

## LA INFLUENCIA DEL CAPITAL RELACIONAL EN EL ÉXITO DE LAS EMPRESAS DE NUEVA CREACIÓN

Esther Hormiga Pérez, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria  
Rosa María Batista Canino, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria  
Agustín Sánchez Medina, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

### RESUMEN:

El presente trabajo pretende poner de manifiesto el papel fundamental que juega el capital relacional en las empresas de nueva creación. Con este objetivo, y partiendo de la literatura que profundiza en los factores de éxito en las empresas de nueva creación, así como de capital intelectual, se analiza la influencia de un conjunto de activos intangibles, pertenecientes a esta dimensión, en el éxito inicial de la empresa. Sobre el estudio de una muestra de 130 empresas, para este análisis se han propuesto un total de siete hipótesis en las que se recoge la posible relación positiva entre el capital relacional de una empresa que comienza su andadura y su éxito en los primeros años.

**PALABRAS CLAVE:** capital relacional, éxito, empresas de nueva creación, *entrepreneurship*

### ABSTRACT:

This research attempts to highlight the important role that the relational capital plays in new ventures. Based on this purpose and after review the success factors and intellectual capital literature, it is analyzed the effect that a set of intangible relational assets has in new venture's success. For this research, we have formulated seven hypotheses that establish a positive relationship between the relational capital in a company that start running and its success.

**KEY WORDS:** Relational capital, new ventures, success, *entrepreneurship*

## 1. INTRODUCCIÓN

La función empresarial o *entrepreneurship* ha sido una de las áreas de investigación que ha experimentado un mayor crecimiento en las últimas décadas, concentrándose en ella tanto el estudio del empresario, como el de su empresa -especialmente en la etapa de su puesta en marcha-, además de la función que ambos ejercen en el entramado económico y social de su entorno. Entre las razones que explican este hecho destaca el reconocimiento de las nuevas empresas como uno de los principales mecanismos generadores de empleo y motor de crecimiento de la economía de los países. De esta manera, en el entorno económico actual, tan inestable y cambiante, la función empresarial se presenta como un factor clave para imprimir dinamismo y prosperidad a la economía de un territorio, además de capacitarla para ajustarse a los cambios estructurales que en ella se experimentan.

Las nuevas empresas supondrán una inyección de energía en la economía debido, entre otras razones, al hecho de que los negocios que se incorporan por primera vez al mercado lo hacen aportando nuevos productos o servicios o una nueva oferta para un área geográfica no atendida ampliando, de este modo, las posibilidades de elección de los clientes. Así, el hecho de incrementar la competencia produce un estímulo para las empresas ya existentes en el mercado, que en muchas ocasiones deberán mejorar su calidad y/o reducir el precio de sus productos o servicios para continuar siendo competitivas.

Ahora bien, aunque parece existir un consenso generalizado acerca de la importancia que las empresas de reciente creación presentan para el crecimiento económico de las regiones, este consenso se diluye a la hora de determinar los factores que distinguen a las organizaciones exitosas de las que no consiguen serlo. A pesar de esto, las cifras indican que es una problemática importante, y que cuanto más información se obtenga sobre ella, más se podrá favorecer el desarrollo de las empresas en sus primeros años. En esta línea se han desarrollado algunos que han tratado de aislar aquellos factores que determinan el fracaso o el éxito de una empresa de nueva creación que comienza a operar en el mercado, evidenciando resultados relativos al emprendedor, al sector al que pertenece la iniciativa que éste desarrolla o la estrategia implementada en la puesta en marcha.

En un intento de aportar algo de luz sobre el tema, y siguiendo las recomendaciones de autores que subrayan la importancia de realizar investigaciones desde múltiples perspectivas teóricas dentro del campo del *entrepreneurship*, así como enriquecerlo con las aportaciones de otros enfoques teóricos, dirigimos la mirada hacia la literatura que profundiza en el capital intelectual, donde se subraya la importancia de aquellos activos intangibles que aportan valor a la empresa y sobre los que, por tanto, pueden descansar sus ventajas competitivas. Sin embargo, uno de los principales problemas que plantea la investigación sobre este tópico es el hecho de que en las empresas los activos intangibles no son administrados correctamente (Andriessen, 2004a). Si desde el momento de constitución de la organización, los directivos y propietarios fueran conscientes de la importancia que esos activos cobran para su rendimiento a corto y medio plazo y, sobre todo, para su ventaja competitiva a largo, de seguro mejoraría considerablemente su gestión e incluso, los beneficios que de ellos se deriven. Así pues, ¿por qué esperar a que una empresa alcance una determinada edad o dimensión para comenzar a identificar y medir su capital intelectual?

Del mismo modo, es importante destacar que una nueva empresa aún no ha tenido tiempo de establecer relaciones con el entorno y no cuenta con una historia o un pasado que le provea de las experiencias necesarias para enfrentarse a las distintas dificultades que se le presenten. El despliegue que haga en sus primeros años de vida de sus recursos y capacidades condicionará, más que en ningún otro caso, sus posibilidades de éxito futuro. Así, dentro de las decisiones relacionadas con los nuevos activos comprometidos en la actividad empresarial, aquellas vinculadas con los intangibles se antojan de vital importancia. Diversos autores han destacado la relevancia de este tipo de activos en el proceso de creación y puesta en marcha de una empresa, y autores como Lichtenstein y Brush (2001) encuentran que los activos intangibles se consideran más importantes y críticos que los tangibles en estos primeros años de desarrollo del negocio. Por ello, todos los indicadores y medios de evaluación que ayuden a la identificación, medida y gestión del capital intelectual resultarán de gran utilidad en este período tan crítico de la vida de un negocio.

El conocimiento por parte del empresario de los activos que pueden imprimir valor a su organización puede llevarle a una correcta utilización de los mismos e incluso, a orientar sus estrategias a corto o medio plazo hacia la explotación de éstos. Sin embargo, el hecho de poseer intangibles no es suficiente para que la empresa consiga un rendimiento superior derivado de ellos. Por este motivo, es de vital importancia su correcta administración, la cual no puede llevarse a cabo si no se es consciente de los recursos con los que se cuenta o aquellos que pueden ser desarrollados. Por tanto, su mera posesión no es suficiente, resultando pues conveniente su desarrollo a través de la aplicación de una estrategia deliberada sobre los intangibles.

## 2. LITERATURA PREVIA

La constitución de un nuevo negocio es un proceso complejo que implica la combinación de diversos activos para iniciar la actividad de la organización y poner en marcha las distintas tareas (Schumpeter, 1934). Sin embargo, ya en 1965, Stinchcombe hacía hincapié en la idea de que una de las principales causas de fracaso de las nuevas empresas incidía en su escasez de recursos. Así pues, el hecho de contar con unos medios limitados, ya sea físicos, financieros o intangibles, sitúa al negocio que comienza una nueva actividad en una posición de alta vulnerabilidad (Stinchcombe, 1965; citado en Van de Ven *et al.*, 1984). Por consiguiente, ¿cuáles serán esos activos importantes durante el transcurso de este proceso?

