

# DOCUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

No. 73, ISSN: 0124-8219  
Julio de 2010

## Éxito, fracaso y entrepreneurship

Hugo Alberto Rivera Rodríguez



Universidad del Rosario  
Facultad de Administración



Universidad del Rosario  
Facultad de Administración

**Éxito, fracaso y entrepreneurship**  
**Documento de Investigación No. 73**

Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP)  
Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial

**Universidad del Rosario**  
**Facultad de Administración**  
**Editorial Universidad del Rosario**  
**Bogotá D.C.**  
**Septiembre 2010**

Rivera Rodríguez, Hugo Alberto  
Éxito, fracaso y entrepreneurship / Hugo Alberto Rivera Rodríguez.— Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad Empresarial. CEEP, Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial. GIPE, Facultad de Administración, Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2010.  
27 p.— (Documento de Investigación; 73).

ISSN: 0124-8219

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – ESTUDIOS DE CASOS - COLOMBIA / APTITUD CREADORA DE NEGOCIOS - COLOMBIA / ÉXITO EN LOS NEGOCIOS – ESTUDIOS DE CASOS / FRACASOS COMERCIALES – ESTUDIOS DE CASOS / I. TÍTULO. / II. SERIE.

Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Corrección de estilo: María José Molano

Diagramación: Editorial Kimpres Ltda.

ISSN: 0124-8219

\* Las opiniones de los artículos sólo comprometen a los autores y en ningún caso a la Universidad del Rosario. No se permite la reproducción total ni parcial sin la autorización de los autores.  
Todos los derechos reservados.

Primera edición: Septiembre de 2010

Impresión:

Impreso y hecho en Colombia  
*Printed and made in Colombia*

## Contenido

Introducción .....	5
Estrategia de búsqueda de literatura .....	6
Antecedentes sobre estudio de éxito y fracaso empresarial .....	6
Definición de éxito y fracaso .....	9
Éxito .....	9
Fracaso .....	9
Factores que inciden en el éxito y el fracaso .....	10
Capacidad de adaptación .....	10
Disciplina .....	13
Enfoque .....	14
Metas .....	15
Factores psicológicos.....	16
Factores organizacionales e industriales .....	17
Educación .....	18
Experiencia .....	18
Capital social .....	19
Elementos asociados al fracaso .....	21
Conclusiones .....	21
Bibliografía .....	23



# ÉXITO, FRACASO Y ENTREPRENEURSHIP

Hugo Alberto Rivera Rodríguez<sup>1</sup>

## INTRODUCCIÓN

¿Por qué razón unas empresas mueren mientras otras tienen éxito?, ¿qué debe hacerse para que las empresas que comienzan no desaparezcan tan rápidamente?, ¿cuáles son las condiciones que determinan el éxito empresarial? Estas son algunas de las preguntas que se hacen los académicos, gerentes y estudiantes de Administración de manera permanente. Para dar un aporte a la academia de la administración y poder construir respuestas coherentes, se elabora este documento, en el cual se hace una revisión de literatura del concepto de éxito y fracaso de las empresas, haciendo énfasis en el estudio de la responsabilidad del *entrepreneur* en el éxito o fracaso de las empresas.

El texto se encuentra organizado de la siguiente manera: La primera sección contiene una descripción de la estrategia de búsqueda de la literatura utilizada; el lector podrá encontrar los pasos realizados para la elaboración del documento; la segunda sección muestra antecedentes sobre la manera como la literatura gerencial ha abordado el tema de éxito y fracaso empresarial; dividiendo en tres tipos de publicaciones, unas enfocadas sólo a mirar el éxito, son básicamente libros; una segunda categoría contiene artículos de journals y hace referencia a la muerte de las empresas; una tercera categoría incluye estudios comparativos entre empresas exitosas y empresas que han fracasado. Finaliza esta sección con la presentación de algunas definiciones de éxito y fracaso ubicadas en la literatura. En la segunda sección, se identifican los factores que inciden en que una empresa sea exitosa o fracase, entre ellos se encuentran la disciplina, el enfoque, la agilidad, la educación, la necesidad de logro. El texto cierra con las conclusiones, aquí se señalan los vacíos encontrados en la literatura que pueden ser tenidos en cuenta para futuras investigaciones sobre éxito, fracaso y *entrepreneurship*.

---

<sup>1</sup> Magíster en Administración de la Universidad Externado, estudiante de doctorado de la Universidad de los Andes de Bogotá. Profesor Principal de la Facultad de Administración la Universidad del Rosario. Correo: hugo.rivera@urosario.edu.co

## ESTRATEGIA DE BÚSQUEDA DE LITERATURA

Para la elaboración del documento inicialmente se revisaron los trabajos presentados en *Frontiers of entrepreneurship*, encontrando que en dos años consecutivos uno de los temas abordados era éxito y fracaso. Se decide documentar el tema. Para ello, se consultan las bases de datos Jstor, Proquest, Ebsco, y se utilizan las palabras claves *success and entrepreneurship*; y *failure and entrepreneurship*. Los journals consultados fueron: Journal of International Entrepreneurship, Academy of Entrepreneurship Journal, Business and Economic History, Academy of Management Journal, Academy of Management Review Business History Review. Como resultado de esta primera exploración, se encontraron pocos artículos que abordaban el tema. Dada la situación, se decide: 1) identificar los autores que habían citado los trabajos revisados; 2) revisar la sección de referencias de los primeros artículos buscando términos comunes. Los términos hallados fueron: business failure cause, business failure attribute, entrepreneur failure, factors associated with failure, determinant of organizational survival, firm persistence, entrepreneurial success, liability of newness, disappearance of business, business survival. Los documentos encontrados, un total de 72, se constituyen en el insumo del presente documento.<sup>2</sup>

## ANTECEDENTES SOBRE EL ESTUDIO DE ÉXITO Y FRACASO EMPRESARIAL

¿Será lo mismo supervivencia que éxito?, ¿qué significa ser perdurable?, ¿existirán diferentes tipos de fracaso empresarial?, ¿por qué unas empresas mueren mientras otras tienen éxito?, ¿qué condiciones requieren las empresas que comienzan para lograr tener éxito?. Preguntas como las anteriores han sido planteadas por diversos autores. Peters y Watterman (1982) fueron de los primeros autores que publicaron un texto que tratara el tema de éxito empresarial, publicado *In search of excellence*. Posteriormente, ha habido una oleada de obras del mismo género que presentan los secretos para lograr

---

<sup>2</sup> De los 72 documentos encontrados en la literatura un 60% corresponde a libros y un 40% a artículos. Los dos tipos de textos con mayor peso porcentual son los libros y artículos publicados después del 2000, con un 32% y 21% respectivamente. Las cifras anteriores se utilizan para mostrar que el tema de éxito y fracaso se encuentra más socializado en libros. Pero más importante es señalar que la preocupación por el tema se ha incrementado en los últimos años.

el éxito de las empresas, entre ellas se encuentran *Buil to last*<sup>3</sup> (1994), de Collins & Porras; *Value Migration* (1996), de Slywotzky, *The Living Company* (1997), publicado por De Geus;<sup>4</sup> *The origin and evolution of new Business*<sup>5</sup> de Bhidé (2000), *Creative destruction* (2001), de Foster & Kaplan, Y más recientemente *The Ultimate competitive advantage* (2003), de Mitchell, Coles y Golisano; *Successful Business Models* de Debeleak (2003), y *Big Winners and Big Losers*.

