

**CARACTERÍSTICAS DEL PROPIETARIO/DIRECTIVO DE LA  
PYME ESPAÑOLA**

MONTSERRAT ENTRIALGO, ESTEBAN FERNÁNDEZ Y CAMILO VÁZQUEZ

## OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo forma parte de una investigación realizada en el Área de Organización de Empresas de la Universidad de Oviedo, y que se ha centrado en el estudio de la figura del propietario/directivo de PYMEs. Dada la importancia de las pequeñas y medianas empresas como factores determinantes de la generación de empleo y del desarrollo económico y social de las regiones (Reynolds, 1987) y, teniendo en cuenta la ósmosis existente entre empresa y propietario/directivo en este colectivo, el análisis de esta figura adquiere una especial relevancia. Concretamente, el objetivo principal de este trabajo radica en analizar el esquema de participación en el capital de la empresa, diferenciando directivos fundadores, directivos propietarios y directivos sin participación en el capital, y relacionarlo con diferentes variables económico-empresariales.

Pese a la naturaleza heterogénea de los propietarios/directivos de PYMEs, existen pocos estudios que se hayan preocupado de analizar sus diferencias. Este trabajo tiene por objetivo contribuir al desarrollo de esta línea de investigación, analizando dos cuestiones relacionadas: 1) ¿poseen los diferentes tipos de individuos distintos perfiles personales y aspiraciones laborales?, y 2) ¿existen diferencias significativas entre los tres tipos de individuos –fundadores, propietarios y directivos– y su comportamiento estratégico?.

Con el fin de dar respuesta a estas cuestiones el trabajo se estructura de la siguiente forma. En primer lugar, se describe la muestra de propietarios/directivos de PYMEs españolas empleada para el análisis. En segundo lugar, se clasifican los propietarios/directivos en los tres grupos arriba mencionados, a saber, fundadores, propietarios y directivos sin participación en el capital. En tercer lugar, se investiga sobre las características personales y el origen de cada uno de los tipos de propietarios/directivos objeto de análisis. En cuarto lugar, se analizan las diferencias en las capacidades y motivaciones entre los tres grupos. En quinto lugar, se analiza la relación entre tipo de propietario/directivo y comportamiento de la empresa.

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Con el fin de exponer la metodología seguida para llevar a cabo la investigación propuesta se presentan: a) los criterios seguidos para la selección del conjunto de empresas encuestadas, es decir, del universo de estudio o población objetivo, b) el proceso de diseño del cuestionario, c) el trabajo de campo realizado para la obtención de la información, y d) las características generales de la muestra.

### **Selección de la Población Objetivo**

El universo o población objetivo está formado por empresas, tanto industriales como de servicios, a fin de alcanzar la mayor generalización posible en los resultados. La población objetivo incluye empresas –nacionales o extranjeras– que ejercen su actividad en todo el territorio español.

Puesto que el objetivo de la investigación es el análisis del perfil del empresario se trató de centrar el estudio en las empresas de menor dimensión. Para ello resultó necesario seleccionar el indicador del tamaño empresarial más adecuado para el estudio. Se barajaron dos tipos de indicadores del tamaño: número de trabajadores y volumen de ventas. Se consideró el número de trabajadores como el indicador

del tamaño de una empresa más adecuado para la investigación emprendida, debido a que un mismo nivel de facturación puede ser alcanzado por dos empresas que presenten notables diferencias en tamaño, dado que, por ejemplo, una de ellas lleva a cabo todas las actividades necesarias para la transformación del producto final, mientras que la otra adquiere la mayor parte de los componentes –o subcontrata la mayor parte de las actividades- al exterior; ambas pueden obtener el mismo volumen de ventas y presentar, sin embargo, notables diferencias en cuanto a número de empleados. Por esta razón, dados los objetivos de la investigación, se ha considerado que el número de trabajadores es el criterio más representativo, en términos reales, del tamaño de las empresas<sup>1</sup>. Con el fin de obtener información acerca de las empresas de menor tamaño, la investigación se centró en el análisis de las empresas con un número de empleados comprendido entre 5 y 500<sup>2</sup>.

El marco muestral utilizado es una base de datos referida al ejercicio 1996 que ha sido adquirida a la empresa DUN&BRADSTREET International<sup>3</sup>, y que está constituida por las empresas de un elevado número de sectores con un número de empleados comprendido entre 5 y 500. Concretamente, las empresas encuestadas se integran en alguno de los siguientes sectores: minería, construcción, alimentación, mobiliario, madera, papel y derivados, editorial y artes gráficas, química, productos de goma, siderurgia, metal, instrumentos de medida, fabricantes diversos, transportes, comunicaciones y servicios públicos, mayoristas, detallistas y servicios.

En definitiva, la base de datos de referencia en la presente investigación ha sido diseñada a partir de la información obtenida a través de una encuesta enviada por correo a las empresas de menor tamaño de diversos sectores, midiendo dicho tamaño en función del número de trabajadores. En consecuencia, el universo de estudio está integrado por el conjunto de empresas pertenecientes a diversos sectores – nacionales o extranjeras- que realizan su actividad en cualquier localidad española y que en el ejercicio 1996 presentaban un número de trabajadores comprendido entre 5 y 500; así el tamaño total de la población objetivo en la base de datos utilizada era de 16.000 empresas. Dado el objeto de la investigación, la información solicitada compete a la empresa.

### **Diseño del Cuestionario**

El cuestionario ha sido diseñado tomando como referencia los principales trabajos abordados en este campo a nivel internacional. La encuesta está integrada fundamentalmente por preguntas dirigidas hacia el conocimiento y cuantificación de variables relacionadas con la figura de propietario/directivo y con el estilo de tomar decisiones dentro de la organización. El cuestionario se organiza en cuatro secciones: a) perfil del propietario/directivo, b) capacidades y motivaciones, c) proceso de toma de decisiones y d) resultados de la empresa.

El primer bloque –perfil del propietario/directivo- se subdivide, a su vez, en tres secciones, a saber, perfil psicológico, demográfico y sociológico. El perfil psicológico incluye indicadores del control interno, necesidad de logro, propensión a la asunción de riesgos y tolerancia sobre la ambigüedad del

---

<sup>1</sup> No obstante, el tamaño no es un indicador exento de inconvenientes.

<sup>2</sup> La adopción de este concepto de PYME obedece al criterio adoptado por el Observatorio Europeo de la PYME, si bien más recientemente la Comisión Europea ha dictaminado que dentro del capítulo de PYMEs entrarán aquellas organizaciones que no superen los 250 empleados.

propietario/directivo. Todas las variables se han medido utilizando escalas Likert (1-5)<sup>4</sup>. La escala que mide el control interno es la escala Lumpkin (1985)<sup>5</sup>.

La escala que mide la necesidad de logro es la escala de Steers y Braunstein (1976), también observada en varios trabajos<sup>6</sup>. La escala empleada para medir la tolerancia hacia la ambigüedad es una versión abreviada de la escala de Lorsch y Morse (1974)<sup>7</sup>. Finalmente, la cuestión relativa a la propensión a la asunción de riesgos se ha tomado del trabajo de Kogan y Wallach (1964)<sup>8</sup>.

El perfil demográfico incluye cuestiones relativas a la edad, formación, experiencia y permanencia de los propietarios/directivos encuestados. Por lo que respecta a la formación se obtiene información relativa tanto al nivel como a la naturaleza de la misma. En relación a la permanencia, se recaba información relativa a la permanencia en el puesto, en la empresa y en la industria. Finalmente, por lo que hace referencia a la experiencia, se recoge información relativa tanto a la experiencia tanto genérica, como en la fundación y dirección de empresas, diferenciando por el tamaño de las empresas, experiencia internacional, experiencia sectorial y experiencia funcional<sup>9</sup>.

El perfil sociológico incluye preguntas relativas al esquema de participación en el capital de la empresa del encuestado y, en el caso de los fundadores, a sus antecedentes familiares, características de la organización incubadora, satisfacción con su trabajo anterior, entre otras. Además, se recaba información acerca de los contactos y relaciones personales del individuo, así como en relación a los principales recursos generados de dichas fuentes. A excepción de la variable que mide la participación en el capital de la empresa, el resto han sido medidas utilizando escalas Likert (1-5), las cuales han sido utilizadas en trabajos previos<sup>10</sup>.

