

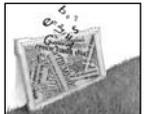
Hacia un modelo de creación de empresas en la economía del conocimiento

Christian Serarols-Tarrés*

La creciente aceptación de Internet y el descenso de los costes de acceso están provocando un aumento del número de usuarios y compradores en la red. Ello provoca la aparición de nuevas organizaciones que comercializan productos y servicios exclusivamente a través de Internet. Actualmente, este tipo de empresas, denominadas digitales, dotcoms o ciberempresas están adquiriendo gran protagonismo en el mundo de Internet, y se han convertido en la fuente de una nueva forma de creación de empresas conocida como cyberentrepreneurship. El objetivo de esta investigación es doble. Primero, se describen los principales antecedentes del ciberempresario. Segundo, se analiza el proceso de creación de nuevas empresas y cómo este proceso es aplicado en Internet, basándonos en un estudio múltiple de casos de ciberempresarios en Cataluña.

Palabras clave: nuevas empresas, tecnologías de la información y comunicación, nuevas tecnologías, telemática, internet.

Clasificación JEL: M13, L86



COLABORACIONES

1. Introducción

El creciente desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC) ha afectado de manera ostensible a empresas y mercados. El desarrollo de las TIC ha provocado la aparición de una nueva tipología de empresas que se aprovechan de éstas para aumentar su eficiencia. En la actualidad, existen básicamente dos tipos de empresas que utilizan las nuevas tecnologías. Por un lado, las empresas con presencia física (tradi-

cionales) que entienden las nuevas tecnologías, y en especial Internet, como un nuevo canal de distribución o como lógica extensión de sus negocios. Por otro lado, las empresas puramente digitales que han sido concebidas para operar en este nuevo entorno. La mayor parte de estas empresas puramente digitales, *dotcoms*, *cybertraders* o ciberempresas (Comisión Europea, 1997) son intermediarios o realizan venta directa *online*. Actualmente, estas ciberempresas están adquiriendo gran protagonismo en Internet, aunque la mayoría aún no hayan conseguido un éxito destacable y su contribución a la venta tanto mayorista como minorista no sea

* Departamento de Economía de la Empresa, Universitat Autònoma de Barcelona.

cuantitativamente significativa (Serarols *et. al.* 2005).

Generalmente, las ciberempresas son creadas por empresarios basados en Internet, también llamados ciberempresarios. Según Bret y Champeaux (2000) un ciberempresario es aquél que crea una empresa que esencialmente realiza comercio electrónico, y cuyas actividades principales están basadas en la explotación de redes que utilizan Internet, intranets y extranets. Aunque la literatura sobre creación de empresas ha tendido a focalizarse en «empresarios tradicionales», existen algunos investigadores que comienzan a examinar nuevas formas de creación de empresas basadas en tecnología, y más específicamente en Internet (Carrier, Raymond y Eltaief, 2004; Colombo y Delmastro, 2001; Fillis, Johannson y Wagner, 2004; Hansen y Bird, 1997; Kazanjain y Drazin; 1990; Keeley y Roure, 1990; Kisfalvi, 2002, Martin y Wright, 2005).

La creación de nuevas empresas es el corazón de la investigación sobre *entrepreneurship* (Cooper, 1981; Galbraith, 1982; Gartner, 1985; Hansen y Bird, 1997; Van de Ven *et. al.*, 1989; Veciana, 1988, 2005; Vesper, 1990). Un gran número de investigadores han intentado explicar el fenómeno de la creación de nuevas empresas desde diversas perspectivas teóricas (economía, psicología, ecología de la poblaciones, entre otras) proponiendo varios modelos teóricos para explorar las características de dicho proceso (Bhave, 1994; Carter *et. al.*, 1996; Gartner, 1985; Shook *et. al.* 2003; Swayne-Tucker, 1973; Veciana, 1988; Vesper, 1990; Webster, 1976). Sin embargo, a pesar de la creciente literatura en esta área, pocos estudios han explorado el proceso de creación de empresas de base tecnológica o basadas en Internet.

La creación de empresas en el ciberespacio (*cyberentrepreneurship*) está toda-

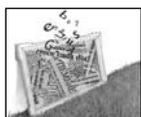
vía en su fase emergente, y se necesita saber más del fenómeno y elementos del proceso (Carrier *et. al.*, 2005; Jiwa *et. al.*, 2004; Martin y Wright, 2005). ¿Quiénes son los ciberempresarios? ¿Cuáles son las etapas que siguen para crear sus empresas? ¿Siguen las mismas etapas que el resto de empresarios? Este artículo intenta dar respuesta a estas preguntas. Primero, se describen los antecedentes del ciberempresario. Segundo, se analiza el proceso de creación de nuevas empresas y como lo aplican los ciberempresarios, basándonos en un estudio de ocho casos en Cataluña, España.

2. Revisión bibliográfica y marco teórico

La revisión de la literatura se divide en dos partes: proceso de creación de nuevas empresas y empresarios basados en Internet.

2.1. Proceso de creación de nuevas empresas

Una nueva empresa es el resultado final del proceso de creación y organización de un nuevo negocio que desarrolla, produce, y vende productos o servicios para satisfacer necesidades de mercado con el objetivo de beneficio y crecimiento (Gartner, 1985). Según Chrisman *et. al.* (1998:6), una empresa se considera nueva si aún no ha alcanzado la fase de desarrollo que permita ser considerada un negocio maduro. Basándose en su revisión bibliográfica, Chrisman *et. al.* establecen que lo más temprano que esto podría ocurrir sería entre tres y cinco años después de su creación y, por lo general, no antes de los ocho o doce años de vida.



COLABORACIONES

Según Gartner (1985), el marco teórico para describir la creación de nuevas empresas integra cuatro perspectivas principales: los individuos implicados en la creación de la nueva empresa (empresarios), las actividades emprendidas por estos individuos durante el proceso de creación, la estructura organizativa y la estrategia de la nueva empresa, y el entorno que rodea la nueva empresa.

Gatewood *et. al.* (1995) definen el proceso de creación de empresa como «el proceso que tiene lugar entre la intención de crear un negocio y las primeras ventas». La mayor parte de la investigación sobre el proceso de creación de empresa ha asumido un proceso lineal, unitario, compuesto por un conjunto de actividades, que comienzan con el reconocimiento de una oportunidad de negocio y culminan con las primeras ventas (Galbraith, 1982; Kazanjian y Drazin, 1990; Liao *et. al.*, 2005; Shane y Venkataraman, 2000; Webster, 1976). Sin embargo, otros autores han incluido actividades que ocurren después de la fundación de la empresa o sus primeras ventas (Bhave, 1994; Shook *et. al.*, 2003; Veciana, 2005; *among others*). Por ejemplo, Veciana (1988, 2005) incluye una etapa de consolidación donde el empresario tiene que afrontar el liderazgo y deshacerse de socios indeseables para garantizar la supervivencia de la empresa. Otra aproximación consiste en examinar las actividades, jalones claves, la frecuencia y el tiempo dedicado a las actividades de creación (Carter *et. al.* 1996; Gatewood *et. al.*, 1995; Reynolds y Miller, 1992; Kaulio, 2003).

Diversos estudios empíricos (Carter *et. al.*, 1996; Hansen y Bird, 1997; Reynolds y Miller, 1992) han demostrado que no existe patrón o secuencia de acontecimientos común a todas las organizaciones de nueva creación. A pesar de esta evidencia, un estudio exploratorio reciente sobre el proceso de creación de empre-

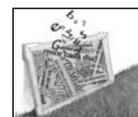
sas en Internet (Carrier, *et. al.*, 2004) ha revelado que los ciberempresarios siguen básicamente las mismas etapas, aunque pertenezcan a industrias diferentes y ofrezcan productos o servicios muy distintos.

Según Baker *et. al.* (2003) existen dos aproximaciones para el estudio del proceso de creación. Primero, el modelo «diseña y entonces ejecuta» que asume un proceso principalmente lineal donde las intenciones y la gestación conducen a la creación de un plan. Nos referimos a este modelo como «el diseño precede la ejecución» (*Design-Precedes-Execution*, DPE). También existe el modelo de la improvisación, donde el diseño y la ejecución convergen e interaccionan. En este caso, los fundadores diseñan la empresa a medida que la implementan.

