

TRIBUNA DE ECONOMÍA

Todos los artículos publicados en esta sección son sometidos
a un proceso de evaluación externa anónima

Antonio Padilla Meléndez*
Christian Serarols i Tarres**

LAS CARACTERÍSTICAS DEL EMPRESARIO Y EL ÉXITO DE LAS EMPRESAS PURAMENTE DIGITALES

La creciente aceptación de Internet y el descenso de los costes de acceso están provocando un aumento en el número de usuarios y compradores en la red. Ello provoca la aparición de nuevas organizaciones que comercializan productos y servicios exclusivamente a través de la misma. Actualmente, este tipo de empresas, denominadas digitales, están adquiriendo gran protagonismo en el mundo de Internet, aunque la mayoría aún no hayan conseguido un éxito destacable. A pesar de esta evidencia, existen escasos estudios sobre cuáles son los factores que afectan al éxito de los empresarios que inician estas empresas. Este artículo pretende analizar si las características del empresario pueden constituir, y en qué medida, un factor de éxito para las mismas.

Palabras clave: tecnologías de la información, empresario digital, comercio electrónico, factores de éxito, Internet.

Clasificación JEL: D20, D21, M2.

1. Introducción

El creciente desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones ha afectado de manera ostensible a empresas y mercados. La herramienta que en estos momentos tiene una influencia más significativa en el mundo empresarial es Internet. Internet, más que un nuevo canal de comunicación, es una infraestructura para el comercio, un marco donde la gente puede intercambiar información a una velocidad nunca

vista anteriormente (Schwartz, 1998). El desarrollo de estas tecnologías han provocado la aparición de una nueva tipología de empresas que se aprovechan de las mismas para aumentar su eficiencia y reducir los costes de transacción. En la actualidad, existen básicamente dos tipos de empresas que utilizan las nuevas tecnologías. Por un lado, las empresas con presencia física (tradicionales) que entienden las nuevas tecnologías, y en especial Internet, como un nuevo canal de distribución o como lógica extensión de sus negocios, y por otro lado, las empresas puramente digitales, que han estado concebidas para operar en este nuevo entorno, cuyo negocio se basa en la detección de nuevas oportunidades de mercado. La mayor parte de estas empresas pu-

* Universidad de Málaga.

** Universitat Autònoma de Barcelona.

ramente digitales o *cyber-traders* (European Commission, 1997) son intermediarios o hacen venta directa *online*. Actualmente estas empresas *cyber-traders* están adquiriendo gran protagonismo en el mundo de Internet, aunque la mayoría aún no hayan conseguido un éxito destacable y su contribución a la venta tanto mayorista, como minorista no es cuantitativamente significativa.

Según el estudio de la AECE-FECEMD (2004), el comercio electrónico en España movió 1,53 billones de euros en 2003, un 31,5 por 100 más que en el año 2002. Otros datos, vienen a confirmar un crecimiento muy importante del comercio electrónico en el último año. Así, según el informe sobre comercio electrónico en España con tarjetas bancarias de la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (CMT, 2004), el volumen de comercio electrónico en España, en 2004, fue de 890 millones de euros, duplicando los resultados de 2003. Los sectores de actividad más relevantes han sido transporte aéreo, marketing directo y agencias de viaje y operadores turísticos.

Sin embargo, la situación en España está por detrás de la de otros países europeos o de Estados Unidos. En este país se vendieron *online* 114 billones de dólares en 2003, de acuerdo al estudio «The State of Retailing Online 7.0» de *Shop.org* y *Forrester Research*. De acuerdo con este estudio, el 79 por 100 de las tiendas *online* en Estados Unidos obtiene beneficios. Como en España, el sector más activo fue el de viajes.

La literatura recoge determinados factores que afectan al éxito de las nuevas empresas (véase Ballantin, Cleveland Koeller, 1992; Bruno, Leidecker y Harder, 1987; Cochran, 1981; Cressy, 1996b; Hall y Hofer, 1993; Hoad y Rosco, 1964; Lewis, Stanworth y Gill, 1986; Littonen, 2000; Lussier y Corman, 1995, 1996; Keeley y Roure, 1990; McDougall, Robinson y De Nisi, 1992; Sandberg y Hofer, 1982, 1987; Stuart y Abetti, 1987, 1990; entre otros). Estos estudios se refieren a las empresas tradicionales, y hay algunos que comparan los emprendedores del sector de las tecnologías de la información con los que desarrollan su actividad en Internet (Colombo y Delmastro, 2001; Carrier y Raymond,

2004), mientras que existe una escasa bibliografía referente a los factores de éxito relativos a las empresas puramente digitales.

Uno de los principales aspectos que se desprende de la bibliografía sobre factores de éxito reside en la dificultad de determinar qué estimadores son los más adecuados para medirlo. La mayoría de las nuevas empresas, tanto tradicionales como digitales, se encuentran en su primera fase de existencia y aún no tienen beneficios, ni tampoco medidas contables lo suficientemente estandarizadas, ni información histórica lo suficientemente amplia que faciliten determinar su grado de éxito. Con todo, la literatura sugiere básicamente dos aproximaciones para medir el éxito de las empresas de nueva creación (Chandler y Hanks, 1993): medidas objetivas (aquellas que pueden medirse cuantitativamente, como por ejemplo ROI, cash-flow, beneficios, etcétera) y medidas subjetivas (que básicamente se han centrado en medir el grado de satisfacción de los empresarios/gerentes con relación a los resultados de la empresa o la medición de los resultados de la empresa en relación con la competencia).

En una primera fase de este trabajo, se ha utilizado una combinación de medidas objetivas y subjetivas para medir el éxito de las nuevas empresas tal y como recomiendan Stuart y Abetti (1987). Sin embargo, debido a la reticencia por parte de la mayoría de los empresarios entrevistados a dar datos sobre medidas objetivas y el hecho de que éstas operan en sectores y tienen tamaños muy distintos (lo que hace muy difícil su comparación), se vio la necesidad de usar otro tipo de estimadores. Siguiendo las recomendaciones de Morel d'Arleux (1998) se utilizaron los siguientes estimadores subjetivos: éxito personal, éxito profesional y éxito familiar. En este trabajo nos centraremos en la dimensión del nuevo empresario, analizando si las variables referentes a dicho empresario pueden afectar al éxito de estas nuevas empresas. Aunque las características del empresario han sido muy estudiadas en términos generales (véase por ejemplo, Collins y Moore, 1964; Hornaday y Aboud, 1971; Shapero, 1975; Litvak y Maule, 1976; Lussier y

Corman, 1996; McDougall, Robinson y De Nisi, 1992; Morel d'Arleux, 1998; 1999; Sanberg y Hofer, 1987; Stuart y Abetti, 1987, 1990; Veciana, 1989), no existen estudios que se centren específicamente en las características de los empresarios que han creado empresas digitales. De todas formas, los escasos estudios existentes parecen mostrar coincidencias entre el perfil del empresario tradicional y digital, tales como su nivel de formación, los factores que les han llevado a crear su propia empresa, las relaciones establecidas con la empresa que habían trabajado con anterioridad, etcétera.

Estos argumentos, juntamente con el peso relativo de las pequeñas y medianas empresas dentro de la economía, su capacidad de generación de ocupación y la función que tienen las nuevas empresas en el proceso de renovación del tejido empresarial (Planellas, 1999) justifican la necesidad de estudiar por qué hay nuevas empresas que tienen éxito y otras que fracasan, tanto tradicionales como digitales. Este trabajo forma parte de un proyecto de investigación mayor que tiene como objetivo identificar los posibles factores que determinan el éxito de las empresas puramente digitales. Para ello, se desarrolló un modelo teórico para poder analizar los factores de éxito de esta tipología de empresas. Este modelo está basado en cuatro dimensiones que parecen ser claves para entender el éxito de las empresas puramente digitales: el empresario, el tipo y estrategia de producto, el entorno y el modelo de negocio (Serarols, 2003).

Este trabajo tiene tres objetivos principales: 1) describir los principales aspectos sociodemográficos del empresario digital; 2) analizar cuáles han sido las motivaciones que les han llevado a crear su empresa; 3) determinar hasta qué punto las características del empresario puede afectar al éxito de las empresas españolas puramente digitales. Así pues, este estudio aparte de la aportación en el campo académico, puede ser de gran utilidad para el diseño de políticas públicas que afectan a la creación de empresas digitales, detectando posibles empresarios digitales y ayudándoles en el proceso de creación de su empresa, aunque deja de

lado aspectos como el análisis de en qué medida las estructuras de financiación y capital riesgo del país afectan a la creación de empresas digitales, ya que éste no es el objetivo de este trabajo. Con todo, el trabajo se estructura en una primera parte teórica, centrada en una revisión de la literatura sobre las características del empresario y los factores de éxito de las nuevas empresas, y en una segunda parte empírica donde se realiza un estudio múltiple de casos (Eisenhardt, 1989; Yin, 1989) a partir de la selección de 23 empresarios fundadores de empresas españolas puramente digitales de nueva creación. También se ha realizado un análisis multivariante para encontrar y describir las relaciones existentes entre las variables referentes al empresario y el éxito de la empresa. Después de mostrar y discutir algunos de los resultados más relevantes, en la última sección del trabajo se destacan las conclusiones más significativas.

2. Marco teórico e hipótesis

Esta revisión bibliográfica constará de cuatro partes: factores de éxito, los antecedentes del empresario como factores de éxito, aspectos que han motivado la creación de la empresa e indicadores para medir el éxito de las nuevas empresas.