El segundo bloque se refiere a las capacidades y motivaciones del propietario/directivo. El tercer bloque hace referencia a cuestiones relativas a la forma en que el propietario/directivo toma decisiones en su empresa<sup>11</sup>. Se recogen, asimismo, cuestiones relativas a la estrategia competitiva y corporativa de la empresa, medidas igualmente a través de escalas Likert (1-5)<sup>12</sup>. Finalmente, el cuarto bloque aglutina cuestiones relativas al éxito de la empresa. Se ha optado por la utilización de un indicador subjetivo de los resultados, calculado como media ponderada de la satisfacción del propietario/directivo en distintos indicadores del resultado –rentabilidad económica, financiera y crecimiento– siendo la ponderación la importancia relativa otorgada a cada uno de dichos indicadores en relación a la suma de la importancia

---

<sup>3</sup> DUN&BRADSTREET International es una empresa consultora que publica clasificaciones anuales de las empresas españolas atendiendo al número de empleados y al volumen de ventas.

<sup>4</sup> Se utilizó la dimensión 1-5 por razones de precisión frente a las escalas 1-7, lo que es consistente, además, con trabajos previos.

<sup>5</sup> Es una versión reducida de la escala de Rotter (1966), empleada previamente en numerosos trabajos. Véanse, en este sentido, Carpenter y Golden (1997); Miller (1983) y Miller y Toulouse (1986).

<sup>6</sup> Véanse los trabajos de Miller y Dröge (1986) y Miller y Toulouse (1986).

<sup>7</sup> Véase Gupta y Govindarajan (1984).

<sup>8</sup> Véase Gupta y Govindarajan (1984).

<sup>9</sup> Véase Cooper, Gimeno Gascon y Woo (1994).

<sup>10</sup> Véanse Geletkanycz y Hambrick (1997) y Ostgaard y Birley (1994).

<sup>11</sup> Véanse Covin y Slevin (1989; 1991); Covin *et al.* (1990); Knight (1997); Lumpkin y Dess (1996); Naman y Slevin (1993); Zahra (1993) y Zahra y Covin (1995).

<sup>12</sup> Véanse Dean *et al.* (1993); Gupta y Govindarajan (1984) y Miller y Friesen (1982).

dada a los tres indicadores. Cada una de estas escalas e indicadores han sido empleados en numerosos trabajos previos<sup>13</sup>.

### **Trabajo de Campo Realizado**

La investigación ha sido iniciada en junio de 1997 con el diseño del cuestionario. Con el fin de poner a prueba la viabilidad de la encuesta diseñada se ha llevado a cabo, durante el mes de septiembre, un pretest en una muestra reducida de empresas instaladas en el Principado de Asturias. De esta forma, se han puesto de manifiesto algunas de las dificultades que el cuestionario inicial presentaba para el encuestado, emprendiéndose las modificaciones oportunas.

Durante el mes de octubre ha sido enviado el cuestionario definitivo a 2.500 empresas seleccionadas aleatoriamente que forman parte de la población objetivo. Posteriormente, se inició un seguimiento de la situación en la que se encontraban las encuestas enviadas. Con este fin, se contactó telefónicamente con empresas a las que se había enviado inicialmente la encuesta y, así mismo, se realizó de nuevo el envío a las restantes empresas que no habían respondido hasta ese momento. Este proceso de seguimiento fue realizado de forma exhaustiva durante todo el mes de enero y consistió en el contacto telefónico con el directivo de referencia de aproximadamente 500 empresas y con el envío –de nuevo- de la encuesta a unas 1.000 empresas.

En definitiva, con el fin de llevar a cabo la investigación propuesta se enviaron 2.500 cuestionarios a propietarios/directivos que realizan su actividad en el territorio español y que presentan un número de trabajadores comprendido entre 5 y 500 trabajadores<sup>14</sup>. Se empleó un muestreo aleatorio estratificado con afijación proporcional<sup>15</sup>.

El número de encuestas recibidas permite señalar que el error muestral es de aproximadamente un 6%, siendo el nivel de confianza de un 95,5%. Dado un tamaño de la población objetivo de aproximadamente 16.000 empresas, para obtener un error muestral no superior al 5% -que sería lo deseable para un nivel de confianza del 95,5% %- se debería disponer de 350 encuestas válidas. Ello exigiría un ratio de respuesta del 15%, difícil de alcanzar en una encuesta de las características de la utilizada en la presente investigación –teniendo en cuenta (además de las dificultades inherentes al envío de 2500 cuestionarios) que, con el fin de obtener 233 encuestas válidas, el trabajo de campo se ha extendido durante un período superior a seis meses y ha exigido el contacto telefónico con unas 500 empresas, tanto para obtener la encuesta, como para confirmar y completar las respuestas.

Se estableció el 28 de febrero de 1998 como fecha límite para la recepción de las encuestas e inicio del tratamiento de la información, realizándose, durante este mismo mes una revisión pormenorizada de las encuestas recibidas, que ocasionó el rechazo de varias de ellas por aportar información inconsistente internamente. Tras la inspección y depuración de los cuestionarios cumplimentados, la información

---

<sup>13</sup> Véase Gupta y Govindarajan (1984).

<sup>14</sup> Un marco muestral preciso no garantiza que la muestra sea representativa. Las dos causas principales del posible sesgo son la falta de respuesta y el método de muestreo. La encuesta que ha servido de base para esta investigación, dada la diferencia en el número de empresas en los diversos estratos, ha sido enviada a un número de empresas seleccionadas a través de muestreo aleatorio estratificado. Al ser realizada por correo y no tener carácter obligatorio para las empresas, de existir algún sesgo en la muestra de empresas analizadas, el origen del mismo residiría en la falta de respuesta.

obtenida se sometió a una tabulación, asignando claves y códigos numéricos a las diferentes respuestas. Tomando como referencia esta información, se llevó a cabo la elaboración de la base de datos acerca del perfil del propietario/directivo español. Esta base de datos está integrada por la información referente a 233 encuestas válidas.

### Ficha Técnica

En la *tabla 1* se presenta la ficha técnica del estudio empírico realizado, es decir, el universo o población objetivo, el ámbito geográfico y la referencia temporal de la investigación, la unidad, tamaño y error muestral (así como el nivel de confianza), la duración del trabajo de campo y el perfil del encuestado.

Por lo que respecta a la población objetivo, está formada por empresas de diversos sectores industriales y de servicios, con un número de trabajadores comprendido entre 5 y 500. Está integrada por unas 16.000 empresas. El ámbito geográfico es todo el territorio español. La referencia temporal es el ejercicio de 1996. La unidad muestral son las empresas y el tamaño de la muestra son 233 encuestas válidas. El error muestral es aproximadamente de un 6% para un nivel de confianza del 95,5%. El trabajo de campo se ha extendido desde el 1 de septiembre hasta el 28 de febrero de 1998. La encuesta se ha dirigido al director general de la empresa. Para la realización de todos los análisis estadísticos se utilizó el paquete estadístico SPSS.

TABLA 1  
Ficha Técnica

CARACTERÍSTICAS	ENCUESTA
Universo o Población Objetivo	Empresas Industriales y de Servicios con un Número de Empleados comprendido entre 5 y 500.
Ámbito Geográfico	Todo el Territorio Nacional/Anual: Ejercicio 1996
Unidad Muestral	Empresas
Tamaño Muestral	233 Encuestas Válidas
Error Muestral/Nivel de Confianza	5,9% (95,5%)
Fecha de Realización del Trabajo de Campo	1 de Septiembre de 1997/28 de Febrero de 1998
Encuestado	Director General

### DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS OBJETO DE ANÁLISIS

A continuación se analizan diversas características relativas al perfil o identificación de las empresas que integran la base de datos: tamaño, antigüedad, volumen de ventas, clasificación sectorial, localización geográfica, forma jurídica, estructura de propiedad y grado de internacionalización.

<sup>15</sup> Con una afijación proporcional lo que se hace es elegir en cada estrato un número de elementos proporcional a la totalidad de elementos que lo componen.

### Tamaño de la Empresa

Se aprecia que la dimensión media de las empresas encuestadas es de casi 81 trabajadores, que refleja un predominio de unidades con una mínima base industrial y una presencia minoritaria de microempresas. La *tabla 2* recoge la distribución por tamaños de las empresas de la muestra.

TABLA 2  
Tamaño de la Empresa

Nº empleados	Porcentaje de empresas (%)	Número de empresas
5-10	14,2	33
11-25	26,6	62
26-50	25,3	59
51-100	7,7	18
101-250	21,5	50
251-500	4,7	11

### Antigüedad de la Empresa

La antigüedad media de las empresas encuestadas es de 25 años, que reflejan una planta industrial relativamente madura. La *tabla 3* recoge la distribución de la antigüedad de las empresas.

TABLA 3  
Antigüedad de la Empresa

Año de fundación	Años transcurridos	% empresas	Número de empresas
Antes de 1960	38 ó más	17,4	41
1960-1973	25-37	18,5	43
1974-1983	15-24	22,7	53
1984-1988	10-14	17,6	41
1989-1992	6-9	9,9	23
1993-1996	Menos de 5	13,8	32

### Volumen de Ventas de la Empresa

El volumen medio de las ventas es de aproximadamente 2.300 millones. La *tabla 4* recoge la distribución del volumen de ventas de la empresa.

