

# **EL ROL DEL CAPITAL SOCIAL DEL EMPRENDEDOR EN LA EXPANSIÓN EXITOSA DE UNA START-UP. EL CASO DE HIPERTEXTO LTDA.- “LA LIBRERÍA DE LA U”<sup>1,2</sup>**

**RUTH ESPERANZA ROMÁN CASTILLO\***

Magíster en Administración, Universidad Nacional de Colombia, Colombia.

Profesora tiempo completo, Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Colombia.

Integrante del Grupo de Investigación en Competitividad de la Industria Colombiana (GICIC) y Doctora

randa en Ciencias de Gestión de la Université de Rouen, Francia.

Dirigir correspondencia a: Cra. 32A No. 25B-75 T. I Ap. 401, Bogotá, Colombia.

[rroman@udistrital.edu.co](mailto:rroman@udistrital.edu.co)

**ALÍ SMIDA**

Doctor de Tercer Ciclo en Análisis y Gestión de Organizaciones y Doctor de Estado en Ciencias de Gestión, Université de Caen, Francia.

Profesor titular, Université Paris I3, Francia.

Vinculado al Centre d'Économie de l'Université Paris-Nord (CEPN), el Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS) y la Association Internationale et Interdisciplinaire de la Décision (A2ID), Francia.

[alismida@aol.com](mailto:alismida@aol.com)

Fecha de recepción: 28-08-2009

Fecha de corrección: 16-11-2009

Fecha de aceptación: 26-11-2009

## **RESUMEN**

En este artículo se pretende identificar el rol del capital social del emprendedor de la empresa Hipertexto Ltda., en el proceso de consolidación y posicionamiento de esta en el sector editorial. El método de caso es empleado para identificar un conjunto de variables potenciadoras del capital social del emprendedor, para luego proponer sus efectos sobre el desempeño empresarial. Como resultado final se formula un conjunto de proposiciones de investigación que pretenden contribuir a la comprensión del fenómeno de interés, y se propone un modelo de síntesis de la dinámica del intercambio producido entre el capital social analizado individual y organizacionalmente, mostrándose cómo dicha dinámica conduce al fortalecimiento del capital social organizacional como ventaja competitiva sostenible de la empresa.

## **PALABRAS CLAVE**

Capital social, capital social organizacional, start-ups, emprendimiento.

## **Clasificación JEL: M13**

- 1 Este documento fue seleccionado en la convocatoria para enviar artículos, *Call for Papers*, realizada en el marco del Simposio “Análisis y propuestas creativas ante los retos del nuevo entorno empresarial”, organizado en celebración a los 30 años de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Icesi y de los 25 años de su revista académica, *Estudios Gerenciales*; el 15 y 16 de octubre de 2009, en la ciudad de Cali (Colombia). El documento fue presentado en las sesiones simultáneas del área de “Creación de empresa”.
  - 2 Los autores de este artículo expresan sus agradecimientos a Jaime Iván Hurtado Bonilla, Gerente General de Hipertexto Ltda., así como a los empleados de la empresa que concedieron las demás entrevistas; su aporte constituyó la base empírica de esta investigación.
- \* Autor para correspondencia.

## **ABSTRACT**

*The role of an entrepreneur's social capital in the successful expansion of a start-up. The case of Hipertexto Ltda. – “La Librería de la U”*

This document identifies the role of an entrepreneur's social capital in the company Hipertexto Ltda. in the process of consolidating and positioning the company in the publishing sector. A case study approach is used to identify a set of variables that enhance individual social capital, and to describe their effects on the company's performance. As a final result, we formulate a set of research propositions aimed at contributing to the understanding of the phenomenon being analyzed. We also propose a model that summarizes the dynamics of the exchange of social capital from both an individual and an organizational perspective, and discuss how this dynamic leads to the strengthening of organizational social capital as a sustainable competitive advantage of a company.

## **KEYWORDS**

Social capital, organizational social capital, start-ups, entrepreneurship.

## **RESUMO**

*O papel do capital social do empresário na expansão bem sucedida de um start-up. o caso da Hipertexto Ltda. – “La Librería de la U”*

Esse artigo pretende identificar o papel do capital social do empresário da “Hipertexto Ltda.” no processo de consolidação e posicionamento da empresa no setor editorial. É usada uma abordagem de estudo de caso para identificar um conjunto de variáveis potenciadoras do capital social individual, e para descrever seus efeitos no desempenho da empresa. Como resultado final, formulamos um conjunto de propostas de pesquisa destinadas a contribuir para o entendimento do fenômeno que está sendo analisado, e propomos também um modelo que resume a dinâmica da troca do capital social numa perspectiva tanto individual como empresarial, mostrando como essa dinâmica conduz ao fortalecimento do capital social empresarial como uma vantagem competitiva sustentável da empresa.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Capital social, capital social empresarial, start-ups, empreendimento.

## INTRODUCCIÓN

Algunos autores asumen que las *start-ups* son todas las empresas que se encuentran en su primera fase de desarrollo (Senforstein, 2008); otros les atribuyen características relacionadas con su tamaño pequeño (Astebro y Bernhardt, 2003; Peña, 2002), y un tercer grupo diferencia también su actividad económica, mediante la consideración de las *start-ups* como las empresas innovadoras de la economía basada en el conocimiento (Bürgel, Murray, Fier y Licht, 2000; Marty, 2002). En este artículo se asume esta última perspectiva, es decir, se considera que las *start-ups* son las empresas recientemente creadas que se diferencian de las otras pequeñas empresas al menos en tres aspectos importantes: su alto grado de innovación, la necesidad de inversión permanente propia de su actividad innovadora y sus altos niveles de riesgo.

En la época actual la formación y consolidación de *start-ups* es valorada como una alternativa para la promoción de la innovación empresarial y el aprovechamiento de sus beneficios derivados (Gómez, 2007; Schnabel, 2008). Sin embargo, también se reconocen sus altas tasas de fracaso, las cuales han sido estimadas entre el 38% y el 50%, transcurridos cinco años de actividad (Lasch, Fréderic y Said, 2005; Smida y Khelil, 2008).

Las variables que determinan el éxito o el fracaso de este tipo de empresas son diversas (Backes-Gellner y

Werner, 2003). Entre ellas, ha sido aceptado que las acciones económicas son influenciadas por las relaciones sociales, y que estas últimas pueden ser facilitadas o limitadas por la posición del empresario dentro de su red social (McKeever, 2005).

La estrecha relación entre el empresario creador y la empresa creada (Gómez, 2007; Shapero y Sokol, 1982) determina la existencia de una dinámica de intercambio y enriquecimiento mutuo entre el capital social del empresario, es decir, del conjunto de recursos sociales intangibles potencialmente utilizables por éste, derivados de sus relaciones personales previas a la creación de la empresa, y el capital social que la empresa recientemente creada debe desarrollar como uno de los recursos raros, escasos e inimitables que sostendrán su ventaja competitiva.<sup>3</sup>

En este artículo se pretende identificar el rol del capital social del empresario en un proceso exitoso de desarrollo de una *start-up*. La metodología del estudio de caso será empleada para soportar un conjunto de proposiciones de investigación resultantes de la reflexión realizada.