Factores de éxito

Existen muchos trabajos que han tratado de estudiar cuáles son los factores que provocan que las empresas tengan éxito o que fracasen (Magaña, 1998). Algunos de estos estudios se han concentrado casi exclusivamente en datos y ratios financieros (Amat, 1991; Bruno, Leidecker y Harder, 1987; Cressy, 1996b); otros se han enfocado en variables relacionadas con el mercado, el sector industrial y el producto (Cooper 1979; Keeley y Roure, 1990; McDougall, Robinson y De Nisi, 1992); la estrategia (Hoad y Rosco, 1964; Sanberg y Hofer, 1982 y 1987; Stuart y Abetti, 1987 y 1990); el empresario (Cooper, Woo y Gimeno-Gascon, 1994; Planellas, 1999;

CUADRO 1
VARIABLES QUE AFECTAN AL ÉXITO DE LAS EMPRESAS

| Variables | Autores |
|--|--|
| Mercado | Cooper (1979 y 1981); Mc Millan <i>et al.</i> (1985); Stuart y Abetti (1987) |
| Estrategia de producto | Rothvell <i>et al.</i> (1974); Cooper (1979, 1981); McDougall, Robinson y De Nisi (1992); Stuart y Abetti (1987, 1990); Sandberg y Hofer (1982, 1987); Keeley y Roure (1990); Hoad y Rosco (1964); Cooper (1984) |
| Estructura industrial | McDougall, Robinson y De Nisi (1992); Stuart y Abetti (1987); Sandberg y Hofer (1987); Keeley y Roure (1990); Kunkel (1991) |
| Tipo de organización | Rothwell <i>et al.</i> (1974); Maidique y Zirger (1985) |
| Características del empresario (<i>entrepreneurship</i>) | Rothvell <i>et al.</i> (1974); Lussier y Corman (1995); Stuart y Abetti (1987); Sandberg y Hofer (1987); Cooper, Woo y Gimeno-Gascón (1994); Planellas (1999); Veciana (1989) |
| Aspectos financieros | Lussier y Corman (1995); Keeley y Roure (1990); Amat (1991); Bruno, Leidecker y Harder (1987); Cressy (1996b); Cooper, Woo y Gimeno-Gascon (1994) |
| Capital humano, equipo y dirección (<i>management</i>) | Lussier y Corman (1995); Cressy (1995); Keeley y Roure (1990) |

Veciana 1989), entre otros. Toda esta literatura incluye estudios descriptivos, modelos conceptuales, estudios de casos, encuestas, estudios longitudinales, etcétera. Con el objeto de mostrar cuáles son las principales variables de éxito utilizadas en la literatura se recoge a continuación, a modo de resumen, un cuadro (véase Cuadro 1) con las principales variables utilizadas en los estudios de factores de éxito. Este cuadro no pretende entrar en el detalle de las distintas técnicas utilizadas para medir las variables de éxito ni en las distintas técnicas de análisis utilizadas ya que éste no es el objetivo de este trabajo.

Entre las variables consideradas críticas para el éxito de las nuevas empresas en la literatura, recogidas en el cuadro anterior, las más destacadas son: el mercado y estrategia de producto, el empresario y los aspectos financieros. Según la literatura analizada, en un segundo nivel encontramos el capital humano, el origen de la nueva empresa, la tecnología y aspectos de producción y las variables sociales y del entorno. Las variables an-

teriores deben considerarse como «algunos» de los factores que pueden ser relevantes para el éxito de las nuevas empresas, sin embargo la lista no acaba aquí. Además, la mayoría de estas variables difieren en su grado de importancia en función del tipo de estudio o autor, pudiendo considerarse las variables de segundo nivel como principales o viceversa. Por ejemplo, según Veciana (2005), el problema más común es «conseguir clientes o ventas insuficientes» y no «financiación externa» que puede estar entre el tercer y el undécimo lugar en función de los estudios. En el Cuadro 2, se ha pretendido detallar cuáles han sido los factores específicos de las principales variables de éxito que más se han estudiado en la literatura.

Para el estudio de las características del empresario se ha utilizado el modelo teórico desarrollado por Serarols (2003) que pretende explicar el éxito de las empresas puramente digitales (también denominadas *dot.com*) utilizando cuatro dimensiones: el empresario, el tipo y estrategia de producto, el entorno y el mo-

CUADRO 2

FACTORES MÁS ESTUDIADOS DE LAS PRINCIPALES VARIABLES QUE AFECTAN AL ÉXITO DE LAS EMPRESAS

| Variables | Factores estudiados |
|--|---|
| Características del empresario (<i>entrepreneurship</i>) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de liderazgo. 2. Capacidad de delegar y formar un buen equipo. 3. Capacidad de trabajar en equipo (<i>networking</i>). 4. Capacidad de asumir riesgos y tomar decisiones. 5. Tener ambición de independencia económica y profesional. 6. Tener confianza en el negocio. 7. Tener una edad correcta (no ser demasiado joven) y que sus padres sean empresarios. 8. Disponer de las correctas habilidades creativas y de marketing. 9. Capacidad de seleccionar los compañeros adecuados (mejor un equipo de empresarios que uno individual). 10. Tener alta tolerancia a la ambigüedad y perseverancia. 11. Ser dinámico y entusiasta. 12. Tener experiencia y conocimiento de la industria, productos y del mercado. 13. Tener formación en creación de empresas. 14. El sexo del empresario. |
| Mercado y estrategia de producto | <ol style="list-style-type: none"> 1. Estudiar exhaustivamente el mercado desde el punto de vista del cliente (especificaciones, diseño, canales de distribución, etcétera). 2. Estar orientado a las necesidades del mercado (nichos bien identificados y lo suficientemente grandes para ser rentables). 3. Tener una innovación que sea única, diferencial. 4. Disponer de estrategias defensivas u ofensivas que permitan la supervivencia de la empresa. 5. Elegir el mercado correcto para el producto (que sea dinámico y atractivo). 6. Compatibilidad de la nueva empresa con su imagen, cultura y experiencia de producto. 7. Innovar continuamente el producto. |
| Estructura industrial | <ol style="list-style-type: none"> 1. Elegir la correcta estrategia en función de la industria. 2. Mantener las relaciones correctas entre estrategia y estructura industrial en función de la etapa de la industria y los objetivos de la empresa. |
| Aspectos financieros | <ol style="list-style-type: none"> 1. Asumir que la empresa necesita realizar las mínimas inversiones posibles en activos. 2. Control de stocks. 3. Cobrar lo antes posible de los clientes. 4. Negociar los pagos con los proveedores. 5. Conseguir la proporción justa de independencia financiera. 6. Conseguir la correcta financiación teniendo en cuenta los retrasos en los cobros y costes financieros. 7. Diseñar una estructura financiera que minimice los costes fijos. 8. Promover productos de gran margen. |

FUENTE: Adaptada de LUSSIER y CORMAN (1995 y 1996) y MAGAÑA (1998).

delo de negocio. Este modelo, compuesto por 40 variables independientes y 7 variables dependientes, está basado en el desarrollo de tres marcos teóricos para poder entender las cuatro dimensiones que influyen en el éxito de las empresas puramente digitales. La estrategia ha sido analizada desde el punto de vista de la ecología de las poblaciones (*Population Ecology Model*). El empresario ha sido analizado a partir de las teorías de creación de empresas (*Entrepreneurship Theories*) y, finalmente, el producto ha sido analizado a partir de la función del marketing. En este trabajo, nos centraremos exclusivamente en la dimensión «empresario».

Los antecedentes del empresario como factores de éxito

La literatura sobre los antecedentes del empresario como factores de éxito se puede categorizar en tres grandes áreas según Stuart y Abetti (1990): 1) personalidad del empresario (Collins y Moore, 1964); 2) antecedentes biográficos del empresario (Vesper, 1989; Hoad y Rosko; 1964; Cooper, 1981, 1993; Timmons, 1994); 3) tipo de empresa creada (Bygrave, 1989; Birley, 1987). Tanto las investigaciones sobre los rasgos de personalidad del empresario, como el tipo de empresa creada no han demostrado influencia decisiva en los resultados de la empresa, sin embargo esta última dimensión ha sido generalmente considerada como un factor clave para explicar el éxito o el fracaso. Este es el enfoque psicológico de la función empresarial y creación de empresas (concretamente la teoría de los rasgos de personalidad), que parte de las suposiciones básicas de que el empresario tiene un perfil distinto al resto de la población y que el empresario exitoso tiene un perfil psicológico distinto al resto (para una profundización en este y otros enfoques véase Veciana, 1999 y 2005).

En cuanto a los antecedentes del empresario, la literatura destaca los siguientes aspectos: sexo, edad, educación, organización incubadora, experiencia en

creación de empresas y que existan familiares empresarios. En relación al sexo, podemos esperar que las mujeres hayan tenido menos oportunidades en desarrollar una experiencia relevante, hayan tenido mayor dificultad en reunir recursos o hayan tenido menos contactos con otra gente que les pueda ayudar a crear una empresa (Sexton y Robinson, 1989). La evidencia en Internet muestra que las empresas *cyber-traders* que han tenido más éxito (Amazon, Virtual Vineyards, Peapod...) han sido creadas por hombres. Luego,

Proposición 1 (P 1): El sexo de la persona que crea la empresa tiene una relación positiva sobre el éxito de la misma.

Según Cooper (1993), la edad del empresario puede de estar relacionada con el éxito de la empresa. Lussier y Corman (1996) afirman que las personas jóvenes que inician un negocio tienen más probabilidad de fracasar que las personas mayores. Con todo ello se deduce que debe existir una correlación entre el éxito de la nueva empresa y la edad del empresario. En un mercado tan dinámico como el de Internet, el «conocimiento» es un requerimiento básico y los jóvenes empresarios pueden tener la habilidad de adaptarse mejor a este entorno. Sin embargo, en un artículo publicado en Sunderland (1999:13) se destaca que son los emprendedores con 40 o 50 años los que en realidad han empezado a explotar rápidamente la revolución de Internet. Este artículo cita casos de empresarios en sus 40 ó 50 que han creado empresas de mucho éxito tales como Alan Frame (53) y Neil Mackwood (49), fundadores de *Home-to-Home.co.uk* (líder inmobiliario en Internet en el Reino Unido), y Christopher Sharples (52), presidente de *Digital River*, uno de los mayores distribuidores de software para comercio electrónico a escala mundial. Sin embargo, el estudio de Colombo y Delmastro (2001) señala cómo los emprendedores en Internet son generalmente más jóvenes que el resto. Con esto podemos proponer que,

P 2: La edad del empresario está positivamente relacionada con el éxito de la empresa cyber-trader.

El nivel de estudios es una de las variables más estudiadas por los investigadores en *entrepreneurship*. Presumiblemente el nivel de estudios está relacionado con el conocimiento (*knowledge*), habilidades (*skills*), resolución de problemas, disciplina, motivación y confianza en uno mismo. Todo ello permite proporcionar al empresario la capacidad de enfrentarse a problemas varios influyendo, por tanto, en el éxito de la empresa (Cooper, Woo y Gimeno-Gascón, 1994). Investigaciones anteriores han encontrado relación entre el nivel de estudios y el éxito de la empresa, aunque ésta ha sido limitada (Magaña, 1998). Además, se puede decir que la educación es uno de los factores citados en la literatura que más influyen en el éxito de las empresas de nueva creación (Sandberg y Hofer, 1987; Stuart y Abetti, 1987; McDougall, Robinson y De Nisi, 1992; y Cressy, 1996a).