TABLA 4  
Ventas de la Empresa

Facturación (en millones de pesetas)	Porcentaje de empresas (%)	Número de empresas
Menos de 50	1,9	5
51-100	0,0	0
101-300	5,6	13
301-500	21,5	50
501-1000	24,3	56
1001-2000	22,4	52

Más de 2000	24,3	56
-------------	------	----

### Clasificación Sectorial

La distribución sectorial de las empresas que componen la muestra analizada se ofrece de acuerdo con la clasificación SIC. Los sectores industriales con mayor representación en la base de datos son productos alimenticios y bebidas (26,1%) e industria química (25,2%), observándose, no obstante, una estructura sectorial bastante diversificada y que puede interpretarse como un reflejo significativo de la estructura española. La *tabla 5* recoge la distribución de la clasificación sectorial de la empresa.

TABLA 5  
Clasificación Sectorial

Sectores	Porcentaje de empresas (%)
Minerales metálicos y minería y explotación de yacimientos minerales no metálicos	7,21
Construcciones de obras y contratistas especializados	2,70
Industria alimenticia	26,13
Industria de la madera y mueble y mobiliario	2,70
Papel y derivados	0,90
Artes gráficas	9,91
Productos químicos	25,23
Productos de goma y plásticos	0,90
Siderurgia y fabricación de metal (excepto maquinaria y transporte)	5,40
Instrumentos de medida	2,70
Fabricantes diversos	1,80
Transportes, comunicaciones y servicios públicos	8,11
Mayoristas	1,80
Detallistas	0,90
Servicios comerciales	3,60

### Localización Geográfica

En la *tabla 6* se observa que la muestra analizada incluye empresas instaladas en todas las comunidades autónomas. En Cataluña y la Comunidad de Madrid se concentra el 36% de las empresas. En la Comunidad Valenciana y en Andalucía el porcentaje de empresas asciende al 11%, siendo en el País Vasco de un 6%. En el resto de Comunidades el porcentaje oscila entre un 0,5% y un 5%.

TABLA 6  
Localización Geográfica

Área geográfica	Porcentaje de empresas (%)	Número de empresas
Andalucía	10,7	25



Aragón	1,3	3
Asturias	6,0	14
Canarias	2,6	6
Cantabria	0,4	1
Castilla y León	3,4	8
Castilla la Mancha	2,6	6
Comunidad Valenciana	9,4	22
Cataluña	24,5	57
Galicia	2,1	5
Madrid	19,1	45
Murcia	3,9	9
Navarra	0,9	2
País Vasco	10,5	18
La Rioja	1,3	3
Extremadura	0,9	2
Baleares	0,4	1

### Forma Jurídica de la Empresa

En cuanto a la forma jurídica predominan claramente las sociedades limitadas. También se aprecia cierto aumento en las formas societarias laborales, fruto de los programas incentivados de la Administración Pública. No obstante, este predominio dista bastante de las cifras conocidas que delatan un claro dominio de las empresas individuales. Por tanto, la muestra está claramente sesgada hacia las PYMEs societarias, que han revelado un espíritu de colaboración mucho mayor que los empresarios individuales. La *tabla 7* recoge la distribución de la forma jurídica de la empresa.

TABLA 7  
Forma Jurídica de la Empresa

	Porcentaje de empresas (%)	Número de empresas
Empresa societaria	70,9	165
Sociedad anónima	14,4	33
Sociedad limitada	56,5	132
Empresa individual	13,0	30
Empresa economía social	16,1	37

### Estructura de Propiedad de la Empresa

En relación a la estructura de propiedad de la empresa, se observa que las empresas están financiadas por capital familiar en, aproximadamente, un 55%, oscilando el capital nacional en torno al 35%. Apenas un 5% están participadas por capital público. Un 20% de las empresas encuestadas están participadas por capital extranjero, mientras que un 10% aproximadamente de las empresas lo están por alguna Sociedad de Capital Riesgo. La *tabla 8* recoge la distribución de la estructura de propiedad de la empresa.

TABLA 8  
Estructura de Propiedad de la Empresa

Esquema de participación en el capital	Porcentaje de capital (%)	Número de empresas
Capital familiar	94,4	220
Capital nacional no familiar	92,3	215
Capital extranjero	19,6	38
Capital riesgo	9,2	19

#### Grado de Internacionalización de la Empresa

Por lo que respecta al grado de internacionalización se observa que un 41,2% de las empresas no opera en los mercados exteriores, siendo casi un 60% las que sí tienen presencia en dichos mercados. Ello pone de manifiesto el incremento producido en los últimos años en el número de empresas internacionalizadas. La *tabla 9* recoge la distribución del grado de internacionalización de la empresa.

TABLA 9  
Grado de Internacionalización de la Empresa

Internacional	Porcentaje de empresas (%)	Número de empresas
Con presencia en mercados exteriores	58,8	137
Sin presencia en mercados exteriores	41,2	96

### FUNDADORES, PROPIETARIOS Y DIRECTIVOS

#### SIN PARTICIPACIÓN EN EL CAPITAL

En la *tabla 10* se recoge la distribución de frecuencias de los encuestados atendiendo a su esquema de participación en el capital. Se observa que casi un 50% de la muestra son directivos fundadores de empresas, un 23% son directivos propietarios y casi un 30% directivos sin participación en el capital de la empresa.

TABLA 10  
Fundadores, Propietarios y Directivos

Fundadores	Propietarios	Directivos
109 (47)	54 (23,3)	69 (29,7)

### PERFIL DE FUNDADORES, PROPIETARIOS Y DIRECTIVOS

En la presente sección se analizan los perfiles de los diferentes tipos de propietarios/directivos de PYMEs. Con este fin, en primer lugar recogemos el perfil para el conjunto de la muestra, para, a continuación, estudiar las diferencias en el perfil dependiendo del tipo de propietario/directivo, a saber, fundadores, propietarios y directivos sin participación en el capital de la empresa.

## Perfil Psicológico

Desde un punto de vista psicológico, se obtiene información en relación a la necesidad de logro, control interno y tolerancia hacia la ambigüedad. En primer lugar, por lo que hace referencia a la necesidad de logro, concebida como el deseo que tienen ciertas personas por mejorar los resultados de sus acciones y de sentirse responsables de los mismos, en la *tabla 11* se recoge la puntuación obtenida en cada uno de los ítems que integran el constructo. De la observación de la tabla se puede afirmar que los encuestados poseen una elevada necesidad de logro.

TABLA 11  
Necesidad de Logro para el Conjunto de la Muestra

Rasgos psicológicos relacionados con la necesidad de logro	Medias	Desviación típica
Intento hacer mi trabajo lo mejor posible	4,55	0,53
Me considero absolutamente responsable de mi trabajo	4,12	1,06
Asumo riesgos moderados para progresar en mi trabajo	4,05	0,88
Trato de obtener mejores resultados que mis compañeros	3,39	1,02

1= Muy poco importante 5=Muy importante

En la *tabla 12* se compara la necesidad de logro de fundadores, propietarios y directivos. Se observa la mayor puntuación en los ítems que integran dicho constructo para los fundadores y propietarios, en comparación con el grupo integrado por los directivos sin participación en el capital.

TABLA 12  
Necesidad de Logro de Fundadores, Propietarios y Directivos

Rasgos psicológicos relacionados con la necesidad de logro	Fundadores	Propietarios	Directivos
Intento hacer mi trabajo lo mejor posible	4,57	4,44	4,57
Me considero absolutamente responsable de mi trabajo	4,13	3,98	4,18
Asumo riesgos moderados para progresar en mi trabajo	4,18	4,07	3,76
Trato de obtener mejores resultados que mis compañeros	3,47	3,51	3,15

1= Muy poco importante 5=Muy importante

En segundo lugar, las personas dotadas de control interno son aquellas que confían en sí mismas para controlar su destino. Por el contrario, aquellas con control externo consideran que la fatalidad, en la forma de acontecimientos fortuitos, está fuera de control o que las personas poderosas tienen una influencia dominante en sus vidas. En la *tabla 13* se observa que, en general, los individuos cuentan con un control interno bastante elevado.

