

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Departamento de Organización de Empresas



**CAMBIOS EN LA INICIATIVA EMPRENDEDORA DE
LAS EMPRESAS PRIVATIZADAS EN ESPAÑA**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Ana María Romero Martínez

Madrid, 2005

- **ISBN: 978-84-669-3000-0**

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS



TESIS DOCTORAL

**“CAMBIOS EN LA INICIATIVA EMPRENDEDORA
DE LAS EMPRESAS PRIVATIZADAS EN ESPAÑA”**

Ana María ROMERO MARTÍNEZ

Madrid, 2003

ÍNDICES

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
<u>PRIMERA PARTE: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</u>	
CAPÍTULO 1: LOS PROCESOS DE PRIVATIZACIÓN	11
1.1. EL PROCESO DE LA PRIVATIZACIÓN	14
1.1.1. Definición de privatización.	14
1.1.2. El proceso de privatización en España.	16
1.2. LA EXPLICACIÓN DE LA PRIVATIZACIÓN Y EVIDENCIA EMPÍRICA	20
1.2.1. Teorías explicativas: teoría de la agencia, de la elección pública y contingente.	20
1.2.2. Evidencia empírica de la mejora esperada en la eficiencia tras la privatización.	25
1.3. MODELO DE LOS CAMBIOS DE GOBIERNO, ESTRATÉGICOS Y ORGANIZATIVOS TRAS LA PRIVATIZACIÓN	30
1.3.1. Privatización, contingencias externas, cambios estratégicos y organizativos y eficiencia.	38
1.3.2. Privatización, contingencias internas, cambios estratégicos y organizativos y eficiencia.	46
1.3.3. Privatización, cambios en el gobierno de la empresa y eficiencia.	47
1.3.4. Privatización, cambios estratégicos y organizativos y eficiencia.	50
1.4. RESUMEN Y CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	56
CAPÍTULO 2: INICIATIVA EMPRENDEDORA CORPORATIVA	61
2.1. IMPORTANCIA DE LA INICIATIVA EMPRENDEDORA CORPORATIVA	64
2.2. DEFINICIÓN DE INICIATIVA EMPRENDEDORA CORPORATIVA	66
2.2.1. Concreción terminológica.	66
2.2.2. Iniciativa emprendedora corporativa.	68

2.3. TEORÍAS Y MODELOS MULTIDIMENSIONALES EN LA INICIATIVA EMPRENDEDORA CORPORATIVA.	80
2.3.1. Teorías explicativas.	81
2.3.2. Iniciativa emprendedora, factores contextuales y organizativos y resultados.	83
2.4. RESUMEN Y CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.	87
CAPÍTULO 3: MODELO ESPECÍFICO DE ANÁLISIS: PRIVATIZACIÓN, COMPETENCIA, INICIATIVA EMPRENDEDORA Y RESULTADOS.	91
3.1. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN.	94
3.2. EVIDENCIA EMPÍRICA E HIPÓTESIS ACERCA DE LAS RELACIONES PLANTEADAS EN EL MODELO.	96
3.2.1. Privatización y resultados.	96
3.2.2. Privatización e iniciativa emprendedora corporativa.	96
3.2.3. Privatización, competencia e iniciativa emprendedora.	104
3.2.4. Privatización, competencia, iniciativa emprendedora y resultados.	108
3.3. RESUMEN Y CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.	113
<u>SEGUNDA PARTE: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</u>	
CAPÍTULO 4: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.	117
4.1. POBLACIÓN Y MUESTRA.	120
4.1.1. Características de la población.	120
4.1.2. Características de la muestra.	122
4.2. FUENTES DE INFORMACIÓN Y MEDIDAS.	131
4.2.1. Fuentes de información e instrumentos de recogida de la información.	131
4.2.1.1. Elección de las fuentes de información.	131
4.2.1.2. Elaboración y estructura del cuestionario.	132
4.2.1.3. Trabajo de campo.	136
4.2.2. Medidas de las variables.	137
4.2.2.1. Medidas de los resultados.	137

4.2.2.2. Medidas de la iniciativa emprendedora.	139
4.2.2.3. Medida de la competencia en el sector.	141
4.2.2.4. Medida de las variables de control.	144
4.3. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.	147
CAPÍTULO 5: EXPOSICIÓN DE LOS RESULTADOS.	153
5.1. CONSTRUCCIÓN DE LOS ÍNDICES DE MEDIDA, ANÁLISIS DE VALIDEZ Y FIABILIDAD Y COMPROBACIÓN DE LA NORMALIDAD.	156
5.1.1. Índices de medida de la eficiencia.	156
5.1.2. Índices de medida de la iniciativa emprendedora.	156
5.1.3. Índices de medida de la hostilidad del sector.	159
5.1.4. Variables de control.	161
5.2. CONTRASTACIÓN DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN.	162
5.2.1. Resultados de la contrastación de la primera hipótesis.	162
5.2.2. Resultados de la contrastación de la segunda hipótesis.	163
5.2.3. Resultados de la contrastación de la tercera hipótesis.	183
5.2.4. Resultados de la contrastación de la cuarta hipótesis.	197
5.3. RESUMEN DE LA CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.....	198

**TERCERA PARTE: CONCLUSIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN
FUTURAS**

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES, LIMITACIONES, Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN.	203
6.1. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.	206
6.1.1. Conclusiones relacionadas con la fundamentación teórica.	207
6.1.2. Conclusiones relacionadas con la contrastación del modelo.	208
6.2. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.	211
6.3. IMPLICACIONES TEÓRICAS Y PRÁCTICAS.	212
6.4. LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS.	214

BIBLIOGRAFÍA.	217
ANEXOS.	265

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 1.1. Efecto de la privatización sobre la eficiencia empresarial: estudios a nivel internacional.	28
Tabla 1.2. Efecto de la privatización sobre la eficiencia empresarial: estudios a nivel nacional.	32
Gráfico 1.1. Privatización, cambios estratégicos y organizativos y eficiencia.	33
Gráfico 3.1. Privatización, competencia, iniciativa emprendedora y eficiencia.	94
Tabla 3.1. Hipótesis de la investigación.	114
Tabla 4.1. Empresas privatizadas de 1985 a 2001 por el Ministerio de Industria y Energía (INI, INH, Teneo, AIE o SEPI).	123
Tabla 4.2. Empresas privatizadas de 1985 a 2001 por el Ministerio de Economía y Hacienda (DGPE o SEPPA).	128
Tabla 4.3. Empresas privatizadas de 1985 a 2001 por otras instituciones.	129
Tabla 4.4. Características de la muestra y de la población.	130
Gráfico 4.1. Tipos y fuentes de información.	132
Gráfico 4.2. Estructura del cuestionario.	135
Tabla 4.5. Ítems de iniciativa emprendedora.	142
Tabla 4.6. Ítems de hostilidad.	145
Tabla 4.7. Variables de control.	145
Tabla 4.8. Baremo de índice KMO.	148
Tabla 5.1. Descriptivos y test de normalidad de las variables continuas.	157
Tabla 5.2. Coeficientes de fiabilidad de los índices de iniciativa emprendedora.	158
Tabla 5.3. Coeficientes de fiabilidad de los índices de hostilidad del sector.	160
Tabla 5.4. Cambios en los resultados tras la privatización.	163
Tabla 5.5. Análisis descriptivo de las variables de iniciativa emprendedora.	164
Tabla 5.6. Resultados de iniciativa emprendedora tras la segmentación según si cotiza o no en Bolsa.	167
Tabla 5.7. Resultados de iniciativa emprendedora tras la segmentación según los procesos organizativos tras la privatización.	168
Tabla 5.8. Resultados de iniciativa emprendedora tras la segmentación según si existen o no accionistas de referencia activos tras la privatización.	170

Tabla 5.9. Resultados de iniciativa emprendedora tras la segmentación según el tipo de accionista de control tras la privatización.	172
Tabla 5.10. Resultados de iniciativa emprendedora tras la segmentación según que exista o no acción dorada u otro tipo de restricción.	175
Tabla 5.11. Resultados de iniciativa emprendedora tras la segmentación según si la empresa lleva a cabo cambios estratégicos y organizativos en el año antes de la privatización.	176
Tabla 5.12. Resultados de iniciativa emprendedora tras la segmentación según el momento de la privatización.	178
Tabla 5.13. Resultados de iniciativa emprendedora tras la segmentación según el modo de privatización.	179
Tabla 5.14. Resultados de iniciativa emprendedora tras la segmentación según si el sector principal es manufacturero o no.	181
Tabla 5.15. Resultados de iniciativa emprendedora tras la segmentación según la media de empleados tras la privatización.	182
Tabla 5.16. Influencia de la hostilidad competitiva en las medidas de la iniciativa emprendedora.	185
Tabla 5.17. Efecto de la hostilidad competitiva en las dimensiones de iniciativa emprendedora.	188
Tabla 5.18. Contrastación de la hipótesis 3 para la hostilidad competitiva.	189
Tabla 5.19. Influencia de la hostilidad de mercado en las medidas de la iniciativa emprendedora.	190
Tabla 5.20. Efecto de la hostilidad de mercado en las dimensiones de iniciativa emprendedora.	192
Tabla 5.21. Contrastación de la hipótesis 3 para la hostilidad de mercado.	193
Tabla 5.22. Influencia de la hostilidad tecnológica en las medidas de la iniciativa emprendedora.	195
Tabla 5.23. Efecto de la hostilidad tecnológica en las dimensiones de iniciativa emprendedora.	197
Tabla 5.24. Contrastación de la hipótesis 3 para la hostilidad tecnológica.	198

INTRODUCCIÓN

Los procesos de privatización, en su doble faceta de traspaso de propiedad y desregulación y fomento de la competencia (Vickers y Yarrow, 1988), constituyen uno de los fenómenos económicos de mayor relevancia de las últimas décadas. Estos procesos se explican tanto por razones políticas como financieras y económicas (Cuervo, 1997).

Dentro de las razones económicas destaca la mejora esperada en la eficiencia. En general, los trabajos empíricos la confirman. La mayoría de ellos comparan la eficiencia antes y después de la privatización y llegan a la conclusión de que mejora, tanto por el cambio de propiedad como por el aumento en el grado de competencia en el sector (por ejemplo, Megginson, Nash y Randenborgh, 1994; Hernández de Cos, 2003).

Sin embargo, encontramos una limitación importante en los estudios sobre privatización: no se han analizado los cambios estratégicos y organizativos que tendrán lugar tras el cambio de propiedad. Estudiar estos cambios internos resulta clave porque la privatización generará externalidades tales como una mayor iniciativa emprendedora (*entrepreneurship*) –que puede haber estado limitada por el carácter público de la organización– (D’Souza, Megginson y Nash, 2000; Cuervo, 2004).

Ante la necesidad de estudiar estos cambios, partimos de un modelo teórico de análisis global de la privatización que trata de superar el enfoque de “caja negra” que ha

prevalecido (Cuervo y Villalonga, 2000). El modelo incluye todos los cambios que conlleva la privatización –en el gobierno de la empresa, estratégicos y organizativos y en los resultados– y una serie de factores externos e internos que los condicionan.

La revisión de los escasos trabajos empíricos que han analizado algunas de las variables y de las relaciones establecidas en este marco general nos permite confirmar que existe un vacío importante en la literatura sobre privatización. No encontramos estudios que analicen las consecuencias estratégicas y organizativas que tienen lugar tras el traspaso de la empresa al sector privado. Además, aunque la mayoría de los trabajos que estudian la relación directa entre la privatización y la eficiencia confirman que ésta última mejora, encontramos algunos que no obtienen resultados significativos (por ejemplo, Ramamurti, 1996; Saal y Parker, 2003). El análisis de los cambios internos que tienen lugar tras la privatización permitirá entender mejor la relación entre la privatización y la eficiencia. Estos dos motivos favorecen que surjan nuevas investigación en este campo.

De las distintas variables recogidas en el modelo global de análisis, en esta tesis doctoral elegimos la iniciativa emprendedora corporativa (*corporate entrepreneurship*), el grado de competencia en el sector y los resultados. El hecho de que los autores que analizan los factores que potencian el carácter emprendedor de las empresas (por ejemplo, Zahra y Hansen, 2000) identifiquen la privatización como uno de ellos, apoya nuestra elección. La privatización se espera que impulse a las empresas a aumentar su iniciativa emprendedora incentivando la innovación y una menor aversión al riesgo (Zahra, Ireland, Gutiérrez y Hitt, 2000). Además, esto es especialmente cierto cuando el traspaso de propiedad va acompañado de procesos de desregulación y de una mayor competencia en el sector, entendida ésta como un mayor grado de hostilidad (Zahra y Neubaum, 1998).

Efectivamente, los estudios, tanto teóricos como empíricos que estudian la relación entre el *entrepreneurship* corporativo y el grado de hostilidad en el sector señalan que las empresas en entornos hostiles tienden a ser más innovadoras, a asumir más riesgos y a ser más proactivas (Naman y Slevin, 1993; Zahra y Bogner, 1999). Igualmente, a medida que el grado de hostilidad aumenta, sólo las empresas más emprendedoras obtienen mejores resultados (Covin y Slevin, 1989; Zahra, 1993a). Esta relación positiva entre la iniciativa emprendedora y los resultados, moderada por la hostilidad del sector, también se mantiene en el largo plazo (Zahra y Covin, 1995; Wiklund, 1999).

Por lo tanto, el propósito de esta investigación es dar respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Las empresas tras su privatización mejoran sus resultados?
2. ¿Las empresas tras su privatización son más emprendedoras?
3. ¿Qué papel juega el grado de competencia en el cambio producido en la iniciativa emprendedora tras la privatización?
4. ¿El cambio en el grado de competencia y en la iniciativa emprendedora tras la privatización explican la mejora en los resultados?

Inicialmente, aunque no es nuestro objetivo principal de estudio, contrastamos empíricamente si las empresas de nuestra muestra mejoran sus resultados tras pasar al sector privado. Esto lo hacemos por dos motivos, por una parte, porque algunos trabajos que comparan la eficiencia de las empresas públicas antes y después de su privatización, no muestran resultados del todo concluyentes (por ejemplo, Martin y Parker, 1997; Goldstein, 2003). Por otra parte, porque es un paso preliminar necesario para alcanzar el cuarto objetivo.

En segundo lugar, nuestro objetivo consiste en determinar si se producen cambios en las iniciativas emprendedoras de las empresas tras su privatización, esto es, si innovan más, entran en nuevos negocios tanto a nivel nacional como internacional y llevan a cabo procesos de renovación estratégica que suponen tanto reajustes de la cartera de negocios como cambios en la estrategia competitiva de los diferentes negocios.

En tercer lugar, pretendemos determinar si estas diferencias en las acciones emprendedoras son más acusadas cuando la privatización va acompañada de una alta competencia en el sector. Dos razones justifican que consideremos esta variable. Por una parte, que la privatización incluye tanto el traspaso de propiedad del sector público al privado, como los procesos de liberalización de los sectores y el aumento en el grado de competencia. Por otra, que los modelos multidimensionales propuestos para analizar el

entrepreneurship corporativo recomiendan incluir el efecto de la hostilidad o rivalidad existente en el sector.

Por último, a partir del grado de hostilidad existente y las acciones emprendedoras pretendemos explicar los resultados de las empresas tras su privatización. Al igual que con el objetivo anterior, la privatización y el *entrepreneurship* justifican la relación planteada. La privatización, porque tras “abrir la caja negra” y estudiar los cambios internos, tiene sentido determinar si dichos cambios permiten explicar unos mejores o peores resultados. El *entrepreneurship*, porque los modelos multidimensionales, de nuevo, recomiendan analizar la relación.

Para cumplir con los objetivos marcados, la tesis está organizada en tres partes fundamentales:

- 1) Fundamentación teórica.
- 2) Metodología de investigación.
- 3) Conclusiones y líneas de investigación futuras.

La primera parte contiene los capítulos 1, 2 y 3. En el capítulo 1 definimos la privatización y describimos los procesos que han tenido lugar en España. Después, presentamos los diferentes enfoques teóricos que justifican la privatización y los trabajos que contrastan empíricamente la mejora esperada en la eficiencia. Por último, planteamos un modelo de análisis global de la privatización que recoge los cambios internos que se esperan tras el traspaso de propiedad.

En el capítulo 2 definimos la iniciativa emprendedora y mostramos los modelos multidimensionales propuestos para su estudio. Estos modelos refuerzan nuestra decisión de considerar la hostilidad y los resultados empresariales como variables del estudio.

El capítulo 3 describe el modelo a contrastar y la evidencia empírica existente respecto a las relaciones planteadas en el mismo. Planteamos la relación esperada entre la privatización, el grado de hostilidad del sector, la iniciativa emprendedora corporativa y los resultados. Nuestro objetivo es determinar si las empresas tras su privatización son más

emprendedoras, si el grado de competencia influye sobre dicho comportamiento emprendedor y si las dos variables anteriores permiten explicar los resultados.

La segunda parte de la tesis –metodología de investigación– está formada por los capítulos 4 y 5. El capítulo 4 presenta el diseño de la investigación. Para ello, describimos la población objeto de estudio y la muestra de empresas en la que contrastamos las hipótesis. En segundo lugar, explicamos las fuentes de información empleadas, describimos el proceso seguido para elaborar el cuestionario y presentamos su estructura final. Después, se comenta cómo se organizó la distribución y recopilación de los cuestionarios. A continuación mostramos los instrumentos de medida de las variables incluidas en el estudio. Por último, resumimos los aspectos más importantes de las técnicas estadísticas utilizadas para tratar la información.

El capítulo 5 está destinado a presentar los resultados de la investigación. Antes de hacerlo, exponemos cómo se han construido los índices de medida, mostramos las pruebas de validez, fiabilidad y normalidad realizadas y sintetizamos los procedimientos aplicados para evaluar cada una de las partes de nuestro modelo de investigación.

La tercera parte contiene el capítulo 6. En este capítulo se recogen las principales conclusiones extraídas del estudio, las limitaciones, las implicaciones teóricas y prácticas y las líneas de investigación futuras.

Las últimas páginas de la tesis doctoral están destinadas a presentar las referencias bibliográficas empleadas y los anexos.

PRIMERA PARTE:
**FUNDAMENTACIÓN
TEÓRICA**

**PRIMERA PARTE:
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

**Capítulo 1: “Los procesos de
privatización”**

En el presente capítulo realizamos una revisión de la literatura sobre los procesos de privatización y establecemos nuestro marco general de análisis. Estructuramos la información en cuatro apartados. En el primero, definimos la privatización haciendo especial referencia a los procesos acontecidos en España, para mostrar la amplitud e importancia del fenómeno.

En el segundo apartado, recogemos los diferentes enfoques teóricos que explican la privatización –teoría de la agencia, teoría de la elección pública y perspectiva contingente– y los trabajos empíricos, tanto a nivel internacional como nacional, que han contrastado el cambio en la eficiencia esperado con la privatización.

A continuación planteamos un modelo de análisis global de la privatización que ofrece una perspectiva dinámica e incluye los cambios internos que se esperan tras el traspaso de propiedad al sector privado. Este modelo y el análisis de los trabajos empíricos que han analizado alguno de esos cambios internos nos permite definir el estado de la cuestión e identificar limitaciones que justifican el desarrollo de estudios a partir de las variables o las relaciones entre ellas no estudiadas.

Por último, a modo de resumen, ofrecemos las conclusiones del capítulo y planteamos nuestro objetivo de estudio dentro del marco general de análisis descrito.

1.1. EL PROCESO DE LA PRIVATIZACIÓN.

1.1.1. Definición de privatización.

La privatización se puede definir tanto de forma estricta como de forma amplia (Ramamurti, 2000). De forma estricta, la privatización se define como el traspaso de la propiedad y del control de una empresa pública al sector privado (Vickers y Yarrow, 1988; DeCastro y Uhlenbruck, 1997; Ogden y Watson, 1999; Cuervo y Villalonga, 2000, entre otros). Esta definición, siendo la más restrictiva, es la más aceptada (Ramamurti, 1992).

En España, el Plan de Privatizaciones de junio de 1996 considera que la privatización es “la transferencia total o parcial de la propiedad de empresas a través de la enajenación de las participaciones en el capital de sociedades, acciones, activos o unidades de negocio y, en todo caso, cuando dicha enajenación suponga para el sector público estatal la pérdida de influencia decisiva en la empresa de que se trate” (punto cinco del acuerdo del Consejo de Ministros de 28 de Junio de 1996).

Esta segunda definición nos indica que la privatización o venta de empresas al sector privado en sentido estricto no sólo lleva consigo la transmisión de la propiedad, sino también la de la mayoría de los derechos políticos a inversores privados, aún cuando el Estado se reserve un porcentaje de capital o condicione determinadas decisiones. La existencia de influencia dominante del sector público se presupone cuando éste posee directa o indirectamente la mayoría del capital y puede designar o, de hecho designa, a más de la mitad de los miembros del Consejo o la dirección de la empresa (Cuervo, 1997).

Sin embargo, la privatización se puede definir también desde una perspectiva más amplia, como cualquier acción que consigue aumentar el papel del sector privado en la economía (Jackson y Price, 1994)¹. En esta línea, resultan especialmente relevantes los

¹ Kay y Thompson (1986) consideran que la privatización es un término utilizado para designar formas diferentes, y posiblemente alternativas, de cambiar la relación entre el Estado y el sector privado. Entre las fórmulas más importantes se encuentran la desnacionalización (la venta de activos públicos), la desregulación (la introducción de competencia en los monopolios instituidos por ley) y la contratación externa de servicios (la concesión de franquicias a empresas privadas para producir bienes y servicios financiados por el Estado). Vickers y Yarrow (1991) consideran que se debe distinguir tres tipos de privatizaciones: 1) la privatización de empresas competitivas o, más generalmente, la transferencia al sector privado de empresas públicas que operan en mercados de productos competitivos sin fallos de mercado sustanciales; 2) la privatización de monopolios, la transferencia al sector privado de empresas públicas con un poder de mercado sustancial,

trabajos que consideran la desregulación de los mercados y el fomento de la competencia como una faceta de la privatización tan importante como la venta o cesión de empresas al capital privado (Yarrow, 1986; De Castro y Uhlenbruck, 1997; Newbery y Pollit, 1997; Ramamurti, 2000, entre otros).