P 3: El nivel de estudios del empresario está positivamente relacionado con el éxito de la empresa de nueva creación.

La organización *incubadora* se refiere, en términos generales, a la naturaleza de la organización para la cual ha trabajado el empresario anteriormente. Los estudios sobre la organización incubadora muestran cómo ciertas organizaciones (empresas, universidades o centros de investigación) determinan no sólo el número de nuevas empresas sino también sus características (véase Veciana, 1999 y 2005). El término «organización incubadora», tiene dos acepciones. En el sentido utilizado en este trabajo significa la organización donde trabaja el futuro empresario, donde concibe e incuba la idea de crear una nueva empresa. Por otro lado, a los viveros de empresas o centros de nuevas empresas también se denomina «incubadoras», pero esta definición no es la usada en nuestro trabajo.

Esta «organización» parece jugar un papel importante en el éxito de las empresas de alta tecnología (véase

Cooper, 1981; Feeser y Willard, 1988). La organización incubadora no sólo proporciona el *know-how* para producir eficientemente los productos/servicios de la empresa, sino que también proporciona los «contactos» con posibles socios-fundadores y la experiencia (Cooper, 1981). La organización incubadora también puede proporcionar al empresario el conocimiento necesario de la industria en la cual se quiera operar. Según Veciana (2005), en Palo Alto, el 85,5 por 100 de nuevas empresas se dedicaron al mismo mercado o utilizaron la misma tecnología que la de la empresa incubadora. En los últimos años, tanto en España como en otros países, se está fomentando la creación de empresas por parte de investigadores y profesores de universidad, ya que se parte de la idea de que éstos disponen de conocimientos científico-técnicos que pueden ser útiles para crear empresas basadas en nuevas tecnologías.

P 4: La organización incubadora donde se ha formado/trabajado el empresario influencia positivamente el éxito de las empresas cyber-traders.

Según Kotha (1998), el *conocimiento de la estructura industrial del sector* en el que se quiere operar es fundamental para tener éxito. Kotha destaca que este factor determinó el éxito de Jeffrey Bezos (fundador de Amazon) en contraste con Darryl Mattocks (el fundador de Internet Bookshop en el Reino Unido). Bezos realizó un mejor estudio del sector industrial que le proporcionó una ventaja competitiva respecto a Mattocks.

P 5: La experiencia en el sector de operación o negocio está relacionada positivamente con el éxito de la empresa cyber-trader.

Experiencia en creación de empresas refleja el número de empresas creadas con anterioridad por el empresario. Esta variable ha sido estudiada en varios modelos de éxito y fracaso. Integra el enfoque psicológico y otros enfoques como: institucional, sociocultural, etcétera. Esta experiencia proporciona el desarrollo de habilida-

des directivas y capacidad de resolución de problemas. McMillan (1986) en Starr y Bygrave (1991) sugiere que existe una curva de aprendizaje en la creación de nuevas empresas (*experience curve of entrepreneurship*) que permite a las empresas superar obstáculos en los *startups*. Sin embargo, Starr y Bygrave (1991) destacan que los empresarios veteranos pueden encontrar otro tipo de dificultades.

P 6: La experiencia anterior en creación de empresas está positivamente relacionada con el éxito de éstas.

Aspectos que han motivado la creación de la empresa

Veciana (1988) destaca que la decisión de crear una empresa no se debe principalmente a la culminación de un proceso racional de análisis sino que generalmente empieza a raíz de un cambio en el estilo de vida. Sapienza y Curtis (1997) basándose en un modelo desarrollado por Shapero (Shapero, 1975, 1982; Shapero y Sokol, 1982) sobre los determinantes del éxito de las empresas de nueva creación, coinciden con la importancia de la *condición precipitante* (*precipitating condition*) como clave para entender la decisión de crear una empresa. Los eventos desencadenantes o *Triggering events*, se han estudiado principalmente en la teoría de la marginación. Sus principales autores son: Collins y Moore (1964) y Shapero (1975). Después de una extensa revisión bibliográfica Sapienza y Curtis (1997) concluyeron que la mayoría de negocios se crean a raíz de condicionantes negativos (ejemplo, pérdida del empleo, conflictos en el sitio de trabajo, etcétera) y no a raíz de oportunidades detectadas.

Desde esta perspectiva, existen dos tipos distintos de condiciones precipitantes (Watson *et al.*, 1998; Alstete, 2002). El primer tipo de condiciones precipitantes es lo que llamamos factores *push* o también *negative inducements* (ejemplo, pérdida del empleo, conflictos en el sitio de trabajo, frustración, etcétera).

El segundo tipo son los factores *pull* que generalmente se deben a una oportunidad percibida, ser tu propio jefe, independencia, utilización de las habilidades creativas o ganar dinero.

Por otra parte, Alstete (2002) afirma que el estudio de motivaciones (condiciones precipitantes) es de vital importancia en la era actual de inestabilidad de empleo y de reducido crecimiento económico. Según Alstete (2002) y Littunen (2000), después del *post-Internet boom*, parecen detectarse cambios en las relaciones personales y en la propia personalidad del emprendedor que deben ser estudiados. En este contexto, las motivaciones del emprendedor para crear su empresa cobran gran importancia.

Una parte importante de los empresarios que han tenido éxito en Internet han creado sus empresas a partir de una oportunidad de negocio percibida, lo cual no parece ser tan común en el mundo físico (véase Veciana 2005, páginas 69-70). Por ejemplo, Jeffrey Bezos (*Amazon*) construyó una base de datos con más de 1,1 millones de referencias, cuando las mayores librerías del mundo físico tienen en *stock* cerca de 175.000 referencias; y Granoff y Olson (*Virtual Vineyards*) ofrecen un catálogo de vinos procedentes de pequeños viñedos que difícilmente se pueden encontrar fuera de su zona de influencia (Schwartz, 1998).

P 7: Los factores pull están positivamente relacionados con el éxito de la empresa cyber-trader.

Capacidad de planificación y habilidades directivas. La planificación ha sido detectada como un factor de éxito para la nueva empresa. Esta variable *Managerial skills* ha sido ampliamente estudiada en el enfoque gerencial de la función empresarial y la creación de empresas. Las teorías de este enfoque parten del supuesto de que la creación de empresas es fruto de un proceso racional de decisión en el cual son decisivos los conocimientos y las técnicas elaboradas en las áreas de conocimiento de la economía y dirección de empresas (Veciana, 1999).

El Plan de Empresa es una herramienta que guía y ayuda al empresario en el proceso de creación. También representa una carta de presentación para buscar financiación o recursos necesarios para lanzar la nueva empresa. El Plan de Empresa obliga al empresario a pensar acerca de las distintas dimensiones necesarias para el éxito de la empresa (ejemplo, entorno competitivo, aspectos financieros, recursos humanos, etcétera, en Veciana, 1988). Magaña (1998) destaca la variable «habilidad directiva» del empresario como uno de los factores más importantes para el éxito de la empresa (Argenti, 1975; Cooper, 1979; Houston, 1972; Tyebjee y Bruno, 1984; Keeley y Roure, 1990 entre otros). Sharma y Mahajan (1980) afirman que cerca del 90 por 100 de los fracasos en empresas de nueva creación se deben a la falta de capacidad directiva del empresario. Jeffrey Bezos (Amazon) realizó un plan de empresa completo para su empresa vendedora de libros a través de Internet. Sin embargo, Planellas (1999) indica que no hay que darle una importancia excesiva al plan de empresa, y que hay que dar más relevancia a determinados aspectos bibliográficos del empresario que a tener un plan de empresa muy detallado.

P 8: La capacidad de planificación del empresario influencia positivamente en el éxito de las empresas cyber-traders.

Indicadores para medir el éxito de las nuevas empresas

Debido a que la mayoría de empresas digitales se encuentran en su primera fase de existencia y aún no tienen beneficios, esto supone un gran problema cuando se tiene que evaluar su éxito. Sin embargo, los criterios para evaluar estas empresas no debieran diferir mucho de una nueva empresa en el mundo real.

Brush y Vanderwerf (1992), Chandler y Hanks (1993), McDougall, Robinson y De Nisi (1992) coinciden en destacar que medir el éxito de empresas de nueva creación presenta dificultades especiales, ya que éstas carecen

de información histórica, no presentan demasiados beneficios en sus primeros años de operación y no tienen estandarizadas las medidas contables. Además, acceder al fundador, el tiempo requerido en recoger datos y la veracidad de las respuestas son otros problemas que deben afrontar los investigadores (Brush y Vanderwelf, 1992).

La literatura sugiere básicamente dos aproximaciones para medir el éxito de las empresas de nueva creación: las medidas objetivas y las medidas subjetivas.

Las *medidas objetivas* se refieren a indicadores que pueden medirse cuantitativamente, como por ejemplo: ROI, *cash-flow*, beneficios, ventas, etcétera. Brush y Vanderwerf (1992) detectaron más de 35 diferentes indicadores objetivos para evaluar el éxito de una empresa de nueva creación. Otros investigadores que han utilizado indicadores de este tipo son Begley y Boyd (1987); Chandler y Jansen (1992); Cragg y King (1988); y Kunkel (1991). Estos indicadores sacrifican en cierto modo la precisión de medida que podría obtenerse con otros indicadores, pero a la vez resuelven problemas como la poca disponibilidad de los empresarios a dar información sobre sus negocios.

Las *medidas subjetivas* han seguido básicamente dos tendencias. La primera es medir la satisfacción de los empresarios/gerentes con relación a los resultados de la empresa (Cooper, 1984; Dess y Robinson, 1984; Gupta y Govindarajan, 1984), estos estudios no han proporcionado la suficiente veracidad ni fiabilidad para que este tipo de indicadores sean utilizados en sustitución de indicadores objetivos. Además, la satisfacción con los resultados de la empresa puede verse influenciada por las expectativas del empresario lo cual puede alejarse de los resultados objetivos de la empresa. La segunda tendencia es la medición de los resultados de la empresa en relación con la competencia (Stuart y Abetti, 1987; Brush y Vanderwelf, 1992; Dess y Robinson, 1984; Sapienza, Smith y Gannon, 1988). En estos estudios la información que tienen los empresarios respecto a la competencia puede ser una barrera que falte en estos estudios. Los indicadores utilizados en ambas

aproximaciones no parecen haber proporcionado suficiente evidencia para sustituir las medidas objetivas.