TABLA 13

Control Interno para el Conjunto de la Muestra

Rasgos psicológicos relacionados con el control interno	Medias	Desviación típica
El hecho de que las personas hagan las cosas correctamente depende de su propia habilidad, la suerte tiene poco que ver con ello.	4,01	0,94
Lo que a mí me ocurre viene explicado por mi comportamiento.	3,89	0,83
Algunas veces siento que no tengo bastante control sobre la dirección que mi vida está tomando.	2,71	1,10

1= Muy poco importante 5=Muy importante

En la *tabla 14* se compara el control interno de fundadores, propietarios y directivos sin participación en el capital de la empresa. Así, se observa la mayor puntuación en el control interno obtenida por los fundadores frente a la obtenida por los propietarios y directivos.

TABLA 14

Control Interno de Fundadores, Propietarios y Directivos

Rasgos psicológicos relacionados con el control interno	Fundadores	Propietarios	Directivos
El hecho de que las personas hagan las cosas correctamente depende de...	4,15	4,03	3,76
Lo que a mí me ocurre viene explicado por mi comportamiento.	4,06	3,66	3,79
Algunas veces siento que no tengo bastante control sobre la dirección.....	3,10	3,03	3,56

1= Muy poco importante 5=Muy importante

Por último, la capacidad de aceptar riesgos se ha considerado tradicionalmente como una característica identificadora de los empresarios. De hecho, durante mucho tiempo se ha defendido la tesis de que los empresarios eran grandes tomadores de riesgos. Esta creencia se basa en que los empresarios deben tomar decisiones en ambiente de incertidumbre y necesitan tener una alta tolerancia sobre situaciones ambiguas y poco estructuradas, y una habilidad para tomar decisiones en situaciones poco frecuentes y novedosas (Olson, 1987). En nuestra muestra, sin embargo, según se observa en la *tabla 15* los propietarios/directivos presentan una baja tolerancia hacia la ambigüedad.

TABLA 15

Tolerancia hacia la Ambigüedad y Riesgo Calculado para el Conjunto de la Muestra

Rasgos psicológicos relacionados con la tolerancia a la ambigüedad y el riesgo	Medias	Desviación típica
--	--------	-------------------

Hacer las mismas cosas en los mismos lugares durante un largo período de tiempo favorece una vida feliz.	3,43	0,96
Propensión a la asunción de riesgos	3,09	0,49
No hay nada más interesante que vivir bajo condiciones rápidamente cambiantes.	2,83	1,06
Las personas aventureras llegan más lejos en la vida que las no aventureras y sistemáticas	2,46	0,95

1= Muy poco importante 5=Muy importante

En la tabla 16 se compara la tolerancia hacia la ambigüedad de fundadores, propietarios y directivos sin participación en el capital de la empresa. Como se puede observar, es el grupo de fundadores el que obtiene una mayor puntuación en la tolerancia sobre la ambigüedad y la propensión a la asunción de riesgos.

TABLA 16  
Tolerancia a la Ambigüedad de Fundadores, Propietarios y Directivos

Rasgos psicológicos relacionados con la tolerancia a la ambigüedad	Fundadores	Propietarios	Directivos
Hacer las mismas cosas en los mismos lugares durante un largo período...	3,35	3,35	3,60
Propensión a la asunción de riesgos	3,02	2,87	3,08
No hay nada más interesante que vivir bajo condiciones rápidamente.....	2,63	2,87	3,11
Las personas aventureras llegan más lejos en la vida que las ordenadas.....	2,41	2,43	2,53

1= Muy poco importante 5=Muy importante

### Otras Características Personales

Por lo que respecta a las capacidades que perciben los encuestados, cabe señalar que la dimensión en que se perciben más competentes es la relativa a la realización de grandes sacrificios personales. En la tabla 17 se recoge la media de la valoración subjetiva efectuada por el conjunto de empresarios analizados en relación a otra serie de características personales.

TABLA 17  
Otras Características Personales para el Conjunto de la Muestra

Valoración de las Características	Medias	Desviaciones típicas
Para hacer sacrificios personales	4,12	0,53
Para percibir necesidades no satisfechas	3,95	0,45
Para organizar y motivar a las personas	3,84	0,50

Para dar forma a las buenas oportunidades de negocio	3,79	0,50
Para relacionarse con personas con importantes recursos	3,62	0,62
Competencia técnica	3,53	0,53

1= Muy poco importante 5=Muy importante

En la *tabla 18* se compara la puntuación obtenida en la valoración de las capacidades por fundadores, propietarios y directivos sin participación en el capital. Cabe destacar que los directivos sin participación en el capital de la empresa se perciben mejores para organizar y motivar a las personas que para percibir necesidades de clientes no satisfechas, a diferencia de lo que ocurre en los grupos de fundadores y propietarios.

TABLA 18

Otras Características Personales de Fundadores, Propietarios y Directivos

Características Personales	Fundadores	Propietarios	Directivos
Para hacer sacrificios personales	4,19	4,06	4,02
Para percibir necesidades no satisfechas	4,02	3,88	3,86
Para organizar y motivar a las personas	3,88	3,72	3,87
Para dar forma a las buenas oportunidades de negocio	3,86	3,63	3,77
Para relacionarse con personas con importantes recursos	3,65	3,59	3,64
Técnica	3,52	3,48	3,48

1= Muy poco importante 5=Muy importante

### Perfil Demográfico

Concretamente se describen las siguientes características de naturaleza demográfica: edad, permanencia en la empresa, formación y experiencia funcional. La *tabla 19* recoge la distribución de frecuencias de la edad de los encuestados. En este sentido, se observa una distribución bastante homogénea. Así, el 90% de los encuestados tienen una edad comprendida entre los 30 y los 60 años. Sólo un 4% de los estudiados tiene menos de 30 años y únicamente un 8% tiene más de 60 años. La edad media es de 45 años.

TABLA 19

Edad para el Conjunto de la Muestra

Edad	Porcentaje de Individuos (%)
Menos de 30 años	4,7
30-35 años	14,2
36-40 años	15,9
41-45 años	14,6
46-50 años	16,7
51-55 años	14,2
56-60 años	11,6
Más de 60 años	8,2

En la *tabla 20* se compara la distribución de frecuencias de la edad de los fundadores, propietarios y directivos sin participación en el capital. Se observa una mayor proporción de propietarios y directivos con una edad inferior a los 40 años, en relación al grupo de fundadores. Ello podría interpretarse en el sentido de que los fundadores requieren una mayor experiencia antes de tomar la decisión de crear su propia empresa.

TABLA 20  
Edad de Fundadores, Propietarios y Directivos

Edad	Fundadores (%)	Propietarios (%)	Directivos (%)
Menos de 30 años	4,6	5,6	4,3
De 30 a 35 años	9,2	14,8	21,7
De 36 a 40 años	16,5	20,4	11,6
De 41 a 45 años	11,9	13,0	18,8
De 46 a 50 años	18,3	13,0	17,4
De 51 a 55 años	15,6	18,5	8,7
De 56 a 60 años	13,8	7,4	11,6
Más de 60 años	10,1	7,4	5,8

En segundo lugar cabe hacer referencia a la permanencia en la organización de los encuestados. Como se puede observar en la *tabla 21* existe casi un 50% de personas con un tiempo de permanencia en la organización comprendido entre los 6 y los 15 años.

TABLA 21  
Permanencia en la Organización para el Conjunto de la Muestra

Permanencia	Porcentaje de individuos (%)
Menos de 6 años	19,7
Entre 6 y 15 años	45,2
Entre 16 y 25 años	23,2
Entre 26 y 35 años	11,3
Más de 35 años	2,7

En la *tabla 22* se compara la permanencia en la organización de fundadores, propietarios y directivos. Se observa la mayor rotación del grupo de directivos sin participación en el capital de la empresa, ya que aproximadamente un 37% tiene una permanencia inferior a los 6 años, siendo este porcentaje mucho más bajo en el grupo de fundadores y propietarios. Se puede observar, así mismo, cómo sólo en el grupo de propietarios existen personas con una permanencia en la empresa superior a 35 años. Concretamente, el porcentaje de propietarios con este tiempo de permanencia en la empresa asciende a un 10%.

TABLA 22  
Permanencia en la Organización de Fundadores, Propietarios y Directivos

Permanencia	Fundadores (%)	Propietarios (%)	Directivos (%)
Menos de 6 años	13,8	11,1	36,2

Entre 6 y 15 años	57,2	33,5	37,7
Entre 16 y 25 años	24,5	26,9	21,5
Entre 26 y 35	5,9	24,2	6,8
Más de 35 años	0,0	10,1	0,0

Por lo que respecta al nivel de formación de los propietarios/directivos, en la *tabla 23* se observa que un 45% tiene titulación Universitaria y un 17% una titulación de Master, lo que pone de manifiesto el incremento en la formación de los propietarios/directivos de PYMEs en los últimos años.