## I. METODOLOGÍA

El artículo se desarrolla desde la perspectiva del paradigma epistemológico interpretativista. En consecuencia, los autores reconocen la existencia de realidades múltiples y, a partir de las percepciones de los actores participantes en la situación

<sup>3</sup> Se hace referencia a la teoría de la competitividad basada en los recursos (Barney, 1991; Penrose, 1959), según la cual, ciertas empresas son más competitivas que otras a causa de la heterogeneidad de sus recursos y de su capacidad de acumular aquellos que son raros, valiosos, no sustituibles y difíciles de imitar.

analizada, realizarán una interpretación de su realidad con el propósito de comprenderla (Thiètart, 1999).

El método de investigación seleccionado ha sido el estudio de caso, considerando que “los estudios de caso únicos constituyen la sustancia de muchas investigaciones cualitativas que pueden comprobarse muy precisas y clarificadoras, particularmente cuando éstos han sido escogidos en tanto que estudios críticos, extremos, únicos o aún reveladores” (Miles y Huberman, 2003, p. 57).

Con el propósito de estudiar las particularidades del tema central de investigación, esto es, de la dinámica de intercambio entre el capital social del empresario y el capital social de la organización creada, los autores han seleccionado un caso de empresa que se destaca entre las empresas del sector editorial. El carácter innovador de sus productos y servicios y sus indicadores de crecimiento, atrajeron la atención de los investigadores pues se consideraron como señales de la presencia de un caso revelador. Asimismo, el caso seleccionado es de tipo “instrumental” (David, 2003), lo cual significa que éste será leído a través de una teoría escogida *a priori* y que el análisis empírico se hará en concordancia con esta teoría; de igual forma, que el estudio está polarizado por una pregunta teórica general y que la empresa, en tanto que instrumento, pudiera haber sido reemplazada por

otros terrenos oferentes de perspectivas equivalentes.

Hipertexto Ltda. es una empresa familiar que inició actividades en 2004 con diferentes áreas de desempeño en el campo de la comunicación empresarial; entre ellas se destaca el desarrollo del portal de publicaciones universitarias, científicas y culturales, “La Librería de la U”,<sup>4</sup> esta plataforma de comercio electrónico, especializada en la distribución de publicaciones académicas, registra tasas de crecimiento destacadas y una visibilidad creciente que la ha llevado a obtener varios premios nacionales en el campo de los medios de comunicación digitales, y a la apertura de una oficina de representación comercial en Venezuela. Los sobresalientes resultados empresariales alcanzados hacen que la empresa pueda considerarse un caso de start-up exitosa, revelador para el análisis de la pregunta de investigación central de este artículo: *¿Cuál es el rol del capital social del emprendedor en el proceso estratégico llevado a cabo para la consolidación de la empresa?*

La recopilación de la información de terreno se realizó empleando la técnica de entrevistas en profundidad. En total fueron nueve sesiones de entrevista con duración promedio de una hora cada una; cinco de ellas fueron hechas al gerente - propietario, tres a empleados de la empresa y una a la esposa del gerente, también socia y empleada de la entidad.<sup>5</sup>

4 “La Librería de la U” en Internet: <http://www.lalibreriadelau.com>

5 Los empleados entrevistados ocupan los cargos de Directora Comercial, Director de Contenidos y Director Creativo, y la esposa del propietario se desempeña como Gerente Administrativa de la empresa. Todas las entrevistas fueron realizadas entre el 27 de mayo y el 27 de julio de 2009; luego fueron transcritas y sometidas a análisis de contenido.

## 2. MARCO DE REFERENCIA

El capital social es un recurso que, contrariamente al capital físico, tecnológico o humano, se genera en las relaciones sociales y, gracias a la confianza mutua existente, facilita la acción cooperativa entre los miembros de una comunidad para beneficio mutuo (Vásquez, 2006).

Las definiciones propuestas de capital social son muy variadas, en la medida que sus investigadores pueden centrarse en la estructura que permite su surgimiento y expansión, en las fuentes que lo producen o en los efectos de su utilización. Sin embargo, independientemente del enfoque adoptado, su naturaleza de *capital* de tipo intangible, ha sido ampliamente aceptada, en la medida que su posesión responde a un conjunto de inversiones previas y genera expectativas con respecto a los posibles beneficios futuros de su utilización, sean éstos económicos o no (Adler y Kwon, 2002).

Con base en el concepto planteado por Bourdieu (1986) y luego de agregar una frase final con respecto a sus objetivos, aquí se considera que *el capital social es el conjunto de recursos intangibles derivados de la existencia de una red durable de relaciones que facilitan la ejecución de acciones colectivas imposibles de emprender en su ausencia*. Las redes sociales crean la oportunidad para la formación de capital social, pero éste solo se produce cuando tal oportunidad se combina con la motivación y la habilidad de las partes para desarrollarlo (Adler y Kwon, 2002).

Cuando el capital social es analizado a nivel de empresas aquí se adoptará la denominación de capital social organizacional para hacer referencia a los recursos sociales derivados de las relaciones mantenidas por una organización con sus partes interesadas,<sup>6</sup> internas y externas. El capital social organizacional es considerado como un activo intangible que contribuye significativamente a la obtención de ventajas competitivas en el entorno económico actual (Anderson y Jack, 2002; Arregle, Hitt, Sirmon y Very, 2007; Aydi, 2003; Nahapiet y Ghoshal, 1998); los recursos sociales que se integran bajo esta denominación comprenden la orientación a metas colectivas, confianza, identidad y reputación compartida, normas y convenciones y acceso a recursos de información.

## 3. EL MODELO DE NEGOCIO DE HIPERTEXTO LTDA.: “LA LIBRERÍA DE LA U”

“El objeto de Hipertexto Ltda. es la comunicación, y a ella otorgo demasiada importancia porque la considero una verdadera ciencia. Cualquier empresa diagrama o imprime, pero pocas pueden analizar contenidos, producir textos e información” (J. Hurtado,<sup>7</sup> comunicación personal, 17 de junio de 2009)

Luego de renunciar a su trabajo en la Universidad de La Salle, el 27 de mayo de 2004, Jaime Hurtado decidió fundar su propia empresa, en sociedad con su esposa. La confianza incondicional de esta última en la

<sup>6</sup> En este artículo, la expresión “partes interesadas” se considera equivalente al término *stakeholders* de la lengua inglesa, o a las *parties prenantes* de la lengua francesa.

<sup>7</sup> Jaime Hurtado es el Gerente-Propietario de Hipertexto Ltda.

decisión tomada y la participación de sus hermanos en las primeras actividades de la empresa, permiten identificar un soporte familiar que fue definitivo en esta etapa en la cual se crearon las bases para la sostenibilidad empresarial.

La pareja de socios ha logrado superar las dificultades iniciales, derivadas de la mezcla de su relación personal con las actividades del negocio, para constituir hoy un caso exitoso de empresa familiar que voluntariamente ha decidido restringir la participación en el negocio de otros socios, familiares o no, y que se ha desarrollado sobre la base de recursos financieros propios, en ocasiones reforzados por algunos créditos de baja cuantía otorgados por el Banco de Bogotá, única entidad financiera que les abrió las puertas en el momento de la creación de la empresa.

En 2009 la empresa cuenta con quince empleados de nómina, cinco personas vinculadas mediante contratos de prestación de servicios y otras cinco remuneradas por horas. El aumento significativo de los negocios en el último año ha propiciado la expansión de la planta de personal. Así, luego de registrar un volumen de ventas cercano a los \$72 millones en 2004, la facturación actual asciende a más de quince veces esta cifra.

