

FACTORES CLAVE EN LA CREACIÓN Y DESARROLLO DE COOPERATIVAS. ESTUDIO EMPÍRICO APLICADO A LA COMUNIDAD VALENCIANA

POR

Joan Ramón SANCHIS PALACIO¹,

Vanessa CAMPOS CLIMENT² y

Antonia MOHEDANO SUANES³

RESUMEN

Las empresas cooperativas y de la Economía Social juegan un papel clave en la crisis económica: por una parte porque son empresas más resistentes a la destrucción de empleo y por otra porque su número aumenta durante las fases recesivas. Por este motivo, puede resultar relevante determinar cuáles son los factores que influyen en la creación de este tipo de organizaciones y garantizan su supervivencia a largo plazo. Para ello, en el trabajo se realiza un estudio empírico aplicado a una muestra de cooperativas creadas en la Comunidad Valenciana entre los años 2008 y 2011 (cuatro primeros años de la crisis) con el fin de determinar dichos factores clave a través del uso de la técnica del Perfil estratégico. Los resultados demuestran que este tipo de organizaciones tienen carencias significativas en lo que se refiere a sus habilidades para la capacidad de gestión y de adaptación a los cambios del entorno, en especial en la obtención de financiación y en la profesionalización de su gestión. Por otra parte, sus principales fortalezas son la satisfacción y fidelización de los clientes, la protección del medio ambiente, la mejora de la calidad, la participación de los trabajadores y el clima laboral. Por el contrario, sus principales debilidades son el bajo poder de negociación con sus proveedores, la innovación de los procesos productivos, los niveles de endeudamiento y los costes financieros. Son, por tanto, las áreas de finanzas y de aprovisionamiento las más

¹ Catedrático de Organización de Empresas de la Universitat de Valencia. Correo electrónico: joan.r.sanchis@uv.es.

² Profesora Ayudante-Doctora de la Universitat de Valencia. Correo electrónico: vanessa.campos@uv.es.

³ Profesora Contratada-Doctora de la Universitat de Valencia. Correo electrónico: antonia.mohedano@uv.es.

débiles en las cooperativas, mientras que sus fortalezas residen en sus recursos humanos y en el marketing.

Palabras clave: Estrategia, Emprendimiento, Éxito, Cooperativas, Economía Social.

Claves ECONLIT: M10, M14, L32.

KEY FACTORS IN COOPERATIVES CREATION AND DEVELOPMENT. EMPIRICAL STUDY APPLIED TO VALENCIAN LANDS

ABSTRACT

Cooperatives and social economy enterprises play a key role in the economic crisis: first because they are more resistant to the loss of jobs and other companies because their number increases during recessions. For this reason, it may be important to determine what factors influence the creation of such organizations and ensure their long-term survival are. To do this, the work is an empirical study applied to a sample of cooperatives created in Valencia between 2008 and 2011 (first four years of the crisis) in order to determine such key factors through the use of it is done Profile strategic technique. The results show that these organizations have significant shortcomings in relation to their skills and management capacity to adapt to the changing environment, especially in obtaining funding and professionalization of its management. Moreover, its main strength is the satisfaction and loyalty of customers, protecting the environment, improving quality, employee involvement and labor climate. Rather, its main weaknesses are the low bargaining power with suppliers, innovation in production processes, levels of indebtedness and financial costs. They are therefore the areas of finance and provisioning weaker unions, while their strength resides in its human resources and marketing.

Keywords: Strategy, Entrepreneurship, Success, Cooperatives, Social Economy.

1. INTRODUCCIÓN

La crisis económica iniciada en el 2008 está produciendo, entre otras consecuencias, un aumento considerable del desempleo, aspecto que se sucede en todas las crisis y que es consecuencia del aumento de la incertidumbre del entorno y de las tasas de mortalidad de las pequeñas y medianas empresas (Burke, Fitzroy y Nolan, 2002). Frente a esta situación, la creación de empresas en general y la creación de empresas de la Economía Social en

particular, surge como una herramienta que puede paliar en parte dichas consecuencias, por su doble condición de empresas de pequeño tamaño y empresas de ámbito local (Hartigan, 2005). Es, por tanto, el emprendimiento, y especialmente el emprendimiento social, una de las fórmulas apropiadas para generar empleo mediante la creación de organizaciones en las que el trabajo y las personas están por encima del capital y donde el modelo de desarrollo endógeno (de abajo hacia arriba) da respuesta de manera más eficaz a las necesidades económicas y sociales de un territorio determinado creando empresas locales caracterizadas por el pequeño tamaño y basadas en un modelo de gestión de proximidad (Storey, 1994; Belson, 2004; Barba y Martínez, 2006; Calvo y González, 2011).

Durante los cuatro años de crisis económica transcurridos, se está comprobando que las cooperativas son las empresas que mejor están resistiendo, dado que su tasa de mortalidad es menor a la media y los efectos sobre su población y número de empleados son menores. Desde el inicio de la crisis, se han constituido 3.760 nuevas cooperativas en toda España, generando un empleo de 30.380 personas (CEPES, 2012). Según el Directorio Central de Empresas DIRCE, en el año 2009 se destruyó el 6,7% de los empleos en España, mientras que la destrucción de empleo en las cooperativas fue del 2,6% (4,1 puntos menos).

En el año 2011 existían en España, según la Confederación Española de la Economía Social CEPES, 43.361 empresas de Economía Social, de las cuales 21.499 eran cooperativas con 286.912 empleados. Entre 2007 y 2011, el número de cooperativas creadas en España ha descendido un 19,6% y el empleo un 10,7%, valores que aunque significativos de los efectos de la crisis, son inferiores a los del conjunto de las empresas, que se sitúan en unos niveles por encima del 40% en el caso del número de empresas y por encima del 30% en el caso del empleo (más de 20 puntos de diferencia en ambos casos).

Las cifras expuestas demuestran que las cooperativas desempeñan un papel importante en la conservación y creación de empleo, sobre todo en tiempos de crisis, por lo que es de interés analizar qué factores son los que favorecen la creación de este tipo de empresas, teniendo en cuenta que dichos factores son muy diversos y obedecen a cuatro enfoques diferentes: económico, psicológico, sociocultural o institucional e interno o gerencial (Veciana, 1999; Alonso y Galve, 2008). Además, según Veciana (1999), cada uno de estos cuatro enfoques se puede analizar desde tres perspectivas distintas: individual u orientado al empresario, empresarial u orientado a la empresa y global u orientado al sistema económico.

La elección de la perspectiva desde la cual se va a realizar el análisis es fundamental para seleccionar los enfoques teóricos a considerar en la investigación (Davidsson y Wiklund, 2001). Así, el presente estudio se va a realizar desde la doble perspectiva individual y empresarial a través del enfoque gerencial, de manera que el objetivo a conseguir va a ser determinar cuáles son los factores gerenciales o internos claves en la creación de empresas cooperativas de pequeño tamaño. En particular, se desea determinar cuál es el grado de influencia en el éxito de las nuevas cooperativas creadas durante los cuatro primeros años de la crisis económica (2008 a 2011) de sus factores internos de marketing, aprovisionamiento, producción, I+D+d+i, recursos humanos, finanzas y *management*. Este objetivo se puede desglosar en dos subobjetivos, que son: en primer lugar, averiguar la percepción que tiene el emprendedor (enfoque individual) sobre la importancia que tienen los diferentes factores internos en la creación y el éxito durante los primeros años de su empresa; y en segundo lugar, analizar la relevancia de cada uno de los factores internos (enfoque empresarial) en el grado de éxito empresarial durante sus primeros años de existencia.