TABLA 23

Nivel de Formación para el Conjunto de la Muestra

Nivel de formación	Porcentaje de individuos (%)
Máster	17,2
Universitaria	45,1
Formación profesional	6,4
Medias	21,0
Básica	9,0
Ninguna	1,3

En la *tabla 24* se compara el nivel de formación de fundadores, propietarios y directivos. Se observa el mayor nivel de formación de los directivos, seguidos de los propietarios, siendo los fundadores los que obtienen la puntuación más baja en este concepto.

TABLA 24

Nivel de Formación de Fundadores, Propietarios y Directivos

Edad	Fundadores (%)	Propietarios (%)	Directivos (%)
Máster	11,9	20,4	23,2
Universitaria	36,7	53,7	52,2
Formación Profesional	5,5	5,6	8,7
Bachillerato	27,5	18,5	11,6
Básica	16,5	1,9	2,9
Ninguna	1,8	0,0	1,4

Por lo que hace referencia a la naturaleza de la formación universitaria<sup>16</sup>, en la *tabla 25* se observa que, de los universitarios, un 30% tiene formación de tipo empresarial (CC. Económicas y Empresariales), seguido por las titulaciones en Química o Farmacia (10%) y en Informática y Telecomunicaciones (4%).

TABLA 25

Naturaleza de la Formación Universitaria para el Conjunto de la Muestra

Naturaleza de la formación	Porcentaje de individuos (%)
Económicas/Empresariales	27,0

<sup>16</sup> Se observa que la suma de los porcentajes no constituye un 100%, lo cual se debe a que sólo se está considerando la formación de naturaleza universitaria.



Química/Farmacia	9,9
Informática/Telecomunicaciones	4,3
Biología/Geología/Ing. Agrónoma	3,9
Ingeniería Industrial	7,3
Ingeniería de Minas	1,7
Magisterio/Idiomas/Derecho	1,7

En la *tabla 26* se compara la naturaleza de la formación de fundadores, propietarios y directivos. Se observa que los propietarios y los directivos tienen una formación de naturaleza empresarial, en mayor medida, que los fundadores.

TABLA 26

Naturaleza de la Formación Universitaria de Fundadores, Propietarios y Directivos

Naturaleza de la formación	Fundadores (%)	Propietarios (%)	Directivos (%)
Económicas/Empres.	15,6	37,0	37,7
Química/Farmacia	7,3	11,1	13,0
Informática/ Ing. Info./Tele.	4,6	1,9	5,8
Biología/Geología/Ing. Ag.	2,8	7,4	15,9
Ingen. Industrial/Minas/O. P.	8,3	7,5	1,4
Magisterio/Idiomas/Derecho	5,5	1,8	2,9

Por último, desde el punto de vista de la experiencia funcional, como se puede observar en la *tabla 27*, el mayor volumen de experiencia se da en la dirección general de empresas (69,5%), seguida de la experiencia en marketing (54%), en producción (46,4%), finanzas (39,5%) e I+D (28,3%).

TABLA 27

Experiencia Funcional para el Conjunto de la Muestra

Experiencia Funcional	Porcentaje de individuos (%)
Dirección General	69,5
Comercial	54,0
Producción	46,4
Finanzas	39,5
I+D	28,3

En la *tabla 28* se compara la experiencia funcional de fundadores, propietarios y directivos sin participación en el capital. Se puede observar el mayor porcentaje de experiencia en la Dirección General del grupo de directivos, en comparación con los otros dos grupos.

TABLA 28

Experiencia Funcional de Fundadores, Propietarios y Directivos

Experiencia funcional	Fundadores (%)	Propietarios (%)	Directivos (%)
Dirección General	68,8	68,5	71,0

Finanzas	34,9	40,7	46,4
I+D	32,1	77,8	89,9
Comercial	53,2	33,3	18,8
Producción	50,5	44,4	63,8

### Perfil Sociológico

Por lo que respecta al perfil sociológico, se recoge información relativa a la similitud de la actividad actual con las previamente desarrolladas, fuentes de recursos, recursos recibidos de dichas fuentes y número de organizaciones comerciales, sociales y profesionales de las que el encuestado es miembro.

En primer lugar, en la *tabla 29* se describe la similitud de las actividades actuales de los encuestados con sus actividades previas. En este sentido, se observa que la mayor puntuación se obtiene en la similitud en los clientes.

TABLA 29

Similitud de la Actividad con la Previamente Desarrollada por el Conjunto de la Muestra

Similitud actividad anterior	Medias	Desviaciones típicas
Similitud de clientes atendidos	3,31	0,51
Similitud de productos elaborados	3,17	0,48
Similitud de proveedores utilizados	3,06	1,11

1= Muy poco importante 5=Muy importante

En la *tabla 30* se compara la similitud con las actividades previas de fundadores, propietarios y directivos. Como se puede observar, mientras que los fundadores y directivos obtienen una superior puntuación en la similitud de los productos elaborados, los propietarios puntúan más en la similitud de los clientes atendidos. En todo caso, es este último grupo en el que obtiene una mayor puntuación en todas las dimensiones de la similitud.

TABLA 30

Similitud de la Actividad con la Previamente Desarrolladas de Fundadores, Propietarios y Directivos

Similitud	Fundadores	Propietarios	Directivos
Similitud de clientes	2,69	3,04	2,72
Similitud de productos	2,89	2,92	2,78
Similitud de proveedores	2,54	2,75	2,56

1= Muy poco importante 5=Muy importante

En la *tabla 31* se recogen las principales fuentes de recursos de los encuestados. La familia, los empleados y los clientes parecen ser las principales fuentes de recursos de los encuestados.

TABLA 31

Fuentes de Recursos para el Conjunto de la Muestra

Fuentes de recursos	Medias	Desviaciones típicas
Familia	3,31	0,51

Empleados	3,17	0,48
Cientes	3,06	1,11
Proveedores	2,93	0,42
Amigos	2,83	0,51
Profesionales	2,36	0,97
Antiguos Jefes	2,21	0,36
Bancos	1,62	1,00

1= Muy poco importante 5=Muy importante

En la *tabla 32* se compara la puntuación obtenida en las fuentes de recursos por fundadores, propietarios y directivos. En este sentido, no se observan diferencias significativas entre las fuentes de recursos empleadas por los tres grupos analizados. Todos ellos coinciden en atribuir una superior importancia a la familia como fuente de recursos, seguida de los empleados y los clientes.

TABLA 32

Fuentes de Recursos de Fundadores, Propietarios y Directivos

Fuentes de recursos	Fundadores	Propietarios	Directivos
Familia	3,30	3,33	3,29
Empleados	3,21	3,06	3,18
Cientes	3,14	2,93	3,02
Proveedores	2,37	2,38	2,29
Amigos	2,84	2,80	2,82
Profesionales	2,93	2,90	2,93
Antiguos Jefes	2,21	2,13	2,24
Bancos	1,65	1,62	1,58

1= Muy poco importante 5=Muy importante

Por lo que respecta a los recursos generados de estas fuentes, como se observa en la *tabla 33*, los principales son acceso a nuevos mercados, ideas innovadoras y capital.

Tabla 33

Recursos Generados por las Fuentes para el Conjunto de la Muestra

Recursos generados	Medias	Desviaciones típicas
Acceso al mercado	4,45	0,80
Capital	3,98	1,04
Ideas innovadoras	3,92	0,93
Materiales	3,12	0,34
Mano de obra	3,07	0,31
Tecnología	2,93	0,33

1= Muy poco importante 5=Muy importante

En la *tabla 34* se comparan los recursos que fundadores, propietarios y directivos obtienen de sus redes y contactos. Así, si bien los tres grupos coinciden en afirmar que el principal recurso que obtienen

de sus contactos es el acceso al mercado, existen diferencias en cuanto al resto de recursos. Así, mientras que los fundadores obtienen, en segundo lugar, ideas innovadoras de sus contactos, los propietarios y directivos reciben, básicamente, capital. En este sentido, existen diferencias importantes entre los propietarios y los directivos, siendo éstos últimos los que obtienen una superior puntuación.

TABLA 34

Recursos Generados por las Fuentes de Fundadores, Propietarios y Directivos

Recursos generados	Fundadores	Propietarios	Directivos
Acceso al mercado	4,39	4,48	4,51
Capital	3,78	4,08	4,21
Ideas innovadoras	3,98	3,70	3,97
Materiales	3,10	3,15	3,10
Mano de obra	3,05	3,09	3,07
Tecnología	2,90	2,92	2,97

1= Muy poco importante 5=Muy importante

Por último, en la *tabla 35* se recoge el número de organizaciones –sociales, comerciales y profesionales- de las que los propietarios/directivos son miembros. Se observa que son miembros, en mayor medida, de organizaciones de comercio.