Además de los servicios de comunicación organizacional ofrecidos a la medida de las necesidades empresariales, el portafolio de productos de la empresa incluye el portal de

comercio electrónico “La Librería de la U” y tres proyectos estratégicos adicionales: *e-Book*, orientado a la producción y comercialización de libros electrónicos; *U-Flip*, para promover y visibilizar obras sobre la plataforma tecnológica de la empresa; y *U+*, para la generación de repositorios de contenidos de obras.

Los clientes de la empresa incluyen entidades como la Universidad de La Sabana, la World Society for the Protection of Animals (WSPA), Luminex Legrand y Confecámaras, entre otras.

“La Librería de la U” es el proyecto líder de la empresa, dado su carácter innovador. En principio se consagró a la promoción y venta de libros universitarios pero luego se tomó la decisión de ampliar la oferta para incorporar editoriales de reconocimiento que en la actualidad representan un porcentaje importante de las ventas del portal. Hoy este portal vincula ochenta editoriales colombianas y doce venezolanas, estas últimas a través de su oficina de representación en aquel país.<sup>8</sup> Con respecto a los libros actuales comercializados a través del portal, varios de ellos ya se ofrecen en dos formatos, uno impreso y otro digital.

Con base en la estructura de modelos de negocios propuesta por Chesbrough y Rosenbloom (2002), también aplicada por Rasmussen (2007), en la Tabla 1 se resume el modelo empleado por Hipertexto Ltda.

<sup>8</sup> “Aunque la idea inicial era la conformación de una red de Librerías de la U, el surgimiento del libro electrónico ha variado este proyecto inicial, pues ha definido un modelo de negocios diferente para el futuro inmediato” (J. Hurtado, comunicación personal, 3 de julio de 2009).

**Tabla 1.** El modelo de negocios de Hipertexto Ltda: “La Librería de la U”

Componente	Modelo Hipertexto Ltda.
Proposición de valor <sup>9</sup>	Hipertexto Ltda. desarrolla productos y presta servicios de comunicación organizacional, imagen corporativa, mercadeo, desarrollo web y producción editorial. “La Librería de la U.com” es el portal en Internet que pone al alcance de sus clientes, en cualquier parte del mundo, la producción editorial de las universidades, centros de Investigación y casas editoriales preocupadas por la elaboración y divulgación de obras científicas y culturales.
Segmento de mercado	De Hipertexto Ltda.: clientes institucionales interesados en el mejoramiento de sus estrategias de comunicación organizacional. De “La Librería de la U”: profesionales, investigadores, docentes, estudiantes universitarios y público en general.
Modelo de ingresos	Remuneración por prestación de servicios de asesoría, diseño y desarrollo de productos editoriales; afiliaciones institucionales al portal de comercio electrónico y comisiones por venta directa de productos editoriales.
Cadena de valor	<p>Hipertexto Ltda.</p> <p>“La Librería de la U”</p>
Estructura de costos y utilidad potencial	Costos derivados de la infraestructura básica para la prestación de los servicios, contratación de profesionales especializados para proyectos específicos, desarrollo de la plataforma tecnológica requerida para el funcionamiento del portal. Utilidad suficiente para el fortalecimiento del proyecto empresarial.
Estrategia competitiva	Diferenciación de servicios basada en el desarrollo de proyectos innovadores, la calidad y efectividad de los resultados, el cumplimiento de las promesas básicas de servicio y la proposición permanente de nuevas posibilidades de desarrollo y valores agregados para el cliente (Gráfico 1).

Fuente: Elaboración propia

El Gráfico 1 representa el modelo de desarrollo de producto y de crecimiento conjunto propuesto por Hipertexto Ltda.<sup>10</sup> En el centro se ubica la pregunta inicial del editor; la idea se desarrolla totalmente, pero durante o al final del proceso surge otra pregunta que genera un proceso de desarrollo adicional; así surgen más y más preguntas que definen un proceso continuo, en el cual el cliente

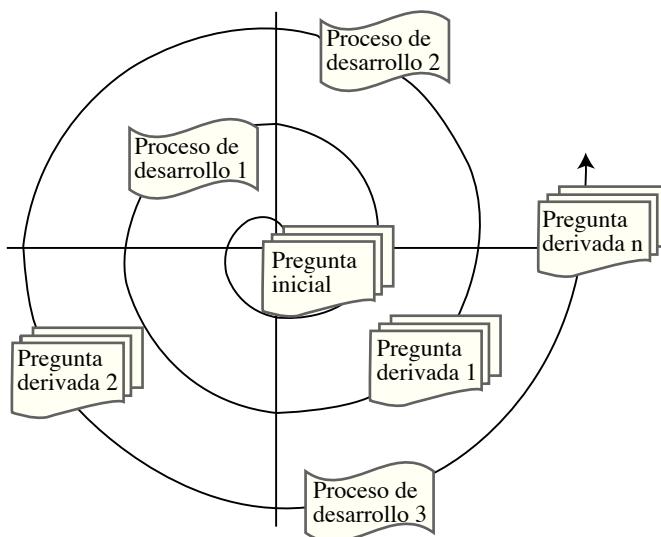
y la empresa crecen sobre la base de ofrecer más y de lograr que el valor creado por la compañía se convierta en valor percibido por el cliente.

“La filosofía es decir al cliente: ‘déjenos sus problemas a nosotros, que aquí se los resolvemos’ (...) Mis relaciones se construyen con base en el trabajo y la creación de valor.” (J. Hurtado, comunicación personal, 3 de julio de 2009).

9 Redacción inspirada en la información disponible sobre [www.hipertexto.com.co](http://www.hipertexto.com.co) y [www.lalibreriadelau.com](http://www.lalibreriadelau.com)

10 El Gráfico 1 se inspira en un aparte de la entrevista otorgada por Diego Romero, Director de Contenidos de la empresa.

**Gráfico 1.** Hipertexto Ltda. Un modelo de desarrollo de producto en espiral



Fuente: Elaboración propia

Con la incursión en el dominio de los libros electrónicos, la empresa se ubica a la vanguardia de las actividades de desarrollo y comercialización de este producto promisorio a nivel nacional, que sin duda revolucionará la cadena de distribución del libro nacional y mundial. En este campo la empresa ofrece servicios de elaboración, conversión y comercialización de e-Books, y recientemente ha incursionado en la venta directa de los aparatos de lectura especializados para tal fin.

“Me motiva estar en un negocio que es un diamante en bruto. Los grandes y clásicos distribuidores de libros siguen siendo referentes por sus volúmenes de ventas, pero esto puede comenzar a cambiar, porque ellos no se están preparando para

el advenimiento de los e-Books” (J. Hurtado, comunicación personal, 10 de junio de 2009).

En el plano tecnológico, “La Librería de la U” es una plataforma enriquecida paulatinamente con el aporte de diferentes ingenieros de desarrollo. Hoy se ofrece a los usuarios institucionales la posibilidad de realizar el seguimiento directo de sus operaciones, mediante el Sistema Integrado de Información de Empresas en Línea (SIEL); el público en general puede utilizar diversas opciones de búsqueda y tiene la opción de descargar catálogos; finalmente, el monitoreo interno y en tiempo real de las operaciones del portal por parte de la empresa, se realiza empleando el Sistema Inteligente de Administración Tecnológica (SIAT).