En las primeras etapas del desarrollo de la empresa, la identificación y adquisición de esos recursos será de vital importancia para conseguir unos buenos resultados en el largo plazo (Katz y Gartner, 1988; Brush y Greene, 1996; Lichtenstein y Brush, 2001). Independientemente de su naturaleza material o inmaterial, lo cierto es que la importancia de los activos en la creación y el éxito de las nuevas empresas ha sido subrayada en distintas investigaciones realizadas en este campo (Stevenson y Gumpert, 1985; Vesper, 1990; Hall, 1992; Hart *et al.*, 1995; Brush *et al.*, 1997; Powers y McDougall, 2005; Edelman *et al.*, 2005). De este modo, la elección de los recursos no solo facilitará las actividades de las empresas nuevas, sino que se convertirá en la base fundamental para el futuro acceso a los diferentes activos que esta necesite, así como el soporte para la continuidad y desarrollo de las relaciones organizativas (Katz y Gartner, 1988; Hart *et al.*, 1995; Edelman *et al.*, 2005). A pesar de que la posesión o el control de los diferentes recursos no tiene por qué significar un límite en la detección y el aprovechamiento de las oportunidades, lo cierto es que la elección de los mismos durante el proceso de formación de la nueva empresa podrá condicionar las posibilidades de éxito futuro de la misma (Venkataraman *et al.*, 1990; Hart *et al.*, 1995).

Dentro de todos los activos que la empresa posee, son los intangibles los que han recibido mayor atención en los últimos años dentro de la literatura de gestión de empresas, encontrándose su estudio encuadrado, en la mayor parte de las ocasiones, dentro de la literatura de capital intelectual. En el contexto de las empresas grandes y maduras, desde comienzos de la década de 1990, autores como Barney (1991) o Grant (1991) establecían una serie de características que debían poseer los recursos para generar ventaja competitiva (*i.e.* rareza, relevancia, imperfecta imitabilidad, durabilidad). A partir de estos trabajos, la literatura estratégica ha enfatizado la importancia de los recursos intangibles como factores determinantes de la competitividad empresarial (Teece, 2000). Si la atención se centra en las empresas recién constituidas, autores como Lichtenstein y Brush (2001) encuentran que los activos intangibles eran considerados más importantes y críticos que los tangibles en estos primeros años de desarrollo del negocio. La gran mayoría de las nuevas empresas comienzan su actividad con dimensiones bastante reducidas y, generalmente, son activos intangibles, los que marcan la diferencia entre ellas, utilizando a éstos como medio para adquirir los recursos financieros y físicos necesarios (Aldrich y Martínez, 2001; Brush *et al.*, 2001).

### 2.1. EL CAPITAL RELACIONAL

A finales del siglo XX la economía comienza a experimentar ciertos cambios que tienen una influencia decisiva en aspectos como la generación de riqueza y el crecimiento económico. Así, en esta última etapa del siglo, las ventajas competitivas, tanto de los países como de las empresas, descansan, cada vez en menor medida, sobre las fuerzas tradicionales de producción, como la materia prima o la capacidad física de los individuos. De este modo, la última década se ha distinguido por un cada vez más importante papel de los activos intangibles en las

empresas (Edvinsson, 2000; Lev, 2001; Kannan y Aulbur, 2004; Augier y Teece, 2005; Chaharbaghi y Cripps, 2006). Así, autores como Bontis (2002) o Bradley (1997) aseguran que la tendencia actual es que las organizaciones se centren cada vez menos en los activos materiales y más en los intangibles a la hora de buscar ventajas competitivas, sobreviviendo en mayor medida aquellas que posean un capital intelectual adecuado (Daley, 2001). Así, el capital intelectual podría definirse como:

[...] “la combinación de activos inmateriales o intangibles de una organización que, aunque no están reflejados en los estados contables tradicionales, están directa o indirectamente controlados por la empresa y generan o generarán valor futuro para la misma y sobre los cuales se podrá sustentar una ventaja competitiva sostenida” (Sánchez Medina, 2003:39).

Por otra parte, en los últimos años se han propuesto diversas alternativas a la hora de establecer las partes que conforman el capital intelectual, recibiendo gran atención el desarrollo de tipologías. Sin embargo, existe una clasificación basada en tres dimensiones que ha conseguido un cierto grado de consenso en los últimos años y es aquella que incluye el capital humano, el capital estructural y el capital relacional (Stewart, 1998; Sullivan, 1999; Cañibano *et al.*, 1999; Brennan y Connell, 2000; Sánchez *et al.*, 2000; Petty y Guthrie, 2000; Roos *et al.*, 2001; Viedma Martí, 2001; Bontis, 2002; Kaufmann y Schneider, 2004; Boedker *et al.*, 2005; Marr y Roos, 2005).

De este modo, el interés del presente trabajo se centrará en la última de las dimensiones: el capital relacional. Esta dimensión parte de la idea de que las empresas no pueden ser consideradas como sistemas aislados, sino que dependen en gran medida de sus relaciones con el entorno. Así, este tipo de capital incluye el valor generado por las relaciones, no solo con clientes, proveedores o accionistas, sino con todos los grupos de interés, tanto internos como externos (Bontis, 1996; Ordóñez de Pablos, 2003a; Stewart, 1998; Roos *et al.*, 2001). Las relaciones de esta índole que aportan valor a la empresa son las que deben ser consideradas capital relacional. Es decir, es el conocimiento que se encuentra incluido en las relaciones de la organización con sus grupos de referencia (Bontis, 1998).

Visto desde otra perspectiva, el capital relacional puede considerarse como la percepción de valor que tienen los clientes cuando hacen negocios con sus proveedores de bienes o servicios (Petrash, 1996, 2001). Así, la aproximación a esta dimensión se haría únicamente desde el punto de vista del cliente, siendo consecuencia del valor de la empresa que éstos puedan percibir. De este modo, algunos indicadores que muestran el desarrollo de este capital dentro de la organización son, por ejemplo, el índice de repetición de los clientes, la cuota de mercado o el número de alianzas establecidas con otras organizaciones.

Por su lado, Sveiby (2000) denomina a esta dimensión componente externo (Gibbert *et al.*, 2001) e incluye en ella las relaciones con los clientes y proveedores, los nombres de los productos, las marcas registradas, la reputación o la imagen. De este modo, algunos de estos elementos pueden ser protegidos legalmente, mientras que en otros casos esto resulta prácticamente imposible. Además, la inversión en muchos de estos activos genera unos beneficios inciertos. Por ejemplo, resulta difícil anticipar los efectos que se derivan de invertir en potenciar la imagen de la empresa (Sveiby, 2000).

En esta misma línea, Kaplan y Norton (1997) denominan en su modelo a este capital *perspectiva del cliente* (Red de Recursos Humanos, 2002) y en ella se analizan cómo se crea valor para el cliente, cómo se satisface su demanda y por qué este paga por ello. Por tanto, lo que pretenden es identificarlo y medirlo de forma explícita, para de este modo poder gestionar mejor las propuestas de valor añadido que se obtendrán con los segmentos de clientes y de mercados seleccionados (Kaplan y Norton, 1997). No obstante, si bien en su modelo estos autores

limitan explícitamente esta perspectiva externa o relacional a los clientes (Bontis *et al.*, 1999), ésta se puede extender a los proveedores y, en general, a todas las relaciones que posea la empresa con su entorno (Olve *et al.*, 2000).