Tabla 35

Organizaciones de Pertenencia para el Conjunto de la Muestra

Organizaciones	Medias	Desviaciones típicas
Organizaciones de comercio	1,37	1,68
Organizaciones de profesionales	1,27	1,29
Organizaciones sociales	1,25	1,53

1= Muy poco importante 5=Muy importante

En la *tabla 36* se comparan las organizaciones de que son miembros fundadores, propietarios y directivos. Se observa que, en general, los fundadores y propietarios son miembros de un mayor número de organizaciones que los directivos.

TABLA 36

Organizaciones a las que Pertenecen Fundadores, Propietarios y Directivos

Recursos generados	Fundadores	Propietarios	Directivos
Organizaciones de comercio	1,33	1,44	1,34
Organizaciones de profesionales	1,30	1,29	1,21
Organizaciones sociales	1,28	1,22	1,18

1= Muy poco importante 5=Muy importante

## MOTIVACIONES DE FUNDADORES, PROPIETARIOS Y DIRECTIVOS

En el presente apartado se describen las motivaciones de los tres grupos objeto de análisis, a saber, fundadores, propietarios y directivos sin participación en el capital de la empresa. En la *Tabla 37* se

recoge la media de la valoración subjetiva efectuada por el conjunto de empresarios analizados en relación a otra serie de características personales. Las puntuaciones más altas se observan en la importancia de tener la oportunidad de desarrollarse profesionalmente, y en la importancia de tener la oportunidad de dirigir en vez de ser dirigido.

TABLA 37  
Motivaciones para el Conjunto de la Muestra

Motivaciones	Medias	Desviaciones típicas
Oportunidad de desarrollarse	4,74	0,57
Oportunidad de dirigir	4,52	0,81
Oportunidad de realizar algo bien	4,46	0,81
Que el trabajo sea un desafío	4,31	0,90
Oportunidad de ponerse a prueba	4,28	1,02
Oportunidad de construir algo	4,24	0,98
Elemento de variedad y aventura	4,01	1,08
Tener la posibilidad de ganar mucho dinero	4,00	0,95
Tener seguridad en el puesto de trabajo	3,97	1,10
Oportunidad de ayudar a los familiares	3,90	1,10
Trabajar en algo en que sea necesario improvisar	3,73	1,15
Trabajar en una empresa de prestigio	3,71	1,07

1= Muy poco importante 5=Muy importante

En la *tabla 38* se comparan las motivaciones de fundadores, propietarios y directivos sin participación en el capital. De la observación de la tabla se destaca entre las principales diferencias entre los tres grupos el hecho de que la aspiración de ayudar a la familia parece ser importante en el grupo de los fundadores y relativamente importante en el de los propietarios, no así en el de los directivos donde ocupa el último lugar.

TABLA 38  
Motivaciones de Fundadores, Propietarios y Directivos

Motivaciones	Fundadores	Propietarios	Directivos
Oportunidad de desarrollarse	4,71	4,69	4,84
Oportunidad de dirigir	4,51	4,56	4,49
Oportunidad de realizar algo bien	4,52	4,22	4,56
Que el trabajo sea un desafío	4,28	4,18	4,43
Oportunidad de ponerse a prueba	4,29	4,19	4,12
Oportunidad de construir algo	4,31	4,11	4,21
Elemento de variedad y aventura	3,85	4,13	4,15

Tener la posibilidad de ganar mucho dinero	3,93	4,05	4,07
Tener seguridad en el puesto de trabajo	3,90	4,01	4,04
Oportunidad de ayudar a los familiares	3,95	3,83	3,86
Trabajar en algo en que sea necesario improvisar	3,66	3,82	3,89
Trabajar en una empresa de prestigio	3,58	3,64	3,95

1= Muy poco importante 5=Muy importante

## COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO DE FUNDADORES, PROPIETARIOS Y DIRECTIVOS

Para abordar esta parte, analizamos tanto el proceso de formulación de la estrategia en los tres grupos como el contenido de la misma.

### Proceso de Formulación de las Estrategias

Por lo que respecta al proceso, la mayor parte de los individuos afirman elaborar estrategias en sus empresas. Así, la *tabla 39* recoge las medias obtenidas en las puntuaciones otorgadas a cada uno de los procesos objeto de estudio. Cabe destacar la elevada participación en la toma de decisiones en las empresas objeto de estudio, así como la creciente tendencia a adaptarse al entorno. Se obtienen puntuaciones igualmente elevadas en la formalización de la estrategia, siendo, sin embargo, en el componente emprendedor donde se obtienen las puntuaciones más bajas. Las empresas parecen ser muy poco agresivas, poco adversas al riesgo y, en general, poco innovadoras.

TABLA 39

Procesos de Toma de Decisiones del Conjunto de la Muestra

Procesos estratégicos	Media	Desviación típica
Análisis de opiniones de clientes	4,03	0,76
Empleamos tanto tiempo como sea necesario con nuestros clientes	3,90	0,86
Nuestra estrategia se adapta al entorno	3,87	0,80
Trabajar en esta organización es como formar parte de un equipo	3,84	0,78
Se favorece la colaboración y la cooperación entre funciones	3,81	0,81
Se alienta la innovación en la organización	3,74	0,80
Las decisiones se toman sobre una base de consenso	3,64	0,90
El proceso de formulación de estrategias es interno	3,55	0,86
Nuestra empresa tiene un estilo	3,50	1,07

directivo propio		
El plan de la empresa es puesto en marcha implicando a todo el personal	3,48	1,00
El resultado a largo plazo se valora por encima de los resultados a corto	3,39	0,87
La mayor parte del personal participa en las decisiones	3,21	1,02
Las personas son dinámicas y tienen orientación emprendedora	3,18	1,00
La mayor parte de las personas están dispuestas a asumir riesgos	3,13	1,07
El fracaso debe ser evitado a cualquier coste	2,73	0,84
Existe una estrategia que ha sufrido pocas modificaciones	2,57	1,00

1= Muy poco importante 5=Muy importante

En la *tabla 40* se comparan las prácticas empleadas por los distintos grupos para formular sus estrategias. Se observa que los tres grupos coinciden en sus prioridades de análisis. Por lo que respecta al comportamiento emprendedor, son los directivos los que más puntúan en la innovación, proactividad y asunción de riesgos, siendo los fundadores los que menos puntuación obtienen en dichas variables.

TABLA 40

Proceso de Toma de Decisiones de Fundadores, Propietarios y Directivos

Actitudes Estratégicas	Fundadores	Propietarios	Directivos
Análisis de opiniones de clientes	4,11	3,83	4,00
Empleamos tanto tiempo como sea necesario con nuestros.....	4,01	3,83	3,78
Nuestra estrategia se adapta al entorno	3,86	3,90	3,86
Trabajar en esta organización es como formar parte de un.....	3,82	3,84	3,87
Se favorece la colaboración y la cooperación entre funciones	3,76	3,83	3,84
Se alienta la innovación en la organización	3,17	2,86	3,39
Las decisiones se toman sobre una base de consenso	3,58	3,39	3,77
El proceso de formulación de estrategias es interno	3,53	3,58	3,42
Nuestra empresa tiene un estilo directivo propio	3,55	3,64	3,48
El plan de la empresa es puesto en marcha implicando a todo.	3,33	3,55	3,39
El resultado a largo plazo se valora por encima de los resultado	3,34	3,57	3,31
La mayor parte del personal participa en las decisiones	3,61	2,87	3,31
Las personas son dinámicas y tienen orientación emprendedora	3,77	3,71	3,71
La mayor parte de las personas están dispuestas a asumir riesgo	3,28	2,86	3,12
El fracaso debe ser evitado a cualquier coste	2,81	2,82	2,51
Existe una estrategia que ha sufrido pocas modificaciones	2,63	2,64	2,42

1= Muy poco importante 5=Muy importante

### Estrategia competitiva

Por lo que respecta a la estrategia competitiva, la *tabla 41* recoge las prioridades estratégicas de los encuestados. Así, se puede observar que la prioridad estratégica es la mejora de la calidad, seguida de la búsqueda de ser el primero en introducir nuevos productos o servicios.

TABLA 41  
Estrategia Competitiva para el Conjunto de la Muestra

Dimensiones estrategia	Medias	Desviaciones típicas
Importancia de la calidad	4,34	0,78
Importancia de ser el primero en entrar en el mercado	3,58	1,13
Importancia del marketing	3,33	1,05
Importancia de la minimización de gastos	3,23	0,98
Importancia de la fijación de precios por debajo de la competencia	2,86	1,08
Importancia de la innovación	2,84	1,10

1= Muy poco importante 5=Muy importante

La *tabla 42* compara las prioridades estratégicas de fundadores, propietarios y directivos. Se observa que, si bien las prioridades estratégicas de los tres grupos son similares, siendo la primera de ellas la búsqueda de la calidad, lo cierto es que se observan diferencias en cuanto a la puntuación. Así, los fundadores obtienen una superior puntuación frente al grupo de propietarios y directivos.