El tema de éxito empresarial se ha ido fortaleciendo desde la última década del siglo XX. Diferentes disciplinas se han dedicado a estudiarlo: Sarasvathy (2006) indica que la organización industrial, la ecología poblacional, la micro economía y el entrepreneurship se preocupan por estudiar el éxito empresarial.

La mayoría de autores se preocupan por estudiar el éxito, pero pocos prestan especial atención al fracaso empresarial. Uno de los primeros autores que se preocupó por el tema fue Sutton (1987), quien estudió la relación entre la muerte de la organización y el comportamiento de sus miembros; llega a la conclusión: “que la falta de compromiso de las personas asumir retos lleva a la muerte de las empresas” (p.543). Para Bruderl & Schussler (1990), la causa de muerte de empresas jóvenes se explica en: “la ausencia de recursos para adaptarse a las condiciones del mercado” (p.530). Años más tarde Finkelstein (1996), y Sull (2005), se preocupan por estudiar las razones que llevan a la empresa a fracasar, argumentan que la muerte de las empresas se debe a la definición equivocada de las metas y a la inflexibilidad de la empresa respectivamente.

<sup>3</sup> El libro fue traducido al español con el nombre de *Empresas que perduran*, situación que desde el punto de vista del autor de esta revisión genera confusión. Los términos perdurabilidad, supervivencia y éxito no son sinónimos.

<sup>4</sup> De Geus comenzó la investigación que dio lugar al libro en el año de 1983, en la Royal Dutch Shell, con el propósito de estudiar cómo sobreviven las empresas más longevas del mundo. Para el estudio, se buscaron compañías con más de 100 años de existencia, (fundadas antes de 1883), que fueran importantes dentro de su ámbito en la industria, y tuvieran una fuerte identidad corporativa. De Geus encontró 30 empresas ubicadas en Norte América, Europa y Japón, con una vida entre 100 y 700 años de edad. De ellas, se contaba con información de 27. En este grupo se encontraban Du Pont, W.R Grace, The Hudson Bay Company, Kodak. Las compañías japonesas remontaban sus orígenes a los siglos diecisiete y dieciocho, entre ellas Mitsui, Sumitomo, Daimaru, Mitsubishi y Suzuki.

<sup>5</sup> Este libro ha sido fruto de buenos comentarios por su utilización en los cursos de empresariado. En la página amazon.com sobre el libro se encuentra lo siguiente : “The entrepreneurial function has long been overlooked both by economists and business theorists, though courses in entrepreneurship are increasingly popular in business schools. (Harvard Business School.) draws on both of those disciplines for theory, which he then extends through the analysis of data from 100 interviews with leaders of high-growth companies. This groundbreaking work shows the complementary roles held by innovative start up companies in areas with high uncertainty and little financial investment and by more established companies, which focus on large-scale projects with more certain payoffs. The characteristics of promising start ups and their founders are carefully outlined and contrasted with those of more established firms, and Bhidé explains why so few firms make the transition from successful start up to ongoing large enterprise. Offering a wealth of avenues for future research as well as insights for potential entrepreneurs, this book is sure to be cited for years to come”.



A diferencia del éxito que se ha dirigido a la publicación de libros, en algunos casos best seller, una variedad de artículos se han publicado sobre mortalidad de las empresas,. Dentro de los autores que han publicado en journals podemos citar a Goodman (1977), Cameron & Whetten (1983). Otro acercamiento realizado fue desarrollado por Carroll & Delacroix (1982), Hannan & Freeman (1984), quienes trataron de explicar la tasa de muerte de las organizaciones desde el campo de la ecología organizacional. Algunos autores se han enfocado en el proceso que lleva a la muerte de las organizaciones, como es el caso de Kimberly & Miles (1980), Quinn & Cameron (1983) y Greiner (1972).

En uno de estos documentos Whetten (1987) concluye en su revisión “que la muerte organizacional es tal vez el proceso organizacional menos estudiado” (p.353). Aun cuando algunas de las razones que se indican en los artículos para que una empresa muera son: falta de adaptación a las condiciones del entorno, caer en la trampa del crecimiento, perder conciencia de los costos, enfocarse en óptimos locales y no en la totalidad de los eslabones; se indica que una organización presenta un ciclo de vida y atraviesa por etapas de evolución y de revolución, Greiner (1972) y que la muerte es un proceso natural de las empresas, Hannan & Freeman (1984).

Un tercer grupo de trabajos se caracteriza por realizar comparaciones entre empresas exitosas y no tan exitosas. El libro *What Really Works*, publicado por Nohria & Joyce (2004), compara compañías con una rentabilidad de 945% durante diez años con compañías en las cuales la rentabilidad fue del 62%. En *Good to Great*,<sup>6</sup> Collins (2001) compara 10 empresas con desempeño superior a 15 años, con 10 que fueron menos exitosas. Una crítica a estos trabajos la presenta Marcus (2006), para quien la metodología del estudio, basado en análisis de periodos cortos de tiempo, no permite sacar conclusiones precisas sobre las razones del éxito o fracaso de una empresa. Expresa que “una gran cantidad de las empresas que fueron utilizadas en estos libros han fracasado, debido al problema de la suerte cambiante de ellas” (p. 430).

---

<sup>6</sup> Tras el libro de *Empresas que perduran*, Collins publica en el año 2002 *Good to Great*, traducido como *empresas sobresalientes*. En el libro el autor hace una presentación de los resultados de una investigación realizada en el transcurso de cinco (5) años a 28 de las empresas más sobresalientes en los Estados Unidos. Collins se preocupaba era por las empresas sobresalientes más que por las exitosas. Para ello estableció un punto de corte o momento de transición en el que pudiera determinar si las empresas del estudio anterior realizado con Porras eran realmente sobresalientes.

La totalidad de las publicaciones mencionadas abordan el tema de éxito o de fracaso, pero ¿cuál es la definición de estos conceptos?

## DEFINICIÓN DE ÉXITO Y FRACASO

### ÉXITO

Hiemstra, Vander Kooy and Frese (2006) definen éxito *"as a combination of economic and subjective measures"*.(p.474). Para McCormack (2003) *"entrepreneurial success is what you do to help change the community"* (p.28). Sorensen y Yang (2007), al respecto, indican que *"competently mustering the forces of production for the required tasks"* (p.9). Restrepo & Rivera (2006), utilizan el término perdurabilidad en lugar de éxito, indicando que una empresa perdurable es aquella que además de ser longeva presenta calidad de vida. Sallenave (1994), indica que la supervivencia es uno de los objetivos de toda empresa, junto a rentabilidad y crecimiento; no hace uso del término éxito. Para Collins & Porras (1994), una compañía exitosa es visionaria. Las compañías visionarias son aquellas *"instituciones que constituyen la flor y nata de su industria, admiradas por todos sus colegas y que tienen la larga tradición de haber ejercido una influencia significativa en el mundo que las rodea"* (p.1).