A pesar de la existencia de una cantidad considerable de trabajos empíricos publicados relacionados con el tema propuesto, aún existen un número importante de aspectos sobre los que no se posee una información suficientemente significativa en el proceso de la creación de empresas (Reynolds *et al.*, 2005). Así, en relación al primer objetivo planteado, conviene señalar que las perspectivas de los emprendedores en el proceso de la creación de empresas con respecto a sus factores internos (habilidades gerenciales) pueden ser un elemento determinante en el éxito de dicho proceso (Shane *et al.*, 2003; Barón, 2004). En este sentido, el trabajo aporta una dimensión interna de las empresas realmente amplia y diversa, al incluir una gran cantidad de factores internos correspondientes a las principales áreas funcionales de la empresa. Por otra parte, respecto al segundo objetivo, el estudio de los factores individuales que influyen en el éxito del proceso es también una variable relevante en el análisis de la creación de empresas (Herron y Robinson, 1993).

Con el propósito de alcanzar los dos objetivos planteados, se realiza un estudio empírico aplicado a una muestra de empresas cooperativas constituidas entre 2008 y 2011 en la Comunidad Valenciana consistente en el envío de un cuestionario dirigido al gerente de la cooperativa. La técnica utilizada ha sido el perfil estratégico de la empresa, una técnica incluida dentro del proceso de la Dirección Estratégica y que es útil tanto para detectar

factores claves del entorno como recursos y capacidades internos claves para la empresa (Sanchis, 2001).

El trabajo contribuye a fortalecer la literatura existente sobre los factores que condicionan la creación y el éxito empresarial por los siguientes motivos. En primer lugar, porque analiza la creación de empresas desde el enfoque gerencial a través del doble análisis individual y empresarial y considera una cantidad importante de factores internos de la empresa estructurados por áreas funcionales, incluyendo la propia percepción del emprendedor, aspecto este último que apenas ha sido analizado empíricamente (Ucbasaran *et al.*, 2001; García, Martínez y Fernández, 2010). En segundo lugar, porque el análisis se realiza para los cuatro años siguientes al inicio de la crisis económica y se aplica al caso concreto de las empresas cooperativas, objeto de estudio sobre el que existen muy pocos trabajos empíricos publicados (Arando y Peña, 2006); como señala Staber (1993), los resultados obtenidos en la literatura son incompletos e incluso contradictorios. Y en tercer lugar, porque mediante el uso de la metodología basada en el perfil estratégico, se realiza un análisis basado en el enfoque estratégico, al emplear técnicas incluidas dentro del proceso de la Dirección Estratégica; algunos autores señalan que una gran parte de los trabajos empíricos realizados sobre *entrepreneurship* utilizan una metodología débil (Chandler y Lyon, 2001; Schmude *et al.*, 2008; García, Martínez y Fernández, 2010).

Además de esta introducción, el trabajo se ha estructurado en otros cuatro apartados, que incluyen el marco teórico y la formulación de hipótesis, la descripción de la metodología utilizada con la muestra y las variables seleccionadas, el análisis de resultados del estudio empírico realizado y la determinación de las conclusiones en relación con dichos resultados.

2. MARCO TEÓRICO Y FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

La creación de empresas o emprendimiento se ha convertido en un campo de investigación con un amplio reconocimiento científico, no solamente por sus aportaciones al ámbito académico y formativo si no sobre todo por sus efectos en el crecimiento económico y la contribución a la generación de empleo (Kantis *et al.*, 2002). Aunque su aplicación al campo de las empresas cooperativas y de la Economía Social es escaso (Staber, 1993; Pérotin, 2004; Arando y Peña, 2006), en la actualidad está adquiriendo un gran interés, por cuanto se ha demostrado que este tipo de organizaciones son más resistentes a los períodos de crisis

económica y el número de empresas creadas aumenta durante dichos períodos (Ben-Ner, 1988; Pérotin, 2004).

Existen determinados planteamientos teóricos que señalan que la mayoría de los emprendedores que constituyen sociedades cooperativas, carecen de las capacidades y habilidades necesarias para poner en marcha un proyecto empresarial con éxito, o dicho de otro modo, que aquellos emprendedores que poseen las capacidades suficientes para identificar oportunidades de negocio e implementar proyectos empresariales con éxito, no suelen crear empresas cooperativas, si no que eligen otras formas jurídicas como las sociedades limitadas (Arando y Peña, 2006). Este hecho explicaría, según estudios empíricos realizados (Pérotin, 2004), que la creación de cooperativas aumenta en etapas de crisis, al reducirse las expectativas de generar beneficios; si bien otros estudios (Staber, 1993) concluyen que el ciclo económico no es determinante en el número de cooperativas creadas. Otro aspecto a considerar sería también que las cooperativas aumentan cuando las tasas de desempleo son altas, según se demuestra en algunos trabajos (Pérotin, 2004); aunque también existen estudios que demuestran lo contrario (Staber, 1993).

La creación de empresas aumenta el nivel de empleo, impulsa la innovación y mejora la competitividad (Acs *et al.*, 2006). Cuanto mayor es la tasa de creación de empresas, mayor es el nivel de crecimiento económico (García, Martínez y Fernández, 2010), según han demostrado diferentes estudios empíricos realizados en España (Callejón y Segarra, 1999), Reino Unido (Hart y Hanvey, 1995), EE.UU. (Reynolds, 1999), Suecia (Fölster, 2000) y Alemania (Audretsch y Fritsch, 2002). El consenso, por tanto, en lo que se refiere a los efectos positivos que los emprendedores y las empresas ejercen sobre la economía y la sociedad en general es unánime; sin embargo, las discrepancias surgen a la hora de determinar cuáles son los factores clave en el éxito de la creación de empresas, existiendo perspectivas y enfoques muy diversos.

La existencia de múltiples factores que explican la creación de empresas, ha supuesto la aparición de diferentes enfoques o teorías sobre este fenómeno. Así, las diferentes clasificaciones que sobre los enfoques con que se debe abordar la creación de empresas (Gartner, 1985; Gibb, 1993; entre otros) se resumen en Veciana (1999) en cuatro enfoques diferentes: económico, psicológico, sociocultural o institucional y gerencial.

Del mismo modo, Alonso y Galve (2008) agrupan las diferentes teorías sobre la creación de empresas en estos cuatro enfoques: 1) dentro del enfoque económico se incluyen las teorías de la racionalidad económica a nivel de empresario, empresa o sistema económico: Teoría de la función empresarial o del empresario organizador de Marshall (1890), Teoría del beneficio del empresario o del empresario riesgo de Knight (1921), Teoría del desarrollo económico o del empresario innovador de Schumpeter (1934) y Teoría de los costes de transacción de Coase (1937) y Williamson (1971); 2) dentro del enfoque psicológico, centrado en las características personales del empresario, se incluyen la Teoría de los rasgos de la personalidad (Christensen, 1994) y la Teoría del empresario de Kirzner (1979); 3) dentro del enfoque sociocultural y del entorno (Koellinger y Minniti, 2006) se incluyen las teorías de la marginación (Collins et al., 1964; Shapero, 1982), del rol (Begley y Boyd, 1987), de redes (Birley, 1985; Aldrich *et al.*, 1986 y 1987; Johannisson, 1988), de la incubadora (Bull y Willar, 1993), de la ecología de la población (Hannan y Freeman, 1977; Baumol, 1993) e institucional (North, 1990); y 4) dentro del enfoque gerencial o interno se incluyen la Teoría de la eficiencia X de Leibenstein (1968) y el Intrapreneurship o Corporate Entrepreneurship (MacMillan y Gunther, 2000; Drejer *et al.*, 2004).

Más recientemente han surgido nuevas teorías basadas en las intenciones personales. Según este enfoque, las intenciones personales representan el primer paso en la creación de una empresa (Bygrave, 1989). Dentro de este enfoque se incluyen teorías como la de la conducta planificada de Ajzen (1991), la conducta empresarial de Shapero y Sokol (1982) y el modelo del potencial empresarial de Krueger y Brazeal (1994).