Stuart y Abetti (1987) detectaron tres dimensiones complementarias para estudiar el éxito de las empresas de nueva creación. Sin embargo, estas dimensiones se utilizan en menor medida en estudios sobre factores de éxito y fracaso. Éstas son: *Bimodal, Multimodal vs. Continuos; Financial vs. Nonfinancial; Meeting or Not Meeting Expectations*.

Chandler y Hanks (1993) compararon los resultados de estudios que medían el éxito de empresas de nueva creación utilizando medidas objetivas y subjetivas. Como medidas objetivas utilizaron: crecimiento (crecimiento en cuota de mercado, variaciones de *cash-flow* y crecimiento en ventas) y el volumen de negocio (beneficios incluyendo el salario del empresario, ventas y beneficio neto). Como medidas subjetivas se utilizaron: indicadores de satisfacción del empresario, así como otros indicadores para comparar subjetivamente su éxito con el éxito de sus competidores conocidos. Los resultados mostraron que en general las medidas objetivas (crecimiento y volumen de negocio) proporcionaban mejor *relevance, availability, internal consistency, reliability and validity* que las medidas subjetivas.

Stuart y Abetti (1987) recomiendan que en lugar de medir el éxito, se mida el «éxito inicial» como combinación de medidas objetivas y subjetivas. Para medir este «éxito inicial» se utilizan como medidas objetivas y cuantificables: crecimiento en ventas, rentabilidad, crecimiento en ventas internacionales y *cash-flow*. Como medidas subjetivas utilizaron el logro de las expectativas iniciales, la probabilidad de supervivencia y la habilidad para atraer capital. Tener éxito inicialmente no garantiza un éxito a largo plazo, sin embargo, el «éxito inicial» constituye un prerrequisito para atraer nuevos clientes, mantener los flujos de capital y confirmar a los empresarios y empleados de que sus esfuerzos iniciales pueden ser ampliamente recompensados.

Más allá del resultado económico, que es la medida más aceptada para definir el éxito de una empresa, algunos investigadores han estudiado otras dimensiones

relacionadas con el individuo y otras no-económicas como el desarrollo personal o la satisfacción en el trabajo.

Morel d'Arleux (1998) realizó entrevistas con empresarios para saber cómo entendían el término «éxito» y las conclusiones fueron las siguientes: el éxito tiene un componente subjetivo, se tiene que estudiar teniendo en cuenta las características del empresario-fundador; el éxito no está solamente relacionado con el negocio y que el crecimiento y los resultados de la empresa sólo constituyen una parte del éxito, la parte que podemos denominar «profesional». Además, detectó tres dimensiones para cubrir todos los aspectos del éxito del empresario: éxito personal (que hace referencia a aspectos de la vida personal del empresario, el logro de la felicidad individual); éxito profesional (que hace referencia al resultado y al crecimiento de la empresa) y éxito familiar (como padre, madre, marido o esposa, que hace referencia a las implicaciones que tiene la empresa sobre la vida familiar del empresario).

Así pues, se concluye que el éxito es un concepto global que debe ser estudiado a nivel individual y que comprende tres dimensiones. Mientras los métodos cuantitativos de recogida de datos pueden utilizarse para medir los resultados, o el crecimiento como resultado, los estudios relacionados con el éxito deben tener en cuenta aspectos no-económicos. Además, deben tener como unidad de análisis el individuo (empresario) y no solamente la empresa.

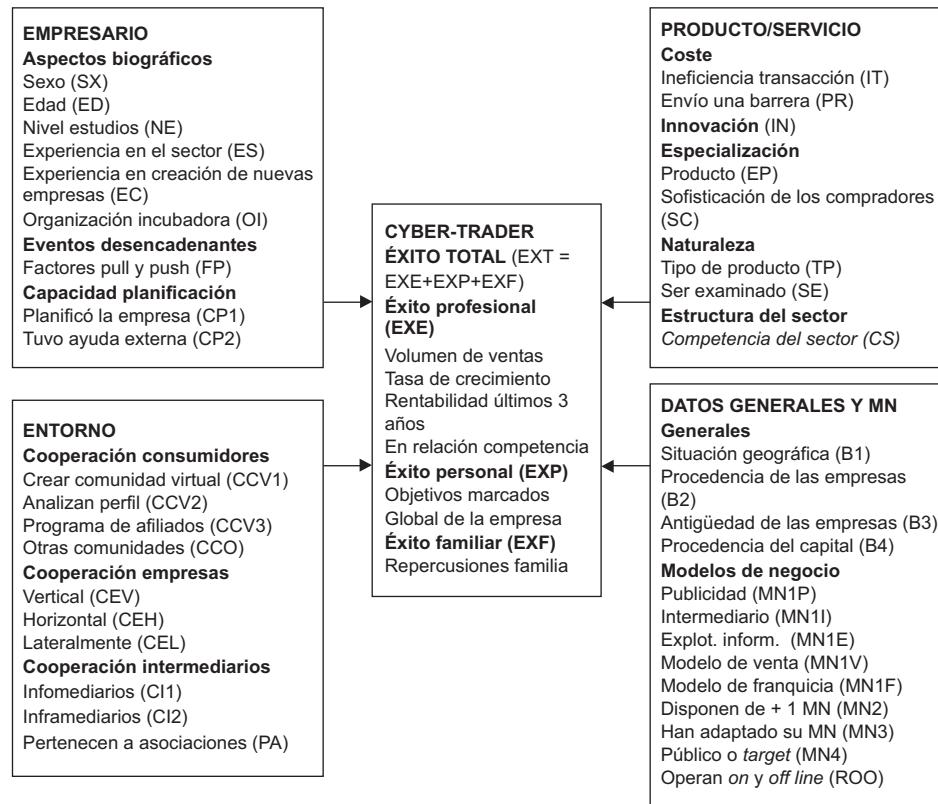
Según Morel d'Arleux (1998), para evaluar el éxito teniendo en cuenta las tres dimensiones anteriores (personal, familiar y profesional) la mejor herramienta de medida es la satisfacción autorrespondida u observada (*self-reported o observed*).

3. Metodología

Siguiendo las proposiciones de Hofer y Bygrave (1992), se han seguido varias fases para llevar a cabo esta investigación: se ha realizado la revisión de la literatura y se han establecido ocho proposiciones; se

ESQUEMA 1

MODELO PARA ESTUDIAR EL ÉXITO DE LAS EMPRESAS PURAMENTE DIGITALES



ha desarrollado un protocolo y seleccionado la muestra de empresarios para poder conducir la investigación; se ha contrastado el protocolo de recogida de datos sobre una pequeña muestra de empresarios lo cual nos ha permitido redefinir e introducir varios aspectos no contemplados en el protocolo inicial. Seguidamente se han realizado las entrevistas personales sobre la muestra elegida de empresarios y se han escrito los informes de cada entrevista realizada y, finalmente, se han analizado todos los datos obtenidos en las entrevistas lo cual nos ha permitido verificar las proposiciones realizadas *a priori*. A continuación, se

han obtenido las conclusiones pertinentes y se ha redactado el informe final.

Las 47 variables contempladas en el modelo inicial de Serarols (2003) se pueden observar en el Esquema 1. Las variables independientes que se han analizado en este estudio son: sexo (SX), edad (ED), educación (NE), organización incubadora (OI), experiencia en el sector de operación (ES), experiencia en creación de empresas (EC), motivaciones para crear la empresa (FP) y capacidad de planificación (CP). Se han utilizado las siguientes variables dependientes para estimar la puntuación del éxito: éxito personal (EXE), éxito profesional (EXP) y éxito familiar (EXF).

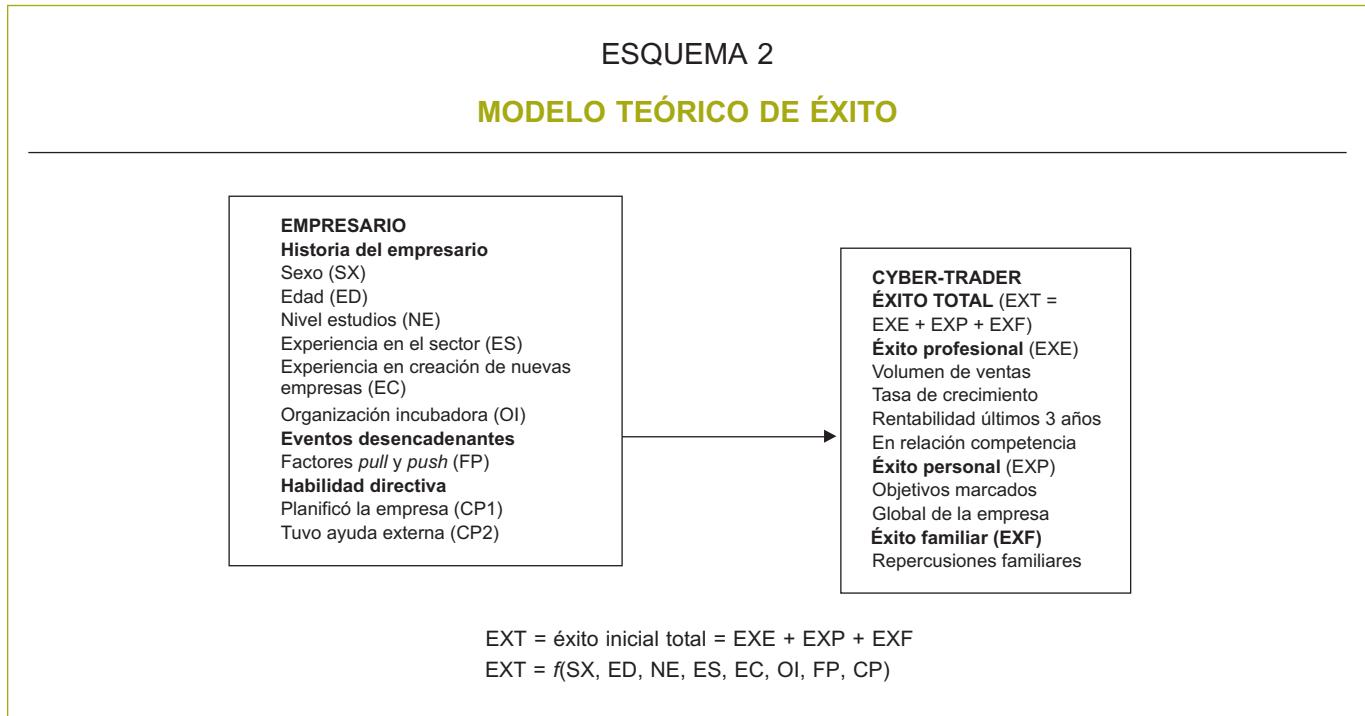
CUADRO 3
FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO

| Ficha del estudio | |
|---|---|
| Tipo de estudio | Exploratorio, cualitativo utilizando técnicas de <i>grounded theory</i> y <i>case study</i> . |
| Número de empresas entrevistadas | 23. |
| Fuentes de información | Primaria y secundaria. |
| Duración media de las entrevistas | 95,74 minutos. |
| Criterios de segmentación de la muestra | <ol style="list-style-type: none"> 1. Proporción de ventas facturada en Internet > 95 por 100. 2. Situación geográfica: Barcelona, Girona y Málaga. 3. Antigüedad de operación: < 5 años. 4. Pertinencia a un grupo empresarial ya existente: se han descartado aquellas empresas que fueran filiales de grupos ya existentes. 5. Actividad principal de la empresa: se ha pretendido abarcar el mayor número de actividades distintas procurando seleccionar como máximo 2 empresas con la misma actividad. |
| Submuestras de análisis | <p>Grupo 1: 7 empresas de la provincia de Girona y Barcelona que se utilizaron para realizar el test del protocolo de investigación realizado.</p> <p>Grupo 2: 6 empresas de la provincia de Málaga.</p> <p>Grupo 3: 10 empresas de la provincia de Girona y Barcelona.</p> |

Selección de la muestra

Para poder determinar el grupo de empresas/empresarios que participen en nuestro estudio se necesitan unos criterios de elección, utilizando la técnica de elección de la muestra por criterio (*criterion sampling*) (Quin, 1990). Debido al grado de desarrollo del comercio electrónico a través de Internet en España es prácticamente imposible detectar la población total de empresas que operan única y exclusivamente en Internet en España, debido a que: 1) no existe ninguna clasificación CNAE específica para ellas; 2) no existe ningún epígrafe específico para ellas; 3) no existe ningún fichero especial de empresas donde deban registrarse. Cabe destacar que solamente existe una base de datos de empresas españolas de la Nueva Economía editada por la revista Ganar.com (Grupo Recoletos) con unos 1.200 registros. También se ha tenido acceso a la base de datos de empresas ubicadas en el Parque Tecnológico de Andalucía

(Málaga), dedicadas al comercio electrónico a través de Internet. Una vez segmentada la base de datos de Ganar.com y del Parque Tecnológico de Andalucía con los criterios anteriores, se han analizado individualmente las *web* de las empresas preseleccionadas con el objetivo de: determinar si estas empresas realmente existían y estaban operativas; determinar la calidad, los contenidos y la usabilidad de sus páginas *web*; detectar al fundador y empresario de la empresa; actualizar los datos de contacto. Como es sabido, no existe forma de determinar cuál es el número exacto óptimo de participantes en un estudio cualitativo. Creswell (1997) y Quinn (1990) estiman que el número óptimo de entrevistas será aquel que consiga «saturar» la teoría, a partir del cual las entrevistas posteriores realizadas ya no aporten más evidencia para poder entender el fenómeno de estudio. Este número lo cifran entre 20 y 30. Con todo esto hemos diseñado nuestro estudio empírico (véase Ficha Técnica del estudio) (Esquema 1, Cuadro 3).



En cuanto a la validez del estudio, con el objeto de aumentar la validez del estudio, se han seguido los siguientes procesos (Creswell, 1997; recomienda utilizar un mínimo de 2 de los procesos siguientes para mejorar la validez del estudio): observación persistente e involucración prolongada; triangulación; casos negativos *Negative case studies*; revisión de los informes por parte de los entrevistados; descripciones en profundidad.

Estimadores de éxito

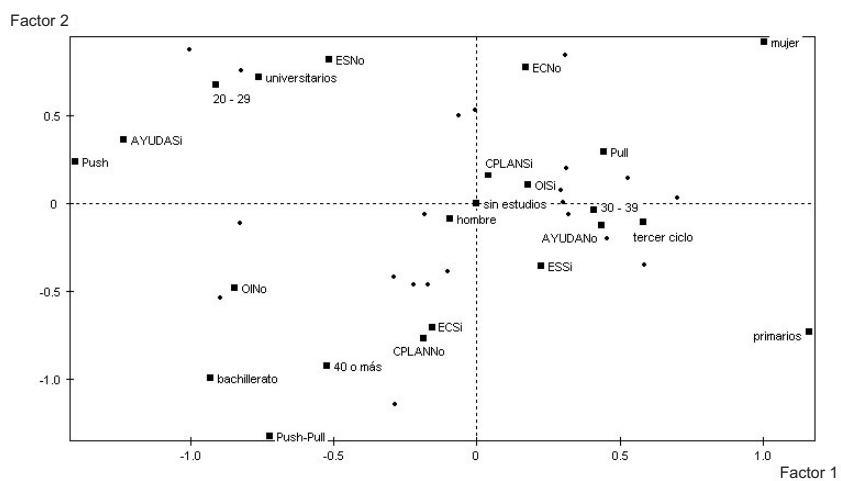
En una primera fase de este trabajo se ha utilizado una combinación de medidas objetivas y subjetivas para medir el éxito de las nuevas empresas tal y como recomiendan Stuart y Abetti (1987). Sin embargo, debido a la reticencia por parte de la mayoría de los empresarios entrevistados a dar datos sobre medidas objetivas y al hecho de que estas empresas operan en diferentes sectores y tienen tamaños muy distintos, lo que hace muy difícil su

comparación, se vio la necesidad de usar otro tipo de estimadores. Siguiendo el estudio de Morel d'Arleux (1998) se utilizaron los siguientes estimadores subjetivos del éxito total (EXT): éxito personal (EXE), éxito profesional (EXP) y éxito familiar (EXF) (Esquema 2).

Análisis de datos

Para poder obtener el máximo partido de los datos obtenidos en las entrevistas personales se ha considerado oportuno realizar dos tratamientos de datos diferenciados: un análisis de correspondencias múltiples (ACS) y posterior análisis *cluster*, para obtener y realizar un análisis descriptivo de los ejes factoriales principales y detectar grupos similares de individuos o variables agrupadas en conglomerados (para realizar este análisis se ha utilizado el programa SPAD v.4.); un análisis descriptivo univariable, para poder estudiar, por separado, cada una de las variables que se han considerado en el estudio.

GRÁFICO 1
DESCRIPCIÓN DE LOS EJES FACTORIALES



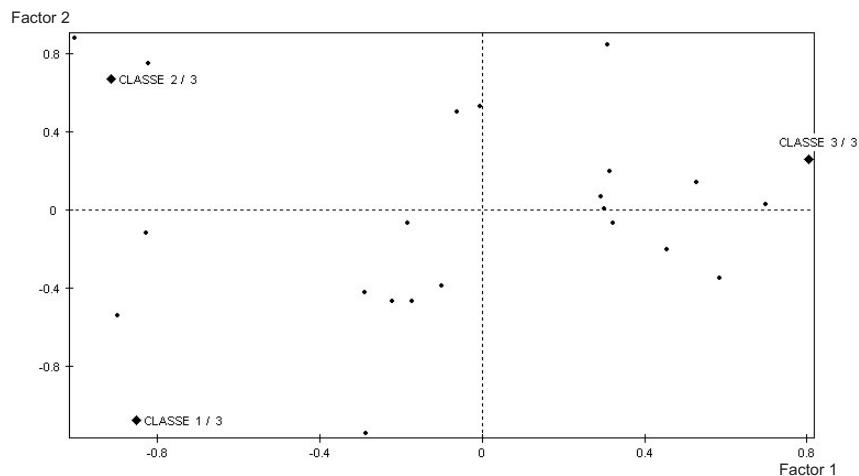
4. Resultados y discusión

Comentaremos el análisis de correspondencias múltiples (ACM) y *cluster* y, posteriormente, analizaremos descriptivamente la dimensión empresario de nuestro modelo.

Se ha realizado un ACM y análisis *cluster* utilizando cada una de las variables detectadas en el modelo referente al empresario digital como activas y los indicadores del éxito como variables ilustrativas para determinar perfiles. Se han detectado 5 valores propios significativos que pueden explicar hasta el 66,88 por 100 de la varianza de los datos. Existen dos valores propios muy claros que representan el 33,21 por 100 de los datos, aunque posiblemente se pueda llegar a explicar los 5 primeros ejes factoriales. El eje principal 1 (*Facteur 1*, véase Gráfico 1) separa a los empresarios en función de su formación, edad y eventos desencadenantes. En la parte negativa del eje se encuentran los empresarios más jóvenes con estudios universitarios,

que han creado su empresa con ayuda externa y debiendo a eventos desencadenantes *push*. En la parte positiva del eje los que tienen entre 30 y 39 años con estudios de tercer ciclo, que han creado su empresa sin ninguna ayuda externa y motivados por factores *pull* (oportunidad percibida, libertad profesional, etcétera). El eje factorial 2 (*Facteur 2*, véase Gráfico 1) también separa a los empresarios en función de su experiencia empresarial y en creación de empresas. En la parte negativa del eje encontramos aquellos empresarios que tienen experiencia en el sector, que han creado alguna empresa con anterioridad y que las motivaciones para crear su empresa han sido indistintamente *push* y *pull*. La parte positiva del eje representa aquellos empresarios con formación universitaria, sin experiencia en el sector de operación ni en creación de empresas y que las motivaciones han sido *pull*. El Gráfico 1 muestra cada una de las modalidades de las variables activas (perfil) utilizadas en el estudio. Los puntos representan cada una de las empresas analizadas.