### FRACASO

En cuanto a fracaso, Cardozo (2003) lo define como *"cessation of operations with loss to creditors, whether or not they field for bankruptcy"* (p.3), el autor hace una distinción entre *failure* y *voluntary closure*, indicando que *voluntary closure "is a cessation of operations at the owners` options without loss to creditors"*. Para De Castro, Alvarez, Blasick y Ortiz (2002), *"failure as a firm disappearance due to insolvency"*(269), aún cuando establecen que *"two other types of firm disappearance are discussed: disappearances in which the venture did not meet the reservation price of the entrepreneur, and disappearances that result in financial gain from sell off"*. De acuerdo con Cardon & Potter (2003), *"failure is a fundamental component of entrepreneurship"* (p.3).

Al revisar estas definiciones se observa que no existe una uniformidad en los conceptos, lo que a la vez implica que se den aproximaciones diferentes sobre cómo lograr el éxito o evitar el fracaso; sobre las cuales se presentan a continuación algunas reflexiones encontradas en la literatura.

## **FACTORES QUE INCIDEN EN EL ÉXITO Y EL FRACASO**

La literatura sobre éxito y fracaso es variada; los documentos publicados han generado un auge en la investigación sobre el tema. Peters & Watermann (2006), indican que existe una dificultad con los libros indicados, ya que en muchos casos son escritos utilizando un formato que pareciera ser una guía de pasos a seguir por quien desea ser un emprendedor, a veces contradictorias, al sugerir en ocasiones realizar un proceso de planeación estructurado; y en otras ocasiones se recomienda tomar riesgos

Sin embargo, pese a las críticas y tras realizar un análisis de los textos consultados, algunos de ellos mencionados en la sección de antecedentes, se ha decidido identificar patrones<sup>7</sup> comunes entre los documentos, lo que permite agrupar los factores que inciden en el éxito y el fracaso de las empresas con las siguientes características: capacidad de adaptación, disciplina, enfoque, necesidad de logro y nivel de educación.

### **CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN**

El primer factor que incide en el éxito de una empresa es la capacidad de adaptación. De acuerdo con Bhidé (2001) “las personas que inician empresas inciertas con fondos limitados tienen pocos motivos para dedicar mucho esfuerzo a la planeación e investigación previas... Una planeación deficiente y un alto grado de incertidumbre obligan a estos emprendedores a adaptarse a numerosos problemas y oportunidades imprevistas” (p. XLVI). Mintzberg (1988), relaciona adaptación con visión, indica que “that vision serves as both an inspiration and sense of what needs to be done.... The vision often tends to be a kind of image more than a fully articulated plan” (p.124). la visión toma el papel de una estrategia deliberada. Sin embargo, Bhidé (2000), no comparte la opinión de Mintzberg; para él “la capacidad

<sup>7</sup> Para el proceso de identificación de patrones se elaboraron cuadros comparativos de los diferentes documentos. Se utilizó como apoyo la herramienta de software ATLAS/ti, 5, herramienta que facilita el análisis cualitativo de los datos.

para formular una coherente visión de largo plazo no es un rasgo esencial de los emprendedores” (p.119) y que un entrepreneur puede lograr procesos de adaptación sin requerir de una visión. Pese a la disputa entre Bhidé y Mintzberg, lo importante es observar que la adaptación es un elemento común entre ambos.

Algunos autores no debaten sobre si adaptar o no, lo dan por hecho; se preocupan por reflexionar sobre las características para realizar este proceso de manera adecuada. Christensen & Raynor (2003), establecen que para lograr el éxito, una empresa pequeña debe suministrar productos sencillos y baratos para lograr atraer clientes menos exigentes, logrando desafiar a las empresas más grandes. Se convierten por lo tanto en unas compañías marginales que desafían a las empresas ya constituidas; adaptándose a las condiciones del entorno, pero una adaptación que debe realizarse de manera ágil. Es precisamente, la falta de agilidad para lograr adaptarse e identificar oportunidades nuevas, lo que según Finkelstein (1996) lleva al fracaso a las empresas. Se llega a falta de adaptación al no tener una idea clara y realista de lo que se quiere. Para Foster & Kaplan (2001), el éxito se logra al tener la capacidad para sustituir las propuestas de valor del pasado por las del futuro de manera rápida. Ellos establecen que la supervivencia (éxito) está en la comprensión de las discontinuidades que rodean a las empresa, en la capacidad de encontrar aquellos aspectos que pueden generarles una diferencia. Para Godin (2002), los empresarios deben moverse rápidamente hacia nuevos mercados cuando las condiciones así lo establezcan.

Otro autor que establece que la adaptación es necesaria para lograr el éxito es Slywotzky (1996), sus reflexiones están encaminadas a mostrar que los empresarios deben cambiar los viejos modelos por nuevos, logrando que el éxito de las empresas se deba al hacer movimientos correctos que crean valor. Lo anterior es complementado por Sull (2005), quien recomienda a los empresarios adaptarse de manera creativa a nuevas situaciones, abandonando viejos compromisos, mediante la creación de nuevos. Para Bird (1992) un emprendedor debe ser creativo, oportunista y persuasivo; cualidades que le permiten adaptarse ágilmente a las condiciones cambiantes del entorno. De acuerdo con Stevenson & Gumpert (1985), la agilidad tiene relación con la orientación estratégica de la empresa y el papel del emprendedor sobre ella; dicen que “entrepreneur constantly attuned to environmental changes

that may suggest a favorable chance... entrepreneur move quickly past the identification of the opportunity to its pursuit” (p.88).

En documentos más recientes Hiemstra, Vander Kooy, y Frese (2006), revelan que las acciones estratégicas adelantadas por los propietarios de los negocios inciden en éxito o fracaso de los negocios. El proceso estratégico que ellos recomiendan se fundamenta en una planeación oportunista y reactiva y no en un proceso deliberado. Llegan a esta conclusión mediante una investigación empírica que se ha enfocado fundamentalmente en países de Asia.

Andries & Debackere (2007), indican que debido a que es difícil encontrar un modelo de negocios viable para las nuevas empresas, ellas necesitan adaptar su modelo de negocios inicial debido a la presencia de la incertidumbre y la ambigüedad. Para los autores “adaptation is crucial for the performance (measured as survival) of these business” (p.82). Argumentan que la adaptación reduce las tasas de fallas en las empresas.