La importancia de este tipo de capital ha llevado a algunos autores a intentar medir el valor de estas relaciones para la empresa. En este sentido, Gummensson (2004) define el ROR (*Return on Relationship* - Ingreso por Relaciones) como una medida del resultado neto a largo plazo originado por el establecimiento y mantenimiento de las relaciones en red de una organización. Así, este autor asegura que el ROR ayudaría a la empresa a determinar si realmente debe invertir tiempo y dinero en mantener una relación determinada o si, por el contrario, esa relación no le está siendo productiva.

## 2.2. EL CAPITAL RELACIONAL EN LAS EMPRESAS DE NUEVA CREACIÓN

La influencia del capital relacional en las nuevas empresas vendrá determinada por toda relación con el entorno que aporte valor a la organización. En este caso, el rol del emprendedor es sumamente crítico a la hora de establecer y desarrollar las relaciones externas de la empresa, convergiendo, en muchas ocasiones, las redes personales del emprendedor y las organizativas (Zhao y Aram, 1995; Johannisson, 1998). Por este motivo, los activos propuestos en el modelo y pertenecientes a la dimensión de capital relacional que hacen referencia a las relaciones y redes establecidas (*i.e.*, relaciones con clientes y proveedores, apoyo de las relaciones informales) serán estudiados desde el punto de vista del emprendedor.

### ***Relaciones con clientes y proveedores***

Las redes establecidas por el emprendedor son un activo intangible que ha recibido una gran atención en las últimas décadas. Especialmente las relaciones con los clientes y proveedores son las más estudiadas y relacionadas con el éxito posterior de la empresa. En los primeros momentos de la vida de la empresa, incluso previamente a su puesta en marcha, las relaciones establecidas con clientes y proveedores por parte del emprendedor pueden suponer un valor añadido a través de información clave y estratégica para el negocio (Brüderl y Preisendörfer, 1998; Jenssen y Greve, 2002; Greve y Salaff, 2003; Markman y Baron, 2003), además de la posibilidad de acceder a nuevos clientes y proveedores (Brüderl y Preisendörfer, 1998). Toda esta información y contactos podrían igualmente proporcionar importantes fuentes de influencia, control e incluso poder para el propietario (Adler y Kwon, 2002; Blyler y Coff, 2003; DeCarolis y Saporito, 2006).

Otro aspecto relevante de las redes establecidas es la posibilidad de acceder a los recursos necesarios para el establecimiento y desarrollo del negocio (Johannisson *et al.*, 1994; Cooper *et al.*, 1995; Nahapiet y Ghoshal, 1998; Johannisson, 2000; Jenssen y Greve, 2002; Blyler y Coff, 2003; Greve y Salaf, 2003). Así, por ejemplo, unas buenas relaciones con los proveedores pueden facilitar el acceso a la materia prima necesaria para el proceso productivo a un menor coste o con facilidades de pago.

De este modo, con base en la literatura que apoya la importancia de las redes para el mejor rendimiento de las nuevas empresas (Duchesneau y Gartner, 1990; Ostgaard y Birley, 1996; Chell y Baines, 2000; Witt, 2004), se plantea la siguiente hipótesis:

**HIPÓTESIS 1:** *Cuanto mayor es el tiempo dedicado por el emprendedor a establecer relaciones con los clientes y proveedores, mayor será el éxito de las empresas de nueva creación.*

**Hipótesis 1a:** *Cuanto mayor es el tiempo dedicado por el emprendedor a establecer relaciones con los clientes, mayor será el éxito de las empresas de nueva creación.*

**Hipótesis 1b:** *Cuanto mayor es el tiempo dedicado por el emprendedor a establecer relaciones con los proveedores, mayor será el éxito de las empresas de nueva creación.*

#### ***Apoyo de las relaciones informales***

A pesar de que en un primer momento las relaciones establecidas con agentes vinculados a la empresa podrían parecer las únicas significativas, lo cierto es que las redes personales del emprendedor van a ser un recurso fundamental para una nueva empresa que comienza su andadura (Ostgaard y Birley, 1994; Lechner y Dowling, 2003), y dentro de esas redes el apoyo de su familia y amigos ocupará un lugar preponderante (Brüderl y Preisendorfer, 1998).

En este sentido, es importante destacar que la familia, en gran parte de las ocasiones, proporciona, tanto apoyo emocional como ayuda activa al emprendedor. Por ejemplo, los familiares y amigos se convierten en una importante fuente de financiación, así como de mano de obra, suponiendo todo ello un ahorro significativo en el gasto de personal al comienzo de la vida de la empresa. Por un lado, el trabajo que realicen los miembros de la familia durante los primeros años de vida del negocio puede ayudar a compensar las restricciones financieras y a disminuir los gastos de personal de este período. Por otro, la fidelidad y seguridad que ofrece contar con un miembro de la familia trabajando en el negocio supone un menor esfuerzo en la tarea de control de la actividad empresarial (Sanders y Nee, 1996; Brüderl y Preisendorfer, 1998). Además de esto, el apoyo de la pareja del emprendedor puede aportar un valor a la empresa, aportándole estabilidad emocional (Brüderl y Preisendorfer, 1998).

Por ello, tanto este tipo de apoyo, como el derivado del trabajo directo de la pareja en la empresa y el proporcionado por los familiares y amigos es incluido en el modelo como un activo intangible perteneciente a la categoría de capital relacional y denominado apoyo de las relaciones informales. Todo esto es recogido en la hipótesis 12:

**HIPÓTESIS 2:** *Cuanto mayor es el apoyo recibido por parte de sus redes informales del emprendedor, mayor es el éxito de las empresas de nueva creación.*

#### ***Reputación***

La reputación es un activo intangible que, al ser estudiada en el contexto de las empresas de nueva creación, puede tomar diversas interpretaciones y perspectivas. De esta manera, al igual que las personas, las empresas poseen una reputación y, en términos generales, en aquellos negocios con pocos años de vida, la reputación del empresario está altamente relacionada y en muchos casos identificada con la reputación de la organización, a pesar de no ser conceptos totalmente equivalentes. Por ello, esta variable, dependiendo de las circunstancias, puede estudiarse desde un punto de vista organizativo o desde un punto de vista individual (Brush *et al.*, 1997). En la presente investigación, debido a que la unidad de análisis es la empresa, se ha optado por considerar la reputación como una variable organizativa y no individual.

La reputación consiste en los juicios o valoraciones que se realizan sobre la imagen de la empresa por parte de los clientes, competidores, empleados potenciales y otros *stakeholders* (Michalisin *et al.*, 2000; Mínguez, 2000; García Rodríguez, 2004). Este concepto de reputación será un elemento muy importante para la consecución de la confianza necesaria por parte del resto del sector y de los clientes, pudiendo llegar a convertirse en el factor clave que le permita ser líder en su contexto competitivo (Villafañe, 2001).