GRÁFICO 2
CLASES DETECTADAS EN EL PLANO FACTORIAL



También se puede llegar a definir los ejes factoriales 3, 4 y 5 pero no son tan representativos como los dos primeros. Con todo, se observan las siguientes tendencias: aquellos empresarios más jóvenes con estudios universitarios que han creado su empresa con ayuda externa y debido a eventos desencadenantes *push* tienden a tener un éxito personal muy bajo [EPmuy bajo] y en menor medida un éxito total muy bajo [ETmuy bajo]; aquellos empresarios que tienen experiencia en el sector que han creado alguna empresa con anterioridad y que las motivaciones para crear su empresa han sido indistintamente *push* y *pull* tienden a tener un éxito personal normal [EPnormal]; no se identifica ningún perfil específico para los empresarios con éxito alto o muy alto.

En cuanto al análisis *cluster*, se aplicó un análisis cluster jerárquico con el método aglomerativo y después se analizó con detenimiento el dendograma y se han detectado 3 particiones muy claras. Es decir, existen 3 clases o grupos de empresas (véase Gráfico 2) distintas que definiremos a continuación.

La clase 1 (empresarios experimentados) engloba al 26,09 por 100 de los empresarios. Analizando las variables activas (perfil empresario) detectamos que la característica más común, con el 100 por 100 de las empresas, es que han tenido experiencia previa en creación de empresas. También se detecta que las motivaciones para crear la empresa han sido indistintamente *push-pull*. Por otra parte, se ha detectado que el no tener experiencia empresarial y haber creado la empresa a partir de factores *pull* queda excluido de este *cluster*. En la clase 2 (empresarios jóvenes universitarios) detectamos que la característica más común de este *cluster* que engloba al 21,74 por 100 de los empresarios, con el 100 por 100 de las empresas, es que la edad del empresario se sitúa en el intervalo de 20 a 29 años. Por otra parte, se ha detectado que el tener una edad comprendida en el intervalo de 30 a 39 años queda excluido de este cluster. Este segundo *cluster* no tiene ninguna variable ilustrativa que sea representativa del éxito. Aunque esta clase parece estar relacionada con el

CUADRO 4
ÉXITO DE LAS MUJERES EMPRESARIAS DE LA MUESTRA

| Variables | Empresa 3 | Empresa 23 | Media | Resto (Media) |
|------------------------------------|-----------|------------|-------|---------------|
| Éxito total | 7,57 | 8 | 7,79 | 6,61 |
| Éxito profesional | 7,00 | 7 | 7,00 | 6,14 |
| Éxito personal | 8,50 | 9 | 8,75 | 7,24 |
| Éxito familiar | 8,00 | 10 | 9,00 | 7,26 |
| N.º de empleados totales | 53,00 | 26 | 39,50 | 20,35 |

éxito total muy bajo [ETmuy bajo]. Con respecto a la clase 3 (empresarios planificadores oportunistas), analizando las variables activas de este *cluster* (52,17 por 100 de la muestra), detectamos que la característica más común, con el 100 por 100 de las empresas, es que son empresas nacidas debido a aspectos *pull* (oportunidad percibida). También se detecta que la edad del empresario se sitúa en el intervalo de 30 a 39 años y que el nivel de estudios de éstos es de tercer ciclo. Este tercer *cluster* no tiene ninguna variable ilustrativa que sea representativa del éxito.

En cuanto al análisis descriptivo de la dimensión «empresario» de nuestro modelo, éste se ha basado en los datos y transcripciones de las entrevistas realizadas a los socios-fundadores. Respecto a la edad, detectamos que el 91,30 por 100 de los empresarios que han participado en el estudio tienen una edad comprendida entre los 20-40 años. Aunque esta variable coja valores semejantes entre los empresarios puramente digitales, no se ha podido establecer un vínculo directo entre la edad del empresario y el éxito de la empresa. En el análisis *cluster* se sugiere que a menor edad (dependiente de otras variables como: nivel de estudios, ayuda externa y eventos desencadenantes) el éxito personal y total son muy bajos. Este hecho puede indicar que en esta primera fase de desarrollo del comercio electrónico ha sido la gente joven quien ha sabido adaptarse mejor al entorno que lo rodea, quizás debido a que ya han crecido en una época en la que el uso de los ordenadores es esencial en sus

actividades. Sin embargo, esta ilusión inicial se ha visto truncada por el contexto macroeconómico del momento (marcado por el terrorismo) y la caída de la burbuja tecnológica que han congelado las inversiones en el sector y parado su continuo crecimiento de dos y tres cifras. Parece ser que, en esta etapa, vemos la emergencia de otro perfil de empresarios que están dando el salto del mundo físico al virtual y que tienen un profundo conocimiento y experiencia en el mercado que operan. Quizás muchos de los fracasos en Internet sean debidos a la falta de experiencia profesional y gestión en los mercados donde estos jóvenes emprendedores quieren operar.

En cuanto al sexo, las empresas creadas por mujeres en nuestra muestra han tenido un éxito superior a la media, emplean a muchos más trabajadores que la media, han conseguido levantar rondas de financiación y provienen de organizaciones incubadoras de renombre. En el Cuadro 4 se muestran estos datos.

Sin embargo, cabe afirmar que hay muy pocas mujeres que decidan crear su propia empresa puramente digital (6,3 por 100), quizás ello se deba a la formación necesaria para poder afrontar un proyecto de estas características. Se ha detectado que gran parte de nuestra muestra de empresarios tienen un perfil marcadamente técnico y estas titulaciones técnicas son demandadas principalmente por hombres en España.

Sobre el nivel de estudios, de la muestra de empresarios se desprende que el 82,60 por 100 tienen, como mínimo, estudios universitarios. Cabe destacar que el

52,17 por 100 de los empresarios entrevistados tienen estudios de tercer ciclo (*máster*, postgrados o estudios de doctorado). Únicamente el 17,39 por 100 sólo tienen estudios primarios o de bachillerato. Estos datos nos muestran que los empresarios que han creado su empresa puramente digital tienen un nivel de estudios muy superior al resto de empresarios (que suele estar entre un 2-5 por 100). Sin embargo, no se ha podido determinar estadísticamente una relación directa entre la variable «nivel de estudios» y el éxito de la empresa. En cuanto a la experiencia en creación de empresas, más de la mitad de los empresarios había creado una empresa con anterioridad a la actual. Destaca que los empresarios digitales, aun siendo una muestra muy joven, han sido muy emprendedores en el sentido de crear empresas. Aunque el índice de supervivencia de estas empresas ha sido solamente del 25 por 100. Sería interesante analizar el índice de supervivencia de las empresas creadas por los empresarios «no digitales». Sobre la experiencia en el sector de operación, casi un 70 por 100 de los empresarios tenían experiencia anterior en el sector que opera actualmente su empresa, con una media de 7,16 y mediana de 5 años. No se ha podido determinar si esta variable individualmente afecta al éxito de la empresa. Pero sí se ha podido determinar que esta variable, conjuntamente con la experiencia en creación de empresas y los eventos desencadenantes, afecta al éxito. En cuanto a la organización incubadora, más de un 82 por 100 de los empresarios entrevistados afirman que la organización incubadora les ha afectado positivamente en la creación de su empresa. Sin embargo, del ACM anterior, parece desprenderse que la organización incubadora no es relevante para el éxito. Las principales organizaciones incubadoras que proceden los empresarios entrevistados son, en primer lugar, empresas tradicionales (40 por 100) seguidas de empresas tecnológicas (36 por 100) y universidades y centros de investigación (24 por 100). Dentro de las empresas tecnológicas, destaca *Intercom*, que ha formado a un 44 por 100 de los empresarios procedentes de esta tipología de empresas. Los principales activos que han obtenido estos

empresarios de sus organizaciones incubadoras han sido «experiencia en gestión y creación de empresas» (32,5 por 100) seguida de «contactos y clientes» (25 por 100). La «experiencia tecnológica y de proyectos web» (15 por 100) y «el conocimiento del sector» (15 por 100) han sido considerados de menor importancia.

En cuanto a otras aportaciones interesantes de estas organizaciones incubadoras, destacamos algunas de las afirmaciones realizadas por los empresarios:

[empresa n.º 11]: «... *Sobre todo visión, un poco de formación, algo de contacto...*».

[empresa n.º 20]: «... *Intercom me enseñó el ejercicio de escuchar, organizar y presentar un proyecto que tuviera todo el sentido para el cliente...*».

[empresa n.º 23]: «... *Sentándose al lado de directores generales de las principales empresas de España aprendes mucho. Conocimientos técnicos quizá no, muy pocos, pero sí habilidades de dirección o cómo se gestiona una empresa, esto es lo que aprendí...*».

Sobre las motivaciones para crear la empresa, el 73,91 por 100 de los empresarios de la muestra ha decidido crear su empresa a raíz de *positive inducements* (ejemplo, oportunidad detectada, hacer dinero, ser tu propio jefe, ganas de hacer cosas nuevas, etcétera). Únicamente el 13,04 por 100 se han visto forzados a crear su empresa (dar trabajo a doctorados, crear un lugar de trabajo para su esposa, la familia ha empujado, etcétera). También cabe destacar que un 13,04 por 100 de los empresarios han decidido crear su empresa indistintamente debido a aspectos *pull* y *push*. Los principales aspectos *pull* detectados son: ganas de hacer algo y/o trabajar por si mismo (37,14 por 100); detección de una oportunidad de mercado (22,86 por 100); y hacer cosas nuevas/algo que me guste (22,86 por 100). Mientras que los principales aspectos *push* detectados son: colocar a mi esposa en un puesto de trabajo; dar un trabajo a doctorados; dedicar más tiempo a mi familia; y mi familia me ha empujado. Estos datos parecen mostrar que los empresarios digitales principalmente crean sus empresas debido a aspectos *pull* a diferencia de los empresarios tradicionales que suelen crear sus empresas

debido a motivaciones *push*. A través del ACM, se ha detectado que esta variable tiende a afectar positivamente al éxito. Por otro lado, sí se ha podido determinar que los aspectos *push* afectan negativamente al éxito de las empresas.