La investigación sobre el proceso de creación de empresas basado en una secuencia de etapas se ha focalizado en dos amplias dimensiones: reconocimiento de la oportunidad de negocio y búsqueda de información (Floyd y Wooldrige, 1999; Hills *et. al.*, 1997; Shane y Venkataraman, 2000), y adquisición de recursos y estrategias de negocio (Chandler y Hanks, 1994; Gimeno *et. al.* 1997). Esta investigación se centra en el estudio de los modelos de creación de nuevas empresas a partir de una secuencia determinada de etapas (modelos de etapas o *stage-models*).

2.2. Modelos de creación de empresas, una secuencia de acontecimientos

Un gran número de investigadores han propuesto numerosos modelos de etapas para el proceso de creación de empresas. Este marco implica la existencia de una combinación aditiva de acontecimientos



COLABORACIONES

que conducirá a la creación de una nueva empresa. Sin embargo, existe poca evidencia empírica que permita validar o rechazar estos modelos lineales (Liao *et al.*, 2005).

Una revisión a fondo de los distintos modelos de etapa revela algunas semejanzas que deben ser destacadas (Figura 1). Según la definición del proceso de creación de empresas realizada por Gatewood (Gatewood *et al.* 1995), podemos resumir todas las etapas de los distintos modelos en sólo tres, utilizando el modelo de Swayne-Tucker (1973).

1. *Concepción (o gestación)*: etapa donde se concibe la idea de crear una nueva empresa. Esta etapa se ve influenciada por los antecedentes del empresario y culmina con la identificación de la oportunidad de negocio. La condición precipitante, la detección de la oportunidad de negocio y la organización incubadora juegan un papel importante en esta etapa.

2. *Planificación*: etapa donde se planifican qué recursos se necesitarán para producir los productos. Una vez el empresario ha detectado la oportunidad de negocio, debe refinarla y planificar cómo sacará adelante su idea. En esta etapa el empresario debe plasmar lo que tiene en la cabeza en un plan de negocio.

3. *Implementación*: etapa donde el negocio comienza a operar. Todos los planes están listos y la empresa empieza a funcionar. Todo lo que ha sido planificado se pone en práctica, se crea el equipo, se buscan los recursos necesarios, se obtiene la financiación y, finalmente, se lanza el producto.

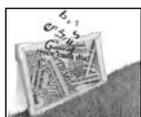
Como conclusión, es importante destacar que los modelos de etapa varían de un autor a otro, acentuando la etapa que consideran más importante. Sin embargo, hay rasgos comunes que posibilitan encontrar un proceso principal. De hecho, es

difícil diferenciar estas etapas, ya que en general, no es común que una fase termine antes que otra empiece.

2.3. *Empresarios basados en Internet*

En una extensa revisión bibliográfica de sesenta y dos modelos teóricos para el funcionamiento de nuevas empresas, Chrisman *et al.* (1998) descubrieron que en treinta de ellos se incluían variables del empresario, tales como: la personalidad, valores y creencias, habilidades y antecedentes (experiencia y educación). Estudios anteriores han intentado diferenciar a los empresarios del resto de las personas, o empresarios exitosos de los menos exitosos en términos de sus características personales (Bhidé, 2000; Brush y Chaganti, 1999; Markman y Baron, 2003), obteniendo en ambos casos resultados poco concluyentes. Otros estudios han tratado de identificar las características específicas de los empresarios de base tecnológica y los ciberempresarios (Carrier, Raymond y Eltaief, 2004; Colombo y Delmastro, 2001; Fillis *et al.* 2004; Hansen y Bird, 1997; Kazanjain y Drazin; 1990; Keeley y Roure, 1990; Kisfalvi, 2002, Martin y Wright, 2005; Serarols *et al.* 2005; Siu, 2002). Estos estudios han detectado diferencias significativas respecto a sus antecedentes, en concreto: edad, educación formal, experiencia en creación de empresas, experiencia profesional y motivaciones.

Colombo y Delmastro (2001) analizaron si el perfil de los ciberempresarios se diferenciaba del perfil de los empresarios que operaban en industrias relacionadas con las TIC. Basándose en un estudio empírico de 241 empresarios de la zona norte de Italia (60 de ellos habían creado empresas que operaban exclusivamente en Internet), analizaron la edad del empresario al crear su empresa, su nivel de



COLABORACIONES

Figura 1

COMPARACIÓN DE LAS ETAPAS PRINCIPALES DEL PROCESO DE CREACIÓN

CONCEPCIÓN		PLANIFICACIÓN		IMPLEMENTACIÓN	
PRE-EMPRESA	ORGANIZACIÓN	PELIGRO FINANCIERO	INTRODUCCIÓN DEL PRODUCTO	REDUCCIÓN DE SOCIOS	RESULTADO
Idea de negocio	Inicio de operaciones	Prototipos y canales de venta	Producir el producto	El empresario gana control	Supervivencia

Fuente: Webster (1976)

CONCEPCIÓN		PLANIFICACIÓN		IMPLEMENTACIÓN	
PRUEBA DE PRINCIPIOS	PROTOTIPO	TIENDA MODELO	START-UP		
Crear una solución: configurar la idea de negocio Desarrollo de tecnología propietaria	Refinar la tecnología desarrollada Producir los primeros prototipos	Fabricar y testar los modelos/prototipos	Producir los productos finales Primeras ventas		

Fuente: Galbraith (1982)

CONCEPCIÓN		PLANIFICACIÓN		IMPLEMENTACIÓN	
GESTACIÓN	CREACIÓN	LANZAMIENTO	CONSOLIDACIÓN		
Infancia Antecedentes y formación profesional Organización Incubadora Condición precipitante Decisión de crear una nueva empresa	Búsqueda de la oportunidad de negocio Crear una solución: configuración de la idea de negocio Evaluación de la idea de negocio Escribir el plan de negocio Constitución formal/legal de la empresa	Creación del equipo Obtener y organizar recursos Desarrollar el producto/servicio Obtener financiación Lanzamiento del producto/servicio	Supervivencia Eliminar socios indeseables Todo bajo control		

Fuente: Veciana (1988, 2005)

CONCEPCIÓN		PLANIFICACIÓN		IMPLEMENTACIÓN	
RECONOCIMIENTO DE LA OPORTUNIDAD	ESTRUCTURACIÓN TÉCNICA Y CREACIÓN	INTERCAMBIO			
Idea de negocio	Obtener recursos	Retroinformación del mercado			

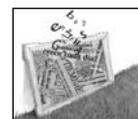
Fuente: Bhava (1994)

CONCEPCIÓN		PLANIFICACIÓN		IMPLEMENTACIÓN	
INTENCIÓN EMPRENDEDORA	BÚSQUEDA DE LA OPORTUNIDAD	DECISIÓN DE IMPLEMENTAR	EXPLOTACIÓN		
Intento individual de crear una empresa basado en la percepción de viabilidad, deseo y propensión de actuar al ver una oportunidad	Búsqueda de una oportunidad de negocio basándose en experiencias anteriores y/o capacidad de estar alerta de oportunidades	Decisión de explotar una oportunidad en base a la capacidad de asumir riesgos, motivaciones y actitudes	Búsqueda de recursos, planificación, creación de redes y venta		

Fuente: Shook et. al. (2003)

CONCEPCIÓN			PLANIFICACIÓN		IMPLEMENTACIÓN
IDEA DE NEGOCIO	NECESIDADES DE MERCADO	IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD	VIABILIDAD	BÚSQUEDA DE AYUDA	CREACIÓN DE LA EMPRESA
Se genera la idea inicial	Determinar las necesidades de los distintos clientes potenciales en base a la idea	Identificar oportunidades, proponer soluciones innovadoras para cubrir las necesidades del mercado	Desarrollar prototipos, escribir un plan de negocio o cerrar contratos	Recopilar todos los recursos necesarios	Constitución formal/legal de la empresa y primeras ventas

Fuente: Carrier et. al. (2004)



COLABORACIONES

estudios, su experiencia profesional anterior y sus motivaciones. Los resultados destacaron que los ciberempresarios eran, generalmente, más jóvenes (edad media de 28,5) y menos formados (especialmente en campos técnicos) que el resto de empresarios. Para la mayor parte de ellos, crear una empresa en Internet constituyó su primera experiencia empresarial. Además, aquellos que ya tenían experiencia profesional anterior, normalmente era en industrias no relacionadas con las TIC. Las principales motivaciones que les llevaron a crear su empresa fueron «un potencial percibido de mayores ganancias económicas», «el deseo de gestionar su propio tiempo de trabajo» y «el deseo de introducir alguna innovación».