En síntesis, puede indicarse que el proceso de adaptación que deben realizar las empresas para ser exitosas y no desaparecer implica cambios en la mente de quien lidera la organización. Bhidé (2001) menciona que los emprendedores para lograr que su empresa sea exitosa requieren de una “mente abierta, o disposición a someter a juicio sus modelos y pronósticos mentales, a causa de la naturaleza incierta de los mercados en los que se desempeñan y de su limitada planeación inicial” (p.102).

En Colombia existen algunas investigaciones que avalan la importancia de la adaptación para las empresas. Rivera (2000), al hacer el levantamiento del caso de la Empresa Colombiana Legis,<sup>8</sup> indica que la adaptación a las condiciones del entorno ha sido una de las razones de éxito de la empresa. Otro caso levantado por Rivera es el de Baterías MAC, su fundador (Ernesto Mejía Maya) manifestaba que prefiere los cambios, y haciendo una analogía con la manera como el agua fluye, establece que prefiere los rios caudalosos, sobre aquellos que se quedan quietos, porque los últimos se pudren).

En el caso de Saeta, publicado por Rivera (2004:47), Anibal Carrero, fundador de la empresa, mencionó lo siguiente: “el día que no tenga problemas me empiezo a preocupar, realmente es un indicador claro, es un semáforo

---

<sup>8</sup> El caso en mención fue presentado en los Congresos de CLADEA 1998 y BALAS 2000. Fue elaborado tomando como base la tesis de Grado de la maestría en Administración de la Universidad Externado de Colombia titulada Factores de Perdurabilidad de la Empresa Legis. Inscrita en la Línea de investigación Empresas que Perduran en Colombia. El caso fue publicado en la revista Sotavento de la Universidad Externado de Colombia (1999) y en la revista Casos Empresariales (2000).

en rojo, cuando las cosas andan mal, ya que los trabajadores comienzan a mostrar que todo está bien y comienzan los autoengaños y solamente se observan cuando no hay solución”.

Finalmente, para Luis Fernando Estrada fundador de la empresa Antonella, el y su empresa poseen “una cultura Darwinista, de adaptación al cambio; porque el que no se adapta desaparece” (Rivera, 2004:3) En estos y en otros<sup>9</sup> 20 casos en los cuales la dirección de la empresa está en cabeza de su fundador se concluye que la adaptación es un factor que incide en el éxito.

Para Bhidé (2000), los emprendedores deben asumir una perspectiva estratégica para lograr éxito. Determina que son tres tareas las que debe realizar para lograr éxito en su empresa: 1) articulación de metas audaces y propósito de la empresa, 2) formulación de una estrategia para el cumplimiento de las metas y 3) ejecución eficaz de la estrategia; ésto es, traducción de las reglas generales en acciones y decisiones específicas. Indica Bhidé (2000:59), que los fundadores de empresas “que carecen de ideas innovadoras, experiencia y fondos tienden a apilarse en nichos de mercados reducidos e inciertos”

## DISCIPLINA

Otro grupo de autores han indicado que el éxito de una empresa se encuentra determinado por la disciplina. Para Bossidy, Charan y Burck (2002) es necesario en una empresa establecer la disciplina como parte integral de la estrategia; de acuerdo con su reflexión, para un empresario es de vital importancia disminuir la brecha entre los resultados prometidos y los alcanzados. Collins & Porras (1994), sobre el mismo factor, hacen referencia a las mediciones claras como elemento que permite controlar. Los autores con su estudio realizado en 200 empresas concluyen que el adoctrinamiento de los empleados hacia una ideología central crea culturas tan vigorosas que permiten que sean exitosas. La cultura de disciplina y control fue a la vez sugerida por Kaplan & Norton (1996), quienes con su tablero de mando integral (balance scorecard) indican a los empresarios que para tener éxito

<sup>9</sup> Durante el período comprendido entre 1998 y 2000 se realizaron más de 50 entrevistas con gerentes de empresas colombianas. En ese grupo se encontraban fundadores de empresas, entre ellos: Ernesto Mejía (Baterías Mac), Luz Mary Guerrero (Servientrega), Nicolás Restrepo (Periódico la Patria), Alberto Silva (Legis), Alejandro Fernández (Piénsalo Colombia), Anibal Carrero (Saeta), Juan Guillermo Correa (Elipse), Luis Fernando estrada (Antonella)

es necesario relacionar la estrategia con la implementación y deben vincular desempeño e incentivos con resultados.

Nohria, Joyce y Roberson (2003), cuando se refieren al tema de disciplina, indican que ésta permite a una empresa ser exitosa, ya que el empresario se compromete con los objetivos de la empresa, comunica las estrategias de forma clara y se encarga que todos los empleados realicen las tareas que se le han encomendado.

La manera de comunicar esas metas y garantizar que se cumplan son mencionadas por Collins (2002), para quien la cultura de disciplina como factor que hace que una empresa pase de exitosa a sobresaliente, está relacionada con la burocracia. Indica que en las compañías, en mayor o menor grado siempre van a existir individuos incompetentes; y la manera de dar solución es una tarea del líder, quien debe “crear una cultura de individuos que actúen de una manera disciplinada...una cultura entorno a la libertad y responsabilidad dentro de un marco de referencia” (p.193). En su investigación demostró que las compañías sobresalientes cuentan con personal que ha entendido la importancia de la disciplina, pero no como algo obligado, sino como una forma de hacer las cosas más sencillas, con objetivos claros, para de esta forma llegar al gran objetivo que la compañía se ha planteado.

## ENFOQUE

Otro factor que incide en el éxito o fracaso es el enfoque. Collins & Porras (1994) recomiendan a la empresa hacer lo que mejor sabe hacer, no lo que desean, para lograr concentrarse en un mercado, un producto o servicio. Michael Porter, uno de los autores sobre estrategia mas importantes en el mundo cuando habla de una empresa exitosa hace referencia al concepto de productividad, definida ésta como la creación de valor. Uno de las recomendaciones para lograr ser productivo según Porter (1998) es la focalización en la tarea que se sepa hacer mejor. La argumentación del autor radica en indicar que una empresa si se desenfoca se confunde y estaría atendiendo diferentes mercados, diferentes clientes, lo que internamente la confundiría. Mintzberg (2002) utiliza el concepto de negocio medular como una de las estrategias que una empresa debe seguir para ser exitosa, y exitosa es tener una ventaja competitiva. Mintzberg indica que una empresa que encuentra

su negocio medular o central puede desarrollarlo de manera exitosa; a diferencia de las empresas que no encuentran su negocio central y no logran definir una estrategia clara par utilizar.

Zook (2004), en la misma línea de Porter y Mintzberg, indica que se debe definir un buen núcleo de negocios para lograr una ventaja competitiva, Treacy (1997) recomienda al empresario no alejarse mucho de su área de experiencia, si va a expandirse hacerlo en mercados adyacentes. Collins (2002) hace referencia a lo que él denomina “concepto de erizo”:<sup>10</sup> para indicar que las compañías sobresalientes son aquellas que se concentran en una idea clara, coherente y buscan desarrollarla.