En el caso de las empresas con pocos años de vida, la reputación será el resultado de la interacción del prestigio o renombre que pueda preceder al empresario, y aquella que la organización haya podido adquirir durante esos

meses o años. En estas primeras etapas, una buena reputación puede ayudar, además de a conseguir nuevos clientes y fidelizar los actuales, a obtener financiación o recursos que no estarían disponibles sin la presencia de esa buena reputación (Shane y Cable, 2002). Así, un empresario o una compañía que ha conseguido mejorar o labrarse una buena reputación tendrá más posibilidades de sobrevivir y obtener mayores beneficios. Sin embargo, el hecho de no conseguir la reputación deseada puede suponer una fuerte penalización de los fallos que se cometan, atóñándose muy difícil volver a recuperar la reputación (Kupferberg, 1998; Michalisin *et al.*, 2000; Lechner y Dowling, 2003). Dentro de los activos de capital relacional, la reputación es considerada un elemento básico debido al papel fundamental que desempeña en la legitimidad de la empresa, dando lugar a la tercera de las hipótesis:

**HIPÓTESIS 3:** *Cuanto mejor es la reputación adquirida en los primeros momentos de vida, mayor será el éxito de las empresas de nueva creación.*

### **La colaboración y conectividad**

Dentro de las redes establecidas en estos primeros momentos de vida, las alianzas con otras empresas pueden tener una importante repercusión sobre el rendimiento de las mismas (Peña, 2002). De esta manera, las colaboraciones y alianzas con otros negocios permitirían apoyar el desarrollo de la empresa proveyendo información, conocimientos y recursos complementarios a las nuevas organizaciones (Cohen y Levinthal, 1990; Deeds y Hill, 1999; Lee *et al.*, 2001). Asimismo, el establecimiento de acuerdos puede ayudar a conseguir inversores para el nuevo proyecto, aportando legitimidad al negocio y disipando las posibles dudas sobre la recuperación de la inversión (Lee *et al.*, 2001).

Por otra parte, dentro de esa apertura y relaciones que la empresa establece con su entorno, resultan importantes aquellos contactos que se realizan entre las organizaciones, tanto del sector como fuera de él. De esta manera, cualquier alianza que la empresa realice, tanto formal como informal, puede suponer importantes canales de comunicación, obtención de recursos o acceso a canales de distribución. Por otro lado, otro medio para absorber mucha de la información sobre el mercado en el que se mueve el negocio, en concreto, y sobre la actividad empresarial en general, es a través de eventos, ferias o congresos relacionados con el negocio en concreto (Ordóñez de Pablos, 2003). Por ello, se formula la hipótesis 4:

**HIPÓTESIS 4:** *Cuanto mayor es la conectividad de las empresas en sus primeros años, mayor será el éxito de las mismas.*

**Hipótesis 4a:** *Cuanto mayor es el número de alianzas y acuerdos establecidos por un empresa de reciente creación, mayor será su éxito.*

**Hipótesis 4b:** *Cuanto mayor es el número de eventos relacionados con el negocio a los que el empresario asiste desde la constitución de la empresa, mayor será el éxito de una empresa de nueva creación.*

### **Localización**

Otro aspecto muy importante para la marcha de las empresas será el grado de cercanía y accesibilidad al cliente, especialmente en aquellas no-manufactureras y con orientación comercial. De esta manera, el lugar en que el negocio se sitúe, dependiendo de la actividad a la que se dedique, puede producir una influencia vital en el transcurso del mismo (Martins Rodríguez, 2003). En cualquier caso, el hecho de que los clientes puedan acceder con facilidad al negocio y lo sientan cercano aporta un valor añadido a la empresa. Asimismo, el estar situado en un lugar estratégico, tal como una zona peatonal o de mucho tránsito, en el caso de tratarse de comercios, o en un

edificio de reconocido prestigio, en el caso de alguna actividad profesional, puede influir positivamente en el éxito de la empresa que se acaba de instalar.

Este planteamiento fue apoyado al abordar las entrevistas exploratorias que se desarrollaron para este estudio. En este sentido, la mayoría de las empresas objeto de análisis eran comerciales, por lo que la cercanía con el cliente era fundamental. La gran mayoría de los emprendedores entrevistados indicaron que el estar situados en una zona adecuada, es decir, en un lugar estratégico para su negocio, fue determinante para el devenir de la aventura empresarial. Así:

**Hipótesis 5a:** *Cuanto mayor sea la accesibilidad al negocio por parte de los clientes, mayor será el éxito de las empresas de nueva creación.*

**Hipótesis 5b:** *Cuanto mayor sea la cercanía a los proveedores, mayor será el éxito de las empresas de nueva creación.*

### **Otros activos de capital relacional**

Por último, se introdujeron en el modelo otros dos activos en la dimensión de capital relacional como resultado de las entrevistas exploratorias, así como de una investigación previa con una gran relación con este tópico concreto. Así pues, se consideró interesante incluirlos en el estudio y comprobar su relación directa con el éxito.

En primer lugar, se encuentra la *imagen* del establecimiento. De esta manera, en los negocios en los que se recibe al cliente en el mismo establecimiento, la apariencia de éste puede condicionar e influir en el consumidor. Si hablamos de una empresa que aún no se conoce, una adecuada imagen e interiorismo puede impulsar al consumidor a decidirse por ella. Por este motivo, estos factores en estos primeros momentos puede ejercer una importante influencia y ser un elemento clave para la continuidad de la empresa. Como es lógico, este hecho dependerá, en gran parte, del tipo de negocio al que se haga referencia. De este modo, se propone la hipótesis 6:

**HIPÓTESIS 6:** *Una mejor imagen del establecimiento influye positivamente en el éxito de las empresas de nueva creación.*

En segundo lugar, se ha incluido un activo denominado *perfil del proveedor* y que hace referencia, tanto al tamaño como al lugar de procedencia del mismo. En este sentido, Peña (2002) encuentra unos resultados interesantes para las empresas de nueva creación que apuntan hacia el hecho de que las empresas más exitosas coincidían con aquellas que se relacionaban con proveedores a los que le realizaban compras de mayor volumen, es decir, un menor número de proveedores. Además de esto, Peña (2002) encuentra que el tener mayor proporción de proveedores locales influye positivamente en el rendimiento. Debido a lo interesante de los resultados se decidió incluir este activo en el modelo, con el fin de comprobar si el poseer un determinado perfil del proveedor podía ser un activo de valor para la empresa, más concretamente si éstos proporcionaban un gran volumen de compra a la nueva empresa y si eran locales. Con base en estos supuestos se proponen las dos últimas subhipótesis:

**Hipótesis 7a:** *Cuanto más concentradas estén las compras de las empresas de nueva creación en unos pocos proveedores, mayor será su éxito.*

**Hipótesis 7b:** *Cuanto mayor es el porcentaje de proveedores locales de una empresa de nueva creación, mayor será su éxito.*

## **3. METODOLOGÍA**

### **3.1. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA**

Para comprobar las hipótesis que relacionan el capital relacional con el éxito de las empresas de nueva creación se recogieron los datos primarios a través de un cuestionario. Con el fin de operativizar el concepto de nueva empresa y siguiendo la propuesta de Reynolds *et al.* (2005), en el presente trabajo se considera “nueva empresa” a aquella que posea más de tres meses de vida y menos de 42. Además, la empresa en cuestión debe desempeñar realmente una nueva actividad para ser considerada como tal, es decir, aquella empresa que simplemente haya cambiado de forma jurídica o de propietario no será incluida dentro de la población del presente estudio. El cuestionario fue enviado a un total de 1565 empresas, las cuales fueron contactadas a través de la base de datos SABI. Después de distintos contactos se recibieron un total de 147 cuestionarios, de los cuales 130 fueron considerados válidos, lo cual supone una tasa de respuesta del 8,3% y un error muestral de 8,55%.