Siu (2002) analizó 112 casos de empresas tradicionales y 26 empresas basadas en Internet en Taiwán. Los resultados mostraron que los empresarios basados en Internet tenían niveles más altos de educación en *marketing* que los tradicionales. También realizaban con mayor frecuencia análisis de mercados y actividades de *marketing*. De hecho, Siu concluyó que los ciberempresarios eran más planificadores que los empresarios tradicionales.

Basándose en un estudio múltiple de casos de cinco ciberempresarios en Montreal-Quebec (Canadá), Carrier *et al.* (2004) revelaron que éstos no eran tan jóvenes como se esperaba (edad media de 37,2) y que tenían una extensa experiencia previa en los sectores de operación de sus empresas. Respecto a su nivel de formación, todos ellos eran licenciados o diplomados, confirmando la creencia de que esta variable podría ser relevante para el éxito de empresas puramente digitales. Asimismo, cuatro de ellos tenían formación en TIC.

En otro estudio, Serarols *et al.* (2005) describió las principales características del ciberempresario y cómo éstas podrían

influir en el éxito de la empresa. A partir de un estudio exploratorio de 23 empresarios españoles en Internet, propusieron un modelo de éxito basado en las siguientes variables: los antecedentes del empresario, sus motivaciones (estímulos negativos y positivos) y su capacidad de planificación. Por un lado, los estímulos negativos se refieren a la pérdida de empleo, conflictos en el lugar de trabajo, frustración con el empleo anterior, etcétera. Por otro lado, los estímulos positivos se debían, generalmente, a una oportunidad percibida, ser tu propio jefe, independencia, la utilización de sus habilidades creativas, o posibilidad de ganar más dinero (1). La organización incubadora (2) se refiere a la naturaleza de la organización donde el empresario ha trabajado o ha estudiado con anterioridad. Estas organizaciones (empresas, universidades o centros de investigación) determinan no sólo el número de nuevas empresas creadas sino también sus características (Veciana, 1989, 1999).

Los resultados del estudio (Serarols *et al.*, 2005) mostraron que el ciberempresario español era, en general, un varón (más del 90 por ciento) de aproximadamente 33 años con estudios universitarios y de postgrado (más del 82 por ciento). Tenía experiencia anterior en el sector industrial donde opera, y había creado alguna otra empresa con anterioridad (más de la mitad). La organización incubadora le pro-

(1) Según Alstete (2002) y Littunen (2000), tanto la personalidad como las relaciones personales de los ciberempresarios parecen variar tras el auge de Internet. En este contexto, las motivaciones que conducen a los empresarios a crear sus empresas toman mucha importancia. Una proporción significativa de empresarios que han tenido éxito, crearon sus empresas después de detectar una oportunidad de mercado. Esta característica parece no tan común fuera de la red.

(2) Esta organización parece jugar un papel importante en el éxito de empresas de base tecnológica (Cooper, 1981; Feeser y Willard, 1988), ya que proporcionan la experiencia necesaria para producir productos y servicios, contactos u otros recursos.



COLABORACIONES

CUADRO 1
 PRINCIPALES HALLAZGOS EN EL ESTUDIO DE CIBEREMPRESARIOS

VARIABLES	Colombo y Delmastro (2001)	Siu (2002)	Carrier <i>et. al.</i> (2004)	Serarols <i>et. al.</i> (2005)
Sexo	-	-	-	Varón
Edad	28,5	-	37,2	33,65
Nivel de estudios (porcentaje de universitarios)	28,4 Menos formados en campos tecnológicos que los empresarios de base tecnológica	80 formación en marketing	100 La mayor parte en sistemas de información	82,6 Más del 52 por 100 tenían un máster y/o doctorado
Experiencia en el sector	No, generalmente su primera experiencia o experiencia en industrias no relacionadas	-	Sí, extensa experiencia en el sector	Sí, extensa experiencia en el sector
Experiencia en creación de empresas	-	-	-	La mitad, con un ratio de supervivencia del 25 por 100
Motivaciones	Positivas	-	Positivas (100 por 100)	Positivas (73.91 por 100)
Organización Incubadora	-	-	-	82 por 100 afirman que afectó positivamente
Capacidad de planificación	-	Sí, orientados a la planificación	Muchos esfuerzos en el análisis del mercado y en la identificación de la oportunidad de negocio	Sí, orientados a la planificación (82.61 por 100)

Fuente: *Elaboración propia*

porcionó experiencia en gestión y creación de empresas así como el acceso a contactos y clientes.

Aunque la literatura sobre ciberempresarios es todavía limitada, en el Cuadro 1 se resumen los principales hallazgos.

En el contexto de la revisión de la literatura anterior, se proponen las siguientes preguntas de investigación:

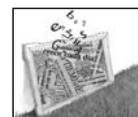
- RQ1: ¿Cuáles son los antecedentes de los ciberempresarios catalanes?
- RQ2: ¿Cuáles son las principales etapas del proceso de creación de empresas en Internet?

3. Metodología

En esta investigación exploratoria, se utilizó la técnica del caso para obtener mayor conocimiento del proceso que siguen los ciberempresarios al crear sus empresas. Según Eisenhardt (1989), una estrate-

gia inductiva basada en la observación de un elemento dado parece ser la más adecuada cuando el elemento de estudio es novedoso. Durante seis meses, se realizaron una serie de entrevistas semi-estructuradas sobre una muestra de ocho ciberempresarios. Estas entrevistas *in situ*, fueron grabadas y apoyadas con información adicional proporcionada por las empresas, como por ejemplo, planes de empresa, cuentas de resultados, folletos comerciales, etcétera. Este tipo de entrevistas es el más adecuado en una investigación exploratoria (Quinn, 1990; Rubin y Rubin, 1995).

Según Eisenhardt (1989) y Yin (1994), los casos deben seleccionarse en función de lo bien que puedan representar el fenómeno a estudiar. Esta investigación se centra en empresas digitales de la región de Cataluña debido a su alta concentración respecto a otras regiones españolas. Se utilizaron cinco criterios de segmentación (Cuadro 2), y se realizó un



COLABORACIONES

CUADRO 2
 FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO

Ficha del estudio	
Tipo de estudio	Exploratorio, cualitativo, estudio múltiple de casos
Número de empresarios entrevistados	8 (noviembre 2003 – abril 2004)
Fuentes de información	Primaria y secundaria
Duración media de las entrevistas	118,86 minutos (grabadas y transcritas)
Criterios de segmentación	1. Proporción de ventas por Internet > 95 por 100. 2. Situación geográfica: Barcelona y Girona (Cataluña-España) 3. Años de operación: > 3 años para garantizar que han pasado por las principales etapas de creación de la empresa. 4. Pertinencia a un grupo empresarial ya existente: se han descartado aquellas empresas que fueran filiales de grupos ya existentes. 5. Actividad principal de la empresa: se ha pretendido abarcar el mayor número de actividades distintas procurando seleccionar como máximo una empresa con la misma actividad.

Fuente: *Elaboración propia*

 CUADRO 3
 DESCRIPCIÓN DE LOS CASOS ESTUDIADOS

Casos	Fecha de creación	Número de empleados	Tipo	Sector	Producto o servicio
Caso A	septiembre 1998-cerró (enero 2003)	8	B2C y B2B	Industria fotográfica	Venta de artículos fotográficos: proyectores, cámaras, películas, etcétera. También ofrecen servicios de fotografía esférica y cilíndrica y un portal.
Caso B	agosto 1997	17	B2C	Industria musical	Venta de CD's, DVD's y otros productos relacionados: segunda mano, partituras, etcétera.
Caso C	junio 1997	4	B2C y B2B	Central de reservas de alojamiento	Una red de alojamientos rurales, hoteles y apartamentos.
Caso D	julio 1999	65	B2B	Agentes inteligentes	Soluciones tecnológicas personalizadas basadas en agentes inteligentes.
Caso E	octubre 1997	10	B2C	Submarinismo e inmersión	Venta de productos relacionados con el submarinismo: trajes, gafas, botellas, reguladores, etcétera.
Caso F	febrero 2000	8	B2C y B2B	Contenidos jurídicos	Creación, desarrollo, mantenimiento y explotación de contenidos relacionados con el mundo jurídico: contratos, bases de datos, etcétera.
Caso G	junio 2000	14	B2B	Seguimiento de medios de comunicación	Sistema avanzado de detección, clasificación, gestión e integración de información dinámica.
Caso H	mayo 2000	15	B2C	Sector del ocio y paquetes turísticos	Venta de entradas a espectáculos y ocio, paquetes turísticos, restaurantes, etcétera.