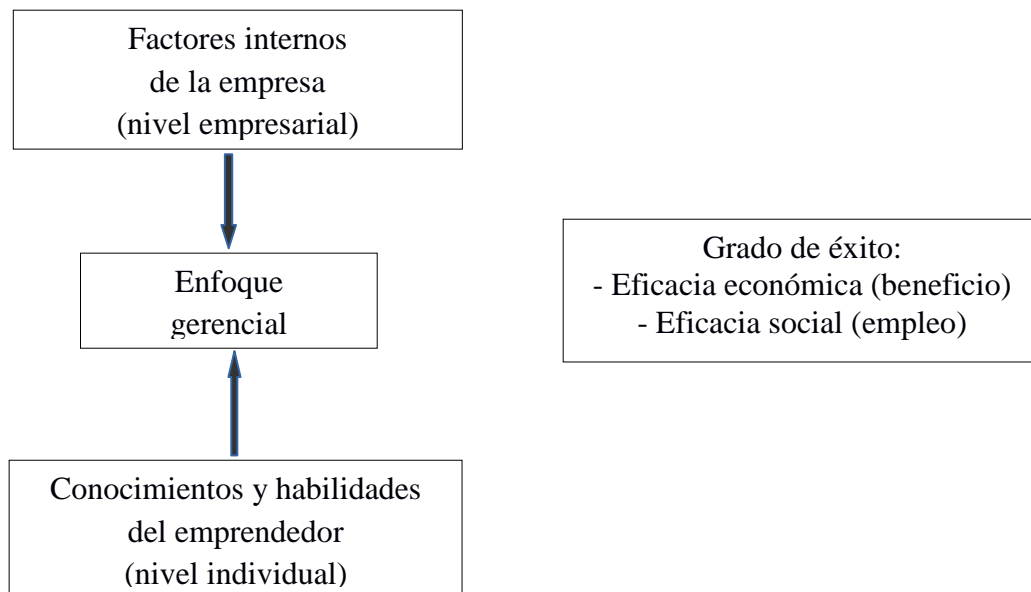
El presente estudio toma como referencia el enfoque gerencial de la creación de empresas desde la doble perspectiva individual (orientada al empresario) y empresarial (orientada a la empresa). El enfoque gerencial parte de la idea que el éxito de la actividad emprendedora (creación y posterior desarrollo de la empresa) dependerá de los conocimientos y habilidades que posea y aplique el emprendedor en dicho proceso, así como de los factores internos (fortalezas) asociados a la empresa en cada una de sus áreas funcionales. En este sentido, y como señalan algunos autores (Zapalska, 1997; Timmons, 1999; Lundström y Stevenson, 2005; Barba y Atienza, 2012), los factores clave en este proceso serán la capacidad de aprender de la experiencia previa y la formación recibida. Según este argumento, hemos decidido analizar el éxito en la creación de empresas cooperativas a través de un factor interno clave: la posesión de habilidades y conocimientos necesarios para la creación y desarrollo de

empresas, al igual que se hace en otros estudios (García, Martínez y Fernández, 2010). No se ha incluido en el estudio el otro tipo de factores internos clave en el enfoque individual, como son las actitudes hacia la creación de empresas (temor al fracaso, percepción de oportunidades, etc.), por la dificultad para obtener dicha información y para cuantificarla. En definitiva, se trata de analizar cuál es el grado de influencia de la percepción que los emprendedores tienen sobre las habilidades que poseen en la creación y éxito empresarial.

La perspectiva individual centra el estudio del *entrepreneurship* en el emprendedor, de manera que la creación de empresas depende del comportamiento de los emprendedores, que a su vez depende de sus atributos o características personales (Shane *et al.*, 2003; Baron, 2004). En este sentido, la creación y el éxito de una empresa dependen, en parte, de la motivación (actitudes) y de las habilidades (aptitudes) de quienes deciden crear la empresa. Tal como señalan algunos estudios (Herron y Robinson, 1993; García, Martínez y Fernández, 2010; Barba y Atienza, 2012), los emprendedores que consideran que poseen habilidades y conocimientos apropiados para crear y desarrollar una empresa, suelen tender a generar expectativas favorables en cuanto a sus resultados y, por tanto, acaban consiguiendo el éxito empresarial.

La perspectiva empresarial se centra en analizar los factores internos de las empresas y determinar cuál es su grado de influencia en el éxito de la creación de empresas (Veciana, 2005). Determinados aspectos referentes a las distintas áreas funcionales de la empresa, que son considerados como fortalezas o puntos fuertes para la empresa, pueden repercutir positivamente en el éxito de la creación y posterior desarrollo de la empresa, como se constata en determinados trabajos ya realizados (Baumol, 1993; Daviddson y Wiklund, 2001; Alonso y Galve, 2006). Es más, la escasez de recursos clave en el proceso de constitución de una empresa, como el caso de los recursos financieros o los físicos entre otros, puede dificultar e incluso impedir el éxito empresarial (Ucbasaran *et al.*, 2001). Por ello, es fundamental que la empresa identifique y adquiera los recursos clave para su éxito, durante las primeras etapas de su desarrollo, porque ello facilitará, no solo su éxito actual si no también futuro (Gartner, 1985).

Se puede concluir que el marco conceptual en el que se basa nuestra investigación, contempla dos tipos de factores o dimensiones que son determinantes o influyentes en el éxito de la creación y desarrollo de cooperativas, esto es, los conocimientos y habilidades de los emprendedores y los factores internos clave de la empresa, tal como muestra la Figura 1.

Figura 1. Modelo de análisis propuesto

Fuente: elaboración propia

3. METODOLOGÍA: MUESTRA, TÉCNICA DE ANÁLISIS Y VARIABLES

La investigación se ha aplicado sobre una muestra de 39 cooperativas activas creadas entre los años 2008 y 2011 y sobre las cuales se ha podido obtener información contable (balance y cuenta de resultados) de los años en que han estado activas a partir del Registro de Cooperativas.

La muestra incluye empresas pertenecientes a los diferentes sectores económicos, tal como se puede observar en la Tabla 1. La gran mayoría de las cooperativas creadas corresponden al sector servicios (el 56% del total), por lo que hemos diferenciado entre servicios a empresas (transporte por carretera, servicios fotográficos, servicios informáticos, servicios de ocio, servicio de instalaciones eléctricas, servicios de gestión administrativa, servicios de pinturas y venta de bicicletas), que comprenden el 31% del total, y los servicios personales (enseñanza y educación, servicios médicos, restauración e intervención psicosocial), que representan el 26% del total. En un segundo nivel están el sector agrario con el 18% y la industria y la construcción con el 13% respectivamente.

Tabla 1. Muestra de cooperativas

Sector	Número	Porcentaje
Agrario	7	17,95
Industria	5	12,82
Construcción	5	12,82
Servicios a empresas	12	30,77
Servicios personales	10	25,64
Total	39	100,00

Fuente: elaboración propia

La investigación ha consistido en el envío de un cuestionario a los gerentes de las cooperativas por correo electrónico y mediante seguimiento telefónico para asegurar un índice de respuesta amplio. El índice de respuesta ha sido del 100%, dado que la muestra era reducida.

Para determinar el grado de influencia de los factores internos empresariales sobre el éxito emprendedor, se han considerado las siguientes variables. Todas las variables independientes se han cuantificado a través de una escala de Likert comprendida entre los valores 1 (valor más bajo) y 5 (valor más alto). Se ha diferenciado entre dos grupos de variables: conocimientos y habilidades de los emprendedores CHE y factores internos de la empresa FIE. Las variables seleccionadas han sido utilizadas en otros estudios anteriores de características similares (Timmsons, 1999; Baron, 2004; Alonso y Galve, 2006; García, Martínez y Fernández, 2010; Barba y Atienza, 2012), si bien en ninguno de ellos se han utilizado conjuntamente.