Así, la plataforma tecnológica que hoy posee la empresa le permite ofrecer un conjunto de servicios con un alto componente de virtualidad, el cual concuerda con la alta valoración de las potencialidades de la tecnología que su emprendedor demuestra; dicha plataforma le permite mantener contacto directo y personalizado con los clientes, y le facilita los procesos de retroalimentación y rendición de cuentas.

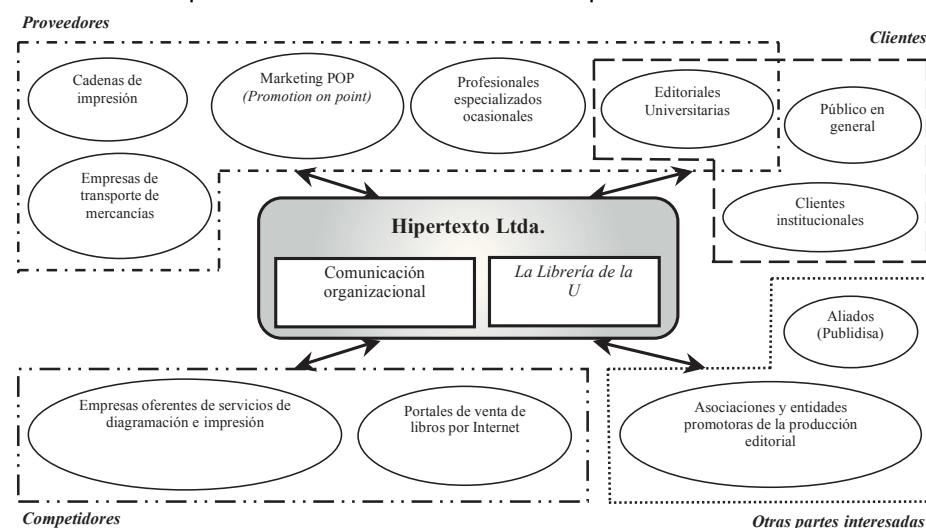
Con respecto a las relaciones de la empresa con el entorno, el Gráfico 2 permite apreciar el conjunto de partes interesadas externas de la empresa.

La empresa ha fortalecido relaciones estratégicas con entidades promotoras de la producción editorial como

la Cámara Colombiana del Libro,<sup>11</sup> CERLALC<sup>12</sup> y ASEUC,<sup>13</sup> y a través de ellas participa activamente en la construcción del futuro del sector editorial en Colombia.

La historia de la empresa también registra el mantenimiento de una relación estratégica con la empresa norteamericana Google®, específicamente en el marco del proyecto *Google Book Search*, cuyo objetivo es la digitalización de libros y el ofrecimiento de la posibilidad de consultarlos en todo o en parte desde su propia herramienta. Hipertexto Ltda. participó activamente en el contacto de dieciocho editores colombianos y la concreción de su afiliación al proyecto, todo a cambio de un vínculo de compra que dirigiera a los usuarios al portal “La

**Gráfico 2. Las partes interesadas externas de Hipertexto Ltda.**



11 Hipertexto Ltda. pertenece a la Junta Directiva de esta entidad.

12 CERLALC: Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe.

13 ASEUC: Asociación de Editoriales Universitarias Colombianas.

Librería de la U"; sin embargo, dado el interés de Google de crear sus propios canales de comercialización, la importancia relativa de esta relación para la empresa ha cambiado, pero aún se mantiene y funciona, pues su herramienta de consulta está incorporada en el portal.

En la actualidad, una de las relaciones más importantes de Hipertexto Ltda. es la mantenida con la empresa española Publicaciones Digitales S.A. (Publidisa).<sup>14</sup> La alianza estratégica se formalizó en febrero de 2009, y esta les permite vender todos los e-Books distribuidos por esta empresa y liderar el proceso de conversión de e-Books en Colombia y su comercialización posterior, no solo en "La Librería de la U", sino también en otras entidades como El Corte Inglés, La Casa del Libro de España y Librerías Gandhi de México. En esencia, la empresa no solo es una librería afiliada a Publidisa, sino que también asume un rol activo en esta gestión innovadora que la empresa considera estratégica en el marco de sus actividades de construcción de futuro.

El monitoreo permanente del entorno, la orientación innovadora y la efectividad de los productos desarrollados, hacen que la empresa pueda ser calificada como un referente sectorial.

"Esta empresa es un referente; la gente observa lo que hacemos para orientarse por esa vía. Los editores ahora nos llaman para preguntarnos

sobre tendencias editoriales". (D. Romero,<sup>15</sup> comunicación personal, 7 de julio de 2009).

El crecimiento de la empresa en cinco años es significativo, en especial en el último año. Los mismos actores del proceso dan cuenta de su admiración por los resultados, aunque también confiesan cierto temor.

"La empresa es un sueño realizado. Comenzamos en una habitación de nuestro apartamento, pasamos a un local en un centro comercial y ahora tenemos una sede más grande. Veo que estamos creciendo muy rápido y eso me asusta, porque nuestras responsabilidades también crecen". (A. Garcés,<sup>16</sup> comunicación personal, 16 de julio de 2009).

La actividad innovadora de la empresa la ha hecho acreedora al Premio Internet Colombia 2005 como "*Mejor Sitio Web de Empresas Virtuales y PyMES*", otorgado por la Cámara Colombiana de Informática y Telecomunicaciones (CCIT), y al Premio Nacional 2008 "*Espacios Web Temáticos y Medios de Comunicación Digitales*", otorgado por el Ministerio de Educación Nacional.

"El sistema mecánico y tradicional de comercialización y distribución del libro está cambiando. El mundo será cada vez más digital. En la medida que las comunicaciones mejoren y que las personas adopten una cultura más digital, a nuestra empresa le irá mejor. Quisiéramos que el cambio

14 Publicaciones Digitales S.A. - Publidisa es una empresa offerente de servicios avanzados para la industria editorial, entre ellos la impresión bajo demanda y la creación, conversión y comercialización de e-Books. En: [www.publidisa.com](http://www.publidisa.com)

15 Diego Romero es el Director de Contenidos de Hipertexto Ltda.

16 Andrea Garcés es gerente administrativa y socia de Hipertexto Ltda.

ocurriera más rápido, pero dado que no va a ser así, nosotros debemos actuar". (J. Hurtado, comunicación personal, 17 de junio de 2009).

#### **4. EL ROL DEL CAPITAL SOCIAL DEL EMPRENDEDOR EN EL ÉXITO DEL NEGOCIO**

Los casos exitosos de creación de start-ups son el resultado de la acción de múltiples variables (Backes-Gellner y Werner, 2003). Aquí se pretende describir y analizar el rol del capital social del emprendedor en la obtención de los resultados positivos antes enunciados.

Todos los emprendedores poseen un conjunto de relaciones personales establecidas y fortalecidas antes de la decisión de creación de la empresa. Ellos aprovechan tales relaciones para la obtención de beneficios como nuevos amigos (Anderson y Jack, 2002), información privilegiada (Majumdar, 2007), conocimientos especializados (Anderson y Jack, 2002; Vásquez, 2006), reputación (Grima, 2006) y contactos claves que facilitan su avance social (Aydi, 2003). En el momento de creación de una empresa y dado que esta última aún no tiene identidad ni capitales intangibles propios, el empresario hace esfuerzos para poder transferir su capital social personal a la organización que ahora él representa.

