compete la empresa, utilizando para su investigación el modelo de actuación de nuevos negocios (ANN). Este modelo abarca cuatro medidas:

1. Estrategia de negocios, EN
2. Estructura de la industria, IEE
3. Interacción de estrategia de negocios y estructura de la industria
4. Equipo emprendedor, EE

El modelo queda así:

$$\text{ANN} = f(\text{EN}, \text{IEE}, \text{EE})$$

En este estudio, se contrastaron dos subpoblaciones: (1) las empresas en la industria de la computación que se habían identificado como compañías pequeñas en rápido crecimiento en el listado anual para el periodo 1992-1994 de la *revista Inc.* y (2) empresas en la industria de la computación que no recibieron esta designación y que se formaron durante el mismo periodo, perteneciendo al mismo subramo industrial que cada una de las empresas de la primera submuestra.

La variable dependiente actuación del nuevo negocio fue operacionalizada a través de la medida del valor para el accionista.

La estrategia de negocios comprendió tanto la *estrategia corporativa* como la estrategia comercial, porque algunas de las empresas incluidas en la muestra estaban involucradas en más de un negocio. Se examinaron tres componentes específicos de la *estrategia comercial*:

- Alcance de la estrategia comercial.
- Armas estratégicas.
- Posicionamiento estratégico.

Los componentes de la *estrategia corporativa* fueron:

- Alcance corporativo.
- Habilidades corporativas.
- Método de crecimiento.
- Método de adquisición de recursos.

Los datos para la variable de estructura de la industria se reunieron por medio de cuatro factores:

- Sector de la economía.
- Fase de ciclo de vida de la industria.
- Segmentación de la industria.
- Nivel de importancia del producto o servicio para el consumidor.

Finalmente, se utilizaron diferentes indicadores del equipo emprendedor fundador:

- Integración funcional del equipo: funciones.
- Equipo crítico: funciones.
- Integración funcional del equipo: funciones experimentadas.
- Equipo crítico: funciones experimentadas
- Experiencia anterior en la misma o en una industria relacionada.
- Experiencia emprendedora anterior.
- Experiencia anterior de trabajar juntos.

También se examinaron tres medidas adicionales relacionadas con sistemas organizacionales que podrían influir en la efectividad del equipo emprendedor fundador: (1) Sistemas de información organizacional, (2) Sistemas de entrenamiento del personal, y (3) Sistemas de compensación y de recompensas.

De todas las medidas de estrategia de negocios, estructura de la industria y el equipo emprendedor fundador que Teal y Hofer incluyeron en su estudio (más de sesenta), nueve resultaron significativas en el modelo resultante, de las cuales ocho fueron del equipo emprendedor fundador.

El equipo emprendedor tiene la responsabilidad de establecer cuáles son los factores de éxito en la industria, desarrollar una estrategia que se enfoque en esos factores y dedicar suficientes recursos humanos y técnicos para satisfacerlos. Asimismo, se identificó la importancia de cuatro formas de compensación y recompensa para la actuación de un nuevo negocio. Estas medidas incluyeron el plan de pagos extraordinarios de dinero en efectivo, plan de la opción sobre acciones, plan de la actuación futura, y plan de compra de acciones.

Comentarios finales

De lo expuesto en este trabajo se desprende que el proceso empresarial es multivariable y complejo. La posición de Shapero (1984) (mencionado en Varela, 1998) es muy ilustrativa al analizarlo como un sistema al que denomina como *evento empresarial* donde éste es la variable dependiente y las variables independientes son: el individuo o grupo emprendedor, los factores sociales, económicos, políticos, culturales y situacionales que afectan el proceso de formación de una empresa.

Operacionalmente, el *evento empresarial* contiene las siguientes características:

a. Toma de iniciativa. Entendida como la decisión de un grupo para identificar y llevar a cabo la oportunidad de negocio.

b. Acumulación de recursos. Se refiere al proceso de determinar las necesidades, conseguir y asignar los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos necesarios.

c. Administración. La capacidad de dar organización y dirección a la nueva empresa y llevarla a cabo por aquellos que toman la iniciativa.

d. Autonomía relativa. Libertad de los emprendedores para tomar decisiones sobre el funcionamiento de la organización.

e. Toma de riesgos. Disposición a enfrentar las recompensas o las pérdidas que el negocio produzca.

De este modo, la primera opción de la empresa es la selección de sus metas y del mercado por lo que, desde un principio, las bases para su desarrollo posterior son un acto que depende más de la organización que del medio ambiente.