Las variables CHE comprenden: la facilidad para captar clientes (FACLIENT), el conocimiento de los proveedores (CONOPROV), la capacidad para organizar y planificar el proceso productivo de la empresa (CAPORGAPROD), la formación en cooperativismo (FORMACOOOP), la capacidad para acceder a fuentes de financiación (CAPAFIN), la formación en Dirección de Empresas (FORMADIREMP), la capacidad para adaptarse a los cambios del entorno (CAPADAP) y la capacidad para anticiparse a los cambios del entorno (CAPANTICIP).

Las variables FIE se agrupan en áreas funcionales. Las variables de marketing (MARK) son: la diversidad de productos (DIVERPROD), la cuota de mercado (CUOTA), la

imagen de marca comercial (MARCA), el nivel de precios de la empresa (PRECIOS), la fidelización de los clientes (FIDEL), la promoción y publicidad (PROMO), el grado de satisfacción de los clientes (SATISFAC) y la protección al medio ambiente (PROTEMEDI). Las variables de aprovisionamiento (APROV) son: la gestión de inventarios (INVENT), el coste de las materias primas (COSTMAT), la calidad de las materias primas (CALIMAT) y el poder de negociación con los proveedores (PODEPROOV). Las variables de producción (PROD) son: el nivel tecnológico de la maquinaria (TECMAQ), la flexibilidad del sistema productivo (FLEXPROD), la capacidad de producción instalada (CAPROD), la productividad (PRODUCTIV), la informatización del proceso productivo (INFORPROD) y la utilización de materiales ecológicos (UTECOL). Las variables de I+D+i+d son: la innovación en productos (INPROD), la innovación en procesos productivos (INPROC), la rapidez en la incorporación de las nuevas tecnologías (NOVTEC), la calidad del producto (CALPROD) y la incorporación de acciones de mejora de la calidad (MECAL). Las variables de recursos humanos (RRHH) son: la cualificación técnica de los trabajadores (CUALTRAB), la existencia de un sistema de incentivos (INCENT), el grado de participación de los trabajadores (PARTICIP), la existencia de sistemas de valoración del cumplimiento de las tareas (VALORAC), la polivalencia de los trabajadores (POLIVAL), los sistemas de formación y motivación (MOTIV) y el clima laboral (CLIMA). Las variables financieras (FIN) son: el nivel de endeudamiento (ENDEUD), el margen comercial (MARGCOM), los costes financieros (COSTFIN), la autofinanciación (AUTOFIN), la contabilidad de costes (CONCOST) y la planificación de la tesorería (PLATES). Por último, las variables de *management* (MANAG) son: la implantación de planes estratégicos (PLANESTRAT) y tener un gerente profesional (GERENTE). La Tabla 2 recoge el conjunto de variables consideradas en el estudio empírico realizado.

Tabla 2. Variables del estudio

Dimensión	Variable	Medida
Conocimientos y habilidades de los emprendedores (CHE)	Facilidad captar clientes (FACLIENT) Conocimiento proveedores (CONOPROV) Capacidad organizar proc. productivo (CAPORGAPROD) Formación en cooperativismo (FORMACOOOP) Capacidad acceder fuentes financiación (CAPAFIN) Formación Dirección Empresas (FORMADIREMP) Capacidad adaptarse al entorno (CAPADAP) Capacidad anticiparse al entorno (CAPANTICIP)	Escala de Likert: 1 (valor más bajo) a 5 (valor más alto)
Factores internos de la empresa (FIE)	Área de Marketing: - Diversidad productos (DIVERPROD) - Cuota de mercado (CUOTA)	Escala de Likert: 1 (valor más

	<ul style="list-style-type: none"> - Imagen de marca (MARCA) - Nivel de precios (PRECIOS) - Fidelización de clientes (FIDEL) - Promoción y publicidad (PROMO) - Satisfacción de clientes (SATISFAC) - Protección medio ambiente (PROTEMEDI) Área de Aprovisionamiento: - Gestión de inventarios (INVENT) - Coste materias primas (COSTMAT) - Calidad materias primas (CALIMAT) - Poder negociación proveedores (PODEPROOV) Área de Producción: - Nivel tecnológico maquinaria (TECMAQ) - Flexibilidad sistema productivo (FLEXPROD) - Capacidad producción instalada (CAPROD) - Productividad (PRODUCTIV) - Informatización proceso productivo (INFORPROD) - Utilización de materiales ecológicos (UTECOL) Área de I+D+i+d: - Innovación en productos (INPROD) - Innovación en procesos (INPROC) - Incorporación nuevas tecnologías (NOVTEC) - Calidad del producto (CALPROD) - Mejora de la calidad (MECAL) Área de Recursos Humanos: - Cualificación técnica empleados (CUALTRAB) - Sistema de incentivos (INCENT) - Participación trabajadores (PARTICIP) - Sistemas de valoración (VALORAC) - Polivalencia trabajadores (POLIVAL) - Formación y motivación (MOTIV) - Clima laboral (CLIMA) Área Financiera: - Nivel de endeudamiento (ENDEUD) - Margen comercial (MARGCOM) - Costes financieros (COSTFIN) - Autofinanciación (AUTOFIN) - Contabilidad de costes (CONCOST) - Planificación de tesorería (PLATES) Área de Management: - Implantación planes estratégicos (PLANESTRAT) - Gerente profesional (GERENTE) 	bajo) a 5 (valor más alto)
--	---	-------------------------------

Fuente: elaboración propia

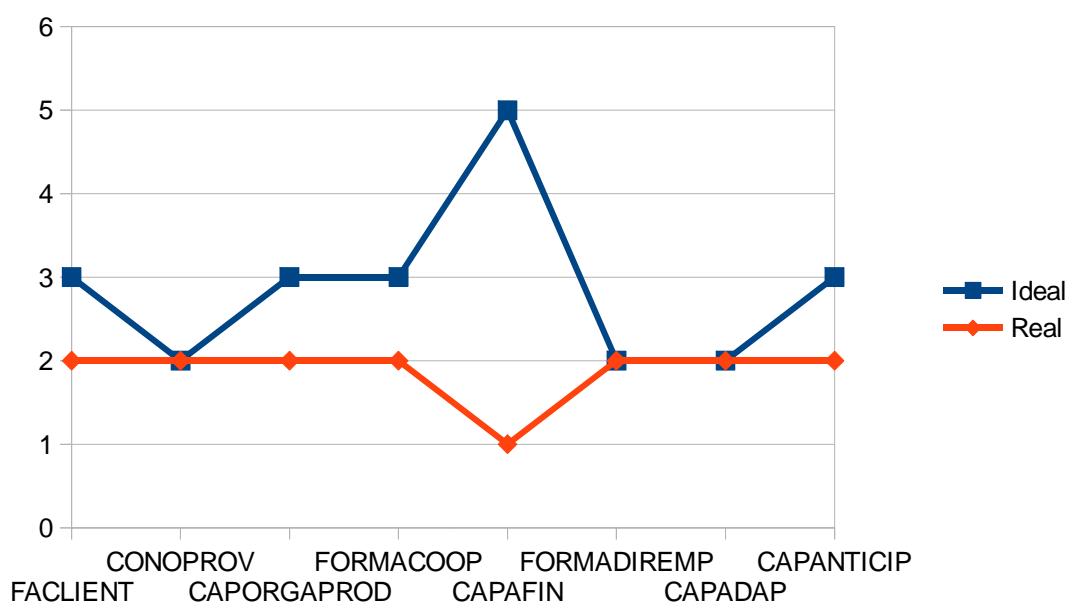
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se analizan los resultados obtenidos del estudio realizado, diferenciando entre los dos tipos de variables, las correspondientes a conocimientos y habilidades de los emprendedores y las correspondientes al análisis interno de la empresa. En

todos los casos se han considerado dos perfiles diferentes: el perfil ideal, que corresponde al grado de importancia que los gerentes han concedido a las variables consideradas (son los valores deseados para cada variable); y el perfil real, que corresponde al grado de implantación real de cada variable (valores reales para cada variable).