La importancia de la desregulación en los procesos de privatización se refleja especialmente en el hecho de que muchas empresas públicas han gozado de una posición privilegiada, por su presunto carácter de monopolio natural. Por ello, la mera transmisión del poder de decisión al capital privado podría sustituir a un monopolista pasivo por otro ejerciente y tanto los monopolios privados como los públicos están pensados para ser igualmente ineficientes (Kay y Thompson, 1986; Kay y Vickers, 1988).

Diversos trabajos teóricos defienden que las empresas de propiedad privada no obtendrán necesariamente mejores resultados que las públicas en entornos regulados (por ejemplo, Sappington y Stiglitz, 1987; Laffont y Tirole, 1991; Pint, 1991; De Fraja, 1993; Willner, 1996). De hecho, si la empresa privatizada sigue en una situación de monopolio se reducen los incentivos a mejorar la eficiencia (Bös, 1991). Sin embargo, existen razones para creer que si la privatización va acompañada de un aumento en el grado de competencia mejorará la eficiencia productiva y la asignativa –la eficiencia productiva requiere que lo que se haga sea hecho al mínimo coste y la asignativa implica que lo que se haga, satisfaga las necesidades de los consumidores a precios que reflejen el coste de provisión–. Los estímulos para lograr la eficiencia pueden proceder del mercado del producto y del mercado de capitales. El mercado del producto facilita que los consumidores puedan transferir sus demandas a otras empresas; el mercado de capitales puede imponer la amenaza de quiebra o de absorción externa (Manne, 1965)–. No obstante, si existe poca competencia en el mercado del producto, o si el riesgo de quiebra o absorción es pequeño, las presiones del mercado no afectan a un gestor del servicio privado más que a su homólogo en el sector público.

como las redes de servicios públicos en el sector de las telecomunicaciones o la energía eléctrica; y 3) la contratación externa al sector privado de servicios financiados públicamente, que antes eran prestados por organismos del sector público.

En tanto que la privatización debe verse como la respuesta a los problemas de ineficiencia de la empresa pública (Cuervo, 1997: 83), ésta no se puede considerar como una simple transferencia de propiedad del sector público al privado, sino como un medio para mejorar la eficiencia y la competitividad de la empresa. Vickers y Yarrow incluso van más allá y argumentan que “el grado de competencia en el mercado del producto y la eficacia de la política reguladora tienen más efectos sobre la eficiencia de la empresa que la propiedad por sí misma” (1988: 3). Tener que competir con otras empresas por los clientes y por la cuota de mercado puede proporcionar la presión requerida para aumentar la eficiencia y la rentabilidad (D’Souza, Megginson y Nash, 2000).

En conclusión, en los procesos de privatización se deben diferenciar dos tipos de decisiones importantes: los cambios en la propiedad de las empresas y las mejoras en el nivel de competencia de los mercados en los que actúan las mismas. Para conseguir mejorar la eficiencia, tan importante como el cambio de propiedad, es el grado de la competencia en el sector. Los cambios de propiedad exigen, para aprovechar sus potencialidades y para incentivar el cambio y la eficiencia en la empresa pública, la existencia de mercados competitivos.

1.1.2. El proceso de privatización en España.

La creación de un sector empresarial público, tanto en España como en otros países, no ha obedecido a unos propósitos comunes claramente definidos, sino más bien a una gran diversidad de motivos económicos, sociales y políticos en cada caso.

En España, la profunda crisis económica que tuvo lugar entre 1977 y 1984, especialmente en el sector industrial, unida a la transición a la democracia hicieron que se produjese “un desembarco masivo de empresas privadas en el holding²” (Martín y Comín (1990: 458). De 1983 a 1985 las empresas públicas alcanzaron su importancia máxima en la economía española suponiendo más de un 8% del PIB (Myro, 1993).

Sin embargo, a principios de los años ochenta se produce un punto de inflexión y las privatizaciones empiezan a tomar importancia. En España, a partir de 1985, se va reduciendo progresivamente el papel de la empresa pública. En concreto, de representar el

10% del valor medio del empleo, el PIB y la Formación Bruta de Capital Fijo (FBCF) a finales de los setenta ha pasado a representar menos del 1% en la actualidad; de representar el 18% del mercado de capitales en 1979 las empresas públicas cotizadas han pasado al 0,43% en el 2002; de dar empleo a más de 550.000 personas a no alcanzar las 100.000 en el 2003 (Cuervo, 2003).

En los procesos de privatización españoles³ podemos distinguir dos grandes etapas –de 1985 a mayo de 1996 y desde junio de 1996 hasta la actualidad– debido al tipo de objetivos a alcanzar y los métodos de privatización empleados⁴.

Proceso de privatización hasta mayo de 1996.

Esta etapa se caracterizó por la ausencia de una política o plan específico de privatizaciones. La falta de objetivos que acompañaron a la creación de muchas empresas públicas se reproduce al tratar de privatizarlas (Cuervo, 1997). El método de privatización predominante fue la venta directa mediante subasta o negociación directa, con la excepción de Amper y Acesa que se privatizaron mediante oferta pública de venta (OPV). También se realizaron otros traspasos de propiedad del sector público al privado mediante OPVs

² Se refiere al Instituto Nacional de Industria (INI).

³ Para un estudio del proceso de privatización español en mayor profundidad véase Cuervo (1997), Gamir (1999) y Bel y Costas (2001), entre otros.

⁴ Existen cuatro métodos diferentes mediante los que se puede llevar a cabo el traspaso de propiedad del sector público al privado: (a) La Oferta Pública de Venta (OPV): sus ventajas son que garantiza la igualdad de información y el trato a los inversores interesados en acceder al proceso, permite acceder al mismo a una amplia base de ahorradores, así como mantener la autonomía e identidad de la empresa. Cuando la privatización se produce mediante la colocación por primera vez en el mercado de las acciones de la empresa tiene lugar lo que se conoce como Oferta Pública Inicial (OPI); (b) El concurso público: plantea la venta de la empresa a quien realice la mejor oferta. Se pueden diferenciar dos formas alternativas: la convocatoria universal a todos aquellos inversores potenciales interesados en la operación, y la convocatoria limitada cuando se restringe la participación a determinados candidatos o se exige el cumplimiento de ciertos requisitos; (c) La adjudicación directa: la enajenación directa es un procedimiento motivado por exigencias temporales, ausencia de concurrentes o por las características de la empresa o del activo que se vende, que implican la existencia, de hecho, de un comprador con un claro interés en la empresa y por ello susceptible de realizar la mejor oferta. Este sistema de venta debe ser para casos excepcionales y justificados; (d) Management-Buy-Out (MBO): permite a los directivos y trabajadores adquirir la empresa. Aplicable a pequeñas y medianas empresas, se desarrolla mediante la compra directa, o a través de una empresa holding creada por los directivos y/o trabajadores de la empresa. La financiación de la operación se realiza con base en los ahorros de los compradores o por medio de préstamos garantizados con los activos (acciones) de la empresa objeto de compra. Este método facilita la aceptación del proceso de privatización, pero puede condicionar la concurrencia y valoración de la empresa privatizada; (e) Privatizaciones en masa (mass o voucher privatization): usadas en las economías en transición. El objetivo es facilitar un proceso de privatización rápido minimizando el papel del Estado y maximizando el papel del mercado. Ciertos ciudadanos considerados aptos pueden usar vales o cupones que son distribuidos de forma gratuita o a un coste nominal para pujar por acciones de las empresas públicas o por activos de éstas (Cuervo, 1997).

pero sin pérdida de control por parte del Estado (Gesa, Telefónica, Ence, Endesa, Repsol, Argentaria y Gas Natural).

La preferencia por la venta directa se debió a tres motivos (Gamir, 1999): (1) En la mayor parte de los casos, las empresas acumulaban pérdidas cuando fueron vendidas, por lo que se prefirió la venta directa de activos por resultar más fácil; (2) No se pudieron realizar ventas a los directivos de las compañías porque las empresas eran demasiado grandes, de manera que requerían un importante esfuerzo tecnológico y financiero; (3) Se consideró que dado el reducido tamaño y el grado insuficiente de desarrollo del mercado de capitales español, la entrada de nuevos valores a la Bolsa hubiera afectado al comportamiento de la misma y que el mismo mercado bursátil hubiera sido incapaz de absorber tal cantidad de títulos.

Los procesos de privatización también han ido acompañados de sucesivas reestructuraciones del sector público empresarial. En 1989, el Instituto Nacional de Industria (INI), con base en la Ley de Presupuestos Generales del Estado de ese mismo año, se convierte en sociedad estatal. En 1992, el INI constituye la sociedad anónima Teneo, que incluía las empresas que por exigencias de la Comunidad Europea debían desarrollar sus actividades en régimen de libre competencia sin ayudas del Estado.

El Real Decreto-Ley 5/1995, de 16 de Junio, convalidado por Ley 5/1996, de 10 de Enero, estableció la desaparición del INI y del Instituto Nacional de Hidrocarburos (INH) y la creación de la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI) y de la Agencia Industrial del Estado (AIE). La SEPI se constituyó como tenedora de las acciones de Teneo y de las empresas del INH. La AIE agrupaba las participaciones públicas en las entidades mercantiles que estaban sujetas a planes de reestructuración o reconversión. Estas empresas pertenecían a sectores específicos (minero, defensa, construcción naval y siderurgia) que seguían recibiendo ayudas de los Presupuestos Generales del Estado, aunque siempre de acuerdo con la normativa comunitaria. Por último, a la Dirección General del Patrimonio del Estado (DGPE) –regulada su actuación por la Ley de Patrimonio del Estado de 1964– se le dio el control de un conjunto de empresas estatales, habiendo creado las Sociedades Estatales de Patrimonio I y II para facilitar el proceso de privatización.

Proceso de privatización desde junio de 1996.

Por acuerdo del Consejo de Ministros de 28 de Junio de 1996 se aprobaron las bases del programa de modernización del sector público empresarial del Estado –Programa de privatizaciones– y las normas internas de procedimiento sobre privatizaciones elaboradas por los Agentes Gestores. En definitiva, a partir de 1996 se aborda el proceso privatizador, no ya como una suma de medidas aisladas, sino como la aplicación de un programa político concreto, enmarcado a su vez en una política liberalizadora más amplia de la actividad económica (Gamir, 1999).

Se estableció que los Agentes Gestores de las privatizaciones serían:

1. La Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI).
2. La Sociedad Estatal de Participaciones Patrimoniales (SEPPA): agrupa a las Sociedades Estatales de Patrimonio I y II, a las que sustituye como agente gestor de las empresas que dependían de la Dirección General del Patrimonio (DGPE). Por la Ley 7/2001 de 14 de Mayo la SEPPA se integró en la SEPI.
3. La Agencia Industrial del Estado (AIE) (Desapareció por Real Decreto-Ley 15/1997 y sus empresas se integraron en la SEPI).
4. Los Ministerios funcionales, básicamente Fomento, en sus empresas directamente dependientes (Retevisión, AENA, Puertos del Estado, Renfe-Feve, ENATCAR, Correos, etc.). En algunos casos los ministerios han delegado en la SEPI la ejecución del proceso privatizador (Cuervo, 2003).

Estos Agentes Gestores del proceso de privatizaciones actuarían de acuerdo con los principios de:

1. Publicidad, transparencia y concurrencia.
2. Eficiencia y economía.
3. Separación de la propiedad y la gestión de las empresas.
4. Corrección de los desequilibrios presupuestarios.
5. Salvaguardia y defensa de los intereses económicos generales y de los intereses patrimoniales del Estado.
6. Protección de los intereses de accionistas y terceros.

7. Continuidad del proyecto empresarial de las empresas privatizadas.
8. Aumento de la competencia.
9. Extensión de los mercados de capitales y ampliación de la base accionarial de las empresas.
10. Sometimiento a control de todas las operaciones.

Por otra parte, el Programa de Modernización del Sector Público Empresarial, aprobado el 28 de Junio de 1996 por el gobierno de España, incluía la exigencia de contar con una valoración externa en todas las privatizaciones. Por ello, se constituyó el Consejo Consultivo de Privatizaciones (CCP), órgano puramente consultivo cuya función precisamente es la de incrementar las garantías y la transparencia del proceso privatizador.

En cuanto al método de privatización, en esta etapa la OPV constituye el método principal, tanto por el volumen de ingresos generados –casi el 90 por ciento del total (Cuervo, 2003)– como por el número de participantes involucrados, aunque el número de operaciones sigue siendo menor que el de las realizadas por venta directa. Las privatizaciones a través de OPV supusieron una clara mejora de la técnica privatizadora. Además, la propia técnica de la OPV se fue perfeccionando a lo largo de estas operaciones con la introducción de progresivas modificaciones, especialmente en el campo del tramo minorista que es el que presenta características diferenciadas con respecto a los tramos minoristas de otros países. Estas características han dado lugar a que algunos autores hablen de un modelo español de colocación, algunos de cuyos rasgos han sido “exportados” a otros países como Italia (Mañas, 1998; Gamir, 1999).

1.2. LA EXPLICACIÓN DE LA PRIVATIZACIÓN Y EVIDENCIA EMPÍRICA.

1.2.1. Teorías explicativas.

Una vez definida la privatización en sus dos facetas de cambio de propiedad y desregulación y fomento de la competencia y revisados los procesos acontecidos en España procedemos a justificar la conveniencia de dichos procesos.

La literatura sobre privatización establece que las empresas públicas son ineficientes debido a las características propias que éstas presentan:

1. Tienen objetivos múltiples y difusos, muchos de ellos impuestos por los propios políticos (Boycko, Shleifer y Vishny, 1996; Nellis, 1999).
2. Carecen de controles externos, dado que el mercado de capitales es sustituido por el mercado político en la evaluación del comportamiento de los directivos (Laffont, 1995) y tampoco existe un mercado de empresas que ante la amenaza de OPAs pudiera disciplinar a los directivos (Estrin y Perotin, 1991; Dewenter y Malatesta, 1997).
3. La apropiación política del proceso de inversión en la empresa y la protección ante la quiebra que hace que algunos grupos de interés, como los sindicatos, utilicen este hecho en su propio beneficio (Kornai, 1980; Smith, 1990).

Dadas estas peculiaridades propias de las empresas públicas, existe un cuerpo importante de literatura que explica y justifica la privatización por la mejora que conllevará en los resultados de la empresa. Los defensores de la propiedad privada argumentan que la presión del mercado de capitales disminuye los conflictos entre la propiedad y la dirección en el sector privado, al conseguir que los objetivos de la segunda sean más consistentes con la búsqueda de eficiencia (Alchian, 1965; Jensen y Meckling, 1976; De Alessi, 1980; Bös, 1991; Holmstrom y Tirole, 1993). La propiedad pública además se relaciona con objetivos políticos y económicos que pueden entrar en conflicto con el uso eficiente de los recursos (Tullock, 1976; Boycko, Shleifer y Vishny, 1996)⁵. La teoría de la agencia y la teoría de la elección pública, fundamentalmente, argumentan la defensa de la privatización. Adicionalmente, desde un planteamiento más organizativo, la perspectiva contingente también justifica la privatización en tanto que permitirá mejorar los resultados de la empresa. A continuación presentamos las tres perspectivas teóricas.

La teoría de la agencia.

La teoría de la agencia ofrece el marco teórico más destacado para analizar la privatización (Kay, 1987; Shapiro y Willig, 1990; Bös, 1991 y Laffont y Tirole, 1993). Esta teoría surge a partir de los trabajos de Alchian y Demsetz (1972), Jensen y Meckling

⁵ Por el contrario, los defensores de las empresas públicas defienden a estas empresas en base a dos razones: la motivación en el sector público (Downs, 1957, 1967; Fiorina y Noll, 1978; Hood, Huby y Dunsire, 1984; Dunsire, Hood y Huby, 1989; Peters, 1989) y el funcionamiento imperfecto del mercado de capitales en el sector privado (Grossman y Hart, 1986; Aoki, 1984; Lawriwsky, 1984; Cosh, Hughes, Lee y Singh, 1989; Dertouzos, Lester y Solow, 1989; Holmstrom y Tirole, 1989; Ravenscraft y Scherer, 1989; Shleifer y Summers, 1991; Williamson, 1991; Levine, 1997; Demirguc-Kunt y Maksimoniv, 1998; LaPorta, López-de-

(1976), Fama (1980) y Fama y Jensen (1983) y “...analiza el problema del control del comportamiento derivado de una relación contractual en la que «una o más personas, el o los principales, encomiendan a otra persona, el agente, la realización de un servicio en su provecho que implica delegar alguna autoridad al agente» (Jensen y Meckling, 1976: 308). La esencia del problema de agencia es la separación entre la propiedad y el control.

Mientras que en la empresa privada la divergencia de intereses de propietarios y directivos se gestiona mediante mecanismos internos y externos de control, en la empresa pública estos mecanismos no existen y, además, la relación principal-agente se complica más por la existencia del nivel político. En concreto, el problema de agencia se da en dos niveles. En el primer nivel el “principal” es el cuerpo electoral y el “agente” los políticos electos, mientras que en el segundo nivel el “principal” son los políticos elegidos y el “agente” los directivos o gestores de las empresas públicas (Gamir, 1999).

Los políticos podrán sacrificar el bienestar de la economía para alcanzar objetivos privados, tales como la reelección y beneficios financieros personales (Shapiro y Willing, 1990; Boycko, Shleifer y Vishny, 1996). Por ello, esta teoría enfatiza la importancia de los sistemas de incentivos para conseguir la eficiencia (Kaplan, 1989; Phan y Hill, 1995) e incluso innovaciones o revitalización estratégica de la empresa (Holmstrom, 1989).

Respecto a los mecanismos de control, en la empresa pública el control externo del mercado de capitales es sustituido por el control político (Estrin y Perotin, 1991; Anderson, de Palma y Thisse, 1997). En cuanto a los mecanismos internos de control, la empresa pública carece del control del Consejo de Administración, dado que representa al poder político con escasa capacidad de control, y los puestos directivos dependen de decisiones gubernamentales que no suelen estar relacionadas con los resultados económicos obtenidos por la empresa (Zeckhauser y Horn, 1989: 35).

En resumen, la teoría de la agencia defiende la privatización porque considera que los cambios en los derechos de propiedad que se producen con ella generarán cambios en el gobierno corporativo y en los incentivos de la alta dirección, lo que se traducirá en una mejora de la eficiencia (Sappington y Stiglitz, 1987; Vickers y Yarrow, 1988; Shapiro y

Willing, 1990; Bös, 1991; Laffont y Tirole, 1993; Schmidt, 1996; Cornelli y Li, 1997). En la empresa privatizada la dirección será reemplazada por otra más orientada a la búsqueda de eficiencia. Además, la mejora en los sistemas de incentivos que conlleva la privatización hará que los nuevos directivos mejoren los resultados de la empresa (Andrews y Dowling, 1998)⁶.

La teoría de la elección pública.

La teoría de la elección pública (*public choice*) (Tullock, 1965; Downs, 1967; Niskanen, 1971, 1987; Buchanan, 1972; Blankart, 1983; Mitchell, 1988; Aranson, 1990) también constituye un marco teórico apropiado para justificar la privatización. Esta teoría se centra en analizar los conflictos de intereses que surgen entre los dos grupos de *principales* –los políticos y los votantes– existentes en el sector público. En el sector privado también existen problemas de agencia entre accionistas (principales) y directivos (agentes), sin embargo, en el sector público esta relación es más complicada porque el último propietario de los activos del Estado son los ciudadanos y porque entre el público y los directivos existen diversas instituciones (Aharoni, 1982). La existencia de estas instituciones distorsiona la información que fluye entre los principales y los directivos (Smith, 1990: 55).

Los defensores de esta teoría consideran que los políticos, junto con los funcionarios o burócratas de las empresas, tratarán de maximizar sus objetivos de poder o prestigio en vez de los intereses generales. Los políticos una vez que consiguen el poder aseguran su carrera política y mejoran los sueldos de los burócratas (Migué y Bélanger, 1974; Orzechowski, 1977). Se desconfía de la actuación de los políticos y de los funcionarios en tanto que una vez que se les ha otorgado el poder para intervenir, buscarán su beneficio personal y no el de la sociedad.

⁶ La literatura sobre los derechos de propiedad (Jensen y Meckling, 1976; Fama, 1980; Aoki, 1983; Hart y Holmstrom, 1987; Hart y Moore, 1990) se centra en el diseño del sistema de reparto de poder. La existencia de contratos incompletos es el punto de partida, ya que con contratos completos se evitarían comportamientos discrecionales por parte de la dirección (Grossman y Hart, 1986; Hart, 1993: 140-141). Es la incapacidad de los principales de escribir contratos completos, cubriendo todas las contingencias y controlando perfectamente la actuación de los directivos, lo que nos lleva a tener que estudiar los problemas de agencia (Hart, 1995). Esta literatura reconoce la existencia de problemas de agencia tanto en la propiedad pública como en la privada, pero defiende que ésta última consigue un mejor uso de los recursos.

Por lo tanto, esta teoría de la elección pública argumenta que las empresas públicas serán menos eficientes que las privadas porque los políticos imponen sus objetivos para ganar votos y éstos pueden estar en conflicto con la mejora de eficiencia (Niskanen, 1971; Buchanan, 1972). Se espera que con la privatización cambien los objetivos de la empresa y se introduzca un sistema de incentivos más efectivo para conseguir que los agentes persigan el logro de los objetivos de los principales (Rees, 1988), aumentando de este modo la eficiencia y perdiendo importancia las consideraciones sociales (Shleifer y Vishny, 1994). Esto lleva a reducir los salarios (Haskel y Sanchís, 1995) y/o reducir el número de empleados (Boycko, Shleifer y Vishny, 1996) y, por lo tanto, a mejorar la eficiencia empresarial.

La teoría de los sistemas abiertos y la teoría contingente.