De las transcripciones de las entrevistas, se ha observado que varios de los empresarios ya tenían la idea de crear una empresa y la aparición de Internet fue un catalizador para ellos. Quizá se deba a la euforia del momento o por la escasa necesidad de inversión inicial necesaria para crear un negocio en la red en comparación al mundo físico. Véanse estos aspectos en las transcripciones siguientes:

[empresario n.º 2]: «... *Hacía tiempo que yo tenía ganas de hacer algo para mí mismo. Pero no encontraba qué, [...] hasta que un día llegó Internet a España y empecé a pensar que quizás [Internet] sería un buen canal. Juntamente con Julia [su esposa] pensamos que teníamos el canal que nos permitía empezar sin hacer grandes inversiones, sin tener que disponer de un local...*»

[empresario n.º 5]: «... *Y fue en el año 1996 cuando apareció Internet y pensé que podía adaptarse muy bien con lo que yo estaba haciendo hasta ahora. Ya que no implicará imprimir catálogos, ni gastos fijos y puedo tener un público mucho más amplio...*»

Finalmente, la capacidad de planificación, de la muestra se desprende que el 82,61 por 100 de los empresarios han realizado esfuerzos de planificación que se han traducido en planes de empresa. Destacamos que el grado de detalle de estos planes de empresa presenta variaciones importantes. Los empresarios que han tenido ayuda externa (un 26,09 por 100 del total de empresarios o un 31,58 por 100 de los empresarios que han realizado un plan de empresa) o que lo han necesitado para cerrar alguna ronda de financiación, presentan planes de empresa más detallados y han empleado mucho más tiempo en su planificación. En el análisis *cluster* se ha detectado que el no haber planificado la empresa tiende a afectar negativamente al éxito de las empresas. A continuación, se muestran algunas de las transcripciones obtenidas al respecto:

[empresario n.º 5]: Inicialmente no planificó la empresa, hasta que se vio obligado a realizar esta planificación debido a la entrada de un socio capitalista.

[empresario n.º 8]: A este empresario le obligaron a realizar un plan de empresa para poder acceder a un espacio en un vivero empresarial. «... *Fue más sobre la marcha, nos obligaron a hacer un plan de marketing, pero nos lo hicieron aquí mismo en este edificio. Y el plan de marketing es para echarse a reír, nosotros lo miramos y nos echamos a reír. Dice una barbaridad, pero como sirvió para venir aquí ya está. Porque este edificio es una incubadora de empresas, entonces exigía una serie de cosas...*»

[empresario n.º 17]: «... *Personalmente creo que estos tipos de plannings sirven para ayudarte a organizar la agenda, luego debes tener capacidad de reacción. Hasta que no acabas de enfocar las diez cosas que piensas con cuál es la primera o segunda que el mercado quiere...*»

5. Conclusiones

Las conclusiones de este trabajo de investigación se dividen principalmente en tres partes, la discusión de los objetivos principales del trabajo y de las proposiciones realizadas, las limitaciones del estudio y las posibles líneas de investigación futuras.

El empresario digital español es un hombre de unos 33 años con estudios universitarios y también de tercer ciclo (máster, doctorado, etcétera). Tiene experiencia anterior en el sector industrial de operación de su empresa y ya había creado una empresa con anterioridad. La organización incubadora que le ha formado (en algunos casos una empresa tradicional y en otros una empresa relacionada con la tecnología) le ha proporcionado la experiencia en gestión y creación de empresas, así como contactos y clientes. A diferencia de lo que muestran la mayoría de estudios de empresarios tradicionales, el empresario digital ha creado su empresa debido a factores positivos (*pull*), tales como: ganas de trabajar por sí mismos o la detección de una oportuni-

CUADRO 5

PRINCIPALES HALLAZGOS RESPECTO LAS PROPOSICIONES DEL ESTUDIO

| Proposiciones | Principales hallazgos |
|---|---|
| P1: Sexo | Se ha detectado que las empresas digitales creadas por mujeres tienen un éxito superior a la media pero hay una proporción muy pequeña de «empresarias digitales». |
| P2: Edad | No existe una relación directa entre la edad del empresario y el éxito de la empresa digital. La variable edad parece estar relacionada con la adaptación tecnológica. |
| P3: Formación | Se ha detectado que parece haber una tendencia que indica que a mayor formación, mayor éxito. Presumiblemente, a mayor nivel de estudios y especialmente MBA's, las empresas presentan un mayor éxito. |
| P4: Organización incubadora | No se observa ninguna relación directa entre la organización incubadora y el éxito de la empresa. Sin embargo, el 82 por 100 de los empresarios entrevistados manifiestan que la organización incubadora les ha afectado positivamente. |
| P5: Experiencia sector | Se ha podido determinar que esta variable juntamente con la experiencia en creación de empresas y los eventos desencadenantes afecta al éxito. |
| P6: Experiencia en creación de empresas | No se ha podido determinar si esta variable individualmente afecta al éxito de la empresa. Pero se observa que más de la mitad de empresarios de la muestra habían creado empresas con anterioridad. |
| P7: Eventos desencadenantes | Se ha detectado que esta variable (<i>pull</i>) tiende a afectar positivamente al éxito. Por otro lado, se ha podido determinar que los aspectos <i>push</i> afectan negativamente al éxito de las empresas. Varios de los empresarios de la muestra ya tenían la idea de crear una empresa y la aparición de Internet fue un catalizador para ellos. |
| P8: Capacidad de planificación | Sí influye, ya que se ha detectado que el no haber planificado tiende a afectar negativamente al éxito de las empresas. |

dad de mercado. Cabe destacar que varios de los empresarios ya tenían la idea de crear una empresa e Internet fue un mero catalizador para ellos. No se ha detectado ningún perfil o *clúster* de empresario digital de gran éxito. Sin embargo se observa que aquellos empresarios más jóvenes con estudios universitarios, que han creado su empresa con ayuda externa y debido a eventos desencadenantes *push* tienden a tener un éxito personal muy bajo [EPmuy bajo] y, en menor medida, un éxito total muy bajo [ETmuy bajo]. Aunque los estudios cualitativos no tengan como objetivo la confirmación de las proposiciones establecidas en el apartado 2, parece confirmarse que la formación, experiencia en el sector y eventos desencadenantes son variables del empresario

relacionadas, positivamente, con el éxito de las nuevas empresas digitales (véase Cuadro 5).

Con respecto a las limitaciones de este estudio, la principal reside en las dificultades para detectar empresas puramente digitales. Otra limitación consiste en la selección de una muestra representativa de empresas puramente digitales, en este sentido no se puede considerar que la muestra seleccionada sea representativa de toda la población española de empresas puramente digitales. Otra limitación está relacionada con el enfoque del estudio, empleando más variables cualitativas que cuantitativas. En este sentido, elementos cuantitativos como necesidades de inversión, fuentes de financiación o resultados económicos iniciales de la actividad

empresarial no se han incluido en el estudio. Sería de interés incluir un análisis de en qué medida las estructuras de financiación y capital riesgo del país afectan a la creación de empresas digitales.

Las implicaciones de este estudio para futuras investigaciones en creación de empresas son exploratorias y pretenden abrir nuevas líneas de investigación para el estudio de los factores de éxito de empresas que operan exclusivamente en Internet. En primer lugar, nuestro modelo, $EXT = f(SX, ED, NE, ES, EC, OI, FP, CP)$ sugiere que las características del empresario y sus motivaciones juegan un papel importante en el éxito de las empresas puramente digitales. Sin embargo, la bibliografía de factores de éxito de empresas tradicionales sugiere que el éxito también puede estar relacionado con el mercado, el tipo y estrategia de producto, la estructura industrial, el capital humano y los aspectos financieros, entre otros. Investigaciones futuras deberían ampliar nuestro modelo incorporando dichas variables y pudiendo analizar diferencias entre el empresario digital y el empresario tradicional. En segundo lugar, las investigaciones futuras deberán poner énfasis en el desarrollo de estimadores adecuados que permitan medir el éxito de estas empresas. En tercer lugar, se observa que aproximadamente la mitad de los empresarios entrevistados han tenido que reorientar su modelo de negocio para poder adaptarse al entorno y sobrevivir. Este aspecto denota que la capacidad de aprendizaje del empresario también puede estar relacionada con el éxito de la empresa. Investigaciones futuras deberían contemplar también esta variable.

Referencias bibliográficas

- [1] AECE, FECEMD (2003): «Estudio Comercio Electrónico», <http://www.aece.org/recursosclasifica.asp> (15-5-2004).
- [2] ALSTETE, J. W. (2002): «On Becoming an Entrepreneur: An Evolving Typology», *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, volumen 8, número 4, páginas 222-234.
- [3] AMAT, O. (1991): «Cómo crear empresas exitosas», *Harvard-Deusto Business Review*.
- [4] ARGENTÍ, J. (1975): *Company Failure: The Tell Tale Signs at the Top*, The Director.
- [5] BALLANTIN, J. W.; CLEVELAND F. W. y KOELLER, C. T. (1992): «Characterizing Profitable And Unprofitable Strategies In Small And Large Businesses», *Journal Of Small Business Management*, 1992, páginas 13-24.
- [6] BEGLEY, T. M. y BOYD, D. P. (1987): «Psychological Characteristics Associated with Performance in Entrepreneurial Firms and Smaller Business», *Journal of Business Venturing*, volumen 2, páginas 79-93.
- [7] BIRLEY, S. (1987): «New Ventures and Employment Growth», *Journal of Business Venturing*; volumen 2, número 2, páginas 155-165.
- [8] BRUNO, A.; LEIDECKER, L. y HARDER, J. (1987): «Why Firms Fail», *Business Horizons*, mayo-abril, página 50-58.
- [9] BRUSH, C. G. y VANDERWELF, P. A. (1992): «A Comparison Methods and Sources for Obtaining Estimates of New Venture Performance», *Journal of Business Venturing*, volumen 7, páginas 157-170.
- [10] BYGRAVE, W. D. (1989): «The Entrepreneurship Paradigm (II): Chaos and Catastrophes Among Quantum Jumps?», *Entrepreneurship: Theory and Practice*, volumen 14, número 92, páginas 7-30.
- [11] CARRIER, C. y RAYMOND, L. (2004): «Cyberentrepreneurship. A Multiple Case Study», *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, volumen 10, número 5, páginas 349-363.
- [12] CHANDLER, G. N. y HANKS, S. H. (1993): «Measuring the Performance of Emerging Businesses: A Validation Study», *Journal of Business Venturing*, volumen 8, páginas 391-408.
- [13] CHANDLER, G. N. y JANSEN, E. J. (1992): «Founders' Self Assessed Competence and Venture Performance», *Journal of Business Venturing*, número 3, volumen 3, páginas 223-236.
- [14] CMT (2004): «Informe sobre el comercio electrónico en España a través de entidades de medios de pago (4.º trimestre 2004)».
- [15] COCHRAN, A. (1981): «Small Business Mortality Rates: A Review of the Literature», *Journal of Small Business Management*, páginas 50-59.
- [16] COLLINS, O. F. y MOORE, G. (1964): *The Entrepreneur Man*, East Lansing, Michigan State University Graduate School of Business Administration.
- [17] COLOMBO, M. G. y DELMASTRO, M. (2001): «Technology-based Entrepreneurs: Does Internet Make a Difference?», *Small Business Economics*, 16, páginas 177-190.
- [18] COOPER, A. (1981): «Strategic Management: New Ventures and Small Business», *Long Range Planning*, volumen 14, número 5, páginas 39-45.