El Gráfico 1 recoge las variables correspondientes a los conocimientos y habilidades de los emprendedores (CHE). En relación con el perfil ideal, la variable mejor valorada (con el valor máximo 5) es la capacidad de financiación de la empresa mientras que las peor valoradas (con un 2) son el conocimiento de los proveedores, la formación en dirección de empresas (profesionalización de la gestión), la capacidad de adaptación a los cambios y la capacidad de anticipación. Según el perfil real, la variable menos valorada (con el valor mínimo 1) es la capacidad de financiación; el resto de variables toman todas ellas un valor 2. El mayor desfase en el desarrollo de las cooperativas es su capacidad de financiación y que las únicas variables que no muestran ningún desfase son el conocimiento de los proveedores, la formación en dirección de empresas y la capacidad de adaptación al entorno. Todas las variables presentan unos niveles de desarrollo bajos (situados entre los valores 1 y 2). Según varios estudios (Baron, 2004; García, Martínez y Fernández, 2010; Barba y Atienza, 2012), las habilidades y conocimientos en la gestión empresarial y el comportamiento gerencial son factores clave en la creación y el éxito de las empresas.

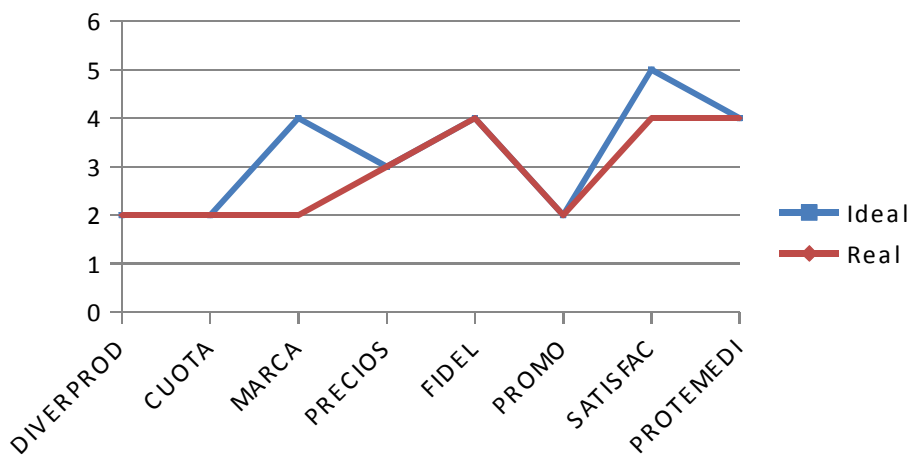
Gráfico 1. Variables CHE



Fuente: elaboración propia

El Gráfico 2 recoge las variables correspondientes a los factores internos de la empresa (FIE) del área de marketing. En relación con el perfil ideal, la variable mejor valorada (con el valor máximo 5) es la satisfacción del cliente y en segundo lugar (con un valor 4) la imagen de marca mientras que las peor valoradas (con un 2) son el la diversidad de productos, la cuota de mercado y la promoción y publicidad. Según el perfil real, las variables mejor situadas (con un valor 4) son la fidelidad del cliente, la satisfacción del cliente y la protección del medio ambiente; el resto de variables toman todas ellas un valor 2. El mayor desfase en el desarrollo de las cooperativas es su imagen de marca (entre unos valores 2 y 4) y la satisfacción del cliente (entre unos valores 4 y 5). El resto de variables no presentan ningún desfase entre perfil ideal y perfil real. En general, se tiene un área de marketing bien situada, sobre todo en lo que se refiere a fidelidad y satisfacción del cliente y protección del medio ambiente. Los trabajos de Baumol (1993), Davidsson y Wiklund (2001) y Alonso y Galve (2006) señalan la importancia de los factores comerciales internos en la creación y gestión de las empresas.

Gráfico 2. Variables FIE área de marketing

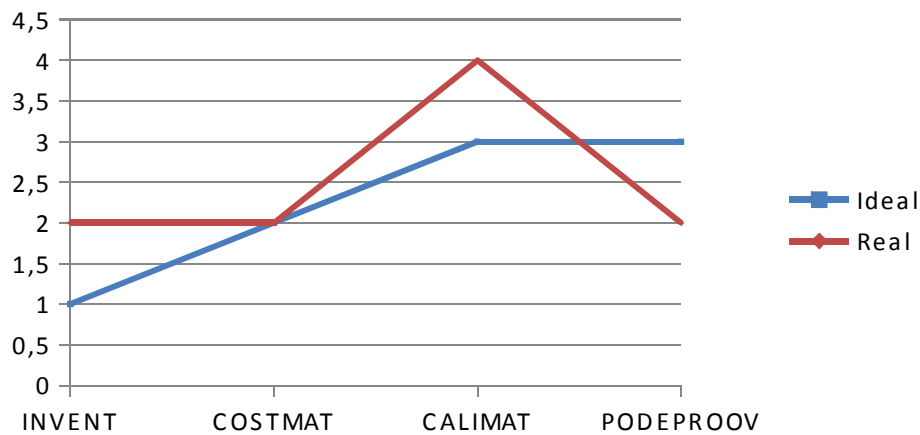


Fuente: elaboración propia

El Gráfico 3 recoge las variables correspondientes a los factores internos de la empresa (FIE) del área de aprovisionamiento. En relación con el perfil ideal, las variables mejor valoradas (con un 3) son la calidad de las materias y el poder con los proveedores mientras que la peor valorada (con un 1) es la gestión de inventarios. Según el perfil real, la variable mejor valorada (con un 4) es la calidad de las materias; el resto de variables toman todas un valor 2. El mayor desfase es su poder de negociación con los proveedores. El resto de variables muestran un desfase positivo, es decir, que los valores reales están por encima de

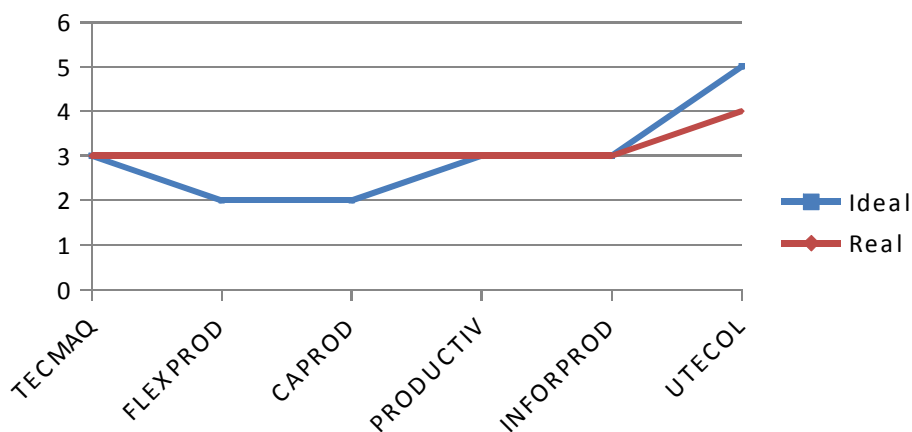
los deseados. Los trabajos de Baumol (1993), Davidsson y Wiklund (2001) y Alonso y Galve (2006) señalan la importancia de los factores internos de aprovisionamiento en la creación y gestión de las empresas.