La teoría de los sistemas abiertos y la teoría contingente (por ejemplo, Burns y Stalker, 1961; Lawrence y Lorsch, 1967; Pugh y Hickson, 1976; Katz y Kahn, 1978; Perry y Rainey, 1988) se han centrado en la organización interna y en el ajuste de ésta con el contexto (Parker, 1995). Estas teorías de la organización también constituyen un marco teórico apropiado para justificar y estudiar la privatización, aunque su aplicación ha sido más reducida.

Sus defensores consideran que la capacidad de una empresa para adaptarse a los cambios del entorno es una cuestión fundamental porque cuando la empresa alinea su estrategia y su estructura con el nivel de turbulencia del entorno, maximiza los resultados (Miller, 1988; Naman y Slevin, 1993; Tan y Litschert, 1994; Lee, Miller, 1996). La adaptabilidad significa que las organizaciones son capaces de realizar los cambios necesarios para modificar su estructura y procesos organizativos cuando el entorno lo demanda (Jennings y Seaman, 1994). Por lo tanto, el encaje estratégico entre la estrategia, la estructura y el entorno es un determinante clave de los resultados de la empresa (Arens y Brouthers, 2001).

Estas teorías defienden la política de privatización porque establecen que mediante la propiedad privada la empresa adquiere mayor capacidad de adaptación, gana control sobre sus estrategias y puede alcanzar con mayor facilidad el encaje estratégico; lo que

supondrá la obtención de mejores resultados (Uhlenbruck, De Castro, 1998). No obstante, existen pocos trabajos empíricos que apoyen esto (Andrews y Dowling, 1998).

Desde principios de la década de los noventa, los investigadores han estudiado el impacto de la estructura de propiedad de la empresa sobre su capacidad para adaptar la estrategia en función de los cambios del entorno (Gedajlovic, 1993; Kroll, Wright, Toombs y Leavell, 1997; Wright y Ferris, 1997; Lane, Cannella y Lubatkin, 1998; Li y Simerly, 1998). Sin embargo, la mayoría de los estudios se centran en cuestiones de agencia.

Por otra parte, diversos autores muestran que las empresas públicas son diferentes de las privadas en cuanto a cultura, objetivos, naturaleza del negocio y localización, estructura organizativa, dirección y trabajo (Bishop y Thompson, 1992a; Martin y Parker, 1997). Tal y como señalan Cuervo y Villalonga (2000) es muy probable que las características de las empresas públicas cambien tras la privatización –tanto por las implicaciones que supone el cambio de titularidad como por la presión del mercado– para adaptarse a la nueva situación. Cambiarán los objetivos, las estrategias y el diseño organizativo debido a la presión de los nuevos propietarios de la empresa, y a los sistemas de incentivos de la dirección. La eficiencia de una organización depende en gran medida de la concordancia entre su entorno y sus respuestas internas a la evolución del mismo (Cuervo y Villalonga, 1999).

1.2.2. Evidencia empírica de la mejora esperada en la eficiencia tras la privatización.

Tras haber justificado los procesos de privatización a partir de las perspectivas teóricas que los defienden, procedemos a revisar la evidencia empírica existente, tanto a nivel nacional como internacional, sobre la mejora esperada en la eficiencia tras la privatización.

Estudiar los procesos de privatización exige hacer referencia, aunque no sea nuestro objeto de estudio, a los trabajos que comparan empresas públicas y privadas. La mayoría de estos estudios, al igual que los que analizan el cambio producido en la eficiencia tras el proceso de privatización, se han centrado en medir la eficiencia. Estos estudios son trabajos de sección cruzada o datos de panel que comparan empresas públicas y privadas en los mismos sectores. En ellos predominan los que confirman la mejor eficiencia en las

empresas privadas o privatizadas (por ejemplo, Savas, 1974; Morgan, 1977; Bishop, 1980; Davies, 1981; Perry y Babitsky, 1986; Cubbin, Domberger y Meadowcroft, 1987; Boardman y Vining, 1989; Cuervo, 1989; Ramamurti, 1997; Argimón, Artola y González-Páramo, 1999; Frydman, Gray, Hessel y Rapaczynski, 1999; Ros, 1999; Dewenter y Malatesta, 2001; Hernández de Cos, 2003) aunque existen también algunos que no encuentran diferencias significativas (por ejemplo, Caves y Christensen, 1980; Morrison, 1981; Millward y Parker, 1983; Freeman, Oum, Tretheway y Waters, 1985; Bishop y Kay, 1992; Martin y Parker, 1995)⁷.

Nuestro interés está en las investigaciones que analizan empresas que han sufrido procesos de privatización. Estos estudios son longitudinales y de casos y, en general, comparan la eficiencia de las empresas públicas antes y después de la privatización. Aquí predominan los trabajos que defienden la superioridad de la propiedad privada frente a la pública en términos de eficiencia (por ejemplo, Megginson, Nash y Van Randenborgh (1994); Hernández de Cos, 2003), aunque presentan una limitación importante: analizan de forma directa la relación entre la privatización y la eficiencia y no consideran los cambios intermedios que se tienen que producir tras la privatización. Por ello, pueden ser tachados de simplistas.

Los trabajos existentes se han realizado en países desarrollados, o en países en desarrollo o en economías en transición, como la Europa del Este o China. Así, resulta relevante hacer ciertas matizaciones en función del grado de desarrollo del país o países en los que se realizan el estudio ya que la situación política y económica puede estar condicionando dichos resultados (De Castro y Uhlenbruck, 1997). De hecho, por ejemplo, en el caso de los países en vías de desarrollo, sería más acertado hablar de desnacionalización (Bel y Costas, 2001). La tabla 1.1 recoge estos trabajos distinguiendo entre privatizaciones en economías en transición, en países en desarrollo y en países desarrollados.

⁷ Véase para una revisión en profundidad De Alessi (1980); Borcharding, Pommerehne y Schneider (1982); Millward (1982); Millward y Parker (1983); Borins y Boothman (1985); Boyd (1986); Domberger y Piggot (1986); Yarrow (1986); Vickers y Yarrow (1988); Boardman y Vining (1989); Maroto (1991); Vining y Boardman (1992); Pestieau y Tulkens (1993); Martin y Parker (1997); Sheshinski y López-Calva (1998);

En los trabajos de las *economías en transición*, cabe destacar especialmente la importancia que en la mejora de la eficiencia tiene la existencia de un marco legal estable, de unos mercados de capitales con capacidad efectiva de control y la ausencia de interferencias políticas por parte del gobierno en la actuación de la empresa privatizada (Villalonga, 2000a).

En los trabajos de países en desarrollo se confirma de forma mayoritaria la mejora de eficiencia tras la privatización. Cabe destacar, por ejemplo, el estudio de Boubakri y Cosset (1998) que encuentran mejoras en la eficiencia tras la privatización comparando los tres años anteriores y posteriores del traspaso de titularidad en 79 empresas de 21 países en desarrollo y 32 industrias entre 1980 y 1992. Boubakri, Cosset y Guedhami (2001) también encuentran mejora en la eficiencia tras la privatización en una muestra de 201 empresas de 32 países de desarrollo entre 1980 y 1997.

Para los países desarrollados, indicar dos cuestiones. La primera, el amplio número de trabajos realizados en el Reino Unido (por ejemplo, Martin y Parker, 1995; Eckel, Eckel y Singal, 1997; Domah y Pollit, 2001 y Saal y Parker, 2003), debido al carácter pionero de este país en los procesos de privatización. La segunda, que el número de trabajos que no encuentran diferencias significativas entre el antes y el después de la privatización es más elevado que en aquellos realizados en las *economías en transición* o los países en desarrollo, aunque cuando se utiliza un panel de países se suelen encontrar mejoras en la eficiencia tras la privatización (Hernández de Cos, 2003).

Tabla 1.1. – Efecto de la privatización sobre la eficiencia empresarial: estudios a nivel internacional.

A favor de las públicas	A favor de las privadas	Sin diferencias significativas
Países del Este o en transición	Barberis, Boycko, Shleifer y Tsukanova (1996); Claessens, Djankov y Pohl (1997); Frydman, Gray, Hessel y Rapaczynski (1999); Claessens y Djankov (1999 y 2002); Li y Rozelle (2000 y 2003); Sonobe y Otsuka (2003)	Harper (2002)
Países en desarrollo	Adams, Canvendish y Mistry, 1992; Galal, Jones, Tandon y Volgelsang (1994); Pinheiro (1996); Ramamurti (1997); Boubakri y Cosset (1998); LaPorta y López-de-Silanes (1999); Ros (1999); Birch y Haar (2000); Boubakri, Cosset y Guedhami (2001); Torero (2002); Annuatti-Nieto, Barossi-Filho, Gledson de Carvalho y Macedo (2003); Galiani, Gertler, Schardgrotsky y Sturzenegger (2003); Pombo y Ramírez (2003); Chong y López de Silanes (2004)	Ramamurti (1996); Boubakri y Cosset (1999); Fischer, Gutierrez y Serra (2003); Garrón, Machicado y Capra (2003); Pombo y Ramírez (2003);
Países desarrollados	Bishop y Thompson (1992a y b); Megginson, Nash y Van Randenborgh (1994); Eckel, Eckel y Singal (1997); Newberry y Pollit (1997); D'Souza y Megginson (1999); Boardman, Laurin y Vining (2000); D'Souza y Megginson (2000); D'Souza, Megginson y Nash (2000); Verbrugge, Owens y Megginson (2000); Bortolotti, D'Souza, Fantini y Megginson (2001); Dewenter y Malatesta (2001); Domah y Pollit (2001); Pollit y Smith (2002)	Hartley, Parker y Martin (1991); Martin y Parker (1995); Parker (1995); Martin y Parker (1997); Parker y Wu (1998); Parker (1999); Boylaud y Nicoletti (2000); Alexandre y Charreaux (2001); Saal y Parker (2001, 2003); Goldstein (2003)

Fuente: Elaborado a partir de Megginson y Netter (2001), Chong y López de Silanes (2003) y Hernández de Cos (2003).

Entre los estudios que no encuentran diferencias significativas cabe señalar, por ejemplo, el de Martin y Parker (1995, 1997) cuyos resultados no permiten afirmar que la propiedad privada es inequívocamente más eficiente que la pública. Se observan mejoras en algunas de las once empresas estudiadas, especialmente en términos de rentabilidad y valor añadido por empleado, pero los resultados no son concluyentes. Igualmente, Alexandre y Charreaux (2001) no confirman los efectos positivos atribuidos tradicionalmente a la privatización en una muestra de 19 empresas francesas privatizadas considerando un horizonte temporal de siete años. La privatización supone efectos positivos significativos en los resultados sólo en un número reducido de empresas.

Por último, respecto a la metodología de análisis empleada en las investigaciones longitudinales cabe distinguir, por una parte, los análisis econométricos y, por otra, los estudios de casos. Los primeros se han centrado, fundamentalmente, en las dimensiones financieras de los resultados, medidas por índices de rentabilidad (por ejemplo, Megginson, Nash y Van Randenborgh, 1994; Boubakhri y Cosset, 1998 y D'Souza y Megginson, 1999), raras veces examinan los efectos sobre el bienestar de los consumidores –Galat, Jones, Tandon y Voglesang (1994), como excepción–. Por otra parte, los estudios de casos se han realizado en su mayoría en el Reino Unido.

Entre los estudios econométricos, cabe destacar el trabajo pionero de Megginson, Nash y Van Randenborgh (1994) que confirma mejoras en los resultados –específicamente, las empresas aumentan sus ventas reales, son más rentables, aumentan su inversión en capital, mejoran su eficiencia operativa y aumentan el número de trabajadores, la rentabilidad, la eficiencia operativa, la inversión, el empleo, el endeudamiento y los dividendos– tras la privatización en una muestra de 61 empresas procedentes de 18 países⁸ y 32 sectores diferentes entre 1961 y 1989 tras comparar tres años antes y tres después del traspaso de titularidad al sector privado. Posteriormente, Boubakhri y Cosset (1998) y D'Souza y Megginson (1999), entre otros, replican el trabajo en otras muestras obteniendo los mismos resultados⁹.

⁸ 12 países desarrollados y 6 países en desarrollo.

⁹ Megginson y Netter (2001) revisan ocho trabajos que han utilizado la misma metodología de Megginson, Nash y Van Randenborgh (1994).

Al igual que a nivel internacional, los trabajos en España que estudian los efectos de la privatización sobre la eficiencia son los menos¹⁰. Esto se debe a dos motivos: 1) resulta muy difícil conseguir datos de empresas que se privatizaron en los ochenta o a principios de los noventa; 2) para algunas de las privatizaciones no ha transcurrido tiempo suficiente para poder analizar sus efectos.

El primer trabajo en España que trata de analizar el efecto de la privatización sobre la eficiencia es el del Sanchís (1996). Posteriormente surgen los trabajos de Melle (1999), Villalonga (2000a y b), Cabrera y Gómez (2003), Hernández de Cos (2003) y Arocena (2004) (tabla 1.2), que también analizan la eficiencia, comparando la alcanzada antes de la privatización con la de después. Por lo tanto, a nivel nacional, tampoco hay estudios que analicen el proceso de privatización de forma completa, es decir, que tengan en cuenta los procesos de cambio interno.

De Castro y Uhlenbruck (1997) y Zahra y Hansen (2000) señalan que, en general, los trabajos sobre privatización son estudios anecdóticos que no ofrecen una base sólida para evaluar la eficiencia del proceso de privatización. Además, dado que en principio, a nivel teórico, es de esperar que la privatización mejore la eficiencia y puesto que no todos los trabajos son concluyentes al respecto, el análisis de variables y relaciones intermedias entre la privatización y la eficiencia podría resultar clave para tratar de explicar la falta de dicha mejora.

1.3. MODELO DE LOS CAMBIOS DE GOBIERNO, ESTRATÉGICOS Y ORGANIZATIVOS TRAS LA PRIVATIZACIÓN.

Como hemos visto la literatura sobre privatizaciones se ha centrado en analizar la mejora experimentada en la eficiencia tras el traspaso de propiedad siguiendo un enfoque de “caja negra” (Cuervo y Villalonga, 2000). Es decir, no se ha analizado el proceso de

¹⁰ Por el contrario, encontramos desde principios de la década de los ochenta muchos trabajos, en su mayoría de corte transversal, que comparan la eficiencia en empresas públicas y privadas. En general, estos trabajos muestran una mejor eficiencia, sobre todo técnica, en las empresas privadas que en las públicas (Cuervo y Maroto, 1983; Cuervo, 1984; Maroto, 1985; Myro, 1985; Verges y Prior, 1985; Novales y Trujillo, 1986; Trujillo, 1986; Novales, Sebastián, Servén y Trujillo, 1987; Rodríguez y De la Fuente, 1987; Yagüe, 1987; Cuervo, 1988; De la Fuente, De Miguel y Rodríguez, 1988; Cuervo, 1989; Novales, 1989; Azofra, 1990; Maroto, 1990; Azofra, Fernández, Hernáñez y De Miguel 1991; Pior, Verges y Vilardell, 1993; Argimón, Artola y González-Páramo, 1999; Hernández de Cos, 2003 y Hernández de Cos, Argimón y González-Páramo, 2004).

cambio interno que la empresa privatizada atraviesa hasta alcanzar el cambio previsto en la eficiencia y, por tanto, no se han estudiado las razones explicativas de la variación en dicha eficiencia de la empresa privatizada.

En este apartado nuestro objetivo es definir un marco general de análisis que incluya todas las variables y relaciones que se deberían estudiar cuando tratamos los procesos de privatización (gráfico 1.1). Para ello, partimos del modelo dinámico que propone Cuervo (2004), desarrollado a partir del trabajo de Cuervo y Villalonga (2000).

Cuervo (2004) identifica tres bloques de variables en los procesos de privatización: el contexto de la privatización, los cambios internos y los cambios en la eficiencia. El contexto de la privatización incluye todas aquellas contingencias externas (políticas y económicas) e internas (organizativas) que se dan junto con el traspaso de propiedad y que podrán influir en todos los cambios que se producirán tras la privatización. En concreto, dentro de las contingencias externas señala los procesos de desregulación y aumento de la competencia y el método de privatización. Las contingencias internas se refieren por una parte, al reemplazamiento de los directivos antes de la privatización y por otra, al tamaño, edad, rentabilidad y grado de sindicalización de la empresa.

Dentro de los cambios internos distingue, por un lado, los cambios en el gobierno de la empresa, y por otro, los cambios estratégicos y organizativos. Los cambios en el gobierno de la empresa se refieren al reemplazamiento de la dirección tras la privatización y a los cambios que tendrán lugar en la estructura de gobierno. Los cambios estratégicos y organizativos incluyen a su vez cuatro tipos de cambios: en primer lugar, los cambios en los objetivos, en los sistemas de incentivos y en los mecanismos de control externo. En segundo lugar, los cambios en la estrategia corporativa y competitiva y en la iniciativa emprendedora de las empresas que incluye el desarrollo de nuevos negocios y la actividad internacional. En tercer lugar los cambios en la estructura organizativa. Por último, los cambios en la cultura organizativa. En cuanto a la eficiencia, considera tanto la eficiencia técnica como la distributiva.

Tabla 1.2. – Efecto de la privatización sobre la eficiencia empresarial: estudios a nivel nacional.

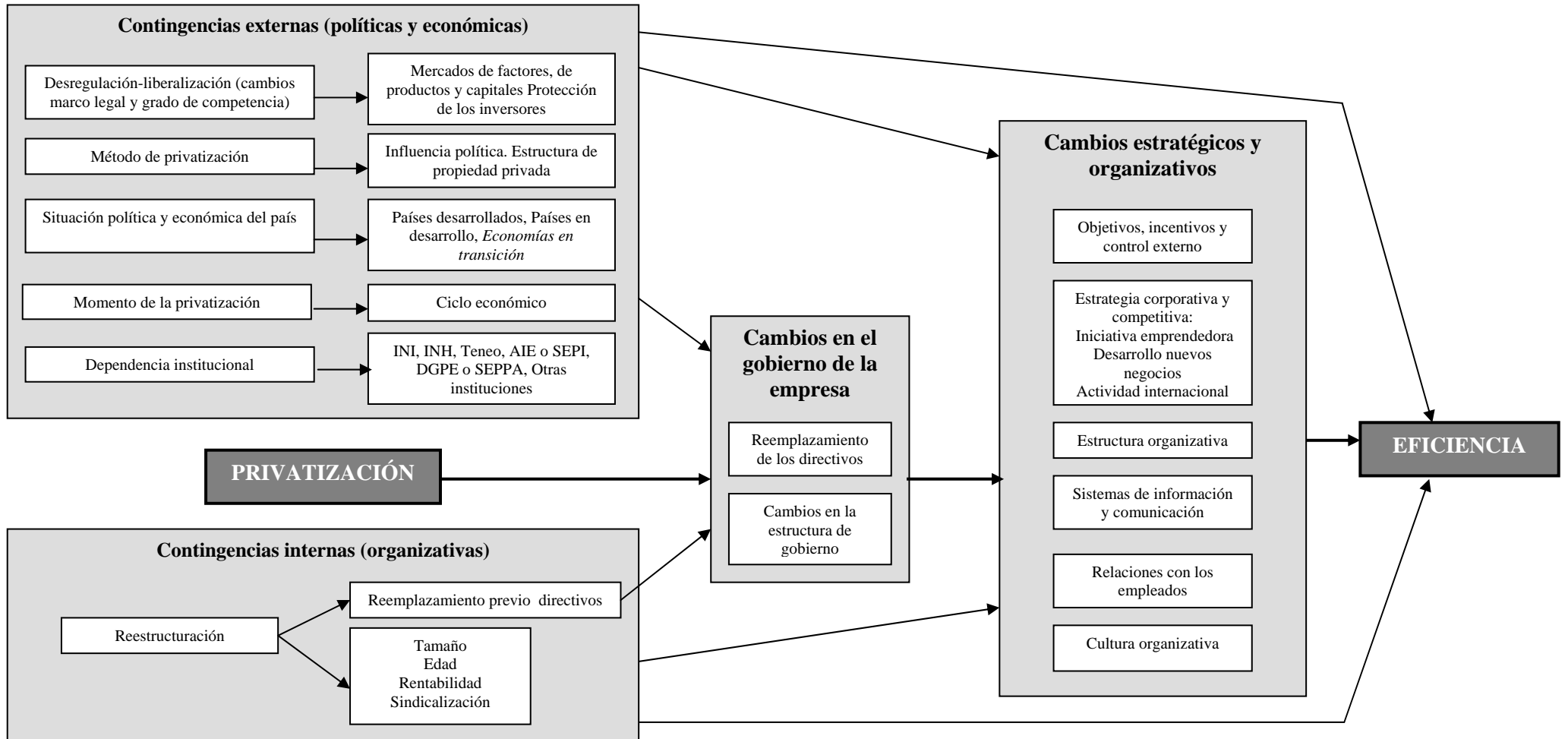
Trabajos empíricos	A favor de las públicas	A favor de las privadas	Sin diferencias significativas
Sanchís (1996)		Evolución en la productividad de 1985 a 1990 de 17 empresas privatizadas. Efecto positivo, en general, de la privatización, la competencia y la reestructuración sobre la evolución de la productividad*.	
Melle (1999)			Resultados de 10 empresas privatizadas mediante OPV de 1990 a 1999. Compara los resultados de antes y después de la privatización con los mismos indicadores que Megginson y otros (1994).
Villalonga (2000a y b)			Evolución en la rentabilidad económica de 24 empresas privatizadas en España entre 1985 y 1995. El mayor incremento de la eficiencia no se produce hasta los años 7º y 8º después de la privatización**.
Cabrera y Gómez (2003)		Mejoras en la eficiencia tras la privatización, tanto en rentabilidad como en eficiencia operativa en 52 empresas privatizadas.	
Hernández de Cos (2003)		Efecto positivo de la privatización sobre la productividad de los factores, el stock de capital real, ratio capital/trabajo y remuneración real por trabajador y negativo sobre el empleo, endeudamiento y cuota de mercado en una muestra de 33 empresas privatizadas.	
Arocena (2004)			Mejora sustancial en la productividad del trabajo y la eficiencia operativa (valor añadido por empleado y ventas por empleado) en Endesa, Repsol, Telefónica y Enagás tras la privatización y la liberalización. Endesa y Telefónica empeoran la rentabilidad (ingresos por ventas) mientras que Repsol y Enagás mejoran.