El cuestionario fue contestado en todo momento por un propietario del negocio que además, participase activamente en la actividad diaria del mismo y preferiblemente, aquel con mayor responsabilidad. Si en la primera toma de contacto, se detectaba que existían posibilidades de que el cuestionario fuera cumplimentado por alguno de los empleados, éste era descartado inmediatamente. Además, todas las empresas se habían constituido entre marzo de 2002 a diciembre de 2005 y en la Comunidad Autónoma canaria, con lo que se consiguió que todas las unidades analizadas se hubieran creado bajo el mismo marco económico y fiscal.

### 3.2. VARIABLES

La variable dependiente analizada en la presente investigación es el éxito las empresas recién constituidas. Para ello se utilizaron indicadores subjetivos de éxito a través de la percepción de sus fundadores y que ya habían sido utilizados ampliamente en investigaciones anteriores (Van Gelderen *et al.*, 2000; Zahra y Bogner, 2000; Rhodes y Butler, 2004). De esta manera, se emplearon una serie de preguntas en las que se cuestionaba el grado de satisfacción del emprendedor con respecto a las ventas, ROA, el crecimiento, la consecución de los objetivos establecidos inicialmente, el éxito global de la empresa y el éxito con respecto a los competidores. Todas éstas debían ser valoradas en una escala Likert del 1 al 7.

No obstante, estas medidas de éxito siempre presentan ciertas desviaciones, algunas de las cuales han sido estudiadas y reflejadas en la literatura. Así, por ejemplo, hay autores que aseguran que los empresarios con mayor educación y mayor experiencia perciben a sus empresas como más exitosas que aquellos con menos educación y experiencia (Watson *et al.*, 2003). Por este motivo, y con el fin de comprobar la validez de las medidas subjetivas anteriormente mencionadas, en el cuestionario se preguntó acerca de datos objetivos de éxito de la empresa, como lo podían ser el crecimiento de las ventas y el crecimiento de la rentabilidad de la inversión con respecto al año anterior, medidos éstos en términos porcentuales. Esta doble manera de medir el éxito de la empresa tiene como objetivo primordial el comprobar la validez de las medidas utilizadas. De esta manera, la posterior comprobación de la existencia de una alta correlación entre ambas medidas, será una prueba importante de la validez de las mismas.

Con respecto a las variables independientes, las relaciones con clientes y proveedores, tanto actuales como potenciales, fueron medidas a través del tiempo dedicado a establecer y mantener estas relaciones, concretamente a través del número de horas dedicadas a la semana a mantener contacto tanto con clientes, como con proveedores, actuales y nuevos. Este indicador ha sido ampliamente utilizado en la literatura por autores que estudian las redes en empresas de nueva creación (Birley *et al.*, 1991; Greve y Salaff, 2003; Ostgaard y Birley, 1996; Sawyerr *et al.*, 2003; Witt, 2004).

A fin de medir el apoyo de las redes informales se utilizó la escala propuesta por Brüderl y Preisendofer (1998) en la que se intentaba recoger la cantidad de apoyo activo y emocional recibido por la pareja del emprendedor, así como por parte de los familiares y amigos.

La colaboración y conectividad de la empresa se cuantificó a través del número de empresas con las que se había establecido algún tipo de acuerdo, indicador utilizado por Lee *et al.*, (2001) y Ordóñez de Pablos (2003a), entre otros. Además de las alianzas con otras empresas, se captó el valor de las relaciones y el conocimiento obtenido a través de los eventos a los que el emprendedor había asistido con el fin de ampliar su nivel de competencia sobre su sector en general o sobre algún producto o proceso concreto relacionado con su organización.

El activo de la accesibilidad y cercanía al cliente fue introducido en el modelo después de tomar en consideración las reflexiones realizadas tras el estudio cualitativo de la presente investigación. De esta manera los *ítems* utilizados están inspirados en los encontrados en el trabajo de Hoogstra y Van Dijk (2004) en los que se otorga una importancia relevante a la accesibilidad de las nuevas empresas. Así, se pidió a los emprendedores que valoraran la importancia que otorgaban a la localización actual del negocio, así como del fácil acceso para los clientes, el estar en una zona de mucho tránsito y la cercanía a los proveedores.

Además, fruto de las sugerencias realizadas por los emprendedores en entrevistas previas, en el cuestionario se añadió un ítem en el que se recogía la influencia de la decoración e imagen del local en el éxito de la empresa. Así pues, varios de ellos la señalaban como importante para los primeros años, debido entre otras cosas, a la orientación comercial de gran parte de las empresas objeto de estudio.

Finalmente, en aras a medir la reputación de la empresa se emplearon dos indicadores recogidos por Ordóñez de Pablos (2003a) entre los indicadores de capital relacional. Estos son: el porcentaje de clientes que el emprendedor cree que recomendará su empresa y el porcentaje de clientes que repiten tras la primera compra o servicio. Además de estos indicadores, se preguntó directamente a los emprendedores acerca de su opinión sobre la reputación que había adquirido la empresa en estos primeros años de vida, y la mejora que se había producido en su empresa respecto a su mayor competidor. Ambas, fueron formuladas como afirmaciones, en las que se debía indicar su grado de acuerdo.

Finalmente, se analizaron una serie de variables de control que pudieran ejercer influencia en la variable independiente y estar condicionando los resultados finales. Estas variables son: (1) el sector al que pertenece la empresa, representado a través de 5 variables *dummies* y una sexta de control -sector primario, la industria, la construcción, el comercio y la hostelería, las actividades financieras, jurídicas y técnicas y otras; (2) el tamaño de la organización, medido a través del número de empleados contratados en el momento de realizar la encuesta; (3) la edad de la empresa en meses y, finalmente, (4) la percepción del emprendedor de la cantidad de competidores que hay en el área concreta de actuación de la empresa.

#### 4. RESULTADOS

Las empresas que componen la muestra de la presente investigación cuentan con una edad de media que no supera los 29 meses de vida, y cuentan, por término medio con 4 trabajadores y 2,23 socios.

Antes de profundizar en el estudio de cada una de las relaciones propuestas entre las variables, se ha considerado necesario la fiabilidad de las distintas escalas utilizadas para medir algunos de los activos que se propusieron. En este caso, se ha utilizado el coeficiente *alfa* de Cronbach para determinar la consistencia interna de una escala analizando la correlación media de una variable con todas las demás que integran la escala. Así, vemos que todas

las escalas muestran un nivel bastante bueno, a excepción de la escala de la reputación, la cual se encuentra muy cerca de los niveles que se consideran aceptables.