Gráfico 3. Variables FIE área de aprovisionamiento



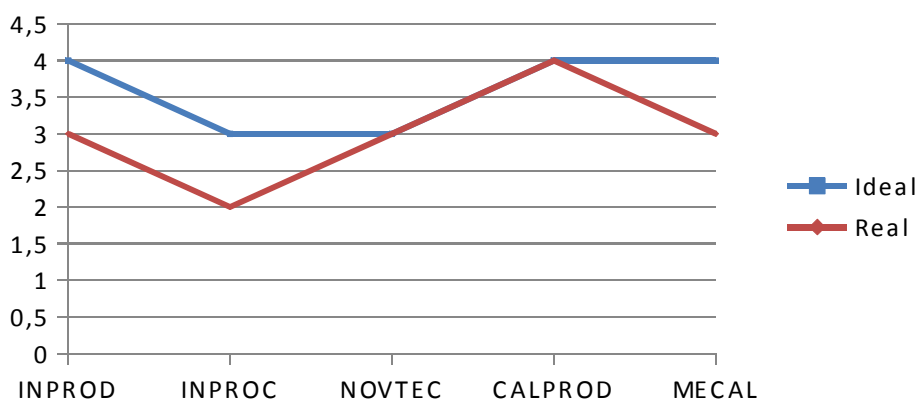
Fuente: elaboración propia

El Gráfico 4 recoge las variables correspondientes a los factores internos de la empresa (FIE) del área de producción. En relación con el perfil ideal, la variable mejor valorada (con el valor máximo 5) es la utilización de materiales ecológicos mientras que las peor valoradas (con un 2) son la flexibilidad y la capacidad productivas. Según el perfil real, la variable mejor valorada (con un 4) es la utilización de materiales ecológicos y el resto de variables toman todas ellas un valor 2. El mayor desfase en el desarrollo de las cooperativas es también la variable utilización de materiales ecológicos; el resto de variables no muestran desfases o tienen desfases positivos (flexibilidad y capacidad productivas). Todas las variables presentan unos niveles de desarrollo intermedios (situados en el valor 3), excepto la utilización de materiales ecológicos que toma el mayor valor (4). Los trabajos de Baumol (1993), Davidsson y Wiklund (2001) y Alonso y Galve (2006) señalan la importancia de los factores productivos internos en la creación y gestión de las empresas.

Gráfico 4. Variables FIE área de producción

Fuente: elaboración propia

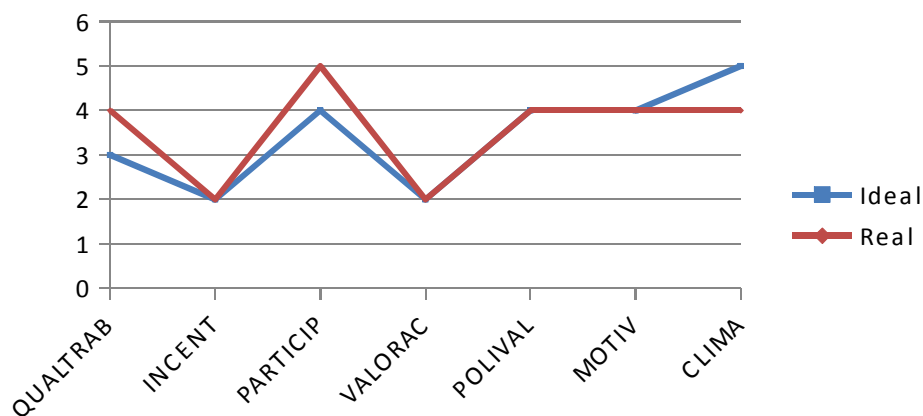
El Gráfico 5 recoge las variables correspondientes a los factores internos de la empresa (FIE) del área de I+D+i+d. En relación con el perfil ideal, todas las variables presentan valores superiores a la media (3), siendo la innovación de productos y la mejora de la calidad las variables mejor valoradas (con un 4). Según el perfil real, la variable mejor situada (con un 4) es la calidad del producto y la peor situada es la innovación de procesos (con un 2). El mayor desfase en el desarrollo de las cooperativas se da en la innovación de productos y de procesos y en la mejora de la calidad. Todas las variables presentan unos niveles de desarrollo medio-altos (situados entre los valores 3 y 4), excepto la innovación de procesos. Los trabajos de Baumol (1993), Davidsson y Wiklund (2001) y Alonso y Galve (2006) señalan la importancia de los factores de investigación y desarrollo internos en la creación y gestión de las empresas.

Gráfico 5. Variables FIE área de I+D+i+d

Fuente: elaboración propia

El Gráfico 6 recoge las variables correspondientes a los factores internos de la empresa (FIE) del área de recursos humanos. En relación con el perfil ideal, la variable mejor valorada (con el valor máximo 5) es el clima laboral mientras que las peor valoradas (con un 2) son los sistemas de incentivos y de valoración de puestos. Según el perfil real, la variable mejor valorada (con el valor máximo 5) es la participación, seguida de otras variables con valor 4 como son el grado de cualificación de los trabajadores, la polivalencia en el trabajo, la motivación y el clima laboral. Los desfases o diferencias entre valores reales y deseados son mínimos o nulos en todos los casos y se da incluso un desfase positivo en la cualificación de los trabajadores y en la participación. Todas las variables presentan unos niveles de desarrollo medio-alto (situados entre los valores 4 y 5), salvo los sistemas de incentivos y de valoración de puestos con un valor 2 ambos. Los trabajos de Baumol (1993), Davidsson y Wiklund (2001) y Alonso y Galve (2006) señalan la importancia de los factores de recursos humanos internos en la creación y gestión de las empresas.

Gráfico 6. Variables FIE área de Recursos Humanos

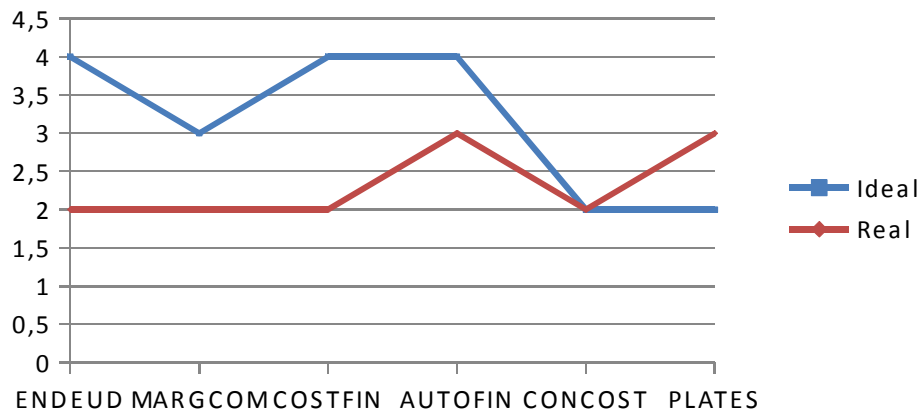


Fuente: elaboración propia

El Gráfico 7 recoge las variables correspondientes a los factores internos de la empresa (FIE) del área de finanzas. En relación con el perfil ideal, las variables mejor valoradas (con un 4) son el nivel de endeudamiento, los costes de financiación y la autofinanciación mientras que las peor valoradas (con un 2) son la contabilidad de costes y la planificación de la tesorería. Según el perfil real, todas las variables presentan unos niveles medio-bajo (entre los valores 2 y 3), destacando la autofinanciación y la planificación de la tesorería (valor 3). El mayor desfase en el desarrollo de las cooperativas es su nivel de endeudamiento y los costes financieros. El problema en el nivel de endeudamiento viene dado por un exceso del mismo, es decir, las cooperativas consideran que un exceso de

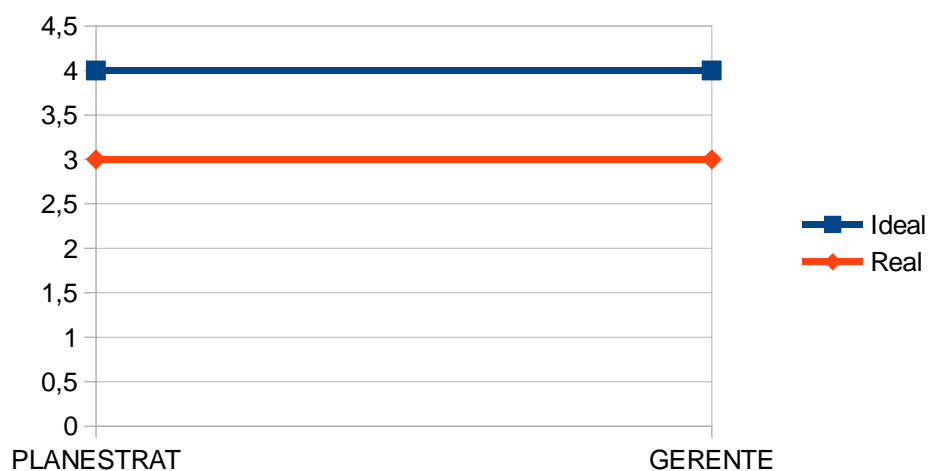
endeudamiento puede suponer graves problemas para la cooperativa. Los trabajos de Baumol (1993), Davidsson y Wiklund (2001), Ucbassaran *et al.* (2001) y Alonso y Galve (2006) señalan la importancia de los factores financieros internos en la creación y gestión de las empresas.