* Los resultados de este estudio se deben tomar con mucha cautela ya que de las diecisiete empresas de la muestra once de ellas no habían sido realmente privatizadas y además sólo considera datos de un año después de la privatización.

** Sólo cinco empresas experimentan un incremento significativo en su nivel de eficiencia y seis (incluidas dos de esas cinco) experimentan un incremento significativo en la tendencia de su eficiencia. Es más, cuatro y siete empresas, respectivamente, sufren disminuciones significativas en su nivel y tendencia de la eficiencia.

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 1.1. – Privatización, cambios estratégicos y organizativos y eficiencia.



Fuente: Elaborado a partir de Parker (1995), De Castro y Uhlenbruck (1997, 2003), Eckel, Eckel y Singal (1997), Martin y Parker (1997), Dewenter y Malatesta (1998), Cuervo y Villalonga (2000), Doh (2000), Newman (2000), Ramamurti (2000), Ramaswamy y Von Glinow (2000), Villalonga (2000); Zahra, Ireland, Gutiérrez y Hitt (2000); Chong y López de Silanes (2003) y Cuervo, (2004).

En cuanto a las relaciones entre los bloques de las variables, Cuervo (2004) establece que la privatización junto con las contingencias externas e interna producirán cambios en el gobierno de la empresa, que a su vez determinarán cambios estratégicos y organizativos que condicionarán los resultados de la empresa. Adicionalmente, las contingencias externas e internas podrán influir también de forma directa sobre los cambios estratégicos y organizativos y sobre la eficiencia.

El modelo propuesto por Cuervo (2004) lo ampliamos con otras aportaciones obtenidas a partir de la revisión de los trabajos de Parker (1995), De Castro y Uhlenbruck (1997, 2003), Eckel, Eckel y Singal (1997), Martin y Parker (1997), Dewenter y Malatesta (1997), Doh (2000), Newman (2000), Ramamurti (2000), Ramaswamy y Von Glinow (2000), Villalonga (2000a y b); Zahra y otros (2000) y Chong y López de Silanes (2003).

Respecto a las contingencias externas, al modelo de Cuervo (2004) le añadimos tres variables más: la situación política y económica del país, el momento de la privatización y la dependencia institucional. En cuanto a la situación política y económica, es importante distinguir si el país o los países en los que se realiza el estudio están desarrollados, en desarrollo o son *economías en transición* (De Castro y Uhlenbruck, 1997). Respecto al momento de la privatización se debe considerar el ciclo económico (Parker, 1995; Cuervo y Villalonga, 1999). Por último, la dependencia institucional que tenía la empresa cuando era pública también puede ser una variable relevante en el estudio de los procesos de privatización (Parker, 1995).

En las contingencias internas y en los cambios de gobierno de la empresa los trabajos revisados no hacen ninguna aportación adicional a lo señalado por Cuervo (2004).

En cuanto a los cambios estratégicos y organizativos, además de todos los indicados por Cuervo (2004), también se deben incluir los cambios en los sistemas de información y comunicación y las relaciones con los empleados (Parker, 1995; Martin y Parker, 1997).

A continuación, procedemos a señalar con más detalle las aportaciones que hacen al estudio de los procesos de privatización todos los trabajos revisados para ampliar el modelo de Cuervo (2004).

En línea con el planteamiento global del proceso de privatización que establecen Cuervo y Villalonga en sus trabajos, Parker (1995) plantea la necesidad de analizar los cambios internos que se producen tras el traspaso de propiedad. Defiende que la mejora en los resultados se asocia con importantes cambios en la dirección, los objetivos, la estructura organizativa, los sistemas de información y comunicación, la naturaleza y localización de los negocios y las relaciones con los empleados. De estos seis factores sólo se ha estudiado el papel que juega la dirección. Además, se deben considerar otros factores como la dependencia institucional que tenía la empresa cuando era pública o el entorno histórico, político y económico en el que se producen los cambios. De Castro y Uhlenbruck (1997) defienden también la necesidad de considerar las características del país que afectarán a las políticas de privatización y a la estrategia de la empresa privatizada. De hecho, encuentran diferencias entre las privatizaciones llevadas a cabo en países desarrollados, en países en desarrollo y en las economías comunistas.

Martin y Parker señalan que el cambio en la propiedad, la competencia y la desregulación y la estructura de incentivos no influyen directamente sobre los resultados, sino que lo hace a través de una serie de respuestas organizativas internas. Por lo tanto, el análisis de estas respuestas internas permitirá entender la naturaleza de los resultados tras la privatización. Las perspectivas simplistas de la privatización centradas exclusivamente en la mejora automática de los resultados (Hanke, 1987; Pirie, 1988) ignoran dicha adaptación interna. En la actualidad, no existe ningún modelo coherente y mucho menos una teoría bien desarrollada sobre la adaptación organizativa que tiene lugar tras la privatización, por lo que se debe continuar investigando en este área.

Igualmente, Ramaswamy y Von Glinow (2000) defienden que los resultados tras la privatización no dependen únicamente de la estructura de la industria y los procesos de desregulación y que la mera transferencia de propiedad del sector público al privado puede que no conlleve una mejora en los resultados. Por ello, resultan esenciales importantes cambios organizativos en el liderazgo, en los sistemas, en la estructura y en la cultura que permitirán conseguir los resultados deseados con la privatización. Igualmente, señalan la

necesidad de considerar la influencia de una serie de variables externas: la estructura de la industria y el grado de competencia en el mercado, el contexto regulador y la proporción del capital perdido por el Estado.

Ramamurti (2000) ofrece un modelo dinámico de la privatización y defiende que la privatización induce cambios en las empresas, en las industrias y en los países y estos efectos combinados modifican a su vez los resultados de dichas empresas, industrias y países. Entre las variables a nivel de empresa considera el tamaño y el porcentaje de capital de la empresa pública que ya era privado. A nivel de industria considera la presión competitiva y el potencial existente para explotar innovaciones. Por último, a nivel de país, incluye el compromiso ideológico con la propiedad privada y las fuerzas del mercado, las crisis macroeconómicas, la calidad de los mercados y el apoyo de las instituciones. Las causas de la privatización, la manera en la que se lleva a cabo y sus consecuencias se pueden entender considerando estos tres niveles de análisis.

Chong y López de Silanes (2003) destacan el papel del marco institucional tras la privatización y defienden que el éxito de la privatización depende, al menos, de dos políticas complementarias. La primera es la desregulación y re-regulación pro competencia de los mercados. La segunda es el establecimiento de un conjunto de instituciones que promuevan el buen funcionamiento del gobierno corporativo facilitando el acceso a los mercados de capitales y permitiendo que las empresas recientemente privatizadas puedan financiar su crecimiento sin depender del Estado.

Zahra, Ireland, Gutierrez y Hitt (2000) analizan de forma teórica las principales transformaciones organizativas que ocurren con la privatización. La transformación organizativa incluye cambios en los valores, culturas, sistemas y estrategias de la organización. La transformación se centra en cómo una empresa se organiza, se gobierna y se dirige para ajustarse a la realidad competitiva de la economía de mercado. Los autores distinguen dos tipos de efectos tras la privatización: efectos de primer y de segundo orden. Los efectos de primer orden suponen cambios en los incentivos de la dirección, en la estructura organizativa y en la cultura. Los efectos de segundo orden conllevan una mejora del aprendizaje organizativo, aumento de las oportunidades tecnológicas y un mejor acceso a las redes.

De Castro y Uhlenbruck (2003) plantean a nivel teórico el efecto de las condiciones del proceso de privatización –las características del gobierno que privatiza (objetivos de la privatización); las condiciones del mercado de productos y factores, grado de desregulación; y los términos de la transacción (garantías en el empleo y la inversión, control de los precios y los salarios, etc.)– y de los antecedentes estructurales – características de la empresa pública, control social, financiación, principales recursos y capacidades– sobre el comportamiento emprendedor –grado de encaje entre las características de la empresa pública y las características del emprendedor, características emprendedoras del comprador (formación empresarial, experiencias previas y habilidades en el comportamiento emprendedor y capacidades políticas), tipo de comprador (interno o externo) y nivel de financiación de la empresa, especialmente importante en economías emergentes por la existencia de mercados de capitales muy débiles y empresas públicas con muy baja capitalización en ellos (Peng y Heath, 1996; Boubakri y Cosset, 1998) – y, en consecuencia, sobre los resultados de la empresa.

Newman (2000) presenta tres perspectivas teóricas en cuanto a la transformación organizativa y la actividad emprendedora durante los periodos de cambio extremo en el contexto institucional de las empresas, como es el caso de la privatización. Dichas teorías son la del cambio organizativo (Tushman y Romanelli, 1985), la del aprendizaje organizativo (Lant y Mezias, 1992) y la institucional (DiMaggio y Powell, 1983). Se sugiere una relación de U invertida entre la transformación organizativa y el cambio institucional; el cambio institucional incentiva la transformación organizativa hasta cierto punto, pero un excesivo cambio institucional inhibe la transformación organizativa limitando la capacidad de la empresa para aprender.

Doh (2000), a partir de la economía industrial, la perspectiva de los recursos y capacidades y la estratégica de cooperación interorganizativa, desarrolla una teoría integrada para mostrar como la privatización potencia que las empresas privatizadas adopten una estrategia de líder tras la liberalización del sector (se centra en las empresas públicas en situación de monopolio) y además señalan que estas empresas se pueden ver beneficiadas por un posible retraso en la liberalización del sector.

Por último, cabe citar otros trabajos, como los de Eckel, Eckel y Singal (1997) y Dewenter y Malatesta (1997), que contrastan mejoras en la eficiencia de las empresas tras la privatización pero que, a pesar de ello, señalan la necesidad de introducir contingencias externas e internas en el análisis, aunque ellos no las valoran.

A partir de lo indicado sobre la necesidad de estudiar los procesos de privatización incluyendo las contingencias externas e internas, los cambios en el gobierno de la empresa y los cambios estratégicos y organizativos para determinar su efecto en la eficiencia de la empresa, se hace necesario revisar qué es exactamente lo que se ha hecho en este tema. No todas las relaciones planteadas en el modelo han sido estudiadas. A continuación procedemos a analizar las distintas variables y relaciones que se han analizado en la literatura sobre privatización¹¹.

1.3.1. Privatización, contingencias externas, cambios estratégicos y organizativos y eficiencia.

Para que se produzcan cambios tras la privatización existen ciertas contingencias externas que ejercerán un efecto positivo. En concreto, es conveniente que el traspaso de propiedad vaya acompañado de procesos de desregulación y liberalización de los mercados que den lugar a mercados competitivos de factores, productos, servicios y capitales (Vickers y Yarrow, 1988). También se necesita un mercado de control de empresas eficiente (Goodman y Loveman, 1991) y un marco legal estable (La Porta y López de Silanes, 1997; Shleifer y Vishny, 1997). Además, se debe evitar la influencia política en la empresa privatizada, por lo que es importante el método de privatización empleado y que se limite el control ejercido mediante la *acción de oro*.

Igualmente, tal y como ya señalamos en el apartado anterior, se debe considerar en el estudio el grado de desarrollo del país y también el estado en el que se encuentra la economía del país en el momento de la privatización (Villalonga, 2000a).

¹¹ Todas las relaciones coinciden con las mostradas en el modelo general de análisis excepto las relaciones: Privatización, contingencias externas o internas, cambios en el gobierno, cambios estratégicos y organizativos y eficiencia. No las incluimos a continuación porque no hemos encontrado ni evidencia teórica ni empírica de ellas.

Por último, se debe incluir la dependencia institucional de la empresa cuando era pública (Parker, 1995). En el caso español habría que distinguir si las empresas pertenecían al INI, INH, Teno, AIE o SEPI; a la DGPE o a la SEPPA; o a otras instituciones.

Grado de competencia en el sector.

La importancia de la desregulación y liberalización de los mercados es tal que, como señalamos en el primer apartado de este capítulo, forma parte de una definición amplia de la privatización.

La mayoría de la evidencia empírica sobre titularidad pública y privada y procesos de privatización muestra mejoras en la eficiencia aunque los trabajos no son del todo concluyentes. En la medida en que el énfasis en la privatización “no está apoyado por evidencia empírica sobre los resultados relativos de las empresas públicas y privadas, esto acentúa el papel de la competencia y apoya el escepticismo sobre el valor de la privatización fuera de un entorno competitivo” (Kay y Thompson, 1986: 31). Por ello, los autores (Kay y Vickers, 1988; Vickers y Yarrow, 1988, entre otros) proclaman la necesidad de dar prioridad al fomento de la competencia en los estudios sobre privatización. De hecho, tener en cuenta este factor permite encontrar resultados más sólidos en cuanto a la mejor eficiencia en las empresas privadas o privatizadas; aunque en los trabajos empíricos encontramos que resulta difícil separar los efectos de la propiedad, de la competencia y de la regulación (Parker, 2004).

Aunque resulta peligroso hacer generalizaciones en industrias diferentes con condiciones competitivas distintas, Parker (2004) señala que, en general, en el Reino Unido la evidencia empírica es consistente con la teoría económica, en cuanto a que la competencia favorece más la mejora en la eficiencia económica que la propia privatización. No obstante, el traspaso de propiedad también resulta clave en tanto que si la privatización no se hubiese producido hubiese sido más difícil el aumento en la competencia.

Cabe señalar dos casos en los que especialmente la regulación y el fomento de la competencia deberían acompañar a la privatización: (1) en industrias en las que existe una situación de monopolio u oligopolio; y (2) en industrias en las que el gobierno posee la

mayor parte de los activos. Los sectores con una fuerte presencia estatal tienden a estar protegidos por una serie de regulaciones originalmente establecidas para reducir las pérdidas de las empresas públicas y el déficit fiscal. En estos casos, la desregulación permitirá deshacerse de estas estructuras protectoras que podrían permitir a las empresas privatizadas obtener ganancias extraordinarias a costa de los consumidores (Chong y López de Silanes, 2003).

Entre los trabajos empíricos sobre los procesos de privatización que incluyen el efecto de la desregulación y competencia y encuentran una influencia positiva en la mejora de la eficiencia, cabe citar, por ejemplo, a Bishop y Thompson (1992b), Haskel y Szymanski (1993), Megginson, Nash y Randenborgh (1994), Martin y Parker (1995), Parker y Wu (1998), LaPorta y López-de-Silanes (1999), Parker (1999), Bortolotti, D'Souza, Fantini y Megginson (2001), Boubakri, Cosset y Guedhami (2001), Megginson y Netter (2001), y Saal y Parker (2003).

Entre los trabajos realizados en el Reino Unido, Bishop y Thompson (1992b) encuentran que la mejora observada en la eficiencia se debe no sólo al traspaso de propiedad sino también al aumento en el grado de competencia sufrido ante los procesos de desregulación y apertura de los mercados a nuevos competidores. Haskel y Szymanski (1993), Martin y Parker (1995), Parker (1999) y Saal y Parker (2003) confirman que el grado de competencia es más importante que la propiedad. Parker y Wu (1998) encuentran mejoras en la eficiencia en el sector siderúrgico británico en los años previos a la privatización, no mostrando mejora tras el traspaso de la propiedad al sector privado. El hecho de que el sector antes de la privatización operase en un mercado competitivo a nivel internacional puede explicar estos resultados. Estos resultados apoyan la idea de Vickers y Yarrow (1988) de que la competencia puede llegar a ser incluso más importante que la propiedad en la mejora de la eficiencia de las empresas.

También en países desarrollados, Megginson, Nash y Randenborgh (1994) confirman que la mejora producida en los resultados tras la privatización, para la mayoría de los indicadores de resultados, sólo es significativa en las empresas que se encuentran en sectores competitivos. Posteriormente, Megginson y Netter (2001), tras revisar ocho artículos que utilizaron la misma metodología que Megginson, Nash y Randenborgh (1994), concluyen, igualmente, que las privatizaciones son realmente eficientes sólo si el

sector está desregulado. Bortolotti y otros (2001) analizando un único sector de actividad, el de las telecomunicaciones, ponen de manifiesto que las mejoras encontradas en los indicadores de resultados tras la privatización no se deben sólo al cambio de titularidad, sino también a los cambios en la regulación –aislados o combinados con cambios en la propiedad–.

En países en desarrollo, LaPorta y López-de-Silanes (1999) contrastan la mejora en los resultados en una muestra de empresas mexicanas privatizadas y encuentran que, aunque tanto las empresas que están en sectores competitivos como las que están en sectores no competitivos mejoran la eficiencia tras la privatización, dichas mejoras son significativamente mayores en las primeras. Boubakri, Cosset y Guedhami (2001) también llegan a los mismos resultados. Wallsten (2001) también analiza el impacto de la privatización, la desregulación y aumento de la competencia, pero sólo en un sector, en el de las telecomunicaciones, en países de América Latina y de África. Concluye que la privatización es útil sólo si va acompañada de procesos de desregulación. La competencia combinada con la privatización es lo mejor.

No obstante, también cabe citar algunos trabajos –aunque son muy escasos– que no confirman empíricamente el efecto positivo del aumento de la competencia en la eficiencia tras la privatización. En países desarrollados, D’Souza, Megginson y Nash (2000) encuentran que tanto las empresas en sectores competitivos como las que están en sectores no competitivos mejoran la eficiencia tras la privatización. D’Souza y Megginson (1999), incluso, encuentra que los ingresos por ventas sólo mejoran tras la privatización en los sectores no competitivos. En países en desarrollo, Boubakri y Cosset (1998) tampoco encuentran diferencias entre sectores competitivos y no competitivos. De cualquier forma, a pesar de todas estas excepciones parece que en mercados competitivos, el argumento de mejor eficiencia en las empresas privadas o privatizadas se hace más fuerte.

En línea con las conclusiones de los trabajos a nivel internacional en cuanto a la importancia del grado de competencia en los procesos de privatización, resulta especialmente relevante señalar tres estudios españoles: Sanchís (1996), Hernández de Cos (2003) y Hernández de Cos, Argimón y González-Páramo (2004). Todos ellos llegan a la conclusión de que las condiciones competitivas del mercado influyen positivamente sobre la eficiencia de las empresas tras la privatización.

Por último, la desregulación o *re-regulación* podrá tener lugar en tres momentos temporales distintos: antes, en el momento o después de la privatización. Chong y López de Silanes (2003) señalan que es deseable que ésta tenga lugar en el momento de la privatización o antes. Wallsten (2002) muestra que los países que llevaron a cabo la desregulación antes de la privatización en el sector de las telecomunicaciones no sólo se beneficiaron del aumento en la inversión y penetración de las empresas, sino también del mayor precio que los inversores estaban dispuestos a pagar. Chong y Galdo (2003) encuentran resultados similares.

Método de privatización. Control estatal.

El método de privatización determina el grado de control político que permanece después de la privatización (Cuervo y Villalonga, 2000). Si los nuevos propietarios son los trabajadores o los directivos de la empresa, es muy probable que no se produzcan cambios estratégicos importantes que puedan alterar su posición. Sin embargo, si los nuevos propietarios son externos a la empresa (privatización mediante venta pública de acciones o mediante venta directa), es muy probable que el equipo de alta dirección sea reemplazado (Larsson y Finkelstein, 1999) y que se lleven a cabo cambios organizativos radicales (Rajagopalan y Spreitzer, 1997).

La teoría de la agencia y la de la elección pública no coinciden en cuanto a la influencia del método de privatización. La teoría de la agencia indica que la privatización mediante MBO o venta a los empleados será más eficiente en tanto que se consigue ajuste entre los intereses de los propietarios y los de los directivos, al ser los mismos. Por el contrario, la teoría de la elección pública señala que si los nuevos propietarios son los directivos o los empleados, los objetivos continúan estando próximos a los de los políticos, sobre todo en cuanto al empleo y la inversión, y el control político continúa presente en la empresa privatizada.

Los trabajos empíricos, por una parte, analizan las variables que determinan la elección de un método de privatización o de otro y por otra parte, estudian con qué métodos de privatización las empresas son más eficientes. Los primeros confirman que la elección está influenciada por el grado de desarrollo del mercado de capitales, por factores políticos –ideología del gobierno, porcentaje del capital que se quiere vender– y

organizativos –rentabilidad de la empresa pública– (Bortolotti, Fantini y Siniscalco, 1999; Megginson y otros 2000). Los segundos confirman que las empresas son más eficientes si tras la privatización los empleados tienen poca participación en la propiedad y si existe alta participación por parte de empresas extranjeras (D’Souza, Megginson y Nash, 2000).

Respecto al control estatal, el Estado se puede asegurar cierto control en la empresa pública tras su privatización durante unos años mediante el sistema de *acción de oro* o mediante la existencia de otros tipos de restricciones recogidas en el Régimen de Autorización Administrativa Previa, establecido por Ley 5/1995, de 23 de Marzo¹².

El sistema de *acción de oro* o la existencia de otro tipo de restricciones administrativas tratan de evitar operaciones financieras que puedan destruir activos acumulados y valorar el efecto sede en la localización de los activos, por la creación de activos intangibles y de externalidades. La *acción de oro* también limita las posibilidades de cambios estratégicos y organizativos, en tanto que confiere al Gobierno el derecho de vetar ciertas decisiones de carácter estratégico favoreciendo que se mantengan las estrategias y estructuras de antes de la privatización (Jones y otros 1999).

Por otra parte, tras la privatización también pueden surgir núcleos duros o accionistas de control que pueden mantener una cierta influencia política en las empresas privatizadas, por su creación y configuración. Los grupos de accionistas de referencia permiten mantener el control nacional sobre las empresas privatizadas. A su vez, el control que ejercen sobre la dirección puede potenciar los cambios estratégicos y organizativos.