Fuente: *Elaboración propia*



COLABORACIONES

análisis de las páginas *web* de las empresas preseleccionadas con el objetivo de: asegurar que las empresas fueran operativas, detectar el empresario o socio fundador y actualizar los datos de contacto disponibles. Consecuentemente, se seleccionaron ocho casos y se utilizaron las siguientes técnicas para garantizar la validez del estudio: observación persistente y prolongada, triangula-

ción, casos negativos, revisión de los informes por parte de los empresarios y descripciones en profundidad.

Todas las entrevistas fueron grabadas y documentadas con extensivas notas de campo que fueron inmediatamente transcritas. Los datos fueron codificados de acuerdo con las etapas seguidas en el proceso de creación y las actividades realizadas en cada etapa.

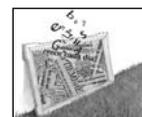
4. Resultados y discusión

4.1. Antecedentes del empresario

El Cuadro 4 muestra el perfil de los ocho ciberempresarios entrevistados. La edad del empresario se sitúa en el intervalo de 25 a 39 años, con una media de 30,12 años. Estos datos muestran que el empresario digital es mucho más joven que el resto de empresarios catalanes, que según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) del 2004 es de 40,59 (Veciana *et. al.* 2005). La mayoría de los ciberempresarios tienen como mínimo estudios universitarios (75 por 100), principalmente en económicas y administración de empresas. Estos datos sugieren que los ciberempresarios tienen un nivel de estudios superior al resto de empresarios. Además, sólo D.com y H.com tienen formación técnica, lo que podría indicar que el ciberempresario no debe necesaria-

mente tener formación técnica, diferenciándose de la definición más comúnmente aceptada de empresario de base tecnológica. Sin embargo, después de analizar los casos en profundidad, éstos revelan la existencia de varios empresarios que han formado un equipo para la creación de la empresa y que en él se pueden encontrar socios tecnológicos. Por ejemplo, C.com involucró a la empresa de desarrollo *web* dónde había trabajado anteriormente para que desarrollara su plataforma tecnológica. Lo mismo hicieron E.com y G.com.

En cuanto a la organización incubadora, el 100 por 100 de los empresarios entrevistados afirman que les ha afectado positivamente en la creación de su empresa. Las principales organizaciones incubadoras de las que proceden los empresarios entrevistados son, en primer lugar, empresas tradicionales, empresas tecnológicas y universidades y centros de investigación. Los principales activos que



COLABORACIONES

CUADRO 4 PERFIL DEL CIBEREMPRESARIO						
Empresas	Edad (1)	Nivel de estudios	Incubadora	Plan de empresa	Experiencia en el sector	Experiencia en creación de empresas
A.com (cerró)	36	Primarios	Sí, experiencia en gestión	Sí	No	No
B.com	39	ESADE + Máster en Comercio Internacional	Sí, experiencia en Internet y arketing directo	Inicialmente no, cuando buscaron financiación	Sí, 20 años en marketing	No
C.com	27	Relaciones Públicas + ESERP + Máster AyDE	Sí, experiencia en tecnología y gestión	Sí	No, pero su socio tenía experiencia en turismo	No
D.com	29	Ingeniero Informático + Doctorando	Sí, en investigación	Sí	No	No
E.com	30	Secundarios, especialista en electrónica de Marina	Sí, en marketing y conocimiento de producto	Inicialmente no, cuando buscaron financiación	Sí, 3 años	Sí, 3 empresas en distintos sectores
F.com	26	Licenciado en Derecho Máster en Asesoría Jurídica	Sí, en derecho	No	Sí, 2 años	Sí, 2 empresas en distintos sectores
G.com	25	Ingeniero industrial, MBA y doctor en económicas	Sí, en una universidad	Sí	No, pero su socio tenía experiencia en desarrollo web	No
H.com	29	Licenciado en Derecho + Máster en Nuevas Tecnologías	Sí, experiencia en tecnología y gestión	Sí	No, pero experiencia en Internet	No

(1) Consideramos la edad del ciberempresario al crear la empresa

Fuente: Elaboración propia

han obtenido son: *experiencia en gestión y creación de empresas* seguida de *contactos y clientes* y *experiencia tecnológica y de proyectos web*.

Con respecto a la capacidad de planificación, se desprende que el 87,5 por 100 de los ciberempresarios han realizado esfuerzos de planificación que se han traducido en planes de empresa. Destacamos que el grado de detalle de estos planes de empresa presenta variaciones importantes. Los empresarios que han tenido ayuda externa o que lo han necesitado para cerrar alguna ronda de financiación, presentan planes de empresa más detallados y han empleado mucho más tiempo en su planificación.

Es interesante destacar que sólo dos de los ciberempresarios de la muestra habían creado empresas con anterioridad (E.com y F.com) y que éstas operaban en sectores completamente distintos y no tecnológicos. Además, solamente tres de ellos (B.com, E.com y F.com) tenían experiencia anterior en el sector de operación de su empresa actual.



COLABORACIONES

4.2. Proceso de creación de empresas dotcom

Durante las entrevistas, se pidió a los ciberempresarios de la muestra que explicaran, de forma detallada, la historia del proceso de creación de sus empresas. Este proceso incluía todas las actividades que van desde la intención de crear la empresa hasta las primeras ventas. La información fue codificada, analizada y el proceso fue reconstruido.

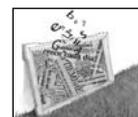
- **Etapa de gestación.** La mayoría de empresarios de la muestra tenían la idea de crear una empresa pero aun no habían detectado oportunidad alguna (A.com, B.com, C.com, F.com y H.com), y empezaron a buscarla cuando se extendió el uso

comercial de Internet en España a mediados de los 90. Se dieron cuenta que Internet representaba un nuevo canal de distribución con muchas ventajas respecto al resto, no necesitarían grandes inversiones ni grandes costes operativos para crear y gestionar una empresa. Otro factor que ayudó a la detección de la oportunidad fue que los ciberempresarios eran conscientes del potencial que ofrecía Internet. Por ejemplo, C.com, D.com, F.com, G.com y H.com trabajaban en el campo de las Tecnologías de la Información. El resto de ciberempresarios participaba en proyectos de Internet en su puesto de trabajo y sólo E.com creó su empresa sin tener en cuenta las ventajas que Internet podía ofrecerle. Con respecto a la detección de la oportunidad de negocio, se identificó tres aproximaciones distintas. *Primero*, el grupo más numeroso de ciberempresarios trató de combinar el potencial de Internet con sus aficiones (A.com, B.com, C.com, F.com y H.com). Por ejemplo, A.com detectó un vacío de mercado en el sector minorista español de la fotografía digital en Internet. Este tipo de fotografía estaba emergiendo y decidió crear una *web* que fuera capaz de agregar la demanda y la oferta de este sector. Originalmente, B.com creó una web para vender CD ya que amaba la música. *El segundo grupo* de ciberempresarios (D.com y G.com) detectaron una señal en el mercado, dígame la necesidad de facilitar el acceso a información. Por ejemplo, G.com y su socio tuvieron la idea de desarrollar la primera plataforma española de agregación de contenidos que permitiría capturar información de cientos de fuentes y distribuirla entre los usuarios en función de sus preferencias. Finalmente, E.com pensó que Internet podría ser un muy buen canal para comercializar los productos que, en la actualidad, vendía a través de catálogo.