Tabla 1. Análisis de fiabilidad de las escalas

VARIABLES	Fiabilidad (Alfa de Cronbach)	Media	Desviación típica
Accesibilidad	0,905	4,16	1,99
Apoyo red informal	0,748	5,00	1,49
Reputación	0,683	5,29	1,01
Conectividad	n.a.	2,21	1,28
Proveedores locales	n.a.	4,66	2,34
Proveedores grandes	n.a.	4,07	2,07
Imagen	n.a.	3,88	2,27
Éxito	0,913	5,10	1,19

A continuación, y con el fin de comprobar las hipótesis formuladas, se procedió a realizar un análisis de regresión múltiple –véase tabla 2. En el primer modelo se introdujeron únicamente las variables de control, poniendo de manifiesto que el pertenecer a un determinado sector de actividad iba a influir positivamente en el éxito de la nueva empresa, concretamente en el de actividades financieras, jurídicas y técnicas. En la tabla 2 se aprecia que no se encuentra sustento para las subhipótesis H1a y H1b, las cuales hacían referencia a la relación positiva entre el tiempo dedicado a establecer relaciones con clientes y proveedores y el éxito de la nueva empresa. Por otra parte, tanto la hipótesis H2, la cual versaba sobre la importancia del apoyo de las redes

Tabla 2. Efecto conjunto de los activos de capital relacional en el éxito empresarial

VARIABLES	Modelo 1	Modelo 2
Sector: Primario	-0,093	-0,038
Sector: Industria	-0,025	0,123
Sector: Construcción	-0,007	0,104
Sector: Act. financieras, jurídicas y técnicas	0,243**	0,184**
Sector: Otras actividades	0,017	0,079
Tamaño	0,169	0,125
Edad	-0,090	0,036
Nº de competidores	0,178*	0,152
Relaciones con clientes (H1a)		0,084
Relaciones con proveedores (H1b)		-0,123
Redes informales (H2)		0,360***
Reputación (H3)		0,443***
Alianzas y acuerdos (H4a)		0,020
Asistencia a eventos (H4b)		0,174**
Accesibilidad de los clientes (H5a)		0,203**
Cercanía a proveedores (H5b)		0,016
Imagen del establecimiento (H6)		0,067
Proveedores grandes (H7a)		0,037
Proveedores locales (H7b)		0,202**
F	1,687	7,013
R <sup>2</sup>	0,108	0,483
R <sup>2</sup> ajustado total	0,044	0,414
$\Delta R^2$		0,388

\* p<0.10 \*\* p<0.05 \*\*\*p<0.01

+Coeficientes estandarizados

Sector: Comercio y hostelería utilizado como categoría de referencia

informales, como la hipótesis H3 referente a la reputación inicial, son positivas y significativas ( $p < 0,01$ ). Con respecto a la hipótesis 4 que hablaba de la conectividad de la empresa, únicamente la hipótesis 4b resulta significativa pero a un nivel del 10%, mientras que la hipótesis 4a es rechazada. Por su parte, la relación existente entre la accesibilidad de los clientes al negocio (H5a) es positiva y significativa ( $p < 0,05$ ), mientras que no se encuentra apoyo para la subhipótesis H5b. Así mismo, la hipótesis 6 también es rechazada al no encontrarse relación significativa entre la imagen del local y su éxito inicial, al igual que la subhipótesis 7a, que hacía referencia a la posesión de un menor número de proveedores. Finalmente se encuentra relación positiva y significativa entre la posesión de proveedores locales y el éxito organizativo ( $p < 0,05$ ). Al realizar el proceso de ir eliminando aquellas variables que resultaban no significativas, el conjunto de activos restantes explican un total del 36,0% de la variabilidad de la variable independiente, en este caso el éxito empresarial.

## 5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

En esta investigación se ha puesto de manifiesto el importante papel que desempeña el capital relacional en las empresas objeto de estudio. En términos generales, los resultados extraídos del análisis subrayan la importancia del valor aportado por los activos cuya naturaleza es explicada por las relaciones establecidas por la empresa con el entorno que le rodea.

Así, la reputación que la empresa recién constituida es capaz de crearse en los primeros años de vida se presenta como muy influyente en el éxito a corto plazo de la misma. De esta forma, el poder comenzar a fidelizar a parte de su clientela, consiguiendo que ésta recomiende la empresa y repita la compra repercutirá positivamente en el éxito de la nueva organización. Además de la influencia positiva que este activo tiene sobre los clientes actuales y potenciales, el construir una buena reputación tendrá un efecto decisivo en el resto de *stakeholders*, tales como los proveedores o entidades financieras.

Además, esta investigación pone de manifiesto que el apoyo que el emprendedor recibe de sus relaciones más cercanas, como pareja, familiares o amigos, supone un valor para la organización que no debe ser desestimado. De este modo, tanto el apoyo emocional como la ayuda activa que el emprendedor recibe de este tipo de redes va a tener una relación positiva en el éxito. Este efecto positivo puede verse reflejado a la hora de conseguir fuentes de financiación alternativas o de mano de obra, suponiendo un ahorro significativo en el gasto de personal al comienzo de la vida de la empresa. Por lo tanto, el trabajo que realicen los miembros de la familia durante los primeros años de vida del negocio puede ayudar a compensar las restricciones financieras y a disminuir los gastos de personal de este período. Además, el apoyo emocional proporcionado por la pareja, el cual le permite al fundador discutir acerca de temas relacionados con el negocio, repercutirá positivamente en la marcha del mismo.

Por otro lado, y con respecto al tema de la localización el estudio viene a confirmar la importancia de la elección inicial del lugar donde la nueva empresa va a desempeñar su actividad, sobre todo si éste está relacionado con actividades de servicios y comercial. En consecuencia, el hecho de que la empresa se encuentre en una zona de tránsito y fácil acceso para clientes va a influir positivamente en la misma. De esta forma, una inversión realizada en una zona estratégica puede suponer que ya en estos primeros años la empresa obtenga unos resultados satisfactorios y éstos favorezcan su establecimiento y prolongación en el tiempo.

En contra de lo esperado, el tiempo dedicado a establecer relaciones con clientes y proveedores no influye en el éxito. Esto podría deberse, más que a su valor en sí, a la medida seleccionada para recoger la importancia de este activo. De este modo, si bien el tiempo que se dedique a establecer relaciones con clientes y proveedores es un indicador representativo de la preocupación y el compromiso que tiene el emprendedor con ellos, no refleja del todo la calidad de estas relaciones que, de hecho, es lo que diferencia a las redes que aportan verdadero valor a la empresa de aquellas que no lo hacen. Así, y tal y como apunta Witt (2004), muchos de los activos analizados, como pueden ser las redes, tienen una naturaleza esencialmente cualitativa y acumulativa, lo que presenta serios problemas a los estudios cuantitativos que han intentado operativizarlas. Además de esto, es importante apuntar que muchos de los beneficios derivados de las relaciones establecidas no se reflejarán en el corto plazo, sino que habrá que esperar más tiempo para ver el fruto de los vínculos creados.