TABLA 42  
Estrategia Competitiva de Fundadores, Propietarios y Directivos

Estrategia competitiva	Fundadores	Propietarios	Directivos
Importancia de la calidad	4,44	4,21	4,28
Importancia de ser el primero	3,65	3,46	3,55
Importancia del marketing	3,47	3,08	3,26
Importancia de la minimización de gastos	3,27	3,16	3,22
Importancia de la fijación de precios por debajo de la compet...	3,03	2,77	2,67
Importancia de la innovación	2,89	2,67	2,88

1= Muy poco importante 5=Muy importante

En la medida en que la estrategia competitiva elegida por la empresa va a venir explicada en gran medida por su dotación de recursos, nos planteamos analizar, así mismo, la disponibilidad de recursos de las empresas. En este sentido, la *tabla 43* muestra que las principales deficiencias se presentan en la disponibilidad de capital.



TABLA 43

Disponibilidad de Recursos para el Conjunto de la Muestra

Disponibilidad de recursos	Medias	Desviaciones típicas
Disponibilidad de mano de obra	3,35	0,73
Disponibilidad de talento directivo	3,33	0,79
Disponibilidad de materiales	3,09	0,75
Disponibilidad de capital	2,90	0,79

1= Muy poco importante 5=Muy importante

Se analizan, además, las diferencias en las dotaciones de recursos de los tres grupos, a saber, fundadores, propietarios y directivos. Como se observa en la *tabla 44* es el grupo de fundadores el que posee una mayor dotación de recursos.

TABLA 44

Disponibilidad de Recursos de Fundadores, Propietarios y Directivos

Disponibilidad de recursos	Fundadores (%)	Propietarios (%)	Directivos (%)
Disponibilidad de mano de obra	3,13	3,09	3,01
Disponibilidad de talento directivo	3,38	3,25	3,29
Disponibilidad de materiales	3,26	3,50	3,36
Disponibilidad de capital	2,70	3,03	3,10

En la medida en que la estrategia competitiva seleccionada por la empresa va a depender de las características del entorno industrial en que opere, a continuación se describen las principales características de los escenarios industriales de las empresas de nuestra muestra. Las principales características se recogen en las tablas 45 a 52. La *tabla 45* recoge las medias de las dimensiones del dinamismo del entorno en el que operan las empresas. Se observa que no se trata de mercados excesivamente dinámicos, donde la principal necesidad es la de cambiar las políticas de marketing.

TABLA 45

Dinamismo de las Industrias para el Conjunto de la Muestra

Características	Medias	Desviaciones Típicas
Necesidad cambiar políticas empresariales	2,97	0,91
Grado de predicción de las acciones de los competidores	2,90	0,92
Necesidad de innovar	2,75	0,88
Grado de predicción de los gustos de los clientes	2,65	0,91
Ratio de obsolescencia del producto	2,51	1,20

1= Muy poco importante 5=Muy importante

Por lo que respecta al análisis diferenciado de fundadores, propietarios y directivos sin participación en el capital, según se observa en la *tabla 46* parece ser que son los propietarios los que operan en los entornos más dinámicos.

TABLA 46

Dinamismo del Entorno Industrial de Fundadores, Propietarios y Directivos

Dinamismo del entorno industrial	Fundadores	Propietarios	Directivos
Necesidad de cambiar las políticas empresariales	3,00	2,87	2,99
Grado de predicción de las acciones de competidores	2,93	3,08	2,70
Necesidad de innovar	2,79	2,75	2,66
Predicción gustos clientes	2,63	3,19	2,62
Ratio obsolescencia producto	2,63	2,24	2,51

1= Muy poco importante 5=Muy importante

En cuanto a la naturaleza hostil de los mercados, en la *tabla 47* se recoge la puntuación en cada una de las dimensiones que miden la hostilidad de los mismos. Se observa que la principal amenaza es la competencia en precios.

TABLA 47

Hostilidad del Entorno Industrial para el Conjunto de la Muestra

Hostilidad Entorno Industrial	Medias	Desviaciones Típicas
Reto Competencia precios	3,87	0,99
Reto competencia innovación	2,94	0,97
Reto competencia calidad	2,89	0,93
Reto reducción mercado potencial	2,54	0,98

1= Muy poco importante 5=Muy importante

El análisis para cada grupo objeto de estudio se recoge en la *tabla 48*. Se observa que los tres grupos coinciden en cuanto a la principal amenaza de que son objeto, si bien son los directivos sin participación en el capital los que operan en los entornos más hostiles en este sentido.

TABLA 48

Hostilidad del Entorno Industrial de Fundadores, Propietarios y Directivos

Hostilidad del entorno industrial	Fundadores	Propietarios	Directivos
Amenaza competencia precios	3,75	3,92	4,01
Amenaza competencia innovación	3,03	2,83	2,88
Amenaza competencia calidad	2,85	2,81	3,02
Amenaza reducción mercado potencial	2,52	2,52	2,58

1= Muy poco importante 5=Muy importante

Por lo que respecta al grado de heterogeneidad de los entornos en que operan, la *tabla 49* muestra el bajo grado de diversificación.

TABLA 49

Heterogeneidad del Entorno Industrial para el Conjunto de la Muestra

Características	Medias	Desviaciones Típicas
Diferencias estrategias marketing	2,78	0,91
Diferencias tecnologías	2,76	1,09
Diferencias naturaleza competencia	2,70	0,86
Diferencias en los hábitos de compra	2,38	0,86

1= Muy poco importante 5=Muy importante

Si hacemos el análisis por grupos se obtienen los resultados que se recogen en la *tabla 50*. No existen grandes diferencias en cuanto al grado de diversificación de los diferentes tipos.

TABLA 50

Heterogeneidad del Entorno Industrial de Fundadores, Propietarios y Directivos

Heterogeneidad del entorno industrial	Fundadores	Propietarios	Directivos
Diferencias estrategias marketing	2,87	2,68	2,70
Diferencias tecnologías	2,82	2,81	2,57
Diferencias naturaleza competencia	2,81	2,56	2,63
Diferencias en los hábitos de compra	2,46	2,22	2,38

1= Muy poco importante 5=Muy importante

### Estrategia Internacional

Desde el punto de vista de la estrategia internacional analizamos las características de los mercados en que opera la empresa. Así, estudiamos la localización geográfica de dichos mercados.

Desde esta perspectiva, la *tabla 51* recoge la distribución geográfica de las ventas y la *tabla 52* los destinos de las exportaciones. Se observa que la media de las ventas en el exterior es de un 15%. Más del 50% de los empresarios operan en la Unión Europea, seguida de América Latina.

TABLA 51

Distribución Geográfica de las Ventas para el Conjunto de la Muestra

Distribución geográfica	Medias	Desviación típica
Comunidad Autónoma	45,77	32,52
España	38,80	28,17
Escenario internacional	15,34	23,04

TABLA 52

Destino de las Exportaciones para el Conjunto de la Muestra

Destinos	Frecuencias
Unión Europea	51,9
América del Sur	24,0

Africa	13,7
Sudeste Asiático	13,7
América del Norte	16,7
América Central	14,2
Europa del Este	6,0
Noruega	12,0
Oriente Medio	5,6
Península Arábiga	6,4
C.E.I.	6,0
Afganistán	12,9
Sudeste Asiático	6,0
Australia	9,9

En la *tabla 53* se compara la distribución geográfica de las ventas de fundadores, propietarios y directivos sin participación en el capital de la empresa.

TABLA 53  
Distribución Geográfica de las Ventas de Fundadores, Propietarios y Directivos

Distribución geográfica de las ventas	Fundadores (%)	Propietarios (%)	Directivos (%)
Comunidad Autónoma	51,05	39,90	42,16
España	36,74	43,57	39,07
Escenario internacional	11,79	15,83	19,63

En la *tabla 54* se comparan los destinos de las exportaciones de fundadores, propietarios y directivos sin participación en el capital de la empresa. Se observa que los destinos elegidos por los tres grupos son, en esencia, los mismos. Destaca, no obstante, el peso que tiene la Europa del Este en el grupo de los propietarios, en comparación con lo que ocurre en los otros dos grupos.