Retomando los ejemplos de Colombia, la compañía Legis dedicada a la publicación de códigos jurídicos en el año de 1942 definió su negocio medular, el cual es la publicación de información jurídica. En el año de 1987 creó la división llamada clase empresarial, una revista de negocios. Según Rivera (2002), “la empresa decide vender clase empresarial, a pesar de ser rentable, para no confundir al cliente” (p.98). Lo anterior guarda relación con lo presentado por Porter (1998), al trabajar el concepto de renuncia como una alternativa estratégica que tienen las empresas que quieren alcanzar una ventaja competitiva.

## METAS

Las metas y la personalidad son tenidas en cuenta para lograr el éxito de una empresa; se relacionan con las características del ser humano, en este caso del *entrepreneur*. Para Pasanen, Niittykangas & Laukkanen (2000), las compañías exitosas, tienen las siguientes características: “(1) *stable, independent survivors with no growth aspirations, operating in local markets;* (2) *innovators with continuous growth, operating in growing market and* (3) *efficiency-oriented networkers with leapwise growth*”. La preocupación por la adaptación a los mercados y la innovación surgen como elementos para obtener el éxito y evitar el fracaso.

<sup>10</sup> Collins en su libro hace referencia a la parábola de Isaiah Berlin *El erizo y el zorro* y dice “El zorro sabe muchas cosas, pero el erizo sabe una cosa muy grande”, luego pasa a señalar las características de cada uno. Berlin, realiza una clasificación de las personas en dos grupos: los zorros y los erizos, los primeros ven el mundo en su complejidad y son dispersos, miran varios frentes y pretenden cubrirlos al tiempo; para un erizo, todo aquello que no vaya de acuerdo con su finalidad no vale la pena y la razón es simple, ven lo que realmente es importante



Para Bhidé (2003) algunas de las tareas que deben ser desempeñadas por el emprendedor para lograr éxito son: 1) articular metas audaces y propósito de la empresa, 2) formular una estrategia para el cumplimiento de las metas y 3) ejecución eficaz de la estrategia para lograr las metas.

### Otros factores que inciden en el éxito y el fracaso

Además de los factores antes mencionados, algunos autores han identificado motivos por los cuales se alcanza el éxito o no de las empresas dirigidas por entrepreneurs. Factores psicológicos, factores organizacionales, educación, experiencia, capital social. A continuación se hace una revisión de lo encontrado en la literatura sobre ellos.

### FACTORES PSICOLÓGICOS

Aldrich & Widenmayer (1993), Johnson (1990); Sorensen & Yang (2007) abordan el tema de la necesidad de logro identificado por McClelland (1961). Aldrich & Widenmayer indican que no existe evidencia suficiente para establecer una relación fuerte entre necesidad de logro y buen desempeño, Johnson (1990), en un estudio empírico, muestra que aproximadamente el 7% de las variaciones en el desempeño de las nuevas empresas se encuentra relacionado con la necesidad de logro. Estudios más recientes como el de Sorensen & Yang establecen que el éxito de una empresa se ve afectado por la necesidad de logro del entrepreneur y que existe una relación positiva entre ambas variables, siendo la dependiente el éxito, medido mediante desempeño financiero y la independiente la variable psicológica. En estas aproximaciones psicológicas debe mencionarse el trabajo de Rotter (1982), quien menciona que una de las razones que afecta al emprendedor y por consiguiente a la empresa es el locus de control, definido por Sorensen y Yang (2007), como “individual’s innate belief that their destiny or performance is determined by their own actions rather than external factors” (p.17).

Otros psicólogos han estudiado la toma de riesgos en los emprendedores, llegando a la conclusión que empresas exitosas tienen emprendedores arriesgados. Argumento que vendría a confirmar la creencia que un emprendedor requiere una mayor actitud hacia el riesgo. Van der Sluis, Van Praag, y Vijverberg (2004), encuentran que los emprendedores son más arriesgados

que los empleados. Shepard, Douglas y Shanley (2000) establecen que la probabilidad de muerte de una nueva empresa disminuye en la medida que la toma de decisiones riesgosas es cada vez menor como consecuencia de contar con información que así lo permita.

Ciavarella; Bucholtz, Riordan, Gatewood, y Stokes (2004) examinan la relación entre los cinco atributos, “big five”, de la personalidad de un individuo, en este caso el entrepreneur con la supervivencia empresarial. “The Big Five model is a well-established and robust indicator of personality used among personality theorists. Well-established measurement scales exist for identifying five score personality characteristics: extraversion, emotional stability, agreeableness, conscientiousness and openness to experience” (p.467). En el estudio, Ciavarella et al, encuentran que solamente la característica “conscientiousness” tiene incidencia significativa sobre el desempeño de las empresas y por consiguiente el éxito de las mismas.

En trabajos más recientes sobre la corriente psicológica, los investigadores se han enfocado en factores que inciden en el desempeño del entrepreneur. En particular, los trabajos de Baum, Locke y Smith (2001), y Baum & Locke (2004). Ellos han estudiado las influencias que tienen las habilidades individuales, la motivación y los rasgos de personalidad sobre el desempeño de las nuevas empresas

Los estudios realizados por estos autores en la industria maderera sugieren que los rasgos de personalidad del empresario como tenacidad, pasión por el trabajo y proactividad no tienen efectos directos sobre el desempeño de las empresas. Pero que habilidades individuales y la motivación sí tienen influencia directa. Baum & Locke (2001), no utilizan los cinco factores de personalidad de Ciavarella et al. (2004), aun cuando tenacidad y perseverancia podrían ser vistos como constructos similares.

## FACTORES ORGANIZACIONALES E INDUSTRIALES

En la revisión de literatura se encuentra el trabajo de Sandberg & Hofer (1987), ellos argumentan que la explicación del éxito o fracaso de las empresas no se encuentra en el nivel individual, sino “en algunas características industriales y organizacionales como son los aspectos económicos y políticos” (P.23). Para ellos la lectura del entorno por parte de quien lidera la organización es una pieza fundamental del éxito y lo que diferencia a

una empresa exitosa de una no exitosa. Este mensaje es adecuado para el entrepreneur quien debe estar en capacidad de monitorear el entorno de manera adecuada.

## EDUCACIÓN

Para algunos autores como Becker (1975), los factores experiencia y educación del entrepreneur impactan en el éxito o fracaso de una empresa. Otro grupo de trabajos, entre los que se pueden resaltar los de Cooper, Gimeno, Gascon y Woo (1994); Dyke, Fischer and Reuber, (1992); Lussier, (1995), Van de Ven, Hudson and Schroeder, (1984) sostienen que el nivel de educación del entrepreneur se encuentra positivamente relacionado con el desempeño de la empresa. Para ellos un mejor nivel de educación deriva en mayores habilidades, dentro de las que se encuentran los conocimientos que permiten tomar mejores decisiones. Van der Sluis, Van Praag y Vijverberg (2004) realizaron un meta-análisis de 94 estudios donde hacen una relación entre escolaridad, creación de empresas y desempeño. Concluyen que el nivel de educación del entrepreneur influye en el desempeño de la empresa de manera positiva.