Los accionistas de referencia son aquellos individuos o entidades que poseen al menos una participación de un 5 por ciento¹³ en el capital de la empresa y que poseen una postura activa en la gestión de la misma¹⁴ (Shleifer y Vishny, 1986; Mehran, 1995). En muchos de los procesos de privatización el éxito se vincula a la existencia de accionistas

¹² En España la *acción de oro* afecta actualmente a cinco de las mayores empresas del país: Telefónica, Repsol YPF, Endesa, Telefónica Móviles e Iberia que están sujetas a la supervisión del Gobierno en determinadas actuaciones hasta 2006 ó 2007. En marzo de 2004 el Gobierno dejó que venciera sin renovarse la *acción de oro* de Indra en su división de defensa, la más pequeña de las empresas controladas.

¹³ En EEUU, la Securities and Exchange Comision (SEC) y en España, la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), registran todas las participaciones iguales o superiores al 5 por ciento del capital de la empresa.

estables con paquetes significativos (Caves, 1990; Boycko, Shleifer y Vishny, 1996) y conocimientos sobre los negocios, que facilitan el control de los directivos. A los pequeños accionistas les faltan incentivos para emplear recursos y tiempo en el control, dado que los resultados de controlar son para todos, es como un “bien público” (Demsetz y Lenn, 1985: 1156).

Mientras, los grandes accionistas poseen tanta riqueza en una sola empresa que los beneficios de controlar y disciplinar compensan los costes (Demsetz, 1983) y, al adquirir un paquete significativo de acciones, generan beneficios compartidos de control – beneficios para los accionistas minoritarios– (Holderness, 2003).

En cuanto a los trabajos empíricos, respecto al control estatal, cabe citar a Megginson, Nash y Van Randenborgh (1994), Boubakhri y Cosset (1998), D’Souza y Megginson (1999) y Boubakri, Cosset y Guedhami (2001). Con el objetivo de obtener resultados más robustos sobre el cambio en la eficiencia, introducen como variable en sus estudios el control mantenido por el Estado tras la privatización. Únicamente D’Souza y Megginson (1999) y Boubakri, Cosset y Guedhami (2001) observan que las mejoras significativas en los resultados se produzcan sólo cuando el Gobierno pierde más del 50 por ciento del capital. Los otros dos trabajos encuentran mejoras significativas en ambos grupos de empresas –es decir, en las que el Gobierno pierde más del 50 por ciento del capital y en las que pierde menos–.

Situación política y económica del país.

En función de diferencias estructurales y motivos políticos existentes tras la privatización, los países desarrollados, menos desarrollados y los antiguos países comunistas presentan diferencias significativas que se deberían de traducir en diferencias en la forma y en los resultados de la privatización y en la estrategia de las empresas que adquieren la empresa privatizada (Lenway y Murtha, 1994).

¹⁴ Quedan excluidos los directivos de la empresa –*insider blockholders*– que posean un 5 por ciento del capital o más, ya que el objetivo principal de los accionistas de referencia es controlarles (Anderson y Lee, 1997).

En la evidencia empírica los trabajos tratan de determinar la influencia del grado de desarrollo del país en las estrategias y en la eficiencia de la empresa. En cuanto a la mejora en la eficiencia, algunos autores encuentran que la eficiencia mejora más en los países industrializados (D'Souza y Megginson, 1999) mientras que otros como Megginson, Nash y Van Randenborgh (1994) y Boubakhri y Cosset (1998) no encuentran diferencias entre la submuestra de países industrializados y la de países en desarrollo. En cuanto a los efectos en las estrategias, De Castro y Uhlenbruck (1997) contrastan que existen diferencias entre los países desarrollados, los países en desarrollo y las economías del Este, respecto a las características de la privatización y las políticas del gobierno, lo cual se traduce en diferencias en las estrategias de las empresas.

Momento de la privatización.

La situación económica en la que se encuentre el país o países en los que realizamos el estudio también podrá influir en los cambios estratégicos y organizativos y en los cambios en la eficiencia tras la privatización.

Entre los trabajos empíricos cabe destacar a Villalonga (2000a) y a Alexandre y Charreaux (2001) que confirman un efecto positivo y significativo del ciclo económico en la rentabilidad de la empresa tras la privatización. Por lo tanto, la ausencia de mejora en la eficiencia puede deberse a que el gobierno pudo haber vendido algunas de las empresas en un periodo de recesión económica, lo cual, podría haber contribuido de forma negativa al efecto neto de la privatización sobre la eficiencia.

Dependencia institucional.

Se debe considerar también la dependencia institucional de la empresa cuando era pública (Parker, 1995) en tanto que la gestión que los organismos hayan realizado en la empresa en su etapa pública podría influir en los cambios internos y en los resultados empresariales tras la privatización. En el caso español habría que distinguir si las empresas pertenecían al INI, INH, Teno, AIE o SEPI; a la DGPE o a la SEPPA; o a otras instituciones.

1.3.2. Privatización, contingencias internas, cambios estratégicos y organizativos y eficiencia.

Reemplazamiento previo de los directivos.

Entre las contingencias internas puede jugar un papel clave el reemplazamiento de los directivos antes de la privatización, como parte de la reestructuración previa que el Gobierno puede llevar a cabo con objeto de obtener un mayor precio por la empresa (López de Silanes, 1997). En este caso, el proceso de cambio organizativo puede iniciarse antes de que la empresa se privatice; esto puede hacer que la eficiencia empiece a aumentar antes de la privatización.

Molyneux y Thompson (1987), Galat y otros (1994) y López de Silanes (1997) documentan este efecto positivo del reemplazamiento de la dirección antes de la privatización sobre la eficiencia en algunas empresas británicas y Chong y Galdo (2003) en el sector de las telecomunicaciones a nivel mundial. Igualmente, D'Souza, Megginson y Nash (2000) contrastan que las empresas son más eficientes tras la privatización, si antes de la misma han tenido lugar procesos de reestructuración interna.

Otras contingencias internas.

Los cambios en las estrategias y estructuras organizativas y en la eficiencia también pueden verse afectados por variables contingentes como el tamaño, la edad, la rentabilidad previa y las estructuras de gobierno (Rajagopalan y Spreitzer, 1997). En general, las empresas grandes y maduras muestran una mayor inercia ante los cambios, al igual que las que tienen estructuras de gobierno participativas (cogestión) o están condicionadas por un alto grado de sindicalización. En cuanto a la rentabilidad previa, los malos resultados constituyen uno de los principales determinantes del cambio estratégico. La desaparición tras la privatización de la dependencia financiera del Estado puede tener un efecto más drástico sobre el cambio estratégico que cualquier otra caída de rentabilidad en las empresas privadas (Villalonga, 2000a: 189).

A nivel empírico cabe destacar el trabajo de Villalonga (2000a) que estudia la influencia del nivel de rentabilidad de la empresa –medida por la rentabilidad económica–,

y de su tamaño –medido por las ventas reales– en el año de su privatización. Se confirman efectos significativos y positivos del tamaño sobre la eficiencia de las empresas privatizadas mientras que el nivel inicial de rentabilidad no resulta significativo. Alexandre y Charreaux (2001) confirman que la variable tamaño tiene un efecto positivo y significativo en la rentabilidad.

1.3.3. Privatización, cambios en el gobierno de la empresa y eficiencia.

Reemplazamiento de los directivos.

Respecto a los cambios en el gobierno de la empresa, éstos juegan un papel clave en tanto que la dirección, que será la que lleve a cabo los cambios estratégicos y organizativos dentro de la empresa, se verá afectada por ellos a través de las distintas modificaciones que se producen en la estructura de gobierno y por medio del reemplazamiento del antiguo equipo directivo.

El reemplazamiento de la alta dirección puede ser necesario cuando los directivos son reacios a los cambios estratégicos y organizativos, bien porque les limita su capacidad de acción o porque no entienden la necesidad de tales cambios (Martin y Parker, 1997). Los directivos de empresas públicas tienen por lo general un conjunto de habilidades diferentes a las de los directivos de empresas privadas. Los primeros son buenos en tratar con los políticos, pero pueden tener dificultades a la hora de enfrentarse a las condiciones de un mercado competitivo. Un nuevo equipo directivo puede aportar un conjunto de recursos y capacidades que anteriormente no estaban disponibles para la empresa (Castanias y Helfat, 1991; Barberis y otros 1996) y dirigir la organización de modo que se puedan alcanzar los nuevos objetivos.

La mayoría de los trabajos empíricos encuentran una asociación positiva y significativa entre el reemplazamiento de la alta dirección y la eficiencia empresarial (Megginson, Nash y Van Randenborgh, 1994; Barberis y otros 1996; Dyck, 1997; Andrews y Dowling, 1998; Claessens y Djankov, 1999). No obstante, también encontramos trabajos como el de D'Souza y Megginson (1999) que tras segmentar la muestra distinguiendo entre empresas en las que más del 50% del consejo de administración es reemplazado o no y si el CEO es nuevo o se mantiene tras la

privatización, en ninguno de los dos casos se observan diferencias entre las submuestras. En las cuatro situaciones los resultados mejoran tras la privatización.

Cambios en la estructura de gobierno.

Respecto a los cambios en la estructura de gobierno, cabe señalar dos cuestiones: el mayor o menor grado de concentración que presente la estructura accionarial de la empresa tras la privatización y el tipo de propietario. Respecto a la primera, se debe alcanzar una situación de equilibrio. En principio, la concentración accionarial puede favorecer el control de los directivos y la búsqueda de la maximización del valor de la empresa. Sin embargo, algunos autores (Demsetz y Lehn, 1985; Holderness y Sheehan, 1988) reconocen que un alto grado de concentración no siempre es deseable porque a partir de cierto punto las ventajas que los grandes accionistas pueden aportar a la empresa, en forma de una mejor supervisión de los directivos, puede verse más que compensada por los costes de su búsqueda de beneficios propios (Shleifer y Vishny, 1986; Cornelli y Li, 1997). Además, la evidencia empírica, en su mayor parte, constata la existencia de una relación en forma de U invertida entre el grado de participación de los directivos en la propiedad y el valor de mercado de la empresa (Morck, Shleifer y Vishny, 1988; Wruck, 1989; McConnell y Servaes, 1990), lo que suele interpretarse como el efecto de una mayor aproximación de intereses entre accionistas y directivos a niveles reducidos de propiedad directiva, combinado con el atrincheramiento de la dirección en sus puestos a niveles elevados (Morck, Shleifer y Vishny, 1988; Stulz, 1988).

Respecto al tipo de propietario se trata de distinguir entre accionistas internos – empleados o directivos– y externos y dentro de los externos si son empresas financieras, fondos de inversión, empresas extranjeras, etc.

Destaca la abundancia de trabajos empíricos sobre los cambios en la estructura de gobierno en los países en transición, aunque presentan resultados contradictorios. Cabe destacar entre otros, a Weiss y Nikitin (1998), Claessens, Djankov y Pohl (1997) y Claessens y Djankov (1999). Weiss y Nikitin (1998) llegan a la conclusión de que la concentración accionarial se asocia positivamente con la mejora en los resultados, siempre que los grandes accionistas no sean fondos de inversión. Por el contrario, Claessens, Djankov y Pohl (1997) confirman empíricamente que la existencia de fondos de inversión

ha facilitado la reestructuración de las empresas y la mejora en sus resultados. Claessens y Djankov (1999) muestran que la mejora en los resultados será mayor si los propietarios son inversores extranjeros y fondos de inversión no esponsorizados por los bancos, que si son fondos esponsorizados por los bancos.

Smith, Cin y Vodopivec (1997), Earle (1998), Frydman y otros (1999), Frydman, Hessel y Rapaczynski (2000) y Li y Rozelle (2003) demuestran empíricamente que el tipo de propietario tras la privatización, distinguiendo entre externo e interno, afecta a la reestructuración de las empresas. Frydman y otros (1999) muestran que la privatización sólo tiene efectos positivos si los nuevos propietarios no son ni directivos ni empleados (*insider owners*). Igualmente, Frydman, Hessel y Rapaczynski (2000) documentan empíricamente que las empresas privatizadas con inversores externos son más emprendedoras y obtienen más ganancias que las que tienen propietarios internos. Earle (1998) encuentran que sólo la existencia de propietarios externos tras la privatización se asocia de forma significativa y positiva con las mejoras en la productividad. Dejar el control de las empresas en manos de propietarios internos tiene efectos muy negativos a largo plazo en la reestructuración de la industria rusa. Por el contrario, Smith, Cin y Vodopivec (1997) confirman que es muy probable que las empresas con mayores ganancias, rentabilidad y exportaciones tras la privatización sean las que como propietarios tengan inversores extranjeros y a los empleados. Igualmente, Li y Rozelle (2003) muestran que los resultados mejoran tras la privatización a pesar de que en el 92 por ciento de los casos las empresas se vendieron a inversores internos (*insiders*), fundamentalmente directivos.

En los países desarrollados también encontramos algunos trabajos empíricos. Alexandre y Charreaux (2001) confirman, al menos en parte, la influencia positiva y significativa de la estructura de propiedad —el porcentaje de capital que posee el accionista principal y los inversores extranjeros— en la evolución de la rentabilidad de las empresas tras la privatización. Igualmente, Boubakri, Cosset y Guedhami (2001) ofrecen evidencia empírica de que la existencia de inversores extranjeros se asocia con una mayor rentabilidad.

1.3.4. Privatización, cambios estratégicos y organizativos y eficiencia.

Objetivos, incentivos y control externo.

La privatización conlleva nuevas prioridades y objetivos de los decisores, motivados por la presión de los accionistas que afectan al sistema de incentivos que gobierna la empresa. En principio, los sistemas de incentivos de las empresas privadas son más efectivos que los de las empresas públicas por cuatro motivos. En primer lugar, porque en la empresa pública el que los objetivos sean múltiples y estén sujetos a decisiones políticas reduce la posibilidad de establecer sistemas de incentivos ligados a los resultados financieros. En segundo lugar, porque las retribuciones están ligadas a las categorías del funcionariado, lo que crea un tope en los niveles de remuneración de estas empresas. En tercer lugar, porque se espera que los mecanismos de control de la empresa privada sean más efectivos, debido a que son más objetivos y a que los departamentos de control interno y los Consejos de Administración están mejor informados y tienen objetivos más próximos a los de los propietarios. Y, en cuarto lugar, por el control que ejercerán los mercados de capitales (Villalonga, 2000a: 176).

No obstante, el supuesto fundamental de los modelos de principal-agente, en el que se pueden diseñar contratos de incentivos óptimos, no se ha visto confirmado por la evidencia empírica, ya que los sistemas ineficientes de retribución son bastantes comunes en empresas privadas (Coughlan y Schmidt, 1985; Murphy, 1985; Jensen y Murphy, 1990; Barkema y Gómez-Mejía, 1998). Wolfram (1998) ofrece conclusiones similares para doce empresas eléctricas regionales que se privatizaron en Gran Bretaña aunque el hecho de que los presidentes de las empresas privatizadas fuesen los mismos que antes de la privatización puede estar condicionando este resultado. Sin embargo, Cragg y Dyck (1997, 1998, 1999) y Andrews y Dowling (1998) llegan al resultado contrario en grandes muestras británicas e internacionales, respectivamente, y confirman el efecto positivo de unos sistemas de incentivos adecuados en la mejora de la eficiencia.

Cambios en la estrategia corporativa y competitiva: iniciativa emprendedora.

La modificación en la ordenación y evaluación de los objetivos de la empresa, que pasan a centrarse en la rentabilidad y creación de valor, podrá generar cambios en las estrategias corporativas y competitivas y en el espíritu emprendedor de la empresa, por el nuevo papel de la propiedad y sus exigencias, por la apertura de los mercados y por la

desaparición de la protección estatal. La empresa pasa de estar orientada hacia la producción de un bien o servicio demandado, con un enorme peso y relevancia de sus trabajadores en sus decisiones, a mirar más hacia el mercado y los clientes (Cuervo, 1997), al desarrollo de I+D, a la creación de nuevos productos y al desarrollo de nuevos negocios. Además, cuando la empresa se privatiza, es posible que imite el comportamiento de otras que ya eran privadas (Dimaggio y Powell, 1983) y no están sujetas a restricciones gubernamentales.

Los directivos en la empresa privatizada tendrán más incentivos para llevar a cabo inversiones. Cuando la empresa es pública éstos prevén que cualquier beneficio que puedan generar las inversiones va a serles expropiado y no afectará a su compensación, mientras que las pérdidas pueden hacer peligrar la continuidad en su puesto de trabajo. En cambio, bajo la propiedad privada, el riesgo de perder el puesto de trabajo se ve compensado por el incremento en la remuneración del directivo si la estrategia tiene éxito. Esto ocurre especialmente si los incentivos están ligados a valores de mercado, dado que los mercados de capitales a corto plazo valoran positivamente el tamaño, especialmente cuando éste se alcanza por medio de estrategias de diversificación relacionada (Morck, Shleifer y Vishny, 1988) e internacionalización por parte de empresas dotadas de activos intangibles (Morck y Yeung, 1991, 1992).

En este mismo sentido, las empresas podrán diversificarse o internacionalizarse con el fin de aprovechar oportunidades que surjan en el entorno y así desarrollar su base de recursos y capacidades (Penrose, 1959). Esto es especialmente cierto cuando el entorno en sí experimente transformaciones como la desregulación, liberalización o globalización (Cuervo-Cazurra, 1999), lo cual suele ocurrir en el momento de la privatización.

Respecto a las estrategias competitivas, también es de esperar que se produzcan cambios. Anderson, De Palma y Thisse (1997) demuestran matemáticamente que la privatización en sectores industriales diferenciados da lugar a una mayor variedad de oferta porque la empresa pública, al mantener precios reducidos, actúa como una barrera de entrada, lo que hace que los consumidores disfruten de una menor diversidad de productos. Igualmente, también demuestran que, aunque la privatización supondrá un aumento inicial en los precios, éstos se verán reducidos rápidamente por la entrada de nuevos competidores en el sector. De este modo, a medida que los consumidores valoren el incremento en la

variedad de productos –tanto por parte de los nuevos competidores como por parte de la empresa privatizada, es de esperar que amplíen su gama de productos–, la privatización dará lugar a mayores niveles de eficiencia. De este modo, para que la empresa privatizada pueda ofrecer una mayor variedad de productos se requieren estrategias más innovadoras y menos especializadas a nivel de negocios. En la misma línea, Teece (1998) destaca que la competencia en los mercados estimulará el aprendizaje y pondrá en marcha un mecanismo de selección que recompensa a la innovación y castiga a las empresas que actúan con retraso y a las empresas especializadas.

Por lo tanto, en general, al desaparecer el control de los políticos tras la privatización, las empresas serán más emprendedoras mediante estrategias de innovación, entrada en nuevos negocios nacionales o extranjeros o acometiendo procesos de reestructuración con el objeto de centrarse en los negocios más rentables (Fernández, Romero y Vázquez, 2004). Los directivos tienen más libertad para ejercitar su talento directivo y convertirse en empresarios emprendedores (Barringer y Bluedorn, 1999). En particular, los mandos intermedios que en la empresa pública se encargaban del control administrativo (Fernández, 1985) ven enriquecer sus puestos, al convertirse en responsables de la implantación de los cambios estratégicos y organizativos y de la coordinación y motivación de los trabajadores.

Por último, el efecto final de los cambios estratégicos y organizativos sobre la eficiencia empresarial dependerá de la asociación que podamos esperar entre cada uno de los cambios específicos y la eficiencia, según la experiencia de las empresas privadas. En este sentido, la evidencia empírica muestra que los incentivos basados en los resultados, la iniciativa emprendedora (Zahra y Covin, 1995) o la orientación al mercado (Blattberg y Deighton, 1996) mejoran la eficiencia. Igualmente, ante situaciones de cambios drásticos en el entorno –situación que puede ser comparable con la de la privatización–, el uso de estrategias más innovadoras y menos especializadas también genera mejoras en la eficiencia (Zajac y Shortell, 1989). Respecto a la diversificación e internacionalización, aunque forman parte del comportamiento emprendedor (Zahra, 1991), el cual se vincula con la mejora en la eficiencia, habría que considerar otros muchos factores (Villalonga, 2000a), entre ellos, los factores de contingencia descritos en el modelo.

En cuanto a los trabajos empíricos, apenas encontramos alguno, ni a nivel internacional ni español –con la excepción de Alexandre y Charreaux (2001), Antoncic y Hisrich (2003) y Fernández, Romero y Vázquez (2004)– que estudie la relación entre la privatización, los cambios estratégicos y organizativos o la iniciativa emprendedora (*entrepreneurship*) y los resultados de la empresa.

Antoncic y Hisrich (2003) contrastan en una muestra de 477 empresas eslovacas que cuanto mayor es el porcentaje de capital que pasa al sector privado, mayor es la rentabilidad y el crecimiento organizativo, más innovación de producto/servicio y de proceso se lleva a cabo y más negocios nuevos se crean. Contrastan efectos directos de la privatización sobre la iniciativa emprendedora y directos e indirectos –a través de la iniciativa emprendedora– sobre el crecimiento. Fernández, Romero y Vázquez (2004) demuestran empíricamente en una muestra de 38 empresas españolas que tras su privatización, éstas son más emprendedoras. Por último, Alexandre y Charreaux (2001) confirman, al menos en parte, la influencia de las modificaciones en la estrategia de internacionalización en la evolución de la rentabilidad de las empresas privatizadas, en una muestra de 19 empresas francesas.

Cambios en la estructura organizativa.

Los cambios estratégicos producirán cambios en el diseño organizativo y en el comportamiento de los agentes de la empresa (Johnson y Loveman, 1995; Cuervo, 2004). Las empresas públicas se caracterizan por estructuras centralizadas, jerarquizadas y altamente burocráticas (Mintzberg, 1979), lo cual no sorprende dada la “orientación de mando” (Dunsire, 1991) que presentan en la naturaleza de sus objetivos. Poseen altos niveles de formalización y ponen gran énfasis en los procesos estandarizados (Parker y Hartley, 1991; Rainey, Pandey y Bozeman, 1995).