CUADRO 5
 MOTIVACIONES DEL CIBEREMPRESARIO AL CREAR SU EMPRESA

Empresas	+ / -	Motivaciones
A.com	+ / -	«...Era una oportunidad de negocio, aunque fuera un producto difícil de comercializar podía generar gran volumen...» «...Desde hacía tiempo quería trabajar por mi cuenta, sin embargo no encontraba en qué hasta que Internet llegó a España y pensé que podría ser un canal de distribución muy interesante...» «...Mi mujer llevaba 6 años en casa cuidando de los crios. O bien se iba a trabajar fuera de casa o bien creábamos una empresa para que pudiera trabajar allí...»
B.com	+	«...Quería trabajar por mi cuenta, ser mi propio jefe. Fue un proceso de búsqueda, no tuve ninguna inspiración divina...»
C.com	+	«...También fueron las ganas de hacer alguna cosa por mi mismo. Espíritu emprendedor por decirlo de alguna manera. Ahora tengo la edad de hacer alguna cosa que luego no podré hacer y a parte la oportunidad, era cuando Internet empezaba a crecer...» «...Vimos que Internet, no, los negocios tradicionales se basan en que hay personas que retienen información y controlan este flujo de información. La mayoría es esto. Vimos que Internet permitía esto, desintermediar para volver a intermediar de una manera más justa.[...] empezamos a buscar sectores, ...»
D.com	+	«...Ver una posibilidad que se abría en Internet, clarísimamente. La oportunidad está pero ha ido un poco más lento de lo que esperábamos ...»
E.com	-	«...Estaba trabajando en Nemrod y la empresa se fue a la quiebra ...»
F.com	+	«...Pues porque me encanta Internet y me encanta el Derecho...» «...Realmente la única diferencia es que esto era mío y podía hacer lo que quisiera ...»
G.com	+	«...En ese momento estaba de investigador en materia de comercio electrónico. Siempre había querido trabajar por mi cuenta pero no sabía en qué. Tenía muchos contactos debido a mi actividad y me permitió conocer a mi socio. Este chico había desarrollado una tecnología que permitía capturar mucha información, clasificarla y distribuirla en tiempo real. Vi un gran potencial y le propuse crear una empresa...»
H.com	+	«...Ver una oportunidad y las ganas de trabajar por mí mismo. Si eres un hombre emprendedor, una de las cosas que son más bonitas es el tema de la empresa. Organizar una empresa tu mismo y poner las reglas del juego. Contratar gente con un determinado perfil tu mismo, y pasártelo muy bien haciendo esto y crear un equipo de gente que también se lo pase muy bien. El entusiasmo puede hacer milagros...»

Fuente: Elaboración propia



COLABORACIONES

Para concluir esta etapa, cabe indicar que la mayoría de ciberempresarios tenía la intención de crear una empresa previamente al *boom* de Internet. Así pues, Internet fue el catalizador para que los empresarios crearan su empresa. Resulta interesante ver que la mayoría de los ciberempresarios crearon sus empresas debido a estímulos positivos (Cuadro 5)

- Etapa de planificación. Esta es una etapa intermedia entre la gestación y la implementación donde el empresario debe identificar las necesidades reales del mercado y proponer soluciones concretas para cubrirlas, redefiniendo su idea inicial y evaluando la viabilidad de la oportuni-

dad de negocio. Se ha identificado un conjunto de empresas (B.com, E.com y F.com) que no fueron creadas a partir de un proceso lineal de diseño o planificación seguido de una ejecución. En estos casos, el diseño y la implementación se realizaron en paralelo; clasificamos este tipo de proceso de creación como «improvisado». Por ejemplo, B.com no realizó ningún tipo de planificación antes de empezar la etapa de ejecución, tampoco intentó investigar cuáles eran las necesidades de sus clientes potenciales. En cambio, comenzó por constituir legalmente la empresa y lanzar su *website*, a modo de test de mercado. E.com conocía extensiva-

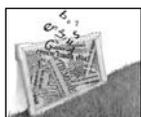
mente el mercado y las necesidades de los consumidores de productos de submarinismo ya que había trabajado como director de exportación en una de las principales industrias fabricantes. Aprovechando este conocimiento, no realizó ninguna tentativa formal de planificar su negocio, sino que directamente fundó su empresa. Inicialmente, ésta sólo vendía sus productos por catálogo sin utilizar Internet. Se puede observar un comportamiento parecido en el caso F.com, que creó una *web* como prototipo de lo que más adelante sería su empresa.

El propietario de D.com realizó la planificación de su negocio al mismo tiempo que subministraba productos de Inteligencia Artificial a empresas con convenio con el CSIC. Su planificación se centró en el producto a desarrollar y los recursos necesarios, sin dedicar demasiado esfuerzo a las necesidades del mercado. Ello provocó que, después de la creación de la misma, tuviera que redefinir su modelo de negocio. Finalmente, existe un grupo de ciberempresarios que emplearon gran cantidad de tiempo y esfuerzo identificando necesidades de mercado y la estructura industrial del sector donde querían operar (A.com, C.com, G.com y H.com). Por ejemplo, A.com era un entusiasta de la fotografía y se pasó más de medio año investigando el mercado e identificando las necesidades de los clientes potenciales. Visitó y entrevistó asociaciones de fotógrafos, fabricantes, comunidades de *fans* de la fotografía, etcétera, la mayoría de ellas *offline* ya que el sector *online* estaba poco desarrollado. En el caso de C.com se realizó una extensa investigación del mercado *offline* de alquileres turísticos, ya que este tipo de negocio aún no había entrado en Internet. Realizó varias entrevistas a responsables de agencias inmobiliarias, propietarios de alquileres turísticos y otros agentes del sector ofreciéndoles una plataforma de re-

servas. Todo este proceso le proporcionó información muy valiosa sobre márgenes, *touropedores*, canales de distribución, etcétera. También contactó con investigadores de una facultad de turismo para obtener información sobre los compradores potenciales (edad, gasto que realizan, etcétera) y sobre el sector en general (volumen de ventas, número de alquileres turísticos, etc.). El equipo fundador de G.com realizó un extenso estudio de la posible competencia y un *brainstorming* para definir el producto a comercializar. También contrataron un estudio de mercado *offline* a una consultora que luego participó en el negocio. Basándose en la definición de producto anterior, este estudio tenía como objetivo determinar cuál era el volumen de mercado y bajo qué condiciones los clientes potenciales adquirirían sus productos. Finalmente, H.com también realizó un estudio de mercado *offline* de la oferta y demanda. Vender entradas de espectáculos a bajo coste era un concepto nuevo en España y mediante entrevistas personales a organizadores de conciertos, propietarios de teatros y otros eventos fue capaz de obtener mucha información de la industria del ocio.

Como conclusión, se observa que solamente la mitad de los ciberempresarios invirtieron tiempo y esfuerzo para determinar las necesidades de sus clientes potenciales y de la estructura del sector donde pretendían operar. El resto de ciberempresarios crearon sus empresas de forma improvisada sin demasiada planificación.

- Etapa de implementación. En esta etapa, todo lo que ha sido planeado se pone en práctica, se crea el equipo, se buscan los recursos necesarios, se obtiene la financiación y, finalmente, se lanza el producto o servicio. Empieza con el plan de empresa, continúa con la constitución legal de la empresa y no finaliza hasta que se realizan las primeras ventas. Resulta interesante destacar que se ob-



COLABORACIONES

servan tres grandes comportamientos en función del proyecto, las necesidades y los propios recursos del empresario.

En primer lugar, hay un grupo de ciberempresarios que esencialmente utilizaron sus propios recursos, tanto financieros como mano de obra (A.com, B.com y F.com). A.com utilizó sus ahorros para crear la empresa y sólo tuvo que buscar el proveedor tecnológico más adecuado para que le desarrollara su plataforma. Pocos meses después de la creación de la empresa, tuvo que realizar una ampliación de capital para contratar personal adicional debido al éxito alcanzado. B.com también creó su empresa con sus propios ahorros y después de tres años de operación escribió un plan de negocio. En su opinión, la creación de la empresa fue una especie de prototipo para probar la viabilidad de su idea en el mercado real. Un comportamiento similar se observa en F.com, con la única diferencia que éste tuvo que involucrar las tres efes (*family, friends and fools*) (3) para obtener la financiación necesaria para crear su empresa. En su caso, F.com ya gestionaba una *web* que fue el embrión de su futura empresa.