TABLA 54  
Destinos de las Exportaciones de Fundadores, Propietarios y Directivos

Destinos de las exportaciones	Fundadores (%)	Propietarios (%)	Directivos (%)
Unión Europea	43,1	55,6	63,8
América del Sur	17,4	33,3	27,5
Africa	12,8	20,4	20,3
Sudeste Asiático	10,1	14,8	18,8
América del Norte	9,2	13,0	21,7
América Central	9,2	18,5	17,4
Europa del Este	8,3	20,4	14,5
Noruega	9,2	13,0	15,9
Oriente Medio	7,3	7,4	15,9
Península Arábiga	7,3	5,6	5,8

C.E.I.	4,6	7,4	7,2
Afganistán	7,3	9,3	1,4
Sudeste Asiático	4,6	14,8	18,8
Australia	5,5	5,6	5,8

## BIBLIOGRAFÍA

- BEGLEY, T. M. (1995): "Using founder status, age of firm, and company growth rate as the basis for distinguishing entrepreneurs from managers of smaller businesses", *Journal of Business Venturing*, 10,3, pp. 249-263.
- BORLAND, C. (1975): *Locus of control, Need for Achievement and Entrepreneurship*, tesis doctoral, University of Texas, Austin.
- BROCHAUS, R. H. (1980): "Risk taking propensity of entrepreneurs", *Academy of Management Journal*, 23, 3, pp. 509-520.
- BROCHAUS, R. H. (1982): "The psychology of the entrepreneur", en KENT, C. A.; SEXTON, D. L. y VESPER, K. H. (Eds.): *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood-Cliffs, Prentice-Hall, New York.
- BROCHAUS, R. H. y NORD, W. R. (1979): "An exploration of factors affecting the entrepreneurial decision: personal characteristics versus environmental conditions", *Proceedings of the National Academy of Management*.
- COLLINS, O. F. y MOORE, D. G. (1970): *The organization makers: a behavioral study of independent entrepreneurs*, Meredith, Nueva York.
- CARPENTER, M. A. y GOLDEN, B. R. (1997): "Perceived managerial discretion: a study of cause and effect", *Strategic Management Journal*, 18, 3, pp. 187-206.
- COOPER, A. C. y DUNKELBERG, W. C. (1986): "Entrepreneurship and paths to business ownership", *Strategic Management Journal*, 7, pp. 53-68.
- COOPER, A. C. (1985): "The role of incubator organizations in the founding of growth-oriented firms", *Journal of Business Venturing*, 1, 1, pp. 75-86.
- CHILD, J. (1972): "Organization structure, environment, and performance: the role of strategic choice", *Sociology*, 6, pp. 1-22.
- CUERVO, A. (1997): "Empresarios y directivos", *Economistas*, 15, pp. 46-55.
- DAVIDSSON, P. (1991): "Continued entrepreneurship: ability, need and opportunity as determinants of small firm growth", *Journal of Business Venturing*, 6, pp. 405-429.
- DEABORN, A.; DeWITT, P. y SIMON, H. A. (1958): "Selective perceptions: a note on the departmental identification of executives", *Sociometry*, 21, pp. 140-144.
- DOLLINGER, M. J. (1985): "Environmental contacts and financial performance of the small firm", *Journal of Small Business Management*, 23, 1, pp. 24-30.
- ENTRIALGO, M.; FERNÁNDEZ, E. y VÁZQUEZ, C. J. (2000): "Linking entrepreneurship and strategic management: some Spanish evidence", *Technovation*, aceptado y pendiente de publicación.
- ENTRIALGO, M.; FERNÁNDEZ, E. y VÁZQUEZ, C. J. (1998): "Características psicológicas y proceso: el papel del comportamiento emprendedor en la PYME española", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 4(3), pp. 57-72.
- GUPTA, A. K. y GOVINDARAJAN, V. (1984): "Business unit strategy, managerial characteristics and business unit effectiveness at strategy implementation", *Academy of Management Review*, 9, 3, pp. 399-412.
- HÉBERT, R. F. y LINK, A. N. (1988): *The entrepreneur –main stream views and radical critiques*, Praeger, Nueva York.
- HINES, G. H. (1973): "Achievement motivation, occupation, and labor turnover in New Zeland", *Journal of Applied Psychology*, 58, 3, pp. 313-317.
- HORNADAY, J. A. y ABOUD, J. (1971): "Characteristics of successful entrepreneurs", *Personnel Psychology*, 24, pp. 141-153.
- HORNADAY, J. A. y BUNKER, C. S. (1970): "The nature of entrepreneur", *Personnel Psychology*, 23, pp. 47-54.
- KAISH, S. y GILAD, B. (1991): Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executive: sources, interest, general alertness", *Journal of Business Venturing*, 6, pp. 45-61.
- KOGAN, N. y WALLACH, M. A. (1964): *Risk taking: a study in cognition and personality*, Holt, Rinehart y Winston, New York.

- LACHMAN, R. (1980): "Toward a measurement of entrepreneurial tendencies", *Management International Review*, 20, pp. 108-116.
- LAFUENTE, A. y SALAS, V. (1989): "Types of entrepreneurs and firms: the case of new spanish firm", *Strategic Management Journal*, 10, pp.17-30.
- LEVENSON, H. (1973): "Multidimensional locus of control in psychiatric patients", *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 41, 3, pp.397-404.
- LORSCH, J. W. y MORSE, J. J. (1974): *Organizations and their members: a contingency approach*, Harper y Row, New York.
- LUMPKIN, J. R. (1985): "Validity of a brief locus of control scale for survey research", *Psychological Reports*, 57, pp. 655-659.
- McCLELLAND, D. C. (1968): *La sociedad ambiciosa*, Guadarrama.
- MEYER, H. H.; WALKER, W. B. y LITWING, G. H. (1961): "Motive patterns and risk preference associated with entrepreneurship", *Journal of Abnormal and Social Psicology*, 63, pp. 570-574.
- MILLER, D. (1983): "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management Science*, 29,7, pp. 770-791.
- MILLER, D. y TOULOUSE, J. M. (1986): "Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms", *Management Science*, 32, 11, pp. 1389-1409.
- OLSON, P. D. (1987): "Entrepreneurs and management", *Journal of Small Business Management*, julio, pp.7-13.
- OSTGAARD, T. A. y BIRLEY, S. (1994): "Personal networks and firm competitive strategy –a strategic or coincidental match?", *Journal of Business Venturing*, 9, 4, pp. 281-305.
- PANDEY, J. y TEWARI, N. B. (1979): "Locus of control and achievement values of entrepreneurs", *Journal of Occupational Psychology*, 52, pp. 107-111.
- REYNOLDS, P. D. (1987): "New firms: social contribution versus survival potential", *Journal of Business Venturing*, 2, pp. 231-246.
- RIPOLLÉS, M. (1995): *Pymes, entrepreneur y dirección estratégica: un estudio de la importancia de la dirección estratégica para el crecimiento empresarial*, Tesis Doctoral, Universidad de Valencia.
- ROBERTS, E. B. (1972): "Influences upon performance of new technical enterprises", en COOPER, A. y KOMIVES, J. (Eds.): *Technical Entrepreneurship: A Symposium*, Center for Venture Management, Milwaukee.
- ROTTER, J. B. (1966): "Generalised expectancies for internal versus external control of reinforcement", *Psychological Monographs*, 609, 80, pp. 1.
- SANDBERG, W. R. (1986): *New venture performance*, Lexington Books, Lexington.
- STEERS, R. M. y BRAUNSTEIN, D. N. (1976): "A behaviorally –based measure of manifest needs in work settings", *Journal of Vocational Behavior*, 9, pp. 251-266.
- SEXTON, D. L. y BOWMAN-UPTON, N. (1983): "Comparative entrepreneurship characteristics of students: preliminary results", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp. 213-232.
- SEXTON, D. L. y BOWMAN-UPTON, N. (1988): "Sexual stereotyping of female entrepreneurs: a comparative psychological trait analysis of female and male entrepreneurs", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp. 654-655.
- SEXTON, D. L. y BOWMAN-UPTON, N. (1990): "Female and male entrepreneurs: psychological characteristics and their role in gender-related discrimination", *Journal of Business Venturing*, 5, 1, pp.29-36.
- SEXTON, D. L. y SMILOR, R. W. (1997): *Entrepreneurship 2000*, Upstart Publishing Co., New York.
- VECIANA, J. M. (1989): "Características del empresario en España", *Papeles de Economía Española*, 39, pp. 19-36.
- WESTHEAD, P. y WRIGHT, M. (1998): "Novice, portfolio, and serial founders: are they different?", *Journal of Business Venturing*, 13, pp. 173-204.
- WRIGHT, M.; ROBBIE, K. y ENNEW, C. (1995): "Serial entrepreneurs", en BYGRAVE, W. D.; BIRD, B.; CHURCHILL, N. C.; HOY, F.; KEELEY, R. y WETZEL, W. E. (Eds.): *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, M.A., Babson College, pp. 158-171.