Tras la privatización es probable que la estructura organizativa de la empresa sea más descentralizada, al sustituirse la supervisión directa por sistemas de incentivos más eficientes (Goodman y Loveman, 1991)¹⁵. La intensificación de la competencia requiere

¹⁵ No obstante, en algunos casos puede ser preferible que la estructura siga siendo centralizada debido a la influencia de ciertos factores como la naturaleza del contexto industrial, la complejidad de la cartera de negocios de la empresa o el tamaño organizativo. Por ejemplo, Dunsire (1991) muestra como *British*

respuestas rápidas y flexibles ante las demandas de los clientes por lo que se necesita una estructura de toma de decisiones ágil y rápida. Esto a su vez se traduce en la necesidad de mayores niveles de autonomía, delegación e integración dentro de la empresa (Ramaswamy y Von Glinow, 2000). Los sistemas de comunicación en sentido descendente serán sustituidos por sistemas más flexibles (Martin y Parker, 1997). Por su parte, Bishop y Thompson (1992a) confirman que tras la privatización nueve empresas privatizadas en el Reino Unido en la década de los ochenta han adoptado una estructura organizativa multidivisional.

Sistemas de información y comunicación.

Para que la alta dirección alcance los nuevos objetivos se requieren sistemas de información y de comunicación efectivos, es decir, sistemas que permitan fluir la información hacia arriba, hacia abajo y alrededor de la organización (Dunsire, 1991). La alta dirección no podrá tomar las decisiones adecuadas y transmitir las a toda la organización, especialmente en aquellas que se están haciendo más descentralizadas, si no posee la información precisa en el momento oportuno.

En las empresas públicas es de esperar más comunicación escrita que oral (de este modo los empleados demuestran que han cumplido con los procedimientos), más reglas internas específicas y criterios difusos para medir el éxito (Clarkson, 1972). Con la privatización hay mayor preocupación por los resultados y menos por los procedimientos; esto conllevará cambios en la información recopilada y distribuida (Stewart y Ranson, 1988: 19).

Cambios en la cultura organizativa.

La cultura organizativa también es de esperar que cambie como consecuencia de la privatización (Ricart y otros 1991; Bishop y Thompson, 1992a). La cultura en la empresa pública se basa en la importancia de la conformidad y la estandarización. Debido al gran uso de reglas y procedimientos para controlar la toma de decisiones, frecuentemente en las empresas públicas los empleados carecen de iniciativas para innovar. Los trabajadores

Aerospace aumentó el grado de centralización de su estructura tras la privatización para aprovechar importantes sinergias.

suelen ser más conservadores y adversos al riesgo que los de las empresas privadas. Por lo tanto, la cultura en la empresa pública se basa en reglas, desincentiva las iniciativas individuales y motiva mantener el *status quo*.

En la empresa privatizada, el nuevo estilo directivo proactivo y condicionado por los intereses de los accionistas buscará un cambio cultural basado en una mayor orientación al cliente e incentivará todos los comportamientos emprendedores que la nueva situación del entorno exige (Ramaswamy y Von Glinow, 2000).

Relaciones con los empleados.

Por último, se producirá también un cambio en las relaciones laborales y en el empleo, con la pérdida de relevancia de los sindicatos y el desarrollo de nuevos métodos de trabajo (Ferner y Colling, 1993), el establecimiento de relaciones más individualizadas, con remuneraciones y promoción basada en el rendimiento (Haskel y Sanchís, 1995). La investigación sugiere que la política de recursos humanos puede jugar un papel importante en el cambio cultural (Brown y Payne, 1991; Burack, 1991). Es de esperar que los nuevos directivos traten de mantener e incluso mejorar el compromiso por parte de los empleados, lo cual puede suponer nuevos programas de formación y comunicación más directa desde la dirección (Parker, 1995).

En cuanto al cambio esperado en el empleo, encontramos diversos trabajos empíricos aunque sus resultados no son concluyentes. Esto se puede deber a la metodología empleada, al tamaño de la muestra y a posibles factores omitidos. Mientras que Pinheiro (1996), Ramamurti (1997), D'Souza y Megginson (1999), La Porta y López de Silanes (1999), Boardman, Laurin y Vining (2000); Laurin y Bozec (2000) y Galiano y otros (2003) encuentran reducción en el empleo –incluso a veces de forma masiva–; Galat y otros (1994); Megginson y otros, (1994)¹⁶, y Boubakri y Cosset (1998) muestran un aumento en el empleo tras la privatización y Macquieira y Zurita (1996), Andrews y Dowling (1998) y D'Souza y Megginson (2000) no encuentran cambios significativos.

¹⁶ Megginson, Nash y Van Randenborgh (1994) muestra que aunque el número de empleados puede caer inmediatamente tras la privatización, en los tres años posteriores aumentará compensando los despidos iniciales.

1.4. RESUMEN Y CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.

La privatización se define a partir del traspaso de propiedad al sector privado y los procesos de desregulación y fomento de la competencia que le acompañan. Los procesos de privatización están justificados tanto por razones económicas como financieras y políticas, aunque las más destacadas son las económicas en tanto que la mejora en la eficiencia constituye un objetivo prioritario. En el caso español el proceso se divide en dos etapas claramente diferenciadas: de 1985 hasta Mayo de 1996 –caracterizada por la existencia de objetivos poco claros y el predominio de la venta directa como método de privatización– y de Junio de 1996 hasta la actualidad –caracterizada por la existencia de un plan estratégico de privatizaciones y por el aumento en el peso de las OPVs–.

Respecto a las teorías que analizan y justifican estos procesos cabe destacar especialmente la teoría de la agencia y la teoría de la elección pública. Los economistas han justificado los procesos de privatización mediante estas dos teorías a partir de las peculiaridades propias de la empresa pública y defienden que la privatización irá unida a la mejora de la eficiencia empresarial.

No obstante, la privatización, además de la mejora en la eficiencia, generará externalidades en el mercado de bienes y servicios y en el de capitales –debido a los cambios en el marco legal y en el grado de competencia–, así como la creación empresarial y el desarrollo de la empresa –que pudiera haber estado limitado por el carácter público de la organización– (D’Souza, Megginson y Nash, 2000; Cuervo, 2004). Dado que la teoría de la agencia y la de la elección pública han argumentado con gran claridad la relación existente entre la propiedad y la eficiencia pero no han considerado los cambios estratégicos y organizativos que tendrán lugar tras el traspaso de propiedad, también resulta clave la perspectiva contingente que sí que considera los procesos directivos y estratégicos que se producen internamente para que la empresa se adapte al cambio de propietario.

En la literatura sobre privatización ha prevalecido un enfoque de “caja negra” por lo que no existen estudios completos y sistemáticos de todos los cambios o externalidades que conlleva la privatización y de otros factores externos e internos que, a su vez, condicionan esos cambios. En un intento de abrir la “caja negra” hemos mostrado un

marco general de la privatización a partir de la revisión de los trabajos de Parker (1995), De Castro y Uhlenbruck (1997, 2003), Eckel, Eckel y Singal (1997), Martin y Parker (1997), Dewenter y Malatesta (1998), Doh (2000), Newman (2000), Ramamurti (2000), Ramaswamy y Von Glinow (2000), Zahra y otros (2000) y Chong y López de Silanes (2003). Con él queremos mostrar que un análisis global de la privatización exige ir más allá de la relación simplista existente entre la privatización y la eficiencia y estudiar los cambios intermedios que se producen. En concreto, se deben estudiar los cambios que el traspaso de propiedad junto con una serie de contingencias extenas e internas provocan. Estos son cambios en el gobierno de la empresa y cambios estratégicos y organizativos que podrán determinar los cambios.

La gran mayoría de los trabajos empíricos de privatización se han centrado en estudiar los cambios en la eficiencia tras la privatización. Cabe destacar, no obstante, la existencia de un número amplio de trabajos que incluyen el efecto de la desregulación y liberalización de los mercados en los procesos de privatización. Igualmente, otras variables como el efecto del reemplazamiento de los directivos antes o después de la privatización o el tipo de propietario tras el traspaso al sector privado son incluidas aunque de forma marginal y fundamentalmente en estudios realizados en economías en transición.

En consecuencia, esta carencia de trabajos empíricos sobre las consecuencias estratégicas y organizativas de la privatización favorece la proliferación de investigaciones en este área. Adicionalmente, el hecho de que son muchas las empresas que se han privatizado en las dos últimas décadas, tanto en España como a nivel internacional, y de que, aunque la mayoría de los trabajos que estudian la relación entre la privatización y la eficiencia encuentran resultados positivos, algunos no son concluyentes, nos lleva a estudiar más este campo.

El objetivo de esta tesis es analizar el cambio producido en la iniciativa emprendedora de las empresas tras su privatización entendiendo ésta en su doble faceta de traspaso de propiedad al sector privado y desregulación y liberalización de los mercados.

La iniciativa emprendedora se desarrolla a todos los niveles tras la privatización (Cuervo, 2004). Al desaparecer los condicionantes políticos de sus estrategias sobre la localización y desarrollo de los negocios de la empresa “las empresas privatizadas son más

libres para desarrollar nuevas líneas de negocio e invertir en nuevas localizaciones de acuerdo con lo que dictan las fuerzas del mercado” (Druker, 1990: 8). En consecuencia, las empresas llevarán a cabo I+D, entrarán en nuevos negocios, tanto a nivel nacional como internacional y venderán aquellas líneas de negocio que no sean rentables (Parker, 1995).

Incluimos el grado de competencia y adoptamos una definición amplia de la privatización por dos motivos. En primer lugar, porque la consideración del grado de competencia en la relación entre la privatización y la eficiencia ofrece resultados más robustos –de hecho, los trabajos que no lo incluyen como una variable en el estudio son los que obtienen resultados menos concluyentes–. En segundo lugar, porque podrá influir directamente sobre la posible mejora en la iniciativa emprendedora corporativa.

Por otra parte, decidimos estudiar la iniciativa emprendedora (*entrepreneurship*) de las empresas tras su privatización por tres razones: en primer lugar, porque de ese modo esperamos aportar algo de luz sobre los cambios estratégicos y organizativos que ocurren tras la privatización y que no han sido estudiados suficientemente hasta la fecha. No existen trabajos que proporcionen un conocimiento sólido de los cambios internos que se producen en la empresa tras su privatización (Parker, 1995; Megginson y Netter, 2001; De Castro y Uhlenbruck, 2003).

En segundo lugar, porque encontramos trabajos de *entrepreneurship* que vislumbran la posible relación entre la privatización y la iniciativa emprendedora al argumentar que la privatización puede ser un factor generador de comportamientos emprendedores en las empresas privatizadas (por ejemplo, Zahra y Hansen, 2000). De hecho, aunque no existen trabajos que lo contrasten empíricamente, los investigadores han empezado a examinar el proceso de privatización de las empresas públicas, esto es, la transferencia de propiedad desde el gobierno a inversores privados (De Castro y Uhlenbruck, 1997) y su potencial transformación en empresas emprendedoras (Filatotchev y otros 1999; Wright y otros 2000).

En último lugar, porque el análisis de los cambios estratégicos y organizativos que tienen lugar en las empresas tras el cambio de titularidad –dentro de los cuales se encuentra el *entrepreneurship*– quizás permita explicar la mejora o empeoramiento producido en los resultados de la empresa. En la literatura sobre iniciativa emprendedora a nivel de empresa

encontramos diversos trabajos que muestran la relación positiva entre la iniciativa emprendedora y la mejora en los resultados (por ejemplo, Zahra y Covin, 1995, Barringer y Bluedorn, 1999 o Zahra, Neubaum y Huse, 2000). Y en cuanto a la relación privatización–iniciativa emprendedora–resultados, algunos investigadores sugieren que los efectos del cambio de propiedad del sector público al privado –entre los que se encuentra un comportamiento emprendedor– contribuyen significativamente a mejorar los resultados de la empresa tras su privatización (Boubakri y Cosset, 1998; Jones, 1998).

Por tanto, este enfoque que proponemos integra los conceptos de propiedad e iniciativa emprendedora, recientemente vinculados en trabajos de privatización (por ejemplo, Zahra y Hansen, 2000) y además nos permite recurrir a los trabajos de *entrepreneurship* para explicar los resultados de la privatización a nivel de empresa. Adicionalmente, examinar el papel del *entrepreneurship* en la privatización permitirá enriquecer la literatura sobre iniciativa emprendedora. Esta literatura tradicionalmente se ha centrado en la creación de nuevos negocios (Gartner, 1985a), especialmente en los países desarrollados (Gartner, 1985a; Katz y Gartner, 1988), o en el proceso de iniciativa emprendedora en las empresas existentes –*intrapreneurship* o *corporate entrepreneurship*– (Burgelman, 1983a; Nielsen, Peters y Hisrich, 1985).

Sin embargo, la privatización crea un nuevo contexto para estudiar los comportamientos emprendedores de las empresas. En contraste con la investigación tradicional, el estudio de la iniciativa emprendedora en el contexto de la privatización implica una transición más profunda, con la introducción de competencia en el sector, al tiempo que la cultura emprendedora se introduce en la empresa (De Castro y Uhlenbruck, 2003). La estrategia y la misión de la empresa cambian, mientras que sus condiciones y características históricas pueden continuar afectando al enfoque que adopta en el mercado y a la naturaleza de su transformación (Nahavandi y Malekzadeh, 1988).

**PRIMERA PARTE:
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

**Capítulo 2: “Iniciativa
emprendedora corporativa”**

En este capítulo nos centramos en la definición de la iniciativa emprendedora (*entrepreneurship*). En primer lugar, justificamos la importancia de su estudio y concretamos el término ante la ambigüedad que existe al respecto.

En segundo lugar, realizamos un análisis de la iniciativa emprendedora corporativa o a nivel de empresa presentando las diferentes definiciones que se han dado desde la década de los ochenta cuando se empezó a estudiar.

Finalmente, indicamos posibles teorías que pueden ayudar a explicar este fenómeno y ofrecemos los modelos o planteamientos multidimensionales propuestos para su análisis. Estos modelos, que adoptan una perspectiva global, incluyen factores externos y organizativos y el efecto sobre los resultados. Por último, terminamos el capítulo con el resumen y las conclusiones del mismo.

2.1. IMPORTANCIA DE LA INICIATIVA EMPRENDEDORA.

La iniciativa emprendedora es un concepto que empieza a adquirir mucha importancia a finales de la década de los ochenta cuando aparecen trabajos académicos serios (por ejemplo: Burgelman, 1983a y b; 1984; Miller, 1983; Stevenson, 1983; Nielsen, Peters y Hisrich, 1985 y Stevenson y Jarrillo, 1990, entre otros) y libros de interés general (Pinchot, 1985; Brandt, 1986; Kanter, 1989;).

La investigación sobre *entrepreneurship* se realiza fundamentalmente a nivel microeconómico, aunque también tiene sentido analizarlo a un nivel macroeconómico (Davidsson y Wiklund, 2001). Desde una perspectiva macroeconómica, la iniciativa emprendedora se considera la clave del crecimiento económico, del empleo, de la productividad, de la competitividad, de la prosperidad nacional y de la difusión del conocimiento (Birch, 1979; Baumol, 1993; McGrath, 1999).

A nivel microeconómico, son muchos los autores que han considerado la iniciativa emprendedora como un proceso organizativo que contribuye a la supervivencia y a los buenos resultados de la organización (Peters y Waterman, 1982; Schollhammer, 1982; Miller, 1983; Drucker, 1985; Covin y Slevin, 1989, 1991; Zahra, 1993a; Lumpkin y Dess, 1996; Barringer y Bluedorn, 1999). Estos autores argumentan que la disposición y los comportamientos emprendedores son necesarios en las empresas de diferente tamaño si quieren prosperar y florecer en los entornos competitivos. Por ejemplo, Covin y Slevin (1991: 19) sugieren que “el interés creciente en el estudio de la iniciativa emprendedora es una respuesta [...] a la creencia de que tal actividad puede conducir a una mejora de los resultados en las empresas establecidas”. Schollhammer (1982: 210) indica que la iniciativa emprendedora corporativa es “el elemento clave para ganar ventaja competitiva y en consecuencia mejores resultados financieros”. Igualmente, Peters y Waterman (1982) señalan que llevar a cabo actividades emprendedoras en la empresa permite mejorar los resultados financieros de la misma.

En nuestro trabajo nos interesa el nivel microeconómico porque nos centramos en estudiar si la privatización junto con la desregulación de los mercados y el aumento en la competencia pueden ser determinantes del carácter emprendedor de las empresas privatizadas.

A partir de la década de los noventa, se empieza a mostrar un fuerte interés en la literatura por explicar y analizar los factores que favorecen o impiden el compromiso de la organización con la iniciativa empresarial (Kuratko, Montagno y Hornsby, 1990; Covin y Slevin, 1991; Stopford y Baden-Fuller, 1994; Lumpkin y Dess, 1996; Zahra, 1996; Fujita, 1997; Zahra, Neubaum y Huse, 2000). La privatización se cita como uno de esos factores porque presiona a las empresas a trabajar duro, acumular recursos y desarrollar habilidades compatibles con las demandas de sus mercados para sobrevivir. La privatización puede estimular la iniciativa emprendedora promoviendo la creación de nuevas empresas e incentivando la innovación y la asunción de riesgos (Zahra y Hansen, 2000). Además, en sentido recíproco, promover la actividad empresarial constituye una motivación importante para llevar a cabo políticas de privatización (Jackson y Markowski, 1995; Soulsby y Clark, 1996).

Los cambios producidos en la regulación, que suelen acompañar a la privatización, también generan posibilidades de iniciativa emprendedora (Jennings y Young, 1990). Algunos autores defienden que “la incertidumbre del entorno puede ser beneficiosa si se crean y ponen en marcha razonamientos emprendedores” (McGrath y MacMillan, 2000: 1). Ante esta situación de incertidumbre, la empresa se debe centrar en la identificación y explotación de oportunidades (Shane y Venkataraman, 2000), algo que va unido a la iniciativa emprendedora (Hitt y otros 2001).

Como resultado de la creciente importancia del *entrepreneurship*, existe un cuerpo creciente de literatura que trata de ayudar a las empresas a entender el proceso organizativo que facilita el comportamiento emprendedor (Miller, 1983; Sathe, 1988; Guth y Ginsberg, 1990; Covin y Slevin, 1991; Zahra, 1991; Zahra y Covin, 1995) con el objetivo de conseguir que las empresas se adapten mejor a entornos hostiles y sean más eficientes.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados por estudiar el comportamiento emprendedor, se necesita más investigación para refinar las medidas, explorar los procesos subyacentes –con diseños longitudinales– y reconocer la naturaleza multidimensional y configurativa de los procesos de toma de decisión emprendedores y de sus resultados (Dess, Lumpkin y Covin, 1997). Al igual que ocurría durante los años ochenta y los noventa (Low y MacMillan, 1988; Aldrich, 2000), actualmente no existen modelos

sistemáticos y rigurosos para examinar los procesos emprendedores. Aunque el contexto de la iniciativa emprendedora ofrece un marco excelente para la investigación empírica, este campo necesita un mayor estudio para establecer su legitimidad y su contribución distintiva (Busenitz y otros, 2001).

2.2. DEFINICIÓN DE INICIATIVA EMPRENDEDORA CORPORATIVA.

2.2.1. Concreción terminológica.

Estudiar la iniciativa emprendedora a nivel microeconómico requiere diferenciar entre dos tipos de trabajos: los que se basan en la función del empresario y los que analizan los comportamientos emprendedores de las empresas existentes. Los primeros, más antiguos y tradicionales, se centran en las características y comportamiento del empresario y analizan la creación de organizaciones nuevas¹⁷. Los segundos, estudian la iniciativa emprendedora a nivel corporativo o de empresa. En ellos se defiende que la iniciativa emprendedora es más que la apertura de nuevas empresas (Stevenson y Jarillo, 1990). A su vez, entre estos trabajos, cabe distinguir los que consideran que una organización es emprendedora porque lo sea en alguna parte (en un negocio, en un grupo de personas) y los que defienden que una empresa es emprendedora sólo si el *entrepreneurship* impregna a toda la organización. En nuestro estudio nos interesan los últimos, pues consideramos que el traspaso de propiedad al sector privado junto con el aumento en la competencia exigirá comportamientos emprendedores de toda la empresa en su conjunto.

El hecho de que tradicionalmente la investigación sobre iniciativa emprendedora se haya centrado en la creación de empresas nuevas (Schendel, 1990) hace que este concepto no haya quedado del todo claro. Además, las formas arquetipo en las que las acciones emprendedoras corporativas se manifiestan tampoco han sido delimitadas de forma clara y consistente en la literatura (Covin y Miles, 1999). Parte del problema a la hora de tratar de inferir por qué la iniciativa emprendedora funciona, es el hecho de que, aunque existe consenso de que las empresas por sí solas pueden ser emprendedoras, no existe unanimidad sobre lo que significa para la empresa ser emprendedora. Esta situación se ve también

¹⁷ Para analizar la creación de organizaciones nuevas existen revisiones por parte de la ecología de las poblaciones (Aldrich, 1990 y Singh y Lumsden, 1990), de los economistas (Geroski, 1995 y Caves, 1998) y de la teoría de la organización (Gartner, 1985a; Katz y Gartner, 1988 y Low y MacMillan, 1988).

condicionada por la proliferación de diferentes denominaciones dadas a los fenómenos emprendedores en las organizaciones, por lo que existe mucha ambigüedad.

Para observar la ambigüedad y la diversidad de la iniciativa emprendedora se pueden citar tres de los fenómenos más comunes que suelen considerarse. Algunos autores consideran que una organización establecida es emprendedora cuando entra en un nuevo negocio; otros autores defienden que una empresa es emprendedora cuando un individuo o un grupo de individuos apoyan nuevas ideas de producto dentro de ese contexto corporativo; por último, otros defienden una filosofía emprendedora que penetra en las operaciones y en la perspectiva de la organización en su conjunto, a lo que nos referimos como iniciativa emprendedora corporativa o a nivel de empresa.