Además, en la presente investigación se confirma que el número de ferias y eventos a los que el emprendedor asiste a partir de la puesta en marcha del negocio produce una influencia positiva en su éxito. Este hecho viene a confirmar que tanto el posible conocimiento adquirido en este tipo de eventos, como las relaciones con proveedores y clientes potenciales, pueden suponer un valor significativo para el nuevo negocio. Finalmente, dentro del perfil de los proveedores, destaca el hecho ya encontrado anteriormente en la literatura, de que aquellas empresas cuyos proveedores son locales, es decir, procedentes de la misma área geográfica donde se encuentra localizada la empresa, cuentan con un mayor éxito que aquellas con proveedores de fuera de ella. Estos resultados podrían deberse al hecho de que el proveedor de la zona conoce de manera más cercana los gustos de los clientes locales, por lo que la empresa de la zona que trabaje con ellos se verá beneficiada de este conocimiento. Además de esto, se presupone que contar con proveedores locales aporta una mayor rapidez y facilidad a la hora de realizar las transacciones, así como de arreglar cualquier tipo de problema con los productos.

Con respecto a las aportaciones de la presente investigación, en primer lugar es importante destacar que desde un punto de vista académico, el trabajo contribuye al campo del *entrepreneurship* al tratar de integrar aportaciones surgidas de otro contexto: el del capital intelectual. Por otro lado, desarrolla el estudio concreto de una dimensión del capital intelectual, el capital relacional, en el contexto específico de las empresas de nueva creación, demostrando la aplicabilidad del mismo a realidades distintas.

Desde una perspectiva práctica, este trabajo proporciona una serie de pistas para los nuevos emprendedores acerca de la importancia de un tipo de intangibles, en el momento de la puesta en marcha de su negocio. En este sentido, las conclusiones del presente estudio pueden constituir una ayuda para éstos a la hora de tener en cuenta aquellos factores que, generalmente, no se toman en consideración de manera consciente en los momentos previos y posteriores a la creación del negocio. Asimismo, estas indicaciones también son válidas desde el punto de vista de las políticas que intentan apoyar y fomentar el comportamiento emprendedor. De este modo, el trabajo pone de manifiesto la importancia de enfatizar aspectos inmateriales en la formación para emprender, por ejemplo, información sobre los activos intangibles que pueden aportar valor a la nueva organización.

A pesar de la contribución que esta investigación realiza al campo del *entrepreneurship*, también presenta una serie de limitaciones que serán apuntadas a continuación y propuestas como futuras líneas de investigación. Por un lado, a través de las variables de control se intentó recoger el impacto del entorno en el éxito organizativo, sin embargo, el presente trabajo adolece de un análisis completo del impacto de las variables del entorno en la

composición de los activos intangibles de cada empresa, y a su vez, en la manera en que este impacto condiciona el éxito de las empresas recién constituidas.

Por último, cabría destacar que la investigación se sitúa en una etapa muy temprana del proceso de vida de la empresa y esto puede hacer que los efectos de algunos de los activos necesiten de mayor tiempo para verse reflejados. Por este motivo, en futuras líneas de investigación sería recomendable un análisis longitudinal sobre la evolución de estos intangibles a través del tiempo con objeto de conocer el impacto que han tenido sobre el éxito logrado por las empresas en el largo plazo.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Aldrich, H. y Martínez, M.A.** (2001). "Many are Called, but Few are Chosen: An Evolutionary Perspective for the Study of Entrepreneurship". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4): 41-56.
- Andriessen, D.** (2004a). "IC valuation and measurement: classifying the state of the art". *Journal of Intellectual Capital*, 5(2): 230-242.
- Augier, M y Teece, D.J.** (2005). "An Economics Perspective on Intellectual Capital". In **Marr, B.** (Eds), *Perspective on Intellectual Capital. Multidisciplinary insights into management, measurement and reporting*, Elsevier, Boston, MA.
- Barney, J.** (1991). "Firms resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Blyler, M. y Coff, R.W.** (2003). "Dynamic capabilities, social capital and rent appropriation: ties that split pies". *Strategic Management Journal*, 24: 677-686.
- Boedker, C.; Guthrie, J. y Cuganesan, S.** (2005). "An integrated framework for visualising intellectual capital". *Journal of Intellectual Capital*, 6(4): 510-527.
- Bontis, N.** (2002). National intellectual capital index: Intellectual capital development in the Arab Region. Institute for Intellectual Capital Research, Ontario.
- Bradley, K.** (1997). "Intellectual capital and the new wealth of nations". *Business Strategy Review*, 8(1): 53-62.
- Brush, C.G. y Greene, P.G.** (1996). Resources in the new venture creation process: strategies for acquisition. Boston University, Documento de trabajo, 96-07.
- Brush, C.G.; Greene, P.; Hart, M. y Edelman, L.** (1997). "Resource configurations over the life cycle of ventures". *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley, MA: 315-329
- Camisón Zornosa, C.; Palacios Marqués, D. y Devece Carañana, C.** (2000). *Un modelo para la medición del capital intelectual en la empresa: el modelo Nova*. En Internet: <http://www.gestiondelconocimiento.com>. (Julio 2002).
- Cañibano, L.; Sánchez, P.; Chaminade, C.; Olea, M.; Escobar, C.G. y García-Ayuso, M.** (1999). "Measuring intangibles to understand and improve innovation management". Working paper, Universidad Autónoma de Madrid y Universidad de Sevilla.
- Chaharbaghi, K. y Cripps, S.** (2006). "Intellectual capital: direction, not blind faith". *Journal of Intellectual Capital*, 7(1): 29-42.
- Chandler, G.N. y Hanks, S.H.** (1994). "Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies, and venture performance". *Journal of Business Venturing*, 9: 331-349.