Otro grupo de empresarios decidió involucrar terceros socios para lanzar sus proyectos (C.com, D.com, G.com y H.com), este tipo de proceso de creación de empresas lo denominaremos *equipo emprendedor* (4). C.com tuvo que buscar socios para financiar el negocio, diseñar y ejecutar su plataforma tecnológica. Cedió parte de sus participaciones a cambio del desarrollo de la plataforma tecnológica. El propietario de D.com también tuvo que implicar a algunos compañeros claves de la organización donde actualmente traba-

jaba (CSIC). El caso de D.com es único entre los estudiados ya que el empresario había estado utilizando las instalaciones y el conocimiento del CSIC para desarrollar sus productos. Así, D.com puede ser considerada una *spin-off* del CSIC. Además, como no podía sufragar toda la inversión necesaria tuvo que involucrar a unos 65 amigos y familiares. Los socios promotores de G.com sabían que la implementación del negocio no sería posible sin la ayuda de un equipo emprendedor que cubriera los tres pilares del negocio: tecnología, comercial y contenido. Esta fue la razón que les empujó a buscar ayuda, no sólo en la etapa de implementación sino también en la planificación. En este caso, el equipo se creó en la etapa de planificación y este mismo equipo desembolsó el dinero necesario para financiar la empresa. Un comportamiento similar se puede observar en el equipo emprendedor H.com, con la única diferencia que éstos no disponían de suficientes recursos económicos y tuvieron que involucrar a un inversor privado para que financiara parcialmente la nueva empresa.

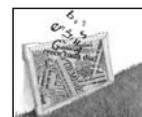
Por último, aunque E.com no pueda considerarse como un proceso de «equipo emprendedor» porque la empresa se creó antes que su socio buscara recursos para hacerla «digital», también tuvo que buscar un socio para desarrollar la plataforma tecnológica y la *web*. A cambio, E.com cedió el 35 por 100 de sus participaciones a este socio.

En conclusión, se observa un grupo de ciberempresarios que decidieron implementar sus empresas invirtiendo sus propios recursos. El resto involucraron a terceros socios para garantizar la provisión de los recursos necesarios para el éxito de la empresa.

- Etapa de redefinición. En esta etapa la empresa opera con normalidad y los esfuerzos se concentran en recibir retroin-

(3) Familia, amigos y locos.

(4) En la actualidad, existen autores que consideran un factor de éxito que la empresa haya sido creada por un equipo.



COLABORACIONES

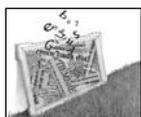
formación del mercado. Empieza con las primeras ventas y finaliza con la redefinición de la oportunidad de negocio y los ajustes a realizar en la organización para garantizar su supervivencia. En la revisión de la literatura sobre modelos de etapa no se detecta ninguna etapa de redefinición. Sólo Serarols (2003) destaca la importancia de la redefinición de la oportunidad de negocio en empresas digitales. En nuestra muestra de ciberempresarios se detecta un grupo que tuvo que redefinir su oportunidad de negocio debido a que sus productos no se ajustaban a las necesidades de sus clientes o éstos no percibían valor suficiente para pagar por ellos (D.com y G.com). Por ejemplo, D.com tuvo que enfrentarse a la idea preconcebida que el *software* español tiene menor calidad que el extranjero. Además, D.com desarrollaba tecnología demasiado avanzada para el mercado español actual. En consecuencia, tuvo que posponer la idea inicial de crear *software* avanzado de Inteligencia Artificial y centrarse en ofrecer servicios de consultoría tecnológica para generar ingresos. En G.com se dieron cuenta que los anunciantes ya no invertían dinero en publicidad en Internet después de la caída de las puntocom en 2000/01. Ello provocó que abandonaran su idea inicial de ofrecer un periódico digital a usuarios finales y que se centraran en adaptar su tecnología para ofrecer servicios de seguimiento de medios digitales a empresas. Con este cambio, la empresa pudo sobrevivir. Tanto C.com como G.com fueron capaces de adaptar con éxito su modelo de negocio y obtener capital riesgo para crecer en tamaño y ventas.

Un segundo grupo de ciberempresarios ha conseguido un éxito considerable, pero como España es un país demasiado pequeño para generar una demanda crítica de bienes digitales tuvo que diversificar sus productos para crecer (A.com, B.com,

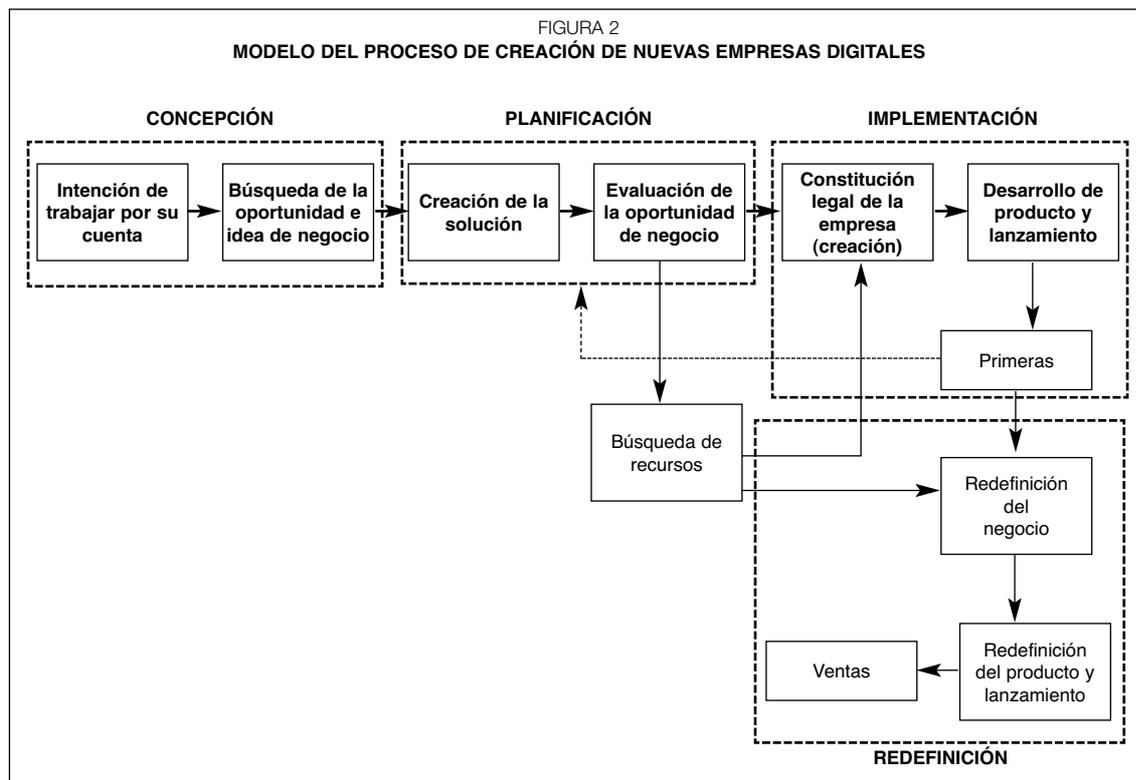
F.com y H.com). Por ejemplo A.com, después de tres años de operaciones, abrió dos líneas complementarias a su tienda de fotografía digital. A.com estableció una red de fotógrafos profesionales que ofrecían fotografía esférica bajo demanda además de un portal de contenidos fotográficos basado en publicidad. Escribió un nuevo plan de empresa que le permitió introducir en el accionario a un inversor privado del sector. B.com también tuvo que diversificar su portafolio de productos añadiendo productos de *merchandising* (camisetas, gorras, etcétera) relacionados con la música así como la venta de DVD. Al igual que A.com, B.com detectó la necesidad de escribir un plan de empresa para obtener financiación adicional. El mismo comportamiento se puede observar en el caso de F.com. Finalmente, para H.com la venta de entradas a espectáculos a bajo coste fue solamente un medio para penetrar en el mercado. Poco tiempo después, introdujo otros productos complementarios basados en las necesidades de ocio y turismo de sus clientes: vuelos de bajo coste, reserva de restaurantes, habitaciones de hotel, paquetes turísticos, etcétera. Tres años después de su fundación, H.com ya tenía unas ventas anuales de más de tres millones de euros.

El último grupo de ciberempresarios (C.com y E.com) mantuvo su modelo de negocio inicial. Aunque C.com dedicó grandes esfuerzos para obtener financiación adicional que le permitiera el crecimiento de su empresa, no pudo involucrar a ningún socio capitalista. Por otro lado, E.com gracias al gran aumento de ventas que experimentó su empresa, pudo obtener capital riesgo para financiar su crecimiento. Pero para llevar a cabo esta ronda de financiación tuvo que escribir un plan de empresa con la ayuda de un consultor especializado.