Gráfico 7. Variables FIE área Financiera



Fuente: elaboración propia

Por último, el Gráfico 8 recoge las variables correspondientes a los factores internos de la empresa (FIE) del área de *management*. En este caso se dispone de dos variables relacionadas con el management de la empresa, la utilización de planes estratégicos y la disposición de gerente o profesional de la gestión. Como se puede observar, el perfil ideal señala una valoración de 4 para ambas variables y el perfil real muestra un nivel de desarrollo de 3, por lo que existe un desfase en ambos casos. Los trabajos de Baumol (1993), Davidsson y Wiklund (2001) y Alonso y Galve (2006) señalan la importancia de los factores de *management* internos en la creación y gestión de las empresas.

Gráfico 8. Variables FIE área de Management

Fuente: elaboración propia

5. CONCLUSIONES

La creación de cooperativas durante los cuatro primeros años de crisis económica ha sido positiva y ha contribuido a generar empleo estable y de calidad en un contexto caracterizado por la destrucción de empleo y la sustitución de empleo fijo por empleo temporal y parcial. Pero para mantener el empleo creado por las cooperativas, éstas deben de tener capacidad para mejorar sus niveles de eficiencia en la gestión, para lo cual necesitan determinar previamente cuál es su situación real. El perfil estratégico es una técnica de análisis estratégico que permite identificar los puntos fuertes y débiles de una empresa a través del análisis de su situación interna. El estudio realizado se ha dividido en dos tipos de factores determinantes en la capacidad de gestión de estas empresas: sus conocimientos y habilidades y sus capacidades internas por áreas funcionales. A continuación se destacan las principales conclusiones del estudio empírico realizado para cada uno de estos dos tipos de factores.

Los conocimientos y habilidades de las cooperativas constituidas durante los primeros años de la crisis económica son bajos (todos están por debajo del nivel medio en escala de Likert de 1 a 5); la capacidad para obtener financiación es la variable que mayor desfase presenta (diferencia entre el valor deseado y el valor real) al ser la mejor valorada en su grado de importancia (5) y la peor valorada en su grado de desarrollo (1); y la variable relacionada con la profesionalización de la gestión (formación en dirección de empresas) presenta una baja valoración en su importancia (2). Estos resultados son preocupantes, pues pueden limitar

la supervivencia de estas organizaciones. Las restricciones crediticias impuestas por la crisis financiera y por la desaparición de una parte importante de la banca más social (cajas de ahorros y cooperativas de crédito y cajas rurales), hace más difícil la posibilidad de obtener financiación en condiciones apropiadas a las necesidades de las empresas cooperativas, por lo que esta variable podría seguir agravándose durante los próximos años. Por otra parte, es muy preocupante que las cooperativas no sólo no desarrollen las habilidades en *management*, si no que ni siquiera las consideren importantes para su desarrollo.

El análisis por áreas funcionales ha permitido obtener información relevante acerca de las fortalezas y debilidades de las cooperativas constituidas durante la crisis. Las variables más importantes para las cooperativas son la satisfacción del cliente, el uso de materiales ecológicos en los procesos de producción, la mejora de la calidad y el clima laboral. De ello se deduce que estas empresas desarrollan su actividad en torno a tres perspectivas clave: el cliente, el medio ambiente (crecimiento sostenible) y el papel de los trabajadores en la empresa. En este sentido, sus principales fortalezas son la satisfacción y fidelización de los clientes, la protección del medio ambiente, la mejora de la calidad, la participación de los trabajadores y el clima de trabajo. Por el contrario, sus principales debilidades son el bajo poder de negociación con sus proveedores, la innovación de los procesos productivos, los niveles de endeudamiento y los costes financieros. Son, por tanto, las áreas de finanzas y de aprovisionamiento las más débiles en las cooperativas, mientras que sus fortalezas residen en sus recursos humanos y en el marketing.

El análisis realizado es un análisis agregado, que para tomar medidas concretas requiere de un análisis individualizado, cooperativa por cooperativa. No obstante, de él se deducen elementos clave en el futuro de este tipo de organizaciones: la mejora de sus niveles de profesionalización de la gestión (con un concienciación previa) y de su situación financiera. Otros estudios realizados con anterioridad demuestran también la falta de formación y de capacidad financiera de las cooperativas, por lo que resulta necesario establecer medidas dirigidas a mejorar estos aspectos. Dado el reducido tamaño de estas organizaciones, acceder a dichos recursos y capacidades no les es fácil, por lo que se propone establecer alianzas estratégicas a nivel funcional, principalmente en las áreas de financiación y de *management*. La creación de grupos cooperativos o de acuerdos de cooperación a través de estructuras más amplias como son las federaciones y confederaciones y las cooperativas de segundo grado puede facilitarles el acceso a dichos recursos. Del mismo modo, se hace

necesario establecer acuerdos de cooperación con cooperativas de crédito y cajas rurales con el fin de poder acceder a líneas crediticias adaptadas a sus necesidades.

BIBLIOGRAFÍA

- ACS, Z.; AUDRETSCH, P. y BRAUNERHJELM, B. (2006) The Missing Link: The Knowledge Filter and Entrepreneurship in Endogenous Growth, en D. Audretsch [ed.]: *Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth*. Cheltenham: Elgar.
- AJZEN, I. (1991) Theory of planned behavior: Some unresolved issues, *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, Vol. 50, nº 2, pp. 179-211.
- ALDRICH, H.; ROSEN, B. y WOODWARD, W. (1986) Social Behaviour and Entrepreneurial Networks, en *Frontiers of Entrepreneurship Research* (ed. by Ronstadt, Hornaday et. al., Wellesly, MA: Centre for Entrepreneurial Studies, Babson College, pp. 239-240.
- ALDRICH, H.; ROSEN, B. y WOODWARD, W. (1987) The impact of social networks on business foundings and profit: a longitudinal study, en Churchill, N., Hornaday, J., Kirchoff, B., Krasner, O., Vesper, K. (Eds), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley, MA, pp. 154-68.
- ALONSO, M. J. y GALVE, C. (2006) El emprendedor y la empresa: una revisión teórica de los determinantes a su constitución, *Acciones e Investigaciones Sociales*, nº 26, pp. 5-44.
- AUDRETSCH, D. y FRITSCH, M. (2002) Growth Regimes Over Time and Space, *Regional Studies*, vol.36, nº 2, pp. 113-124.
- BARBA, V. y MARTÍNEZ, M. P. (2006) Cambios en el modelo de desarrollo económico y creación de empresas. El emprendedor como el factor clave del proceso de cambio, *Boletín Económico de ICE*, nº 2882, pp. 15-27.
- BARBA, V. y ATIENZA, C. (2012) Entrepreneurial behavior: impact of motivation factors on decisión to create a new venture, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, nº 18, pp. 132-138.
- BAUMOL, W.J. (1993) Entrepreneurship: productive, unproductive and destructive. In: *Entrepreneurship, Management, and the Structure of Payoffs*. Cambridge, Mass.: MIT Pres.
- BEGLEY, T. y BOYD, D. (1987) Psychological Characteristics Associated with Performance in Entrepreneurial Firms and Small Businesses, *Journal of Business Venturing*, nº 2, pp. 79-93.