La primera acepción es el *corporate venturing* y está bien descrito en trabajos como los de Burgelman (1983c) y Block y MacMillan (1993). La segunda es el *intrapreneurship*, popularizado por Pinchot (1985). El proceso de “intrapreneurship” se encuentra bien documentado en trabajos que defienden los productos y la innovación (caso de Kanter, 1983; Jelinek y Schoonhoven, 1990; Shane, 1996). Finalmente, el tercer fenómeno ha tomado distintas terminologías, como postura emprendedora (Covin y Slevin, 1989; Covin, 1991), dirección emprendedora (Stevenson y Jarrillo, 1990), orientación emprendedora (Ramachandran y Ramnarayan, 1993; Lumpkin y Dess, 1996), iniciativa emprendedora a nivel de empresa (Morse, 1996), estrategia emprendedora (Dess, Lumpkin y Covin, 1997) o dirección innovadora-pionera (Khandwalla, 1987). Y, en ocasiones, los términos empleados para la iniciativa emprendedora corporativa pueden estar carentes de contenido y no distinguen entre disposición emprendedora, orientación emprendedora y acciones emprendedoras.

Nuestro objetivo de estudio es el tercero de los fenómenos porque tiene en cuenta a las empresas en su conjunto, en vez de individuos o partes de la organización. Y en concreto, nos interesan las acciones emprendedoras que las empresas privatizadas ponen en marcha tras el traspaso al sector privado y el aumento de la competencia.

A pesar de la escasa claridad en relación a la iniciativa emprendedora corporativa (Covin y Miles, 1999), cabe señalar que todas las actuaciones emprendedoras tienen unas características comunes: (1) Suponen la creación de algo nuevo (un negocio, un producto,

un servicio, un sistema de envío, un nuevo valor para el cliente o la explotación de una tecnología que se inventó y no se explotó); (2) Requieren recursos adicionales y cambios en los modelos de desarrollo de recursos dentro de la organización; (3) Generan aprendizaje tanto en la creación como en la implantación, lo que supone el desarrollo de nuevas competencias y capacidades organizativas; (4) El nuevo producto o servicio se espera que genere valor económico en el largo plazo y que cree riqueza para los accionistas y la sociedad; (5) Las ganancias financieras se espera que sean mejor que las del desarrollo actual de los recursos; (6) Aumenta el riesgo en la organización.

2.2.2 Iniciativa emprendedora corporativa.

El concepto de iniciativa emprendedora –*entrepreneurship*– tiene su origen en la literatura relacionada con la figura del empresario individual (Cantillón, 1755; Knight, 1921; Schumpeter, 1936; Kirzner, 1973). Esto hace que los trabajos más antiguos y algunos recientes se centren en estudiar la función del empresario. Sin embargo, la iniciativa emprendedora es un fenómeno a nivel de empresa. Stevenson y Jarillo (1986: 14) argumentan que, “si una empresa desea continuar siendo emprendedora, debe convencer a todo el mundo de que el cambio permitirá alcanzar los objetivos y conseguir su implicación en dicho cambio”. Slevin y Covin (1990) incluso afirman que “la búsqueda de un perfil psicológico para el empresario –enfoque tradicional en la iniciativa empresarial– está avocada al fracaso” y la iniciativa empresarial debe ser considerada en términos del comportamiento de la empresa.

Con el surgimiento de organizaciones más grandes y complejas, surge una necesidad continua de renovación, innovación, asunción de riesgos y conceptualización y logro de nuevas oportunidades. Conseguirlo exige los esfuerzos del empresario o director y de toda la organización. Por lo tanto, aunque el papel del empresario emprendedor destacado por Schumpeter (1934) es importante, el esfuerzo debe ser realizarlo por toda la empresa. De todos modos, lo más importante no es quién lleva a cabo la iniciativa emprendedora, sino el proceso en sí mismo y los factores organizativos que la favorecen o la impiden (Miller, 1983).

Como punto de referencia a la hora de definir la iniciativa emprendedora corporativa, existen dos trabajos seminales, el de Miller (1983) y el de Stevenson (1983),

aunque el primero ha sido el más ampliamente aceptado. Cada uno de ellos ha dado lugar al desarrollo de muchos trabajos posteriores sobre *entrepreneurship*.

Definición de iniciativa emprendedora a partir del trabajo de Miller (1983).

La literatura previa hizo que Miller (1983) tratase la iniciativa emprendedora como un concepto multidimensional que recogía la elección de productos y mercados, la innovación tecnológica y la proactividad. En concreto, considera que existe una orientación emprendedora en una empresa cuando ésta “lleva a cabo innovaciones de producto y mercado, realiza negocios arriesgados y es la primera en realizar innovaciones proactivas, colocándose delante de sus competidores. Una empresa que no es emprendedora o es conservadora es aquella que innova muy poco, es adversa al riesgo e imita los movimientos de los competidores (Miller, 1983: 771).¹⁸

Miller (1983) entiende la iniciativa emprendedora como un comportamiento que se desarrolla en un continuo, desde un fuerte conservadurismo hasta una fuerte iniciativa emprendedora. En esta misma línea, Miller y Friesen (1982) ya habían establecido que una empresa emprendedora es aquella que conceptualmente se opone a la empresa conservadora, la cual es reacia a realizar innovaciones¹⁹. Además, la iniciativa emprendedora se debe considerar como una dimensión estratégica que todas las empresas pueden explotar. Haciendo esto, reconocemos implícitamente el hecho de que las organizaciones frecuentemente tienen dentro de ellas la capacidad para, como señala Miller (1983: 770), “renovarse ellas mismas y sus mercados siendo pioneras, innovadoras y asumiendo riesgos”.

¹⁸ No obstante, en las décadas anteriores ya se había escrito sobre los determinantes de la iniciativa emprendedora. Diferentes trabajos daban importancia a varios determinantes, aunque el papel más relevante lo había tenido la figura del empresario. Por ejemplo, Collins y Moore (1970), Shaper (1975), y Toulouse (1980) se centraron en los factores de personalidad, las características psicodinámicas y el bagaje cultural de los directivos. Por el contrario, March y Simon (1958), Burns y Stalker (1961), Thompson (1967) y Hage y Aiken (1970) lo hicieron en la influencia del entorno y en aspectos estructurales de la empresa en la actividad innovadora y emprendedora. Finalmente, Ackoff (1970), Mintzberg (1973) y Miller y Friesen (1978) hicieron hincapié en la influencia de los factores estratégicos y de toma de decisión en la iniciativa emprendedora.

¹⁹ Mintzberg (1973) argumenta que las empresas que se adaptan son “reactivas” pero no proactivas como las emprendedoras; y Miles y Snow (1978) sugieren que las empresas prospectoras asumen riesgos, a diferencia de las defensoras que evitan los riesgos a cambio de proteger las ganancias previas.

Por lo tanto, Miller (1983) captura la esencia de la iniciativa emprendedora mediante un equilibrio entre tres componentes relacionados: innovación de producto, proactividad²⁰ y asunción de riesgos. La innovación de producto se refiere a la habilidad de la empresa para crear nuevos productos o modificar los existentes con el objetivo de satisfacer la demanda de los mercados actuales y futuros. La proactividad se refiere a la capacidad de la empresa para enfrentarse a los competidores e introducir nuevos productos, servicios o tecnologías en el mercado. Finalmente, la asunción de riesgos indica que la compañía desea entrar en negocios o en estrategias en las que los resultados podrían ser altamente inciertos.

Muchos son los autores que han considerado la innovación como uno de los factores determinantes, por no decir el más determinante, en el comportamiento emprendedor (por ejemplo, Miller y Friesen, 1982; Karagozoglu y Brown, 1988; Zahra y Covin, 1995; Arend, 1999). Tal y como señalan Stevenson y Gumpert (1985), la innovación es el “corazón de la iniciativa emprendedora”. Del mismo modo, Stopford y Baden-Fuller (1994: 522) observan que “la mayoría de los autores aceptan que todos los tipos de iniciativa emprendedora se basan en las innovaciones”. Por lo tanto, la denominación de emprendedora no debería aplicarse a empresas que no sean innovadoras. Sin embargo, la presencia de innovación no es suficiente para decir que una empresa es emprendedora. Para que lo sea debe utilizar la innovación como un mecanismo para redefinirse o rejuvenecerse, modificando las posiciones que ocupa dentro de los mercados o de los sectores industriales en los que compite (Covin y Miles, 1999).

La proactividad, que se relaciona con tomar la iniciativa, anticipando y llevando a cabo nuevas oportunidades, y crear o participar en mercados emergentes, es una característica destacada por Penrose (1959), al señalar que los comportamientos emprendedores son importantes para el crecimiento de las empresas, dado que proporcionan la visión e imaginación necesaria para llevar a cabo una expansión oportunista. Diversos trabajos la incluyen como factor importante del comportamiento emprendedor (Stuart y Abetti, 1987; Covin y Slevin, 1991; Lumpkin y Dess, 1996; Covin, Slevin y Heeley 1999). Estos autores, al igual que Lieberman y Montgomery (1988), enfatizan la importancia de ser el primero en entrar en el mercado con la mejor estrategia

²⁰ En la investigación anterior de Miller (Miller y Friesen, 1982), la proactividad no se consideró esencial para clasificar la empresa como emprendedora.

para alcanzar ventajas competitivas de carácter sostenible que, a su vez, permitirá obtener altos beneficios.

Por último, la asunción de riesgo, con base en el trabajo de Knight (1921), es también uno de los conceptos más comúnmente utilizados por los investigadores para describir el comportamiento emprendedor (Karagozogly y Brown, 1988; Miller y Friesen, 1982; 1983; Dean y otros, 1993; Simon, Houghton y Aquino 1999). Esta característica de las empresas emprendedoras conlleva la preferencia por proyectos de alto riesgo y alta rentabilidad y tratar de alcanzar las oportunidades de modo agresivo (Slevin y Covin, 1990).

A partir del trabajo seminal de Miller, numerosos investigadores han utilizado esta definición en sus estudios (por ejemplo, Morris y Paul, 1987; Covin y Slevin, 1988, 1989 1991; Zahra, 1991; Naman y Slevin, 1993; Lumpkin y Dess, 1996). Aunque todos incluyen las tres características identificadas por Miller, no todos consideran las mismas acciones emprendedoras en la organización para hacer operativo el término. Es importante determinar qué acciones o comportamientos se incluyen en cada caso, pues son éstos, más que los atributos, los que dan sentido al proceso emprendedor²¹.

La gran mayoría de los trabajos consideran que esas tres dimensiones del *entrepreneurship* se van a reflejar en la innovación y en la creación de nuevos negocios a nivel nacional. La innovación consiste en crear e introducir productos, procesos de producción y sistemas organizativos (Burgelman, Kosnik y Van de Pol, 1988). Crear nuevos negocios significa que la empresa entra en nuevos negocios expandiendo sus actividades en los mercados actuales o en otros nuevos (Block y MacMillan, 1993). Sin embargo, encontramos otros que amplían los tipos de actuaciones de las empresas consideradas emprendedoras (Guth y Ginsberg, 1990; Zahra, 1996; Zahra y Covin, 1995; Covin y Miles, 1999; Zahra, Neubaum y Huse, 2000 y Thornberry, 2001).

Zahra, Neubaum y Huse (2000) definen la iniciativa emprendedora corporativa como innovación y creación de nuevos negocios tanto a nivel nacional como internacional.

²¹ Los atributos a nivel organizativo que no son de comportamiento, como la cultura o la estructura, no hacen a una empresa emprendedora. Son las acciones las que hacen a una empresa emprendedora (Covin y Slevin, 1991).

Los estudios anteriores sobre iniciativa empresarial se centran en el desarrollo de nuevos negocios arriesgados sólo a nivel nacional (Giamartino, Mcdougal y Bird 1993). Los directivos que introducen sus empresas en nuevos mercados internacionales se enfrentan a importantes riesgos asociados con la incertidumbre política, social, económica y gubernamental (Acs y otros 1997).

Guth y Ginsberg (1990) consideran que la iniciativa emprendedora corporativa supone dos tipos de fenómenos: por una parte, la innovación y generación de nuevos negocios y, por otra, la renovación estratégica. Posteriormente, otros trabajos como el de Zahra (1993a), Zahra y Covin (1995), Zahra (1996) y Covin y Miles (1999) también incluyen la renovación estratégica. La renovación estratégica consiste en revitalizar las operaciones de la empresa cambiando la amplitud de sus negocios, su enfoque competitivo o ambas cosas (Sathe, 1989; Stopford y Baden-Fuller, 1994). Además implica construir o adquirir nuevas capacidades y utilizarlas de forma creativa para añadir valor para los accionistas.

Covin y Miles (1999) también incluyen los procesos de renovación estratégica distinguiendo tres tipos: rejuvenecimiento organizativo, renovación estratégica y redefinición del dominio.

El rejuvenecimiento organizativo es el intento de la organización de mantener o mejorar su posición competitiva alterando sus procesos internos, sus estructuras y/o sus capacidades. Algunos autores se han referido a este fenómeno como renovación organizativa (Hurst, Rush y White, 1989), renovación corporativa (Beer, Eisenstat y Spector, 1990) o rejuvenecimiento corporativo (Stopford y Baden-Fuller, 1990). No obstante, los últimos términos suelen ser utilizados en relación al fenómeno emprendedor que supone cambios estratégicos y organizativos. Por el contrario, el uso del término rejuvenecimiento organizativo se limita a los fenómenos emprendedores que se centran en la innovación por sí misma. Adoptan esta posición porque piensan que es importante reconocer que las empresas no necesitan cambiar sus estrategias para ser emprendedoras. Más bien, la iniciativa emprendedora corporativa puede conllevar esfuerzos para mantener o mejorar la competitividad mediante las estrategias de negocio preexistentes.

La renovación estratégica tiene que ver con la forma en la que la organización busca redefinir las relaciones con sus competidores fundamentalmente alterando el modo de competir. Mientras que el punto clave en el rejuvenecimiento organizativo es la organización *per se*, el punto clave en la renovación estratégica es la empresa dentro de su entorno y, en concreto, la estrategia que media la relación entre la organización y su entorno.

Al igual que ocurre con la iniciativa emprendedora a nivel corporativo, la renovación estratégica ha sido utilizada para referirse a fenómenos distintos. Por ejemplo, Guth y Ginsberg (1990: 5) definen la renovación estratégica como “la transformación de las organizaciones mediante la renovación de sus ideas clave en base a lo que son”. En Guth y Ginsberg (1990) la conceptualización de este fenómeno no se relaciona necesariamente con la estrategia organizativa y podría aproximarse más al fenómeno del rejuvenecimiento organizativo. Por el contrario, cuando Simona (1994) utiliza el término de renovación estratégica, simplemente se refiere a la implantación de una estrategia de negocio “nueva”. Para Covin y Miles (1999), la renovación estratégica implica la implantación de una nueva estrategia que difiera significativamente de las prácticas pasadas, de forma que utilice mejor los recursos de la empresa o explote oportunidades de producto o mercado disponibles.

Finalmente, la redefinición del dominio o campo de actividad se produce cuando la organización de forma proactiva crea un nuevo campo, ya sea un nuevo producto o mercado, que otros no han identificado o que trataron de explotar. La redefinición del dominio se manifiesta en dos formas de iniciativa emprendedora: las estrategias *bypass* y las estrategias promotoras de entrada en nuevos productos o mercados. Fahey (1989) describe las estrategias *bypass* como aquellas que “se emprenden para superar a los competidores”. Mientras que las estrategias *bypass* están fuertemente motivadas por el deseo de disminuir la vulnerabilidad ante las condiciones competitivas actuales adversas, las estrategias promotoras de nuevos productos o mercados tienen un carácter más oportunista.

Otra ampliación de la definición de iniciativa emprendedora de Miller (1983) es la de Thornberry (2001). Este autor incluye la transformación de las reglas de la competencia. Distingue cuatro categorías dentro de la iniciativa emprendedora: *corporate venturing*,

intrapreneuring, transformación organizativa y ruptura con las reglas de la industria. El *corporate venturing* supone empezar un nuevo negocio dentro de una empresa, normalmente emana de un proceso o de una competencia esencial. El *intrapreneuring* constituye un intento de captación de los comportamientos y orientaciones de los empresarios emprendedores e inculcárselas a los empleados. La transformación organizativa implica innovación, un nuevo acuerdo o combinación de los recursos y crea un valor económico sostenible. Y la ruptura de las reglas de la industria es una transformación que se centra en cambiar las reglas de la competencia, esto es lo que Stopford y Baden-Fuller (1993) consideran un cambio radical (*frame-breaking change*).

Definición de iniciativa emprendedora a partir del trabajo de Stevenson (1983).

Stevenson (1983) ofrece otro modo de definir la iniciativa emprendedora a partir del enfoque de recursos y capacidades. Conceptualiza la iniciativa emprendedora como un enfoque directivo cuyo principal objetivo es el logro y la explotación de una oportunidad sin considerar los recursos que realmente se controlan. Es típico del empresario emprendedor encontrar cómo hacerlo (Stevenson y Gumpert, 1985). En las organizaciones establecidas, la iniciativa emprendedora es fundamentalmente una cuestión de la dirección. “La iniciativa emprendedora es más que empezar un negocio”...la dirección emprendedora se debe considerar como un “modo de dirección diferente del tradicional” (Stevenson y Jarrillo, 1990: 25).

Esta definición orientada a las oportunidades se hace eco de las definiciones clásicas como la de Kirzner (1973) sobre “la alerta de oportunidades”²². Sin embargo, la definición de Stevenson se ubica dentro de un modelo de dirección amplio y coherente tanto con las definiciones clásicas –creación de nuevas empresas– como con las contemporáneas –iniciativa emprendedora corporativa–. Así, en el trabajo de 1983, Stevenson considera a la iniciativa emprendedora dentro de un continuo que va desde la empresa fideicomisaria –nada emprendedora– hasta la empresa promotora –altamente emprendedora–. Contrasta el comportamiento emprendedor que llevan a cabo las empresas promotoras con el comportamiento administrativo que realizan las empresas

²² La “alerta emprendedora o de oportunidades” supone la capacidad de ver dónde faltan productos o servicios o han surgido con gran valor. Es la “ráfaga de una percepción superior” que le permite a uno reconocer una oportunidad cuando se presenta (Kirzner, 1997).

fideicomisarias con seis dimensiones: orientación estratégica, compromiso con la oportunidad, compromiso con los recursos, control de los recursos, estructura de la dirección y filosofía en el sistema de recompensas. Desarrolla su pensamiento con pequeñas variaciones en una serie de artículos posteriores donde, de forma más o menos explícita, añade dos dimensiones más: la orientación al crecimiento y la cultura emprendedora (Stevenson y Gumpert, 1985; Stevenson y Jarrillo, 1986, 1990).

La orientación estratégica y el compromiso con la oportunidad son dos dimensiones estratégicas en su naturaleza. La estrategia de la empresa promotora está determinada por las oportunidades que existen en el entorno y no por los recursos que se requieren para explotarlas. Como las oportunidades determinan la estrategia, prácticamente cualquier oportunidad es relevante para la empresa. Por el contrario, en la empresa fideicomisaria los recursos son el punto de partida y sólo las oportunidades que se relacionan con los recursos existentes son importantes.

El compromiso con la oportunidad está del mismo modo relacionado con la acción estratégica. La empresa promotora es capaz de comprometerse y de dejar de estar comprometida rápidamente. La empresa fideicomisaria trata de reducir el riesgo, y es lenta e inflexible, por lo que si invierte es para mantener la inversión durante un largo tiempo. Dada una oportunidad, es más probable que la alcance la promotora que la fideicomisaria.

En cuanto al compromiso con los recursos, una empresa dirigida de forma emprendedora trata de maximizar la creación de valor explotando oportunidades a la vez que minimiza los recursos requeridos, especialmente los de la empresa. La organización se compromete con pequeñas cantidades de recursos en varias fases con el mínimo riesgo en cada etapa. Esto le permite redireccionar cualquier etapa con rapidez. Las empresas fideicomisarias se caracterizan, por el contrario, por inversiones más grandes y en una sola etapa.

En cuanto al control de los recursos, las empresas promotoras reducen la cantidad de recursos que poseen y maximizan su uso. Éstas se convierten en expertas en el uso de recursos ajenos incluyendo capital financiero, capital intelectual, habilidades, competencias, etc. (Starr y MacMillan, 1990). De este modo, las empresas están más preocupadas por saber usar, explotar y extraer valor de los recursos que por poseerlos.

Además, el proceso de determinación de qué activos poseer y cuáles alquilar o subcontratar es “una decisión que se produce de forma secuencial, en varias fases” (Stevenson, 1983: 10). Por el contrario, las empresas fideicomisarias favorecen el control de los recursos por parte de la propiedad.

La estructura directiva de la organización promotora es orgánica (Burns y Stalker, 1961), presenta una estructura plana y tiene múltiples relaciones informales. La empresa fideicomisaria tiene una jerarquía formal caracterizada por líneas de autoridad claramente definidas, trabajo muy rutinario y sistemas diseñados para medir la productividad. En cuanto a la filosofía del sistema de recompensas, la empresa promotora está interesada en crear riqueza. Por ello, los sistemas de compensación recompensan cómo los individuos contribuyen a la creación de valor. Las empresas fideicomisarias, dirigidas administrativamente, por el contrario, tienden a relacionar la compensación con la cantidad de recursos que controla el individuo y con su antigüedad. Respecto al crecimiento, se supone que las empresas promotoras desean un crecimiento rápido y que la iniciativa emprendedora ayudará a conseguirlo. Para conseguir ese crecimiento se acepta el riesgo. Por su parte, las empresas fideicomisarias, aunque deseen el crecimiento, éste será más lento, incluso manteniendo ritmo constante, para evitar el riesgo. Estas empresas creen que la dirección administrativa les ayudará a crear este tipo de crecimiento. Finalmente, en cuanto a la cultura, en las empresas promotoras se promueve una búsqueda amplia de oportunidades mientras que en las otras, la búsqueda de oportunidades está restringida por los recursos que se controlan y los fracasos son castigados.