El caso de Hipertexto Ltda. será utilizado como experiencia base de terreno para la formulación de un conjunto de proposiciones explicativas del fenómeno de interés. Mediante un análisis en paralelo, se estudiará la incidencia de las variables potenciadoras del capital social del emprendedor sobre la formación de los recursos

sociales que actualmente definen el capital social de la empresa (capital social organizacional).

##### **4.1. Capacidad o competencia relacional**

La competencia relacional es la capacidad de una empresa de tejer y conservar vínculos positivos y durables con los actores claves del ambiente (Cucchi, 2006; Hall, 1992; Persais, 2004). El concepto ha sido establecido por analogía con el de "yo relacional", estudiado por la sociología en el campo individual, que es una visión de uno mismo como conectado fundamentalmente con otros individuos (Gelfand, Smith, Raver, Nishii y O'Brien, 2006).

Las relaciones sociales que el emprendedor cultivó durante su época de estudiante universitario le abrieron las puertas para entrevistarse con las altas directivas de la Universidad que lo seleccionaron para ocupar el cargo de Director de Publicaciones, que ocupó durante ocho años. Desde allí, él continuó la ampliación de su red de relaciones profesionales, realizó múltiples trabajos independientes que dieron a conocer la calidad de su quehacer, y conoció personas que después se convertirían en los primeros clientes, proveedores y empleados de su empresa, y que le ofrecieron la posibilidad de un trabajo complementario que fue su soporte financiero cuando el negocio aún no generaba los ingresos básicos requeridos para su sustento.

En este caso, la competencia relacional del emprendedor se basa en su claridad de objetivos, conocimiento profesional, facilidad de expresión, seguridad personal y capacidad

de convicción. En la actualidad él continúa cultivando y expandiendo su cadena de relaciones sociales; su participación en ferias nacionales e internacionales y la realización de conferencias aumenta su visibilidad personal, que ahora se transforma en visibilidad empresarial. Unas relaciones han conducido a otras, es el caso de la relación con Google®, que luego lo llevó a contactarse con la empresa Publidisa.

“La Librería de la U’ nació de cuatro editores amigos a quienes les pinté mi idea de negocio en un papel; ellos creyeron en mí y me entregaron su Fondo Editorial (...) Cuando tomé la decisión de crear la empresa yo no tenía dinero; tenía relaciones y me lancé.” (J. Hurtado, comunicación personal, 27 de mayo de 2009).

**Proposición 1. *La competencia relacional del emprendedor potencia su acervo de capital social personal y le permite acelerar los procesos de crecimiento y consolidación de la iniciativa empresarial.***

#### **4.2. Estilo de trabajo y construcción de identidad**

El estilo de trabajo ha sido definido como un patrón de los individuos descrito a través de un conjunto de variables de personalidad relevantes para el trabajo, entre ellas la orientación al logro, autoestima, impulsividad, ansiedad e implicación en el trabajo (Gustafson y Mumford, 1995). En el caso analizado, el estilo de trabajo del emprendedor se ha convertido en una característica determinante de la

calidad de los productos y servicios ofrecidos, y ha generado un efecto de contagio entre sus empleados, quienes manifiestan la necesidad de adaptarse a él, o de lo contrario alejarse de la empresa.

El estilo de trabajo del emprendedor comenzó a definirse desde su juventud. Rodeado de una familia de empresarios, sus propias iniciativas de creación de empresa no tardaron en aparecer. Su “vena emprendedora” se combinó con la marcada orientación al logro que descubrió primero en el colegio y luego en la universidad, para producir un estilo de trabajo profesional que fue sobresaliente en su época de empleado, pero que también lo llevaba siempre a querer más y no conformarse, hasta motivar su renuncia para la creación de su propia empresa.

Con el tiempo, este estilo de trabajo se ha convertido en parte de su identidad. Al exterior de la empresa se reconoce su profesionalismo y efectividad; al interior se identifica su creatividad, compromiso, rigurosidad, ritmo acelerado, perfeccionismo, proyección, toma de riesgos, y en especial, se reconoce que los empleados, consciente o inconscientemente, han asumido un estilo similar.

“Nuestro gerente es bastante acelerado, y en estos dos años y medio yo también me he vuelto así. Uno ya vive al ritmo de él. Esto me exige más, me vuelve más profesional y pulida en lo que hago.” (J. Patiño,<sup>17</sup> comunicación personal, 7 de julio de 2009).

---

<sup>17</sup> Jenny Patiño es la Directora Comercial de Hipertexto Ltda.

Adoptar el estilo de trabajo deseado por el emprendedor implica la existencia de un equipo capaz de asumir los retos generados por la dinámica organizacional. Es por esto que todos los entrevistados coinciden en la existencia de un proceso de selección natural, pues no todas las personas pueden asumir el ritmo y algunas deciden desistir.

El estilo de trabajo de la empresa tiene una marcada orientación a la calidad del servicio, que se ha convertido en la norma corporativa principal. La atención inmediata, la anticipación e iniciativa a la hora de ofrecer al cliente más de lo que éste solicita y espera, la responsabilidad y cumplimiento en todas las etapas de prestación del servicio, definen hoy la identidad de la empresa.

Por último, también debe reconocerse que el crecimiento acelerado tiene un precio por pagar al interior de la empresa, relacionado con el incremento de los niveles de presión sobre las actividades de todos sus integrantes; de parte del empresario, la necesidad de enseñar un estilo profesional le genera preocupación y a veces decepción ante la actitud pasiva y conformista de ciertos empleados con respecto a lo que ya han alcanzado.

“A nosotros nadie nos ha regalado nada; todo lo hemos conseguido a partir de las relaciones y del trabajo. Cuando salí de la U. de La Salle tuve muchos problemas; yo he batallado y salido adelante, y mi arma de batalla ha sido el trabajo.” (J. Hurtado, comunicación personal, 3 de julio de 2009).

**Proposición 2. *El estilo de trabajo del emprendedor se transfiere***

*a los empleados de la empresa definiendo una identidad corporativa que puede colocarse al servicio de la obtención de más y mejores relaciones de negocios, es decir, del aumento del capital social organizacional.*

### **4.3. Grado de delegación del emprendedor y autonomía de los empleados**

El modelo de actor racional propone que los empresarios expandirán sus empresas voluntariamente a algún tamaño óptimo determinado por el nivel de la demanda de su producto en el mercado, delegando la toma de decisiones administrativas cuando la firma crece. Sin embargo, el deseo de retener el control sobre la toma de decisiones por parte del emprendedor no es sorprendente, dado que en general ésta es la característica que define la actividad empresarial (Glancey, 1998). En este artículo, el grado de delegación del emprendedor será considerado un indicador fundamental para que su capital social personal pueda ser transferido a la empresa, es decir, para que esta última pueda desarrollar su propio capital social organizacional.

Hipertexto Ltda. comenzó sus actividades con un solo empleado que era el mismo emprendedor, soportado en algunas actividades por su esposa y por un socio tecnológico; en consecuencia el creador era a la vez gerente, vendedor, diseñador, diagramador, etc. En la actualidad el equipo de trabajo de la empresa se encuentra mucho más definido, pero dadas las características particulares del negocio (servicio personalizado, alto grado de responsabilidad sobre los resultados, demanda

exigente), la delegación exigida por el crecimiento de la empresa no ha sido un proceso fácil.

Con el paso del tiempo, el emprendedor ha aprendido a delegar y en la actualidad trabaja en la identificación, designación y formación de directores de área que puedan interactuar con él para garantizar una mejor gestión empresarial, y que a la vez constituyan sus propios cuadros operativos de confianza; asimismo, está designando ejecutivos de cuenta encargados de la atención de los principales clientes de la empresa, de tal manera que éstos no tiendan a recurrir siempre a él.