La entrada al mercado de una empresa está determinada por las características personales del emprendedor, su capacidad de asumir riesgos y la creencia de que ellos mismos tienen la capacidad de manejar las situaciones, es decir, que son responsables de lo que sucede, en oposición a las personas no emprendedoras que sienten que lo que les sucede está determinado por el medio ambiente y no pueden hacer nada para cambiarlo.

Las características de toma de riesgo y capacidad de influir en lo que sucede se reflejan en las primeras etapas de la nueva empresa. El nuevo negocio va aprendiendo cuáles son las acciones con las que va logrando obtener buenos resultados, es decir, va delineando la estrategia de gestión que más conviene de acuerdo a la situación. Esto es, la adecuación de las estrategias de la empresa a las características de los competidores, si la competencia es agresiva, la estrategia debe ser más rápida e innovadora, si no lo es tanto, la empresa no requiere de hacer innovaciones constantes, que le representan un consumo importante de recursos y que terminan por mermar sus utilidades.

La innovación está asociada de manera importante con el crecimiento de las ventas y el crecimiento de las utilidades en ambientes dinámicos; mientras que en ambientes munificentes se relacionan con el crecimiento en ventas, no así con el de las utilidades.

Las decisiones existentes en las fases formativas de la organización tienen efectos duraderos en su actuación. Dos son los factores sobresalientes en la actuación posterior de la empresa: su dirección estratégica y los recursos que tuvieron al momento de ser fundadas.

La gestión de un nuevo negocio tiene características de gestión emprendedora: toma de riesgos, innovación y proactividad, de las cuales la capacidad innovadora y el ser proactivo conducen a la nueva empresa al logro de buenos resultados; pero en el caso de la toma de riesgos, solamente se obtienen buenos resultados si se toman algunos riesgos, pero sin exagerar, ya sea adoptando demasiados o no adoptándolos por completo.

El modelo de actuación de nuevos negocios que ha sido desarrollado por varios autores, entre ellos: Teal y Hofer (2001), McDougall (1987), Kunkel (1991) y Robinson (1995), trata de resumir los factores que determinan la actuación de los nuevos negocios.

Este modelo considera que la actuación de un nuevo negocio está en función de la estrategia del negocio, la estructura de la industria, la interacción entre ambos factores, y las características del equipo emprendedor.

El equipo emprendedor tiene la responsabilidad de establecer cuáles son los factores de éxito en la industria, desarrollar una estrategia que se enfoque en esos factores y dedicar suficientes recursos humanos y técnicos para satisfacerlos.

Para poder establecer estos factores es necesario tener siempre una perspectiva empresarial, la cual implica la capacidad de evaluar varias áreas básicas en diferentes dimensiones, con el propósito de relacionar dichas evaluaciones con los objetivos del evento empresarial sobre el corto y largo plazo (ver Figura 2).

FIGURA 2

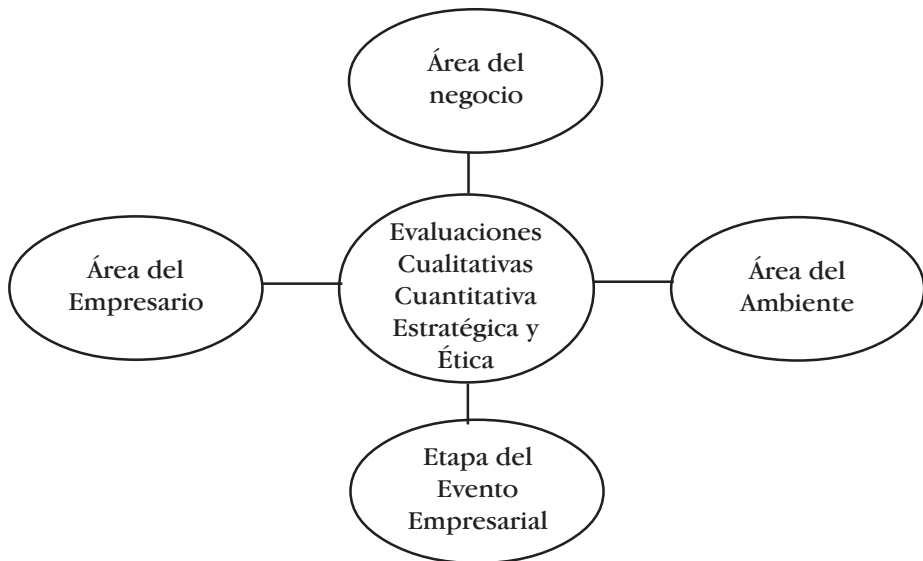


Figura 2. Elaborada a partir de Ronstad (1984), (mencionado en Varela, 1998).