- Chell, E. y Baines, S.** (2000). "Networking, entrepreneurship and microbusiness behaviour". *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(3): 195-216.
- Cohen, W.M. y Levinthal, D.A.** (1990). "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation". *Administrative Science Quarterly*, (35): 128-152.
- Daley, J.** (2001). "The intangible economy and Australia". *Australian Journal of Management*, 26, edición especial de agosto: 3.
- DeCarolis, D.M. y Saparito, P.** (2006). "Social capital, cognition, and entrepreneurial opportunities: A Theoretical Framework". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1): 41-56.
- Deeds, D. y Hill, C.W.L.** (1999). "An examination of opportunistic action within research alliances: evidence from the biotechnology industry". *Journal of Business Venturing*, 14: 141-163.
- Duchesneau, D.A. y Gartner, W.B.** (1990). "A profile of new venture success and failure in an emerging industry". *Journal of Business Venturing*, 5: 297-312.
- Edelman, L.F.; Brush, C.G. y Manolova, T.** (2005). "Co-alignment in the resource-performance relationship: strategy as mediator". *Journal of Business Venturing*, 20: 359-383.
- Edvinsson, L.** (2000): "Some perspectives on intangibles and intellectual capital 2000", *Journal of Intellectual Capital*, 1(1): 12-16.
- Edvinsson, L. y Malone, M.S.** (1999): El capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa. Gestión 2000, Barcelona.
- Grant** (1991). "The Resource Based-Theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation". *California Management Review*, 33: 114-135.
- Greve, A. y Salaff, J.W.** (2003). "Social networks and entrepreneurship". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 1: 1-20.
- Gummesson, E.** (2004). "Return on relationships (ROR): The value of Relationship Marketing and CRM in Business-to-Business Contexts". *Journal of Business and Industrial Marketing*, 19(2): 136-148.
- Hall, R.** (1992). "Tie strategic analysis of intangible resources" *Strategic management journal*, 13: 135-144.
- Hart, M.M.; Stevenson, H.H. y Dial, J.** (1995). "Entrepreneurship: a definition revisited". *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley, MA.: 75-89
- Jenssen, J.I. y Greve, A.** (2002). "Does the degree of redundancy in social networks influence the success of business start-ups?". *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 8(5): 254-267.
- Johannisson, B.** (1998). "Personal networks in emerging knowledge-based firms: spatial and functional patterns". *Entrepreneurship and Regional Development*, 10: 297-312.
- Kannan, G. y Aulbur, W.G.** (2004). "Intellectual capital. Measurement effectiveness". *Journal of Intellectual Capital*, 5(3): 389-413.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P.** (1997). *Cuadro de mando integral (The Balance Scorecard)*. Gestión 2000, Barcelona.
- Katz, J. y Gartner, W.B.** (1988). "Properties of Emerging Organizations". *Academy of Management Review*, 13(3): 429-441.
- Kupferberg, F.** (1998). "Humanistic entrepreneurship and entrepreneurial career commitment". *Entrepreneurship & Regional Development*, 10: 171-187.

- Lechner, C. y Dowling, M.** (2003). "Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms". *Entrepreneurship & Regional Development*, 15: 1-26.
- Lee, C.; Lee, K. y Pennings J.M.** (2001). "Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures". *Strategic Management Journal*, 22: 615-640.
- Lev, B.** (2001). *Intangibles – Management, measurement and reporting*. The Brookings Institution, Washington, DC.
- Lichtenstein, B.M.B. y Brush, C.G.** (2001). "How do 'resource bundles' develop and change in new ventures? A dynamic model and longitudinal exploration". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25(3): 37-59.
- Markman, G.D. y Baron, R.A.** (2003). "Person-entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others". *Human Resource Management Review*, 13: 281-301.
- Marr, B. y Roos, G.** (2005). "A Strategy perspective on intellectual capital". In Marr, B. (Eds), *Perspective on Intellectual Capital. Multidisciplinary insights into management, measurement and reporting*, Elsevier, Boston, MA.
- Martins Rodríguez, B.** (2003). "El modelo general de valoración de startups (SGVM): un enfoque del capital intelectual". *Revista de Economía de la Empres.*, 48(XIX): 87-102.
- Michalisin, M.D.; Kline, D.M. y Smith, R.D.** (2000). "Intangible strategic assets and firm performance: a multi-industry study of the resourced-based view". *Journal of Business Strategies*, 17(2): 91-117.
- Mínguez Arranz, N.** (2000). "Un marco conceptual para la imagen corporativa". *Revista ZER*, 8.
- Ordóñez de Pablos, P.** (2003). "Intellectual capital reporting in Spain: A comparative review", *Journal of Intellectual Capital*, 4(1): 61-81.
- Peña, I.** (2002). "Intellectual capital and business start-up success". *Journal of Intellectual Capital*, 3(2): 180-198.
- Powers, J.B. y McDougall, P.P.** (2005). "University start-up formation and technology licensing with firms that go public: a resource-based view of academic entrepreneurship". *Journal of Business Venturing*, 20: 291-311.
- Reynolds, P.; Bosma, N.; Autio, E.; Hunt, S.; DeBono, N.; Servais, I.; López-García, P. y Chin, N.** (2005). Global Entrepreneurship Monitor: Data Collection Design and Implementation 1998-2003. *Small Business Economics*, 24: 205-231.
- Rhodes, C. y Butler, J.S.** (2004). "Understanding self perceptions of business performance: An examination of black American entrepreneurs". *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9(1).
- Roos, G.; Bainbridge, A. y Jacobsen, K.** (2001). "Intellectual capital as a strategic tool", *Strategic & Leadership*, 29(4): 21-26.
- Sánchez Medina, A.** (2003). *Modelo para la medición del capital intelectual de territorios insulares: Una aplicación al caso de Gran Canaria*. Doctoral dissertation, University of Las Palmas de Gran Canaria.
- Sánchez, P.; Chamichade, C. y Olea, M.** (2000). "Management of intangibles: an attempt to build a theory". *Journal of Intellectual Capital*, 1(4): 188-209.
- Schumpeter, J.** (1934). *Theory of economic development: and inquiry into profits, capital credit, interest and business cycle*. Trans. Redovers Opie. Harvard University, Cambridge.
- Shane, S. y Cable, D.** (2002). "Network ties, reputation, and the financing of new ventures". *Management*

- Science*, 48(3): 364-381.
- Stevenson, H.H. y Gumpert, D.E.** (1985). "The heart of entrepreneurship". *Harvard Business Review*, 85-94.
- Sveiby, K.E.** (2000): *La nueva riqueza de las empresas*. Gestión 2000, Barcelona.
- Teece, D.J.** (2000). "Strategies for knowledge assets: the role of the firm structure and industrial context". *Long Range Planning*, 33(1): 35-54.
- Van de Ven, A.H.; Hudson, R. y Schoroeder, D.M.** (1984). "Designing new business start-ups: Entrepreneurial, organizational and ecological considerations". *Journal of Management*, 10: 87-107.
- Van Gelderen, M.; Frese, M. y Thurik, R.** (2000). "Strategies, uncertainty and performance of small business start-ups". *Small Business Economics*, 15: 165-181.
- Venkataraman, S., Van de Ven, A., Buckeye, J., y Hudson, R.** (1990). "Starting up in a turbulent environment: A process model of failure among firms with high customer dependence". *Journal of Business Venturing*, 5: 277-295.
- Vesper, K.H.** (1990). *New Venture Strategies*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Viedma Marti, J.M.** (2001). "ICBS – Intellectual Capital Benchmarking System". *Journal of Intellectual Capital*, 2(2): 148-165.
- Villafañe, J.** (2001). *Informe Anual: El estado de la Publicidad y del Corporate en España y Latinoamérica*. Pirámide, Madrid.
- Witt, P.** (2004), "Entrepreneurs' networks and the success of start-ups". *Entrepreneurship and Regional Development*, 16: 391-412
- Zahra, S.A. y Bogner, W.C.** (2000). "Technology strategy and software new venture's performance. Exploring the moderating effect of the competitive environment". *Journal of Business Venturing*, 15(2): 135-173.
- Zhao, L. y Aram, J.** (1995). "Networking and growth of young technology-intensive venture in China". *Journal of Business Venturing*, 10: 349-370.