Bosma, Van Praag, Thurik y Wit (2004), en un estudio realizado en Holanda, identificaron que las empresas de ese país que han sido fundadas por personas con niveles de educación superiores presentan mayor nivel de desempeño (medido mediante utilidad) que en los que la educación es más baja.

Valdría la pena explorar un poco más estos hallazgos para establecer las diferencias por niveles de escolaridad presentados y las tasas de utilidad recibidas. Podría pensarse que la educación no sólo afecta el desempeño, sino las capacidades adquiridas por los entrepreneurs. De igual forma evaluar los casos en los que pese a tener niveles de escolaridad elevados las empresas fracasaron.

## EXPERIENCIA

Sobre la experiencia como factor que incide en la supervivencia de las empresas, Thompson (2001) establece que son tres los aspectos que inciden en el éxito de un entrepreneurship. 1) *multiple founders with prior joint work ex-*

*perience; and 2) prior entrepreneurial experience and 3) the use of a formal planning process.* La interacción entre elementos propios del individuo y la implementación de un proceso son los factores que a consideración del autor llegan a influir. Hamilton (2000) encuentra poca evidencia para demostrar que la experiencia del emprendedor tiene impacto sobre las utilidades de la empresa. Wit (2004) va más allá y estudia el impacto de la experiencia de los empleados en las utilidades, y concluye que la experiencia no genera un impacto en la supervivencia o en las utilidades de la empresa, pero sí tiene un efecto positivo sobre los niveles de empleo. Wit es precavido en las conclusiones de su estudio, dado que se presentan limitaciones en el manejo de la edad de las personas, lo que pudo haber afectado los resultados en su investigación.

En síntesis, los estudios revisados no suministran información suficiente para evidenciar una incidencia de la experiencia sobre el desempeño y la supervivencia de la empresa.

## CAPITAL SOCIAL

Otro factor señalado en la literatura que incide en el éxito o fracaso de las empresas es el capital social, el cual ha sido construido sobre la base del estudio de las redes sociales. Aldrich & Zimmer (1986) indican que muchos trabajos sobre redes se han enfocado en estudiar la influencia de las redes sociales sobre la probabilidad de apertura de nuevas empresas. Dentro de esos estudios por ejemplo se encuentran los de Stuart, Hoang, y Hybels (1999); Lee, Lee and Pennings (2001). La conclusión a la cual llegan estos estudios es que la pertenencia a redes sociales por parte de los emprendedores facilita el acceso a recursos para el comienzo de nuevas empresas. La situación mencionada viene a solucionar lo mencionado por Bhidé (2000) en cuanto que se encuentran restricciones de capital para los emprendedores lo que afecta su desempeño

Otros factores no clasificados que determinan el éxito o el fracaso empresarial.

Tras haber identificado nueve factores que inciden en el éxito o fracaso de las empresas, algunos de los aportes encontrados en la literatura han quedado sin clasificación. Es importante mencionarlos de manera aislada.

Kauermann, Tute y Bruderl (2005) indican que “the success of a newly founded firm depends on various initial risk factor for start-up conditions such as the market that the business is aiming for, the experience and the age of the founder, the preparation before the launch, the financial frame and the legal form of the firm. These risk factor determine the chance of survival of the venture”. Una preocupación de nuevo enfocada hacia el individuo más que hacia las condiciones del entorno. En el mismo año Yeung (2005) publica un artículo en el que propone seis características para el *entrepreneurial success*, las cuales se enfocan hacia las características del individuo (entrepreneur), ellas son: *Driven, emotionally resilient, nonconformist, passionate, team leaders and male*. Son características propias de una persona que pueden ser desarrolladas.

D'Intino, Goldsby y Houghton (2007) realizan una reflexión diferente a la ya estudiada, ya que indican que el *Entrepreneurial Success* se encuentra asociado al *Self-Leadership*, definido como un proceso de nivel individual a través del cual hombres y mujeres se influyen entre ellos para controlar acciones y pensamientos; situación que le permite a los individuos “*learning and applying specific behavioral and cognitive strategies to improve their lives and their entrepreneurial business ventures*” (p.105). Estos mismos autores indican que “*persistence and maintaining a positive attitude... can sometimes spell the difference between entrepreneurial success and business failure*” (p.106).

Otra posición es la presentada por Collins (2002), para quien una empresa sobresale cuando su líder combina humildad personal y voluntad profesional. La voluntad profesional se evidencia en lo siguiente: 1) Produce excelentes resultados lo cual es claro catalizador en la transición de buena a sobresaliente, 2) muestra una resolución terminante de hacer lo necesario por lograr los mejores resultados a largo plazo, 3) Fija la norma de crear solamente una gran compañía duradera, 4) al momento de asignar las responsabilidades sobre los malos resultados, mira al espejo y no hacia fuera, ni factores externos, ni mala suerte.

Por otro lado, la humildad se refleja en: 1) Muestra gran modestia, rechaza la adulación pública, nunca se jacta, 2) Actúa fríamente y confía para motivar en normas que inspiren, no en el carisma, 3) Canaliza la ambición hacia la compañía, no hacia sí mismo. Escoge un sucesor para lograr aún mas éxito en la siguiente generación, 4) Al momento de asignar el mérito

de la compañía mira por la ventana, le asigna el éxito a los otros, a factores externos y a la buena suerte.

## ELEMENTOS ASOCIADOS AL FRACASO

Algunos autores han indicado puntualmente cuáles son los factores que inciden en el fracaso de las empresas. No hacen parte de investigaciones en los cuales se estudiaron empresas exitosas y se concluye a partir de los resultados encontrados. Las reflexiones presentadas se derivan de trabajos teóricos y empíricos sobre muerte organizacional.

Cardozo (2003) desarrolla tres factores asociados al fracaso de un *entrepreneurship*: recursos, fuerzas del entorno y estrategias de decisión. Al no realizar un proceso adecuado de consecución de recursos, no identificar las condiciones de las fuerzas externas y no contar con un buen proceso de toma de decisiones puede llegarse al fracaso.

Otro autor que estudia el fracaso es Cardon (2003), para quien una empresa falla por dos razones *misfortunes* y *mistakes*. Por *misfortune* indica que son aquellos elementos que se encuentran por fuera del alcance del *entrepreneur*. Ella establece “*misfortunes primarily had to do with technical problems, inability to obtain financing, unrealistic expectations, and other market forces*”. En cuanto a los *mistakes* establece que son originados por una “*inadequate ability or effort, improper strategies, or poor business models*”.

## CONCLUSIONES

¿Por qué motivo unas empresas tienen éxito mientras otras fracasan? se constituyó en la pregunta sobre la cuál giraba el documento. Tras haber realizado una revisión de literatura sobre el tema quedan claros varios puntos. El primero de ellos, es que los términos éxito y fracaso no presentan una única definición, se encuentran aún en construcción. Se utilizan palabras como sinónimos, éxito con supervivencia o perdurabilidad. La razón para presentarse esta situación podría explicarse en la diversidad de disciplinas

que enfrentan el fenómeno. Los *journals* consultados son de disciplinas diversas: economía, psicología, administración, sociología, etc.