Los esfuerzos realizados por el emprendedor para adoptar un esquema de trabajo diferente, han producido resultados que dan cuenta de los cambios efectuados. Así, en la actualidad, él puede ausentarse del país y la empresa sigue funcionando y ser controlada vía Internet, gracias a la existencia de un conjunto de procesos ya definidos, con personal responsable asignado, y a las facilidades ofrecidas por la plataforma tecnológica desarrollada por la empresa. Pero a pesar de los indicadores de mayor delegación, el emprendedor mantiene el control, centraliza las decisiones más importantes y responde ante los clientes en los momentos de dificultad.

Los directores de área de la empresa consideran que tienen autonomía sobre su trabajo cotidiano, pero también reconocen que el emprendedor es el principal tomador de las decisiones empresariales, y que él permanece atento a todas sus acciones. Para evitar inconvenientes, algunos op-

tan por comunicarle o consultarle sus decisiones; otros asumen que su grado de autonomía no es alto, pero que sin duda es mayor que el que poseían hace uno o dos años, porque ellos lo han ganado con base en la calidad de su trabajo y la experiencia acumulada, en especial cuando éstas son reconocidas por los clientes.

En síntesis, el mayor grado de delegación por parte del emprendedor se refleja en la mayor autonomía en el trabajo de sus empleados. En términos de capital social organizacional se presentan dos efectos: en lo interno, los integrantes de la empresa se convierten en actores directos de su construcción; la identidad corporativa ya no reposa en una sola persona sino que ésta es atribuida a todo el equipo de trabajo; en lo externo, dicha identidad podrá ser empleada como uno de los recursos sociales que permitirán el mayor posicionamiento de la empresa y la multiplicación de sus negocios.

“Yo conocí al gerente cuando para él era realmente difícil delegar, pero creo que esta empresa comenzó a crecer cuando él empezó a confiar en la gente, a disminuir la presión y delegar responsabilidades (...) Creo que hoy hay más confianza que hace un tiempo, aunque aún ésta no sea del 100%”. (R. López,<sup>18</sup> comunicación personal, 27 de julio de 2010)

Proposición 3a. *El aumento de los niveles de delegación es un requisito para la definición de una identidad corporativa y para el desarrollo consecuente de capital social organizacional.*

18 Roberto López es el Director Creativo de Hipertexto Ltda.

Proposición 3b. *El grado de delegación del emprendedor depende de la naturaleza de las actividades empresariales. A mayor especificidad de los productos y responsabilidad sobre los resultados, menor propensión a delegar de parte del empresario.*

#### **4.4. Compromiso organizacional y reputación corporativa**

El componente afectivo del compromiso personal se refiere al vínculo emocional, identificación e implicación de los empleados con la organización (Wasty, 2003). Los empleados de la empresa reconocen su admiración por el proyecto desde el momento en que lo conocieron y la satisfacción que les produce verlo crecer. También identifican en sí mismos y en sus colegas una orientación personal al compromiso con todo lo que hacen, la cual favorece su tendencia a apropiarse de su cargo y funciones en la empresa. La identificación del compromiso de los otros genera entre ellos una norma tácita de buen trato generalizado y un afán de colaborarse y enseñar a los demás. Por el contrario, los incentivos adoptados por la gerencia para motivar el trabajo aún no reúnen el consenso general.

La reputación corporativa es el resultado de la evaluación global que una parte interesada hace a una compañía a través del tiempo con base en sus experiencias directas con la empresa, en algunas formas de comunicación y en simbolismos que provean información acerca de las acciones de la empresa y/o la comparación con los otros rivales destacados (Gotsi y Wilson, 2001). La buena reputación es un activo intangible difícil de imitar (Dyer y Singh, 1998),

importante para la obtención de las ventajas competitivas deseadas.

Los primeros negocios de Hipertexto Ltda. fueron concretados sobre la base de la buena reputación profesional del emprendedor. Luego de cinco años de actividades, la empresa ha ganado una reputación cada vez más reconocida en el sector editorial; además de las capacidades del gerente propietario, a ella contribuyen el trabajo comprometido y profesional de todos los empleados, el perfil innovador de sus actividades y el estilo de trabajo adoptado ya descrito. “La Librería de la U” es el producto más visible de la empresa y puede afirmarse que se ha convertido en su marca; sin embargo, a pesar de los grandes avances en términos de reconocimiento, un porcentaje importante de su mercado potencial desconoce su existencia, luego el trabajo en este campo aún debe continuar.

Proposición 4a. *La percepción del carácter innovador y del valor creado por un proyecto empresarial es un factor dinamizador del compromiso organizacional.*

Proposición 4b. *Los niveles elevados de compromiso organizacional se manifiestan en términos de reputación corporativa percibida por las partes interesadas externas, con el incremento consecuente de capital social organizacional.*

#### **4.5. Aprendizaje y otros beneficios personales**

La mayor parte del aprendizaje en el lugar de trabajo es informal e implica una combinación de aprendizaje de otra gente y de aprendizaje de la experiencia personal (Eraut, 2004). Los empleados de Hipertexto Ltda.

reconocen y valoran los procesos de aprendizaje que han experimentado, y los colocan a la vanguardia de sus motivaciones laborales y en la base de su compromiso con la organización.

“He participado en procesos que desde mi punto de vista son históricos para Colombia: la entrada de los e-Books, el uso de nuevas plataformas, la interacción con Google®, los cambios en el sector editorial y el temor de los editores ante él. Nosotros estamos ahí, aprendemos y esto es algo interesante de contar”. (D. Romero, comunicación personal, 7 de julio de 2009).

Los objetos de aprendizaje de los empleados son diversos. Ellos comprenden el desarrollo y/o uso de herramientas informáticas, detalles técnicos del trabajo de diseño y edición y de la organización general del trabajo, e incluso aspectos específicos de la gestión de organizaciones como la visión de mercadeo, la construcción de percepciones de valor, el manejo de las relaciones públicas y, en especial, el estilo de trabajo de la empresa.

El emprendedor considera que ha dedicado mucho de su tiempo a actividades de formación de personal, y que en este momento debe implementar estrategias para disminuir esta alta dedicación, incluyendo la revisión del perfil de las personas seleccionadas y la inclusión de otros empleados aptos para colaborar en el proceso de capacitación de sus compañeros de trabajo.

En síntesis, así como las organizaciones se benefician de los contactos y las relaciones personales de sus integrantes, el efecto contrario también ocurre: los empleados de la empresa obtienen beneficios individuales

derivados del estilo de trabajo corporativo y el conocimiento especializado circulante al interior de la empresa; otros beneficios hacen referencia a la adquisición de contactos claves de otras organizaciones, el acceso a información y en algunos casos el aumento de sus relaciones de amistad.