En la Figura 2 se presenta un modelo del proceso de creación de nuevas em-



COLABORACIONES



presas digitales que refleja las distintas etapas por las que los ciberempresarios de la muestra han pasado. Este modelo no pretende ser ni lineal, ni unitario ya que nuestro análisis sugiere que al menos se han dado tres tipos de aproximaciones distintas en el proceso de creación de empresas en el ciberespacio. En primer lugar, existe un grupo de ciberempresarios (B.com, E.com y F.com) que han seguido la siguiente secuencia en el proceso de creación: concepción – implementación – planificación/redefinición. El grupo formado por A.com, D.com, G.com y H.com han seguido el siguiente patrón: concepción – planificación – implementación – redefinición. Finalmente, C.com ha pasado por las siguientes etapas: concepción – planificación – implementación.

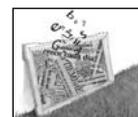
5. Conclusiones e implicaciones

Los resultados de esta investigación

pretenden caracterizar una nueva forma de creación de empresas que probablemente se extenderá a raíz de la popularización de la economía digital e Internet (*cyberentrepreneurship*). La contribución más importante de esta investigación reside en la observación del proceso que guía la creación de empresas digitales y, el modelo propuesto en base a las prácticas observadas. Esta investigación también contribuye con información adicional sobre los antecedentes del ciberempresario.

5.1. Conclusiones

Los resultados destacan que el ciberempresario catalán entrevistado es un varón de aproximadamente 30 años con estudios universitarios. Nuestros datos también sugieren que el ciberempresario catalán tiene un nivel de estudios superior al del resto de empresarios catalanes pero que no necesariamente tiene formación



COLABORACIONES

tecnológica, diferenciándose así de la definición más común de empresario de base tecnológica. Todos los ciberempresarios de la muestra afirman que la organización incubadora les ha afectado positivamente en el proceso de creación de sus empresas, proporcionándoles «experiencia en gestión y creación de empresas» y «experiencia en tecnología y proyectos de Internet». La mayoría de ciberempresarios ha elaborado un plan de empresa. Mientras algunos de estos planes de negocio han sido elaborados durante la etapa de planificación, otros lo han sido después de la constitución legal de la empresa, en la etapa de redefinición debido, principalmente, a la necesidad de buscar recursos adicionales. Los ciberempresarios entrevistados casi no habían creado empresas con anterioridad y en la mayoría de los casos ésta fue su primera experiencia profesional. Además, la mayoría de los ciberempresarios crearon sus empresas a raíz de estímulos positivos como el deseo de trabajar por sí mismos y la detección de una oportunidad de mercado. Es destacable que varios de los ciberempresarios de la muestra ya tenían la idea de crear su empresa e Internet sólo fue un mero catalizador (RQ1).

El proceso de creación de nuevas empresas puede ser estudiado a partir de una secuencia lineal de eventos a seguir, o sin ninguna secuencia, enfocándonos en los elementos clave que afectan al proceso. Cuando se estudia el proceso a partir de una secuencia de eventos, se detectan varias similitudes entre los modelos propuestos por los autores. Analizando el proceso de creación de una nueva empresa en el ciberespacio, se observan cuatro etapas principales: gestación, planificación, implementación y redefinición. En la etapa de gestación, se destaca que la mayoría de empresarios tenía la intención anterior de crear una empresa antes que se exten-

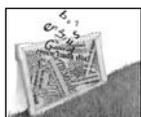
diera el uso comercial de Internet en España. En la etapa de planificación se observa que sólo la mitad de los empresarios invirtió esfuerzo y tiempo en determinar las necesidades del mercado y la estructura industrial del sector. El resto crearon sus empresas de forma «improvisada», sin demasiada planificación. Con respecto a la etapa de planificación, se observa un grupo de ciberempresarios que decidieron crear sus empresas empleando sus propios recursos. El resto de ciberempresarios tuvo que involucrar terceros socios para obtener los recursos necesarios para lanzar sus proyectos. Finalmente, se ha identificado una nueva etapa que empieza con las primeras ventas y termina con la redefinición de la oportunidad de mercado y la realización de los ajustes necesarios en la organización para garantizar su supervivencia. A esta nueva etapa, que no aparece en la literatura sobre modelos de etapa, se la ha denominado «redefinición».

En general, los resultados sugieren que aunque no exista una clara secuencia cronológica de eventos, existen unas grandes etapas por las que necesariamente deben pasar aquellos que quieren crear una empresa. Aun así, existe una interacción entre dichas etapas que hace muy difícil clasificar ciertos eventos en una etapa u otra. Se trata de un proceso mucho más complejo e interactivo de lo que habíamos supuesto y que requiere una parte de ensayo y error. En el modelo propuesto, se identifican un mínimo de tres secuencias distintas en el proceso de creación de nuevas empresas en el ciberespacio (RQ2).

5.2. Líneas de investigación futuras

Este estudio plantea varias oportunidades de investigación futura:

- Investigaciones futuras deberían examinar bajo qué condiciones los em-



COLABORACIONES

presarios potenciales descubren oportunidades sin realizar una búsqueda activa. La Escuela Austriaca considera esta búsqueda innecesaria mientras que otros investigadores ven la búsqueda de la oportunidad como una actividad natural de los empresarios (Shane, 2000). Nuestros resultados sugieren que algunos ciberempresarios han creado sus empresas sin una búsqueda activa de una oportunidad mientras otros la han buscado intensivamente. Se necesita realizar más investigación sobre el proceso de exploración que precede y genera el reconocimiento formal de una oportunidad de negocio en Internet. Este tipo de información seguramente será del interés de investigadores y también formadores en materia de creación de empresas.

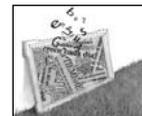
- Uno de los aspectos menos investigados del empresario y del proceso de creación de su empresa es la implementación. Se sabe poco del rol del empresario adquiriendo recursos y organizando su empresa (Shook *et. al.* 2003). Por ejemplo, ¿Cómo afectan las características individuales del empresario (sexo, edad, educación, etcétera) en la adquisición de recursos? Claramente, el individuo es un componente crítico en la creación de la empresa. Así pues, el estudio de estas características puede ayudar a identificar a aquellos empresarios con mayor potencial de éxito.

- Se debería investigar la distinta naturaleza de las nuevas empresas y cómo ésta puede afectar al proceso de creación de empresas. Por ejemplo, ¿Existen diferencias significativas en el proceso de creación de empresas en función del tipo de empresa creada (sector, tecnología, etcétera)? ¿Cuáles son los principales problemas en cada etapa de creación en función del tipo de empresa? Toda esta información podría ayudar a orientar políti-

cas de creación de empresas y dar recomendaciones a los responsables de las administraciones.

- Investigaciones futuras deben centrarse en la influencia que haya podido tener el entorno en la etapa de redefinición. No podemos olvidar que la mayoría de ciberempresarios de la muestra vivieron el período de la caída de las empresas puntocom entre el 2000-2001.

Esta investigación tiene dos limitaciones principales. *En primer lugar*, los resultados son difícilmente generalizables debido al reducido tamaño de la muestra. Sin embargo, el objetivo de esta investigación ha sido perfilar un nuevo fenómeno, complejo y creciente y, por tanto, una aproximación cualitativa se ha considerado esencial. *En segundo lugar*, la dificultad que implica identificar y seleccionar empresas puramente digitales. En España no existe ninguna base de datos que permita segmentar las empresas dotcom.