Esta diversidad contribuye, a pesar de la complejidad, a construir una mejor respuesta a la pregunta planteada. Sin embargo, considerar que existen condiciones generalizables que al ser cumplidas por las empresas garantizan el éxito e impiden el fracaso sería algo peligroso. Si bien, los hallazgos y recomendaciones dadas por los autores podrían llevar a mencionar categorías como estrategia, gobierno, cultura y aprendizaje, resultantes de la revisión principalmente de los textos publicados después de 1990; son conclusiones propias del entorno empresarial de Estados Unidos, ya que las investigaciones empíricas se mencionan en los textos que utilizaron compañías de este país.

Una mejor comprensión de los elementos que pueden incidir en el éxito de una empresa se extrae de los documentos revisados. Entre esos elementos se logró identificar que un *entrepreneur* debe tomar decisiones ágiles que le permitan ajustar a su empresa al entorno; debe cambiar su mentalidad, no sólo pensar que debe ser oportunista, sino que debe cambiar velozmente. Pero a su agilidad mental se debe sumar la experiencia, la educación, la necesidad de logro y la disciplina.

El tema de estudio se encuentra abierto a muchas formas de abordaje, diseñar metodologías apropiadas que hagan un estudio longitudinal es urgente; adicionalmente, lograr encontrar mecanismos para estudiar las empresas que han muerto, ya que es allí donde existen menos estudios empíricos y más reflexiones teóricas. Identificar un indicador de éxito o fracaso diferente a los financieros, se hace necesario. Finalmente lograr establecer con claridad cuáles son aquellos aspectos que median entre el *entrepreneur* y la medida de éxito o fracaso permitirían definir políticas públicas que hagan posible que la tasa de mortalidad de las empresas nacientes pueda ser controlada

## BIBLIOGRAFÍA

- Aldrich, H; & Zimmer. S. (1986). "Entrepreneurship in Social Networks". (pp. 3-23). In *The art and science of entrepreneurship*, edited by D. L. Sexton and R. W. Smilor. Cambridge, MA: Ballinger.
- Aldrich, H; & Wiedenmayer, G. (1993). "From Rates to Traits: An Ecological Perspective on Organizational Foundings (pp. 145-195)". In *Advances in Entrepreneurship, Firm emergence and Growth*, (Vol. 1), edited by R. H. Brockhaus and J. A. Katz. Greenwich: JAI Press.
- Andries, P; & Debackere, K. (2007). *Adaptation and Performance in New Businesses: Understanding the Moderating Effects of Independence and Industry*. *Small Business Economics*. Dordrecht: 29 (1), 81- 191.
- Baum, J.R; & E.A. Locke. (2004). "The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth". *Journal of Applied Psychology* 89:587-598.
- Baum, J.R., Locke, E y Smith, K. (2001). "A Multidimensional Model of Venture Growth". *Academy of Management Journal* 44 (pp.292-303).
- Becker, G.S. (1975). "Human Captial: a Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education". *New York: National Bureau of Economic Research*.
- Bhidé, A. (2003) [2000]. *Origen y evolución de nuevas empresas*. México: Oxford University Press.
- Bird, B. J. (1992). The Roman God Mercury: An Entrepreneurial Archetype. *Journal of Management Inquiry*. 1,3, September, (pp. 205-212).
- Bosma, N, M. Van Praag, R. Thurik, & Gerrit de Wit. (2004). "The Value of Human and Social Capital Investments for The Business Performance of Startups". *Small Business Economics* 23, (pp.227-236).
- Bossidy, L; Charan, R; Burck, C. (2002). *The Discipline of Getting Things Done*. Crown Business.
- Bruderl, J; & Schussler, R.(1990). "Organizational Mortality: the Liabilities of Neness and Adolescence". *Administrative Science Quarterly* (pp.531-547).
- Cameron, k; & Whetten, D. (1983). *Organizational Effectiveness: A Comparasion of Multiple Models*. New York: Academic Press.
- Cardon, M, Potter, R. (2003). "Are Failures Blamed on Misfortune or Mistakes? Entrepreneurial Failure Attributions in us Newspapers". *Frontiers of entrepreneurial Research* 2003, Babson College, Wellesley, MA.



- Cardozo, R; Borchert, P. (2003). "The Disappearance of Businesses". *Frontiers of entrepreneurial Research* 2003, Babson College, Wellesley, MA.
- Carroll, Glenn; & Delacroix, Jacques. (1982) "Organizational Mortality in the Newspaper Industries of Argentina and Ireland": An Ecological approach. *Administrative Science Quarterly*. 27, (pp.169-178).
- Ciavarella, M.A., A.K. Bucholtz, C.M. Riordan, R.D. Gatewood, and G.S. Stokes. (2004). "The Big Five and Venture Survival: Is There a Linkage?" *Journal of Business Venturing* 19, (pp. 465-483).
- Collins J; & Porras, J. (1994) *Built to last*. New York, Harper Collins Publisher.
- Collins, J. (2002). *Good to Great*. New York, Harper Collins Publisher.
- Cooper, A. C., J Gimeno-Gascon, and C.Y. Woo. (1994). "Initial Human and Financial Capital as Predictors of New Venture Performances. *Journal of Business Venturing* 9, (pp. 371-395).
- Christensen, C. & Raynor, M. (2003). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Harvard Business School Press.
- Debeleak, D. (2003). *Successful Business Models*. Entrepreneur Press; 1 edition.
- DeCastro; J; Alvarez, S; Blasick, D y Ortiz, M. (1997). "An Examination of the Nature of Business Closing: Are They Really Failures"? *Frontiers of entrepreneurship Research*, Paul D. Reynolds, et al; (eds), babson College, Wellesley, MA, (pp.269-279).
- De Geus, A. (1997). *The Living Company*. Boston, Harvard Business School Press.
- D'Intino, R; Goldsby, Michalel; Houghton, Jeffery. (2007) "Self-Leadership: A Process for Entrepreneurial Success". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, (Vol. 13), No. 4, (pp.105-120).
- Dyke, L., E. Fischer, and A. Reuber. (1989). "An Interindustry Examination of the Impact of Experience on Entrepreneurial Performance". *Journal of Small Business Management* 30, (pp.72-87).
- Finkelstein, S; & Hambrick, D. (1996). *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*. West Publishing Company, Minneapolis/St Paul.
- Foster, R & Kaplan, S. (2001). *Publican Creative destruction: why companies that are built to last underperform the market, and how to succes-*