- [19] COOPER, A. (1993): «Challenges in Predicting New Firm Performance», *Journal of Business Venturing*, volumen 8, páginas 241-253.
- [20] COOPER, A.; WOO, C. Y. y GIMENO-GASCÓN, F. J. (1994): «Initial Human and Financial Capital as Predictors of New Venture Performance», *Journal of Business Venturing*, volumen 9, número 5, páginas 351-395.
- [21] COOPER, R. G. (1979): «The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure», *Journal of Marketing*, volumen 43, verano, páginas 93-103.
- [22] COOPER, R. G. (1984): «How New Product Strategies Impact on Performance», *Journal of Product Innovation Management*, volumen 1, páginas 5-18.
- [23] CRAGG, P. B. y KING, M. (1988): «Organizational Characteristics and Small Firms' Performance Revisited», *Entrepreneurship: Theory and Practice*, número 13, volumen 2, páginas 49-63.
- [24] CRESSY, R. (1996a): «Small Firm Failure: Failure to Fund or Failure to Learn by Doing», *ICSB Conference*, Estocolmo, 1996.
- [25] CRESSY, R. (1996b): «Are Business Startups Debt-Rationed», *The Economic Journal*.
- [26] CRESWELL, J. W. (1997): *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Traditions*, SAGE Publications, California.
- [27] DESS, G. G. y ROBINSON, R. B. (1984): «Measuring Organizational Performance in the Absence of Objectives Measures: The Case of Privately Held Firm and Conglomerate Business Unit», *Strategic Management Journal*, volumen 5, páginas 265-274.
- [28] EISENHARDT, K. (1989): «Building Theories from Case Studies Research», *Academy of Management Review*, volumen 14, número 4, páginas 532-550.
- [29] EUROPEAN COMMISSION (1997): «A European Initiative in Electronic Commerce», obtenido en <http://www.ispo.cec.be/ecommerce> (5-10-1999).
- [30] FEESER, H. R. y WILLARD, G. E. (1988): «Incubators and Performance: A Comparison of High and Low Growth High Tech Firms», *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 549-563.
- [31] GUPTA, A. K. y GOVINDARAJAN, V. (1984): «Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation», *Academy of Management Journal*, volumen 27, páginas 25-41.
- [32] HALL, J. y HOFER, C. H. W. (1993): «Venture Capitalist's Decision Criteria in New Venture Evaluating», *Journal of Business Venturing*, páginas 25-42.
- [33] HOAD, W. y ROSCO, P. (1964): *Management Factors Contributing to the Success of Failure of Small New Facturers*, University of Michigan Press.
- [34] HOFER, C. W. y BYGRAVE, W. D. (1992): «Researching Entrepreneurship», *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- [35] HORNADAY, J. A. y ABOUD, J. (1974): «Characteristics of Successful Entrepreneurs», en MANCUSO, J. (ed.): *The Entrepreneurs Handbook*, 1 Artech House Inc. USA.
- [36] HOUSTON, B. (1972): «Let's Put More Spirit in the Corporation», *Harvard Business Review*, volumen 70, páginas 25-42.
- [37] KEELEY, R. H. y ROURE, J. B. (1990): «Management Strategy and Industrial Structure as Influences on the Success of New Firms. A Structural Model», *Management Science*.
- [38] KOTHA, S. (1998): «Competing on the Internet: The Case of Amazon.com», *European Management Journal*, volumen 16, número 2, páginas 212-222.
- [39] KUNKEL, S. W. (1991): *The Impact of Strategy and Industry Structure on New Venture Performance*, Doctoral Dissertation, University of Georgia.
- [40] LEWIS, J.; STANWORTH, J. y GILL, A. (1986): *Success and Failure in Small Business*, Gower.
- [41] LITTUNEN, H. (2000): «Entrepreneurship and the Characteristics of the Entrepreneurial Personality», *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, volumen 6, número 6, páginas 295-309.
- [42] LITVAK, I. y MAULE, C. J. (1976): «Comparative Technical Entrepreneurship: Some Perspectives», *Journal of International Business*, primavera.
- [43] LUSSIER, R. N. y CORMAN, J. (1995): «There are Few Differences between Successful and Failed Small Businesses», *Journal of Small Business Strategy*.
- [44] LUSSIER, R. N. y CORMAN, J. (1996): «A Business Success Versus Failure Prediction Model for Entrepreneurs with 0-10 Employees», *Journal Of Small Business Strategy*.
- [45] MAGAÑA, M. (1998): «Factors Affecting Success and Failure of New Firms», *European Doctoral Programme on Entrepreneurship and Small Business Management*, 97/98, Barcelona.
- [46] MAIDIQUE, M. A. y ZIRGUER, B. J. (1985): «The New Product Learning Cycle», *Research Policy*, volumen 14, 299-313.
- [47] MC DOUGALL, P.; ROBINSON, R. y DE NISI, A. (1992): «Modeling New Venture Performance: An Analysis of New Venture Strategy, Industry Structure and Venture Origin», *Journal of Business Venturing*, volumen 7, páginas 267-289.
- [48] MOREL D'ARLEUX, C. (1998): «Proposition of a Conceptual Framework for a Better Distinction between the Notions of Performance, Growth and Success», *Rent XII*, Lyon, France.
- [49] MOREL D'ARLEUX, C. (1999): «Proposition of Conceptual Framework for a Better Distinction between the Notions of Performance, Growth and Success», *Paper presented at the Kauffman-Babson Entrepreneurship Research Conference*, Columbia, SC.
- [50] PLANELLAS, M. (1999): «Influencias de las características del empresario, la estructura del sector y la estrategia

empresarial en el éxito inicial de las nuevas empresas», *Paper ESADE*, número 167.

[51] QUINN, M. (1990): *Qualitative Evaluation and Research Methods*, SAGE Publications, California.

[52] ROTHWELL, R. et al. (1974): «Sappho Updated: Project SAPPHO Phase 2», *Research Policy*, número 3, páginas 258-291.

[53] SANDBERG, W. R. y HOFER C. W. (1982): «A Strategic Management Perspective on the Determinants of New Venture Success», *Frontiers of Entrepreneurship Research*.

[54] SANBERG, W. R. y HOFER, C. W. (1987): «Improving New Venture Performance: The Role of Strategy, Industry Structure and the Entrepreneur», *Journal of Business Venturing*, volumen 2, páginas 5-28.

[55] SAPIENZA, H. J. y CURTIS, G. (1997): «The Founder, Start-up Process, Strategy/Structure Variables as Predictors of Shorttime Railroad Performance», *Entrepreneurship: Theory and Practice*, volumen 22, 1, páginas 5-24.

[56] SAPIENZA, H. J.; SMITH, K. J. y GANNON, M. J. (1988): «Using Subjective Evaluations of Organizational Performance in Small Business Research», *American Journal of Small Business*, número 12, volumen 2, páginas 45-53.

[57] SCHWARTZ, E. (1998): *La empresa en marcha en la World Wide Web*, Deusto.

[58] SERAROLS, C. (2003): «Factores de éxito de las empresas puramente digitales», *Tesis Doctoral*, Universitat Autònoma de Barcelona, Bellaterra.

[59] SEXTON, E. A. y ROBINSON, P. B. (1989): «The Economic and Demographic Determinants of Self-employment», *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA, Babson College, páginas 28-42.

[60] SHAPERO, A. (1975): «The Displaced, Uncomfortable Entrepreneur», *Psychology Today*, noviembre, volumen 9, páginas 83-88.

[61] SHAPERO, A. (1982): «Social Dimensions of Entrepreneurship», en KENT, C. et al. (eds.): *The Encyclopedia of Entrepreneurship*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, páginas 72-90.

[62] SHAPERO, A. y SOKOL, L. (1982): «Social Dimensions of Entrepreneurship», en *The Encyclopedia of Entrepreneurship*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, páginas 72-90.

[63] SHARMA, S. y MAHAJAN, V. (1980): «Early Warning Indicators of Business Failure», *Journal of Marketing*.

[64] STARR, J. A. y BYGRAVE, W. D. (1991): «The Assets and Liabilities of Prior Start-up Experience: An Exploratory Study of Multiple Venture Entrepreneurs», *Frontiers of Entrepreneurship Research*, páginas 213-227.

[65] STUART, R. W. y ABETTI, P. A. (1987): «Start-up Ventures: Towards the Prediction of Initial Success», *Journal of Business Venturing*, volumen 2, páginas 215-230.

[66] STUART, R. W. y ABETTI, P. A. (1990): «Impact of Entrepreneurial and Management Experience on Early Performance», *Journal of Business Venturing*, volumen 5, número 3, páginas 151-162.

[67] SUNDERLAND, R. (1999): «Online Oldies Have the Edge over Whizkids», *Financial Mail on Sunday*, 10th October.

[68] TIMMONS, J. A. (1994): «New Venture Creation», 4.^a edición, Irwin, Boston, MA.

[69] TYEBJEE, T. T. y BRUNO, A. V. (1984): «A Model of Venture Capitalist Investment Activity», *Management Science*, volumen 30, páginas 1051-1066.

[70] VECIANA, J. M. (1989): «Características del empresario en España», *Papeles de Economía Española*, números 39/40, páginas 19-36.

[71] VECIANA, J. M. (1999): «Creación de empresas como programa de investigación científica», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, volumen 8, número 3.

[72] VECIANA, J. M. (2005): «La creació d'empreses. Un enfocament gerencial», *Col·lecció d'estudis econòmic*, 1.^a edición, número 3, Server d'estudis «La Caixa», Barcelona.

[73] VESPER, K. (1989): *New Venture Strategies*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.

[74] WATSON, K. et al. (1998): «Small Business Start-ups: Success Factors and Support Implications», *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, volumen 4, número 3, páginas 217-238.

[75] YIN, R. K. (1989): *Case Study Research - Design and Methods*, Newbury Park, Sage Publications.