**Proposición 5. *El capital social organizacional produce beneficios sobre las personas que lo construyen, en particular nuevos conocimientos, contactos y relaciones de amistad.***

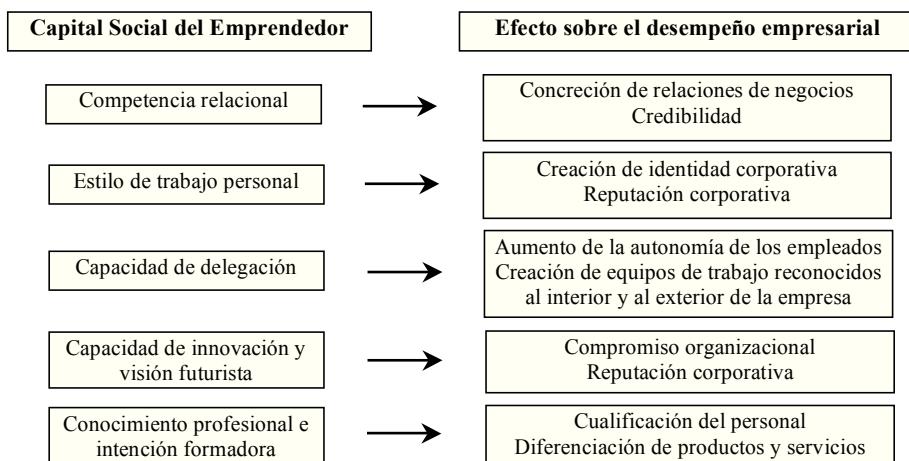
El Gráfico 3 resume el rol del capital social del emprendedor en la expansión de la empresa.

El capital social del emprendedor de Hipertexto Ltda. se soporta en sus capacidades profesionales y su marcada orientación al logro. Este tipo de características personales le han permitido producir y acumular el conjunto de recursos sociales que hoy coloca al servicio de su iniciativa empresarial.

La competencia relacional del emprendedor es reconocida al interior y al exterior de la empresa. Ella se manifiesta en su facilidad para el establecimiento de nuevas relaciones de negocios, la credibilidad que producen sus afirmaciones y la confianza que generan sus servicios. Todas estas características, que antes eran personales, en la actualidad se transfieren a la empresa en razón de la asociación natural que en general se hace entre emprendedor y empresa en las primeras etapas de desarrollo de esta última (Gómez, 2007).

A través del tiempo el emprendedor ha definido un estilo de trabajo propio que hoy otorga un sello personal a los

**Gráfico 3.** Los efectos del capital social del emprendedor sobre el desempeño empresarial



### Fuente: Elaboración propia

productos y servicios que él ofrece. Este estilo, que enfatiza en la calidad del servicio y la rigurosidad de los métodos empleados para ofrecerlo, le ha permitido atraer a aquellos clientes y demás partes interesadas para que estas se beneficien de los resultados producidos. Por un efecto de contagio, los empleados han asumido estilos similares de trabajo y en consecuencia han generado una identidad corporativa que hoy se considera uno de sus rasgos distintivos.

Con la intención de multiplicar mucho más el número de relaciones de negocios atendidas y de permitir que la organización desarrolle su propio capital social, aquí llamado capital social organizacional, el emprendedor ha realizado esfuerzos de delegación de mayores responsabilidades en sus empleados. En consecuencia, éstos han ganado autonomía en su trabajo y comienzan a proyectarse al exte-

rior como un equipo de trabajo cuyas calidades no dependen solamente de las competencias del gerente, sino que es capaz de ofrecer soluciones autónomas para la satisfacción de las necesidades de los clientes.

El perfil innovador del proyecto de empresa y su tendencia futurista, han sido promovidos por el empresario desde el momento mismo de creación de la empresa. Ellas fueron identificadas y valoradas por los empleados desde que conocieron la idea, y les han permitido cohesionarse alrededor de la iniciativa empresarial y motivar su propio compromiso de trabajo consagrado. La dedicación y entrega del equipo de trabajo ya es reconocida externamente, mejorando la reputación de la empresa, y con ella atrayendo más y mejores clientes.

Por último, los propósitos de formación de identidad corporativa

del emprendedor, que comprenden el trabajo con un estilo unificado, implican la realización de esfuerzos de formación permanente. Como resultado, los empleados reconocen la extensión del conocimiento adquirido y consideran que su mayor especialización se convierte en factor de diferenciación de los productos y servicios de la empresa.

## 5. CONCLUSIONES

Aunque los factores que inciden en el éxito de una iniciativa empresarial son diversos, en este artículo se ha explorado el papel del capital social del emprendedor en la obtención de los resultados positivos hasta hoy alcanzados por la compañía Hipertexto Ltda.

El concepto de capital social ha sido ampliamente estudiado en su calidad de factor dinamizador de la construcción de tejido social; por el contrario, la exploración de la naturaleza y aplicaciones de este concepto en el contexto empresarial son menos numerosas.

La literatura especializada circulante sobre el tema permite distinguir dos niveles diferentes de análisis cuando se pretende abordar este ámbito particular. Primero, el emprendedor posee un conjunto de recursos sociales construidos a partir de sus relaciones personales, el cual define su capital social individual. Complementariamente, las empresas creadas son actores corporativos que desarrollan un conjunto diferente de este mismo tipo de recursos, que con el tiempo se independizan incluso del gestor de la organización y constituyen su capital social organizacional. Aquí se han explorado los dos conceptos y las

dinámicas de intercambio entre uno y otro, con la perspectiva de que las empresas que desarrollan mayores niveles de capital social organizacional, tendrán una ventaja competitiva relativa en su sector económico de actividad.

El capital social del emprendedor de Hipertexto Ltda. tuvo un rol fundamental en el momento de creación de la empresa; sus contactos y relaciones de negocios previas dieron viabilidad al acto mismo de fundación y permitieron la consecución de los primeros negocios. Transcurridos cinco años de actividades, las relaciones de negocios del empresario se han convertido en las de la empresa misma, y ellas se han multiplicado gracias al mantenimiento del mismo estilo de trabajo, a la reputación ganada por la empresa en el sector editorial, y al trabajo comprometido de los empleados que han aceptado el reto y que en conjunto producen un patrimonio importante de capital social organizacional.

El capital social del emprendedor aquí ilustrado se soporta fundamentalmente en un conjunto de competencias profesionales distintivas propias. Ellas le han abierto las puertas para la creación permanente de más y mejores relaciones de negocios, y constituyen hoy el sello diferenciador de los productos y servicios de la empresa. La competencia relacional del emprendedor, su conocimiento y estilo de trabajo profesional, su capacidad de innovación y proyección futurista, el aumento de su capacidad de delegación y su intención formadora, son características personales que históricamente han definido el éxito de sus relaciones de negocios. Aquí se ha mostrado que cada una de estas

características ha generado efectos positivos sobre la formación de capital social organizacional, y en consecuencia sobre el crecimiento y éxito empresarial. Tales efectos hacen referencia a la definición de una identidad y reputación corporativa basada en la conformación de un equipo de trabajo orientado por una meta colectiva de excelencia en el servicio.

Para la empresa, los retos asociados con el crecimiento y la consolidación de su sistema de gestión son numerosos y aumentan con el tiempo. La organización ha identificado un nicho de mercado promisorio e innovador en el país, y ha constituido un equipo de trabajo especializado para poder conquistarlo. Hasta ahora se ha realizado un énfasis en la construcción de capital social organizacional externo que ha sido efectivo y se manifiesta en términos de reputación corporativa; sin embargo, en un futuro se identifica la necesidad de fortalecer algunos recursos sociales internos que aún no se definen con claridad, y que permitirán crear el equilibrio deseable entre las dimensiones interna y externa del capital social organizacional.