- fully Transform Them* / Richard Foster and Sarah Kaplan. New York: Currency: Doubleday.
- Godin, S. (2002). *Purple Cow: Transform your Business by Being Remarkable*. Do You Zoom, Inc.
- Goodman, Paul (1977). *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Greiner, Larry. (1972). "Evolution and Revolution as Organizational Growth". *Harvard Business Review*. July-August, (pp.37-46).
- Hannan, M; & Freeman, J. (1984). "Structural Inertia and Organizational Change". *American Sociological Review*. 49, (pp.149-164).
- Hamilton, B.H. (2000). "Does Entrepreneurship Pay? An Empirical Analysis of the Returns to Self Employment". *Journal of Political Economy* 108, (pp.604-631).
- Hiemstra, Annemarie M. F; Van der Kooy, Koen G; Frese, Michael (2006). "Entrepreneurship in the Street Food Sector of Vietnam—Assessment of Psychological Success and Failure Factors". *Journal of Small Business Management* 44 (3), (pp.474–481).
- Johnson, B.R. (1990). *Toward a multidimensional model of entrepreneurship: The Case of Achievement Motivation and the Entrepreneur*. *Entrepreneurship: Theory and Practice* (pp.14.39-55).
- Kauermann; Göran, Tutz; Gerhard, Brüderl; Josef (2005). "The Survival of Newly Founded Firms: a Case-Study into Varying-Coefficient Models". *Journal of the Royal Statistical Society: Series A (Statistics in Society)* 168 (1), (pp. 145-158).
- Kaplan, R & Norton, D. (1996). *The Balance Scorecard. Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kimberly, John; Miler, Robert. (1980). *Organizational Life Cycles*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lee, C., K. Lee, and J.M. Pennings. (2001). "Internal Capabilities, External Networks, and Performance: a Study on Technology Based Ventures". *Strategic Management Journal* 22, (pp. 615-640).
- Lussier, R.N. (1995). "A Nonfinancial Business Success Versus Failure Prediction Model for Young Firms". *Journal of Small Business Management* 33, (pp. 8-20).
- Marcus, A. (2006). *Big Winners and Big Losers. The 4 Secrets of Long-Term Business Success and Failure*. New Jersey, Wharton School Publishing.

- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton: Van Nostrand.
- McCormack, J. (2003). "How Much you Worthm John? About Unit". *Baylor Business Review*; 21(1), (pp.22-29).
- Mintzberg, H. (2002). *The Strategy Process: Concepts, Context, Cases* (4a. Ed.). Prentice Hall.
- Mintzberg, H; Ahlstrand, B; Lampel, J. (1988). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York. The Free Press.
- Mitchell, D; Coles, C, Golisano, T; Knutson, R. (2003). *The Ultimate competitive advantage: Secrets of Continuosly Developing a More Profitable Business Model*. Berrett-Koehler Publishers.
- Nohria, M; Joyce, W y Robertson, B. (2003). *What Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Business Success*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Pasanen M, Niittykangas H, Laukkanen M. (2000). *A Taxonomy of Successful SMEs: The Case of Eastern Finland*. In: Pasanen Mika, Niittykangas Hannu, Laukkanen Mauri, eds. 20th Babson Entrepreneurship Research Conference, Babson College, Boston, MA, USA, 8. - Frontiers of Entrepreneurship Research 2000.
- Peters, Thomas J &. Robert H. Waterman, Jr. (2006) [1982] *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. New York; Cambridge: Harper & Row.
- Porter, M. (1998). *On Competition*. Harvard Business School Press.
- Quinn, R; Cameron, K. (1983) "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence". *Management Science*. 29, (pp.33-51).
- Rauch, A; Freese, M. (2000). "Psychological Approaches to Entrepreneurial Success. A General Model and an Overview of Findings". In: *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, (pp.101-142).
- Restrepo, L.F; & Rivera, H.A. (2007). *Análisis estructural de sectores estratégicos*. Bogotá, Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Rivera, H. A. (2004). "Experiencia empresarial. La participación de los empleados: Formula para salir de la crisis". *Revista Forum Empresarial*. Facultad de Administración. Universidad de Puerto Rico 9 (1). (pp. 43-54).

- Rivera, H. A. (2002). *Legis Cuarenta y Cinco años de responsabilidad Social*. Casos Empresariales 3, (pp.85-112).
- Rotter, J.B. (1982). *The development and applications of social learning theory: Selected papers*. New York: Praeger.
- Sallenave, J.P. (1994). *La gerencia integral*. Bogotá, Editorial Norma.
- Sandberg, W.R. & Hofer, C. (1987). "Improving New Venture Performance: The Role of Strategy, Industry Structure and the Entrepreneur". *Journal of Business Venturing* (pp.2:5-28).
- Sarasvathy, S.; & Menon, A., (2006). "Failing Firms and Successful Entrepreneurs: Serial Entrepreneurship as a Temporal Portfolio". *Paper for the workshop on Firm Exit and Serial Entrepreneurship, Max Planck Institute of Economics, Jena, Germany*.
- Shepherd, D; Douglas, E; Shanley, M. (2000). "New Venture Survival Ignorance, External Shocks, and Risk Reduction Strategies". *Journal of Business Venturing*. 15 (5-6). (pp.393-410).
- Slywotzky, A. (1996). *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition*. Harvard Business School Press.
- Sorensen; J; & Yang, P. (2007). *Determinants of Successful Entrepreneurship: A Review of the Recent Literature*. Report prepared for the Ewing Marion Kauffman Foundation.
- Stevenson, H; & Gumpert, D. (1985). "The Heart of Entrepreneurship". *Harvard Business review*. March-Abril. (pp.85-94).
- Stuart, T., H. Hoang, and R.C. Hybels. (1999). "Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures". *Administrative Science Quarterly* 44, (pp. 315-349).
- Sull, D. (2005). *Why good companies go bad and how great managers remake them*. Harvard Business School Press.
- Sutton, R. (1987). "The Process of Organizational Death: Disbanding and Reconnecting". *Administrative Science Quarterly* 32, (pp.542-569).
- Treacy, M; & Wiersema, F. (1997). *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*. Perseus Books Group; Expanded edition.
- Thompson, Denise-Margaret (2001). *Entrepreneurial success factors ten years later: toward a theory of "developmental entrepreneurship"*. Frontiers of entrepreneurial Research 2001, Babson College, Wellesley, MA.

- Van de Ven, A.H., R. Hudson, and D.M. Schroeder. (1984). *Designing new business startups: entrepreneurial, organizational, and ecological considerations*. Auburn, AL: Southern Management Association.
- Van der Sluis, J., M. van Praag, and W. Vijverberg. (2004). *Entrepreneurship, selection and performance: A meta-analysis of the role of education*.
- Whetten, David. (1987). "Growth and Decline Processes in Organizations". *Annual review of Sociology* 13, (pp.335-358).
- Yeung, Rob. (2005). "Analysis: Entrepreneurs- the Sweet Smell of Success". *Accountancy*. London: Jul 2005. 136 (1324); pg 62.
- Zook, C. Beyond the core. (2004). *Expand Your Market Without Abandoning Your Roots*. Harvard Business School Press.