Bibliografía

- Artz y Norman (2002). "Corporate Entrepreneurship: A longitudinal examination of innovation efficiency, patents, and firm performance", *www. Babson.edu/ enprep/fer/*
- Bamford, Dean y Mc Dougall (1996). "Initial Founding Conditions and New Firm Performance: A Longitudinal Study Integrating Predictions from Multiple Perspectives", *Frontiers of Entrepreneurship Research 1996 Edition*. Babson College.
- Boekaerts, M. (1992). "The adaptable learning process: Initiating and maintaining behavioural change", *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 41 (4), pp. 377-397.
- Boyd, B. (1990). "Corporate Linkages and Organizational Environment: A Test of the Resource Dependence Model", *Strategic Management Journal*, 11 : 419- 430.
- Brockhaus, R. (1980). "Risk Taking Propensity of Entrepreneurs", *Academy of Management Journal*, 23 (3), 509- 520.
- Eisenhardt, K. M. & Schoonhoven, (1990). *Organizational Growth*, Linking Founding Team, Strategy.
- Hofer y Sandberg (1986). "Improving New venture performance: the role of strategy, industry structure, and the entrepreneur", *Journal of Business Venturing*.
- Hull, D., J. Bosley & G. Udell (1980). "Renewing the Hunt for the Heffalump: Identifying Potential Entrepreneurs by Personality Characteristics", *Journal of Small Business Management*, 18, 11- 18.
- Jakubowski-Spector, P. (1973). "Facilitating the growth of women through assertion training", *The Counseling Psychologist*, 4, 75-86.

-
- Kreiser, Marino y Weaver (2002). "Assessing the relationship between entrepreneurial orientation, the external environment, and firm performance", The Stevens Institute of Technology Wesley J. Howe Award for Excellence in *Research on the Topic of Corporate Entrepreneurship*. www. Babson.edu/ enprep/fer/
- Kunkel (1991). "The impact of strategy and industry structure on new venture performance", *Doctoral Dissertation*, . The University of Georgia, Athens.
- Masters, J., Burish, T., Hollon, S., & Rimm, D. (1987). *Behavior therapy*, (3rd. ed.), Marcout Brace Jovano-vich, New York.
- McDougall (1987). "An analysis of strategy, entry barriers, and origin as factors explaining new venture performance", *Doctoral Dissertation*. University of South Carolina, Columbia.
- Morris y Sexton, (1996). "The concept of entrepreneurial intensity: Implications for company performance", *Journal of Business Research*, 36.
- Olson, David. (2001). *Entrepreneurial behavior in a market- entry game*, Babson Center for Entrepreneurial Studies, www. Babson. Edu/ enprep/fer.
- Robinson (1995). Measures of entrepreneurial value creation: "An investigation of the impact of strategy and industry structure on the economic performance of independent new ventures", *Doctoral Dissertation*, The University of Georgia. Athens.
- Rotter, J. (1996), "Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement", *Physiological Monographs: General and Applied*, 80 (Serial No. 609).
- Sarason, I.G., Levine, H.M., Basham, R.B y Sarason, B.R. (1983). "Assessing Social Support: The Social Support Questionnaire", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 44, No.1, 127-139.
-

- Sarason, B.R., Sarason, I.G., Hacker, T.R., y Basham, R.B. (1985). "Concomitants of social support: Social skills, physical attractiveness, and gender", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 49, 469-480.
- Schwarzer, R y Leppin, A. (1988). "Social Support: The many faces of helpful social interactions", *Emotion, Motivation an Learning*. Chapter 9. Pp. 333-345.
- Stinchcombe, Arthur L. (1965). "Social Structure and Organizations", En March, James LG., *Handbook of Organizations*, Rand Mc Nally, Chicago, 142- 193.
- Teal y Hofer (2001). *An examination of the determinants of new venture performance trough a matched – pair simple of new ventures in the computer industry*. Babsos College Center for Entreprenurial Studies. Babsos.ude/entrep/fer
- Varela, R. (1998). *Innovación empresarial. Un Nuevo enfoque de desarrollo*, Dirección de investigaciones, Serie Textos Universitarios del ICESI, No. 13, Cali, Colombia.
- Von Neumann, J and O. Morgenstern (1944). *The theory of games and economic behavior*. Princeton University Press. Princeton NJ.
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psicology of Organizing*, Addison-Wesley Reading, M. A.
- Woo, C. Y. Daellenbach, U. & Nicholls-Nixon, (1994). "Theory building in the presence of Randomness", The case of venture creation and performance, *Journal of Management Studies*, 31 (4): 507 – 524.
- Zahra, Ireland y Hitt, (2000). "International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance", *Academy of Management Journal* 43: 925. 950.