- BELSON, J.A. (2004) La actuación pública para el fomento de nuevas empresas, *Información Comercial Española, Boletín Económico*, nº 2813, pp. 25-44.
- BIRLEY, S. (1985) The role of Networks in the entrepreneurial process, *Journal of Business Venturing*, vol. 1, pp. 107-117.
- BULL, I. y WILLARD, G.E. (1993) Towards a Theory of Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, nº 8, pp.183-195.
- BYGRAVE, W.D (1989) The entrepreneurship paradigm (I): a philosophical look at its research methodologies, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 14 nº 1, pp. 7-26.
- CALLEJÓN, M. y SEGARRA, A. (1999) Business Dynamics and Efficiency in Industries and Regions. The Case of Spain, *Small Business Economics*, vol. 13, nº 4, pp. 253-271.
- CALVO, R. y GONZÁLEZ, J. (2011) La creación de empresas de Economía Social en el modelo de desarrollo local: reflexiones sobre la divergencia actual de caso valenciano, *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, nº 104, pp. 7-37.
- CEPES (2012) *The Social Economy in Spain 2010-2011*, Madrid: Confederación Empresarial Española de la Economía Social.
- CHANDLER, G.N. y LYON, D.W. (2001) Issues of Research Design and Construct Measurement in Entrepreneurship Research: The Past Decade, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 25, nº 4, pp. 101-113.
- CHIN, W.W. (2001) PLS-Graph user's guide version 3.0. Unpublished. Disponible en <http://www.pubinfo.vcu.edu/carma/Documents/OCT1405/PLSGRAPH3.0> Manual.hubona.pdf.
- CHRISTENSEN, M.A. (1994) *The identification of Business Starters using attitude*. Calgary, University of Calgary Press.
- CLAVER, E., PERTUSA, E. y MOLINA, J.F. (2011) Estructura organizativa y resultado empresarial: un análisis empírico del papel mediador de la estrategia, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 14, pp. 2-13.
- COLLINS, O.F.; MOORE, D.G. y UNWALA, D.B. (1964) *The organization makers: a behavioural study of independent entrepreneurs*. New York: Meredith.
- COMMONS, J.R. (1959) *Institutional Economics (1934)*, 2 vols., Madison (Wisconsin): The University of Wisconsin Press.
- DAVIDSSON, P. y WIKLUND, J. (2001) Levels of Analysis in entrepreneurship Research: Current Research Practice and Suggestions for the Future, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 25, nº 4, pp. 81-99.

- DÍAZ, C.; URBANO, D. y HERNÁNDEZ, R. (2005) Teoría Económica Institucional y Creación de Empresas, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*, vol. 11, nº 3, pp. 209-230.
- DREJER, A.; CHRISTENSEN, K.S. y ULHOI, J.P. (2004) Understanding intrapreneurship by means of state-of-the-art knowledge management and organisational learning theory, *International Journal of Management and Enterprise Development*, vol.1, nº 2, pp. 102-119.
- FERNÁNDEZ, E. y JUNQUERA, B. (2001) Factores determinantes en la creación de empresas: una revisión de la literatura, *Papeles de Economía Española*, nº 89-90, pp. 322-342.
- FÖLSTER, S. (2000) Do Entrepreneurs Create Jobs?, *Small Business Economics*, vol. 14, nº 2, pp. 137-148.
- GARCÍA, C., MARTÍNEZ, A. y FERNÁNDEZ, R. (2010) Características del emprendedor influyentes en el proceso de creación empresarial y en el éxito esperado, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 19, nº 2, pp. 31-48.
- GARTNER W. B. (1985) A conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *Academy of Management Review*, vol. 10, nº 4, pp. 696-706.
- GENESCÁ, E. y VECIANA, J. (1984) Actitudes hacia la creación de empresas, *Información Comercial Española*, nº 611, pp. 147-155.
- GIBB, A. A. (1993) Key factors in the design of policy support for the small and medium enterprise (SME) development process: an overview. *Entrepreneurship & Regional Development*, nº 5, pp. 1-24.
- HANNAN, M. y FREEMAN, J.H. (1977) The population ecology of organizations, *American Journal of Sociology*, vol. 82, nº 5, pp. 86-118.
- HART, M. y HANVEY, E. (1995) Job Generation and New and Small Firms: Some Evidence from the Late 1980s, *Small Business Economics*, vol. 7, nº 2, pp. 97-109.
- HARTIGAN, P. (2005) Emprendedores, creación de riqueza y responsabilidad social, *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, nº 46, pp. 12-19.
- JOHANNISSON, B. (1988) Business formation. A network approach, *Scandinavian Journal of Management*, vol. 4, nº 3-4, pp. 83-99.
- KANTIS, H.; ISHIDA, M. y KORI, M. (2002) *Empresarialidad en economías emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia*. Banco Interamericano de Desarrollo.

- KIRZNER, I.M. (1979) *Perception, opportunity and profit. Studies in the theory of entrepreneurship*, Chicago: The university of Chicago Press.
- KNIGHT, F. (1921) *Risk, uncertainty and profit*. Boston, MA:Hart, Schaffner& Marx, Houghton Mifflin.
- KOELLINGER, P. y MINNITI, M. (2006) Not for lack of trying: American entrepreneurship in black and white, *Small Business Economics Journal*, vol. 27, nº 1, pp. 59-79.
- KRUEGER, N. y BRAZEAL, D. (1994) Entrepreneurial potencial & potential entrepreneurs, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 18, nº 1, pp. 5-21.
- LEIBENSTEIN, H. (1968) Entrepreneurship and Development, *American Economic Review*, vol. 58, nº 2, pp. 72-83.
- MACMILLAN, I. y GUNTHER, R. (2000) *The entrepreneurial mind set*. Boston: Mass Harvard.
- MARSHALL, A. (1890) *Principios de Economía*. Madrid: Editorial Síntesis S.A.
- NORTH, D. (1990) *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge UK: Cambridge University Press.
- REYNOLDS, P.D. (1999) Creative Destruction: Source or Symptom of Economic Growth?, en Z.J. Acs, B. Carlsson y C. Karlsson [ed.]: *Entrepreneurship, Small and Medium-Sized Enterprises, and the Macroeconomy*, p. 97-136. Cambridge: Cambridge University Press.
- SANCHIS, J.R. (2001) *Dirección Estratégica de Empresas Cooperativas*, Valencia: Ed. Promolibro.
- SCHMUDE, J.; WELTER, F. y HEUMANN, S. (2008) Entrepreneurship Research in Germany, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 32, nº 2, pp. 289-311.
- SCHUMPETER, J. (1934) *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press. (New York: Oxford University Press, 1961.) First published in German,1912.
- SHAPERO, A. (1982) Social Dimensions of Entrepreneurship en C. Kent et al. (eds.), *The Encyclopedia of Entrepreneurship*, pp. 72-90, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- SHAPERO, A. y SOKOL, L. (1982) The social dimensions of entrepreneurship, en Kent, Sexton y Vesper (eds.), *The Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, pp. 72-90.
- STOREY, D.J. (1994) *Understanding the small business sector*, Texas (US): Thomson Learning College.

- UCBASARAN, D.; WESTHEAD, P. y WRIGHT, M. (2001) The Focus of Entrepreneurial Research: Contextual and Process Issues, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 25, nº 4, pp. 57-80.
- VECIANA, J.M. (1999) Creación de empresas como programa de investigación científica, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, nº 3, pp. 11-36.
- VECIANA, J.M. (2005) *La Creación de Empresas: un enfoque gerencial*, Colección de estudios económicos, Barcelona: La Caixa.
- WILLIAMSON, O.E. (1971) The vertical integration of production. Market Failure Considerations, *American Economic Review*, vol. 61, nº 2, pp. 112-123.