Las proposiciones de investigación aquí realizadas han sido formuladas sobre la base de un estudio de caso único, lo que se constituye en la principal limitación de este trabajo. Para proponer una teoría más general en el campo de la gestión de organizaciones, estudios de caso futuros deberán contrastar las particularidades de esta empresa con otras realidades y escenarios, pues es la combinación entre estudios de caso la que permite, en la práctica, propiciar el fenómeno de la generalización (David, 2003).

Con respecto al método de recolección de información, el estudio utiliza solamente la técnica de entrevista. Considerando que en este tipo de actividades los participantes manifiestan sus puntos de vista personales, es sabido que sus apreciaciones pueden variar con rapidez, afectadas por los resultados de experiencias más recientes; en consecuencia, la generalización teórica deseada solo será posible luego de realizar un ejercicio de triangulación de fuentes de información que compense las debilidades de la técnica de entrevista.

Por último, en el plano teórico se considera necesario abordar en profundidad el problema de la medición de capital social personal y del capital social organizacional, de manera que las dinámicas de intercambio entre uno y otro puedan hacerse mucho más evidentes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Adler, P.S. y Kwon, S.W. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
2. Anderson, A.R. y Jack, S.L. (2002). The Articulation of Social Capital in Entrepreneurial Networks: a Glue or a Lubricant? *Entrepreneurship y Regional Development*, 14, 193-210.
3. Arregle, J.L., Hitt, M.A., Sirmon, D.G. y Very, P. (2007). The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73-95.
4. Astebro, T. y Bernhardt, I. (2003). Start-up Financing, Owner Characteristics and Survival. *Journal of Economics and Business*, 55, 303-319.

5. Aydi, G. (2003). *Capital Social Entrepreneurial. Performance de l'entreprise et accès aux ressources externes*, AIMS, XII<sup>e</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Les Côtes de Carthage, 3-6 juin. Recuperado el 24 de junio de 2009, de: [www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com)
6. Backes-Gellner, U. y Werner, A. (2003). *Entrepreneurial Signaling: Success Factor for Innovative Start-Ups*, (working Paper No. 55), Institute for Strategy and Business Economics University of Zurich. Recuperado el 10 de Julio de 2009, de: [www.isu.uzh.ch](http://www.isu.uzh.ch)
7. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
8. Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. In J.G. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory of Research for the Sociology and Education* (pp. 241-258). New York, NY: Greenword.
9. Bürgel, O., Murray, G., Fier, A. y Licht, G. (2000). *Internationalization of High-Tech Start-Ups and Fast Growth – Evidence for UK and Germany* (Discussion Paper No. 00-35), London Business School and Center for European Economic Research. Recuperado el 15 de enero de 2009, de: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=373940#](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=373940#)
10. Chesbrough, H. y Rosenbloom, R.S. (2002). The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.
11. Cucchi, A. (2006). Capacités relationnelles et communautés de pratiques: Le cas des communautés cognitives. *XV<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*, Annecy / Genève 13-16 juin. Recuperado el 10 de junio de 2007, de: [www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com)
12. David, A. (2003). Études de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion. *Revue Sciences de Gestion*, 39, 139-166.
13. Dyer, J.H. y Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
14. Eraut, M. (2004). Informal Learning en the Workplace. *Studies in Continuing Education*, 26(2), 247-273.
15. Gelfand, M., Smith, V., Raver, J., Nishii, L. y O'Brien, K. (2006). Negotiating Relationally: the Dynamics of the Relational Self in Negotiations. *Academy of Management Review*, 31(2), 427-451.
16. Glancey, K. (1998). Determinants of Growth and Profitability in Small Entrepreneurial Firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior y Research*, 4(1), 18-27.
17. Gómez, L. (2007). The Process and Problems of Business Start-Ups. *Pensamiento y Gestión*, 22, 232-255.
18. Gotsi, M. y Wilson, A.M. (2001). Corporate Reputation: Seeking a Definition, Corporate Communications. *An International Journal*, 6(1), 24-30.
19. Grima, F. (2006). L'évolution professionnelle des champions de l'innovation organisationnelle. *Management International*, 11(1), 61-106.

20. Gustafson, S.B. y Mumford, M.D. (1995). Personal Style and Person - Environment Fit: A Pattern Approach. *Journal of Vocational Behavior*, 46, 163-188.
21. Hall, R. (1992). The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144.
22. Lasch, F., Fréderic, L.R. y Saïd, Y. (2005). *Les déterminants de la survie et de la croissance des Start-Ups TICs*, XVI Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de La Loire, Angers, Association Internationale de Management Stratégique AIMS. Recuperado el 31 de marzo de 2009, de: [www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com)
23. Majumdar, B. (2007). *Relations inter organisationnelles et création de valeur: outillage du diagnostic d'un réseau partenarial*. Recuperado el 13 de mayo de 2008, de: [www.esc-rennes.fr/index.php/fr/recherche/publications](http://www.esc-rennes.fr/index.php/fr/recherche/publications)
24. Marty, O. (2002). Trabajar en start-ups, invertir y divertirse en empresas innovadoras. *Revista Ciencias Sociales*, 1(95), 49-60.
25. McKeever, E. (2005). *The Role of Family in Entrepreneurship: a Qualitative Study*, 28th National Conference Institute for Small Business y Entrepreneurship, London. Recuperado el 5 de febrero de 2009, de: [www.ljmu.ac.uk](http://www.ljmu.ac.uk)
26. Miles, M. y Huberman, M. (2003). *Analyse de données qualitatives* (2da ed.). Paris: De Boeck.
27. Nahapiet, J. y Ghoshal, L. (1998). Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
28. Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm* (3ra ed.). New York, NY: Oxford University Press.
29. Peña, I. (2002). Intellectual Capital and Business Start-Ups Success. *Journal of Intellectual Capital*, 3(2), 180-198.
30. Persais, É. (2004). Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques? *Revue Française de Gestion*, 158, 119-145.
31. Rasmussen, B. (2007). *Response of Pharmaceutical Companies to Biotechnology: Structure and Business Models* (Working Paper No. 33), Centre for Strategic Economic Studies Victoria University of Technology. Recuperado el 3 de julio de 2009, de: [www.cses.com](http://www.cses.com)
32. Schnabel, J.A. (2008). Entrepreneurial Start-ups: Emerging Markets Versus Developed Economies. *Journal of Money, Investment and Banking*, 5, 90-97
33. Senforstein, L. (2008). *In Search of an Applied Leadership Model for Start-up Organizations*, Thesis presented in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Philosophy in Decision-making, Knowledge Dynamics and Values, Stellenbosch University, South Africa.
34. Shapero, A. y Sokol, L. (1982). The Social Dimensions of Entrepreneurship. In C. Kent C., D. Sexton D. y K. Vesper, *Encyclopedia of Entrepreneurship* (pp. 72-90). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
35. Smida, A. y Khelil, N. (2008). *Re-penser l'échec entrepreneurial des nouvelles entreprises. Proposition d'une typologie en s'appuyant sur une approche intégrative*. Recuperado el 4 de junio de 2009, de:

- [http://web.hec.ca/airepme/images/  
File/2008/C60.pdf](http://web.hec.ca/airepme/images/File/2008/C60.pdf)
36. Thiétart, R.A. (1999). *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.
  37. Vásquez, L.J. (2006). *El capital social en Colombia. Teorías, estrategias y prácticas*. Bogotá, Colombia: Contraloría General de la República.
  38. Wasty, A. (2003). Organizational Commitment, Turnover Intentions and the Influence of Cultural Values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 303-321.✿