COLABORACIONES

Bibliografía

1. ALSTETE, J.W. (2002): «On becoming an entrepreneur: an evolving typology». *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 8 (4), 222-34.
2. BAKER, T.; MINER, A.S.; EESLEY, D.T. (2003): «Improvising firms: bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process» *Research Policy*, 32, 255-276.
3. BHAVE, M.P. (1994): «A process model of entrepreneurial venture creation». *Journal of Business Venturing*, 9 (3), 223-242.
4. BHIDÉ, A.V. (2000): *The origin and evolution of new business*. Ed. Oxford University Press, Nueva York
5. BRET, C.; CHAMPEAUX, J. (2000): *La cyberentreprise: dix clés pour une approche integrale des nouvelles technologies*

- de l'information et de la communication dans l'entreprise. Ed. Dunot, París.
6. BRUSH, C.G.; CHAGANTI, R. (1999) «Businesses without glamour? An analysis of resources on performance by size and age in small service and retail firms». *Journal of Business Venturing*, 14 (3), 233-257.
 7. CARRIER, C.; RAYMOND, L.; ELTAIEF, A. (2004): «Cyberentrepreneurship: A multiple case study». *International Journal of Entrepreneurial Behaviour y Research*, 10 (5), 349-363.
 8. CARTER, N.M.; GARTNER, W.B.; REYNOLDS, P.D. (1996): «Exploring start-up event sequences». *Journal of Business Venturing*, 11 (3), 151-166.
 9. CHANDLER, G.; HANKS, S.H. (1994): «Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies and venture performance». *Journal of Business Venturing*, 9 (4), 331-349.
 10. CHRISMAN, J.J.; BAUERSCHMIDT, A.; HOFER, C.W. (1998): «The determinants of new venture performance: An extended model». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (1), 5-22.
 11. COLOMBO, M.G.; DELMASTRO, M (2001): «Technology-Based Entrepreneurs: Does Internet make a difference?» *Small Business Economics*, 16, 177-190.
 12. COMISIÓN EUROPEA (1997): «A European Initiative in Electronic Commerce». Retrieved October 5, 1999 from <http://www.ispo.cec.be/ecommerce>
 13. COOPER, A.C. (1981): «Strategic Management: new ventures and small business». *Long range planning*, 14 (5), 39-45.
 14. EISENHARDT, K. (1989): «Building theories from case studies research». *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
 15. FEESER, H.R.; WILLARD, G.E. (1989): «Incubators and performance: a comparison of high and low growth high tech firms». *Journal of Business Venturing*, 4 (4), 429-442.
 16. FILLIS, I; JOHANNSON, U; WAGNER, B. (2004): «Factors impacting on e-business adoption and development in the smaller firm» *International Journal of Entrepreneurial Behaviour y Research*, 10 (3), 178-191.
 17. FLOYD, S.W.; WOOLDRIDGE, B. (1999): «Knowledge creation and social networks in corporate entrepreneurship: the renewal of organisational capacity». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), 123-143.
 18. GALBRAITH, J. (1982): «The stage of growth.» *Journal of Business Strategy*, 3 (1), 70-79.
 19. GARTNER, W.B. (1985): «A framework for describing the phenomenon of new venture creation». *Academy of Management Review*, 10 (4), 696-706.
 20. GATEWOOD, E.J.; SHAVER, K.G.; GARTNER, W.B. (1995): «A longitudinal study of cognitive factors influencing start-up behaviours and success at venture creation». *Journal of Business Venturing*, 10 (5), 371-391.
 21. GIMENO, J.; FOLTA, T.B.; COOPER, A.C.; WOO, C.Y. (1997): «Survival of the fittest? Entrepreneurial persistence of underperforming firms». *Administrative Science Quarterly*, 42 (2), 750-783.
 22. HANSEN, E.L.; BIRD, B.J. (1997): «The stages model on high-tech venture founding: tried but true?». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22 (4), 111-122.
 23. HILLS, G.E.; LUMPKIN, G.T.; SINGH, R.P. (1997): «Opportunity recognition: perceptions and behaviours of entrepreneurs» In Reynolds, Carter, Davidsson y McDougall (Eds.). *Frontiers in Entrepreneurship Research*, 340-344. Wellesley, MA: Babson College.
 24. JIWA, S., LAVELLE, D., ROSE, A. (2004): «Netrepreneur simulation: enter-



COLABORACIONES

- prise creation for the online economy». *International Journal of Retail y Distribution Management*, 32 (12), 137-150.
- 25 KAULIO, M.A. (2003): «Initial Conditions or Process of Development? Critical Incidents in the Early Stages of New Ventures». *R&D Management*, 33 (2), 165-175.
- 26 KAZANJAIN, R.; DRAZIN, R. (1990): «A stage contingent model of design and growth for technology based ventures». *Journal of Business Venturing*, 5 (3), 137-150.
- 27 KEELEY, R.H.; ROURE, J.B. (1990): «Management strategy and industrial structure as influences on the success of new firms. A structural model». *Management Science*, 36 (10), 1256-1267.
- 28 KISFALVI, V. (2002): «The entrepreneur's character, life issues, and strategy making: a field study». *Journal of Business Venturing*, 17 (5), 489-518.
- 29 LIAO, J.; WELSCH, H.; TAN, W.L. (2005): «Venture gestation paths of nascent entrepreneurs: Exploring the temporal patterns». *Journal of High Technology Management Research*, 16, 1-22.
- 30 LITTUNEN, H. (2000): «Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality». *International Journal of Entrepreneurial Behaviour y Research*, 6 (6), 295-309.
- 31 MARKMAN, G.D.; BARON, R.A. (2003): «Person-entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others». *Human Resource Management Review*, 13, 281-301.
- 32 MARTIN, L.M; WRIGHT, L.T. (2005): «No gender in cyberspace?» *International Journal of Entrepreneurial Behaviour y Research*, 11 (2), 162-178.
- 33 QUINN PATTON, M. (1990): *Qualitative evaluation and Research methods*. Ed. SAGE publications, California.
- 34 REYNOLDS, P.; MILLER, B. (1992): «New firm gestation: conception, birth, and implications for research». *Journal of Business Venturing*, 7 (5), 405-417.
- 35 RUBIN, H.J; RUBIN, I.S. (1995): *Qualitative Interviewing: The art of hearing data*. Ed. SAGE publications, California.
- 36 SERAROLS, C.; DEL AGUILA, A.R.; PADILLA, A. (2005): «Exploring the socio-demographic characteristics of the e-entrepreneur. An empirical study on Spanish ventures». In *Handbook of Research on Technoentrepreneurship*, François Therin. Edward Elgar Publishing. Forthcoming.
- 37 SERAROLS, C. (2003): *Factores de éxito de las empresas españolas puramente digitales*. Tesis Doctoral Universitat Autònoma de Barcelona, Departament d'Economia de l'Empresa, Bellaterra.
- 38 SHANE, S. (2000): «Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities». *Organization Science*, 11 (4), 448-469.
- 39 SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. (2000): «The promise of entrepreneurship as a field of research». *Academy of Management Review*, 25 (1), 217-226.
- 40 SHOOK, C.L.; PRIEM, R.L.; MCGEE, J.E. (2003): «Venture creation and the enterprising individual: a review and synthesis». *Journal of Management*, 29 (3), 379-399.
- 41 SIU, W. (2002): «Marketing activities and performance: A comparison of the Internet-based and traditional small firms in Taiwan». *Industrial Marketing Management*, 31 (2), 177-188.
- 42 SWAYNE, C; TUCKER, W. (1973): *The effective entrepreneur*. Ed.General Learning Press, Morristown, NJ.
43. VAN DE VEN, A.H.; ANGLE, A.H.; POOLE, M.S. (1989): *Research on the Management of Innovation*. Ed. Harper and Row, Nueva York.
44. VECIANA, J.M., VAILLANT, Y., URBANO, D. (2005): «Informe Anual GEM-Catalunya 2004». Departament d'Economia de l'Em-



- presa, Institut d'Estudis Regionals i Urbans de Barcelona.
45. VECIANA, J.M. (1988). «Empresario y proceso de creación de empresas». *Revista Econòmica de Catalunya*, núm. 8.
 46. VECIANA, JM. (1989): «Características del Empresario en España». *Papeles de Economía Española*, nº 39/40, 19-36.
 47. VECIANA, J.M. (1999): «Creación de empresas como programa de investigación científica». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8, (3), 11-36.
 48. VECIANA, J.M. (2005): *La creació d'empreses. Un enfocament gerencial*. Collecció d'estudis econòmics, nº 3, Servei d'estudis «La Caixa», Barcelona (1ª Edició).
 49. VESPER, K.H. (1990): *New venture strategies* (edición revisada de 1980). Ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
 50. WEBSTER, F. (1976): «A model for new venture initiation». *Academy of Management Review*, 1 (1).
 51. YIN, R.K. (1989): *Case study research – design and methods*. Ed. SAGE Publications, Newbury Park.



COLABORACIONES