A partir de los trabajos de Stevenson, diversos autores adoptan esta definición (por ejemplo, Casson, 1982; Churchill y Muzyka, 1994; Venkataraman, 1997; Brazael, 1999; Barringer y Bluedorn, 1999; Shane y Venkataraman, 2000; Álvarez y Busenitz, 2001 y Eckhardt y Shane, 2003). Cabe destacar especialmente los trabajos de Venkataraman por su profundidad de análisis. Shane y Venkataraman (2000) definen la iniciativa emprendedora como el descubrimiento, evaluación y explotación de oportunidades nuevas para crear bienes y servicios futuros. Son importantes los efectos que éstas produzcan y la persona que las descubre, evalúa y explota (Venkataraman, 1997). Por ello, el estudio incluye analizar las fuentes de oportunidades, el proceso de descubrimiento, la evaluación y la explotación de dichas oportunidades y el conjunto de individuos que las descubren, las evalúan y las explotan.

Shane y Venkataraman (2000) ofrecen un modelo de desequilibrio, que difiere de los enfoques de equilibrio utilizados por los economistas (Khilstrom y Laffont, 1979) y por los psicólogos sociales (McClelland, 1961). En los modelos de equilibrio las oportunidades no existen o se distribuyen aleatoriamente entre la población. Sin embargo, aunque algunas dimensiones de los modelos de equilibrio son útiles para entender la iniciativa emprendedora, argumentan que son necesariamente incompletos porque el comportamiento emprendedor es transitorio (Carroll y Mosakowski, 1987).

Para llevar a cabo iniciativas emprendedoras es necesario poseer oportunidades emprendedoras. Las oportunidades emprendedoras son aquellas situaciones en las que se pueden introducir y vender productos, servicios, materia prima y métodos de organización a un precio mayor que el coste de producción (Casson, 1982). Por lo tanto, aunque reconocer las oportunidades requiere un proceso subjetivo, dichas oportunidades constituyen fenómenos objetivos.

Las oportunidades emprendedoras se presentan de muy distintas formas. La mayoría de los estudios se han centrado en las oportunidades existentes en los mercados de productos (Venkataraman, 1997), pero también existen oportunidades en los mercados de factores y en el descubrimiento de nuevos materiales (Schumpeter, 1934). Además, dentro de la iniciativa empresarial en los mercados de productos, Drucker (1985) ha descrito tres categorías distintas de oportunidades: 1. la creación de información nueva, como ocurre con el desarrollo de nuevas tecnologías, 2. la explotación de las ineficiencias de mercado que resultan de la asimetría de la información; y 3. la reacción ante los cambios en los costes y en los beneficios relativos de los alternativos usos de los recursos, como ocurre con cambios políticos, regulatorios o demográficos.

En cuanto al descubrimiento de las oportunidades emprendedoras, los investigadores sugieren que depende de que se disponga de la información previa necesaria para identificar una oportunidad y de la propiedad cognitiva necesaria para valorarla.

Para reconocer una oportunidad, un empresario emprendedor necesita tener información previa que se complementa con la nueva y que incentiva las conjeturas emprendedoras (Kaish y Gilad, 1991). Esta información puede ser sobre las necesidades de

uso (Von Hippel, 1986) o sobre aspectos específicos de la función de producción (Bruderl, Preisendorfer y Ziegler, 1992).

Recientemente, han aparecido enfoques cognitivos para explicar el modo en el que los empresarios emprendedores toman decisiones estratégicas (Busenitz y Barney, 1997; Forbes, 1999; Álvarez y Busenitz, 2001). Busenitz y Barney (1997) muestran que éstos usan la heurística. El término “heurístico” se refiere a la simplificación de las estrategias que los individuos (los empresarios emprendedores, en este caso) utilizan para tomar decisiones estratégicas, especialmente en situaciones complicadas en las que no está disponible toda la información y existe incertidumbre. La cognición emprendedora se define como el uso extensivo de la heurística y de las creencias individuales que influyen en la toma de decisiones (Busenitz y Lau, 1996; Wright, Hoskisson, Busenitz y Dial, 2000). Aquellos que utilizan una lógica heurística pueden tomar decisiones y aprender más rápidamente.

Por último, para la puesta en marcha de las iniciativas empresariales es necesario que el empresario emprendedor decida explotar dicha oportunidad. Esto depende conjuntamente de las características de la oportunidad y de la naturaleza del individuo (Venkataraman, 1997). En cuanto a las características de la oportunidad, la explotación de una oportunidad emprendedora requiere que el empresario crea que el valor esperado de los beneficios emprendedores será suficientemente grande como para compensar el coste de oportunidad de otras alternativas, la escasez de liquidez de la inversión y una prima por enfrentarse a la incertidumbre (Kirzner, 1973; Schumpeter, 1934).

Los investigadores han mostrado que, en término medio, los empresarios emprendedores que explotan oportunidades tienen un valor esperado de la inversión mayor. En concreto, la explotación es más común cuando la demanda esperada es alta (Schmookler, 1966), los márgenes de beneficio en la industria son altos (Dunne, Roberts y Samuelson, 1988), el ciclo de vida de la tecnología se encuentra en las primeras etapas (Utterback, 1994), la competencia en esa oportunidad concreta no es ni muy alta ni muy baja (Hannan y Freeman, 1984), el coste de capital es bajo (Shane, 1996) y se puede aprender de otros (Aldrich y Wiedenmeyer, 1993).

En cuanto a la naturaleza del individuo, la decisión de explotar una oportunidad supone sopesar el valor de la oportunidad, los costes que genera y los costes de generar valor de otras formas (Amit, Mueller y Cockburn, 1995). Además, también se consideran los costes en los que hay que incurrir para obtener los recursos necesarios para explotar la oportunidad. Por ejemplo, Evans y Leighton (1989) muestran que la explotación de oportunidades emprendedoras es más común cuando la gente tiene más capital financiero. De forma similar, Aldrich y Zimmer (1986) revisan los hallazgos de la literatura y llegan a la conclusión de que la existencia de fuertes lazos sociales con los proveedores de recursos facilita la adquisición de recursos y aumenta la probabilidad de explotación de las oportunidades. Cooper, Woo y Dunkelberg (1989) descubren que es más probable que la gente explote oportunidades, si éstos desarrollaron información útil para la puesta en marcha de iniciativas empresariales desde sus empleos anteriores. Finalmente, la transferibilidad de la información desde experiencias previas de explotación de oportunidades (Cooper y otros, 1989), al igual que la experiencia previa en la explotación de iniciativas empresariales (Carroll y Mosakowski, 1987), aumenta la probabilidad de explotación de las oportunidades empresariales porque el aprendizaje reduce su coste.

La decisión de explotar una oportunidad emprendedora se encuentra también influenciada por las percepciones individuales de las personas. Varios investigadores han argumentado que las diferencias individuales en cuanto a la predisposición a asumir riesgos influyen en la decisión de explotar las oportunidades emprendedoras. Por ejemplo, la gente que explota oportunidades tiende a considerar la información más positivamente y responde a esas percepciones positivas (Palich y Bagby, 1995). La decisión de explotar oportunidades emprendedoras también se encuentra influenciada por las diferencias individuales en cuanto al optimismo. La gente que explota oportunidades suele percibir una probabilidad de éxito mayor de la real y mayor que la que perciben otros en su misma industria (Cooper, Woo y Dunkelberg, 1988).

Otras diferencias individuales también influyen. Los investigadores han argumentado que la gente con mayor auto-eficiencia y con mayor control interno es más probable que explote oportunidades, porque la explotación requiere gente que se enfrente al escepticismo de otros (Chen, Greene y Crick, 1998). Del mismo modo, la explotación de oportunidades supone ambigüedad, por lo que la gente que es más tolerante con la ambigüedad es más probable que explote oportunidades (Begley y Boyd, 1987).

Eckhardt y Shane (2003) amplían el trabajo de Shane y Venkataraman (2000) y Venkataraman (1997) tratando de explicar con mayor detalle el papel que juegan las oportunidades en el proceso emprendedor. Para ello las categorizan en base a tres criterios: la localización del cambio que genera la oportunidad, la fuente de la oportunidad por sí misma y el “iniciador del cambio”.

Por último, cabe citar a Barringer y Bluedorn (1999), que aunque mantienen la perspectiva de recursos y capacidades, presentan cambios respecto a los autores anteriores. Como determinantes de la capacidad de la empresas para comportarse de modo emprendedor consideran, además del reconocimiento de una oportunidad, la flexibilidad organizativa y la capacidad de la empresa para medir, incentivar y recompensar los comportamientos innovadores y arriesgados.

La flexibilidad en la planificación se refiere a la capacidad del plan estratégico de la empresa para cambiar en función de las oportunidades y amenazas del entorno. La noción de flexibilidad en la planificación la sugirió por primera vez Kukalis (1989) para investigar el modo en el que el entorno y las características de la empresa afectan al diseño de los sistemas de planificación estratégica. Una serie de teóricos han argumentado que la necesidad de flexibilidad en todas las áreas del diseño organizativo está aumentando debido al incremento en el ritmo de cambio del entorno (Aaker, 1995; Chakravarthy, 1996). Una mayor flexibilidad en la planificación estratégica facilita una mayor intensidad de iniciativa emprendedora corporativa. El comportamiento emprendedor debe acelerarse y ser más flexible porque la esencia de la iniciativa emprendedora es capitalizar el cambio del entorno.

Los sistemas de recompensas y de control se encargan de asegurar que las estrategias de negocio satisfacen los objetivos predeterminados (Lorange, Morton y Ghoshal, 1986). Esto significa que los sistemas de control de las empresas emprendedoras deben estimular la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos.

2.3. TEORÍAS Y MODELOS MULTIDIMENSIONALES EN LA INICIATIVA EMPRENDEDORA A NIVEL DE EMPRESA.

2.3.1. Teorías explicativas.

A pesar de los muchos trabajos que encontramos sobre *entrepreneurship* corporativo, no existe ni una teoría verificada empíricamente ni un marco conceptual (Sexton y Landström, 2000; Aldrich, 2000; Aldrich y Baker, 1997). A continuación recogemos algunas propuestas teóricas.

La teoría de los sistemas abiertos (Katz y Kahn, 1978) representa un marco conceptual bien establecido que podría tratar adecuadamente el carácter multidimensional de la iniciativa emprendedora corporativa. Un modelo de sistemas abiertos suele considerar las interrelaciones que existen entre los subsistemas de producción, apoyo, mantenimiento, adaptación y dirección (Hendrickson, 1988). Utilizando un enfoque como el del modelo de los sistemas abiertos, se pueden considerar las múltiples dimensiones de la iniciativa emprendedora en un modelo integrado y, de este modo, se consigue mejorar la probabilidad de lograr mejores resultados en la investigación.

Por otra parte, la teoría de los recursos y capacidades ha intentado ofrecer un marco general de análisis pero su aportación ha sido muy limitada. Aunque los primeros trabajos sobre la teoría de los recursos y capacidades reconocieron a la iniciativa emprendedora como una parte del marco de estudio basado en los recursos y capacidades (Rumelt, 1987) y varios autores han establecido la conexión entre la iniciativa emprendedora y la teoría de los recursos y capacidades (caso de Chandler y Hanks, 1994; Brush y otros, 2001), la interrelación entre esta teoría y la iniciativa emprendedora sólo ha ofrecido una serie de consideraciones de cara a la investigación empírica. Por ello, esta teoría fracasa como marco general de referencia en la iniciativa emprendedora (Barney, 2001).

No obstante, cabe señalar que tampoco es necesario centrarse en una única teoría para definir un modelo completo de iniciativa emprendedora (Álvarez y Busenitz, 2001).

El estudio de la relación entre la iniciativa emprendedora y la dirección estratégica puede también ayudar a explicar la iniciativa emprendedora y a definir su marco teórico.

Relación iniciativa emprendedora–dirección estratégica.

La relación entre la dirección estratégica y la iniciativa emprendedora es importante por dos motivos. En primer lugar, porque es necesario asegurarse de que la iniciativa emprendedora tiene identidad propia, al margen de la dirección estratégica. En segundo lugar, porque determinar la posible conexión entre ambas cuestiones puede generar sinergias.

Respecto a la identidad del concepto de la iniciativa emprendedora, a pesar de que Bourgeois y Brodwin (1984) y Hart (1992) mantienen que las dimensiones emprendedoras están subsumidas en otros modos estratégicos, los hallazgos de Dess, Lumpkin y Covin (1997) indican que los procesos de toma de decisión emprendedora representan un proceso estratégico distinto²³ caracterizado por la experimentación, la innovación, la asunción de riesgos y la asertividad proactiva. Por lo tanto, el estudio de la formulación de la estrategia en empresas emprendedoras constituye un área legítima de estudio (Mintzberg y McHugh, 1985).

En cuanto a la integración de ambos ámbitos, la dirección estratégica supone elegir entre distintas alternativas competitivas (Stopford, 2001) y las oportunidades emprendedoras constituyen una de las primeras alternativas a elegir. De este modo, la dirección estratégica proporciona el contexto adecuado para las acciones emprendedoras (Ireland y otros, 2001). La iniciativa emprendedora gira en torno a la creación y la dirección estratégica se centra en el modo en el que la ventaja competitiva se establece y se mantiene a lo largo del tiempo (Venkataraman y Sarasvathy, 2001). La creación de riqueza es el centro tanto de la iniciativa emprendedora como de la dirección estratégica. Por lo tanto, las perspectivas estratégica y emprendedora deberían de integrarse para examinar las estrategias emprendedoras que conllevan la creación de riqueza, por lo que se debería hablar de iniciativa emprendedora estratégica (Hitt, Ireland, Camp y Sexton, 2001).

La iniciativa emprendedora estratégica se define como las acciones emprendedoras con una perspectiva estratégica para crear valor. Del mismo modo, también se puede considerar la acción emprendedora como la acción estratégica que tiene un planteamiento

²³ Con respecto a los procesos de toma de decisiones racional, adaptativa y participativa (Mintzberg, 1973; Hart, 1992 y Rajagopalan y otros, 1993).

emprendedor²⁴. En la misma línea, McGrath y MacMillan (2000) integran ambos campos en su concepto de concepción emprendedora. Argumentan que aquellos con ideas emprendedoras buscan apasionadamente nuevas oportunidades (iniciativa empresarial). Sin embargo, éstos llevan a cabo las mejores oportunidades sólo si lo hacen con disciplina (dirección estratégica).

Hitt e Ireland (2000) e Ireland y otros (2001) identifican seis dominios en los que la iniciativa emprendedora y la dirección estratégica se integran de un modo natural: ámbito económico, negocios internacionales, dirección de negocios internacionales, teoría de la organización, sociología y dirección estratégica.

Por lo tanto, la integración de la teoría y la investigación empírica en la dirección estratégica y la iniciativa emprendedora ayudará a desarrollar el paradigma de investigación que falta para el estudio de la iniciativa emprendedora. Además, permitirá enriquecer tanto el campo de la iniciativa emprendedora como el de la dirección estratégica por la complementariedad que existe entre ambas (Meyer y Heppard, 2000; Ireland, Hitt y Sirmon, 2003). No obstante, la relación existente entre los dos ámbitos a partir de las teorías de la ventaja competitiva, las teorías de la creatividad y el *entrepreneurship*, aún no se han especificado totalmente (Barney y Arikan, 2001).

2.3.2. Iniciativa emprendedora, factores contextuales y organizativos y resultados.

La utilización de modelos de investigación multidimensionales deberían implicar una mejor comprensión de la naturaleza de la iniciativa emprendedora, considerada como un conjunto de partes complejas y dinámicas interrelacionadas (Johnson, 1990). Muchos autores en el campo de estudio de la iniciativa emprendedora sugieren que se debe poner menos énfasis en el empresario emprendedor y desarrollar modelos multidimensionales sofisticados sobre la creación de nuevos negocios y el crecimiento, que consideren al menos el individuo, el negocio, el entorno y el contexto social (Carsrud, Olm y Hedí, 1996), lo cual, por otra parte, no tiene que implicar un abandono de los estudios de las tendencias psicológicas y las inclinaciones motivacionales (Gartner, 1985b).

²⁴ Venkataraman y Saravathy (2001) utilizan una metáfora basada en “Romeo y Julieta” de Shakespeare. Sugieren que la investigación en dirección estratégica que no integra una perspectiva emprendedora es como el balcón sin Romeo. Del mismo modo, la iniciativa emprendedora que no integra una perspectiva estratégica es como Romeo sin el balcón. La acción emprendedora es “Romeo en el balcón”.

Covin y Slevin (1991) consideran que un modelo de iniciativa emprendedora a nivel de empresa debe tener varias características esenciales. En primer lugar, la última variable dependiente deben ser los resultados empresariales. La iniciativa emprendedora se estudia por diversos motivos, pero la razón predominante es la creencia ampliamente extendida de que ésta estimula el desarrollo económico general y los resultados económicos de las empresas a nivel individual. Schollhammer (1982: 210) escribió que “la iniciativa empresarial es un elemento clave para conseguir una ventaja competitiva y, por consiguiente, más recompensas financieras”.

En segundo lugar, las variables deben definirse claramente y el modelo debe incluir variables del entorno, organizativas e individuales. La importancia del entorno en los modelos y teorías de iniciativa emprendedora es evidente en Cooper (1986) y Bygrave (1989), entre otros. Las variables organizativas también son esenciales²⁵. La estrategia de negocio, la estructura organizativa y la cultura organizativa, por ejemplo, pueden afectar a la capacidad de la empresa para encargarse de la actividad emprendedora (Zahra, 1986). Por último, los directivos pueden influir fuertemente en la eficiencia de la empresa. De hecho, los directivos/empresarios se han considerado frecuentemente como un componente clave en las teorías y modelos de procesos emprendedores (Kirzner, 1973) El estilo de la alta dirección afecta al nivel y a los resultados de los nuevos negocios corporativos (Kanter, 1983). La eficacia de los directivos medios a la hora de conseguir que sus colegas y que la alta dirección apoye sus ideas emprendedoras afecta al grado de éxito en su implantación (Burgelman, 1983b).

Por último, el modelo debe incluir tanto efectos directos como moderadores. De ahí el uso frecuente de modelos contingentes (ejemplo, LaForge y Miller, 1987).

²⁵ Slevin y Covin (1990) señalan que debe existir encaje o equilibrio entre la estructura organizativa de la empresa y el tipo de comportamiento emprendedor. Describen a nivel teórico un modelo que relaciona variables de la estructura organizativa y del comportamiento emprendedor, y también del grado de hostilidad en el entorno. Distingue cuatro tipos de empresas: empresas *pseudoemprendedoras* –estilo directivo emprendedor y estructura mecánica–, empresas *burocráticas eficientes* –estilo directivo conservador y estructura mecánica–, empresas *desestructuradas y anti-aventura* –estilo directivo conservador y estructura orgánica–, empresas *emprendedoras efectivas* –estilo directivo emprendedor y estructura organizativa orgánica–. En cuanto al entorno, consideran que la hostilidad es una de sus dimensiones que parece tener un impacto destacado en cuanto al carácter emprendedor o no de la empresa. Defienden que los entornos hostiles exigen comportamientos emprendedores de las empresas y estructuras organizativas orgánicas.

Los retos que ofrece el entorno junto con las complejidades organizativas sugieren que considerar relaciones simples al estudiar la iniciativa emprendedora puede ser inadecuado para explicar la relación entre la toma de decisiones emprendedoras y los resultados. Por lo tanto, se necesitan enfoques multivariantes para explorar el modo en el que los entornos competitivos y las estrategias se usan para competir en un entorno dado y su posible influencia en la relación entre el comportamiento emprendedor y los resultados. Se proponen tanto enfoques contingentes como configurativos (Dess, Lumpkin y Covin, 1997).

Los estudios que han utilizado enfoques contingentes para estudiar la relación entre la toma de decisiones emprendedora y los resultados han proporcionado avances. Por ejemplo, Covin y Slevin (1988) examinan la influencia moderadora de la estructura organizativa en dicha relación en una muestra de 80 empresas y descubren que tienen mejores resultados las empresas emprendedoras con estructuras orgánicas. Covin y Slevin (1989) estudian el entorno como variable contingente y confirman que las empresas pequeñas en entornos hostiles son capaces de obtener mejores resultados financieros cuando su postura estratégica es emprendedora. Entrialgo, Fernández y Vázquez (2001) analizan los efectos de la turbulencia del entorno y del grado de discrecionalidad percibido en el comportamiento emprendedor. Observan que es la necesidad de introducir innovaciones tecnológicas y el bajo grado de predicción de las acciones de los competidores lo que ejerce una mayor influencia en el comportamiento emprendedor de la empresa. De forma similar, existe una relación positiva entre la discrecionalidad del empresario y su comportamiento emprendedor.

La investigación también sugiere que los enfoques configurativos pueden ser necesarios para entender relaciones complejas entre las variables organizativas o del entorno y los resultados (Doty, Glick y Huber, 1993; Miller, 1988). La perspectiva configurativa establece que las empresas que se configuran de forma consistente con la teoría normativa en muchos de sus constructos disfrutarán de mejores resultados que aquellas que sólo son consistentes en dos constructos. Varios teóricos que han investigado las relaciones contingentes argumentan que las configuraciones multivariantes de la estrategia y el entorno con los procesos organizativos pueden ofrecer explicaciones más útiles, completas y con mayor poder predictivo que las proporcionadas por las

contingencias bivariantes simples (Lenz, 1980; Hambrick, 1985; Miller, 1986, 1987; Miller y Mintzberg, 1984; Dess, Newport y Rasheed, 1993).

Dentro de los pocos estudios sobre comportamiento emprendedor que adoptan enfoques configurativos para entender el encaje entre múltiples variables contingentes cabe citar a Miller (1988), Naman y Slevin (1993) y Dess, Lumpkin y Covin (1997).

Miller (1988) investiga las configuraciones examinando múltiples interacciones entre variables y descubre que los mejores resultados los obtienen aquellas organizaciones en las que el ajuste entre la estrategia, el entorno y la estructura es consistente con la literatura contingente normativa. Naman y Slevin (1993) encuentran que los resultados de la empresa se relacionan positivamente con las medidas de encaje entre el estilo emprendedor, la estructura orgánica y la misión estratégica.

Dess, Lumpkin y Covin (1997) confirman que el enfoque configurativo que alinea la estrategia emprendedora, la estrategia y el entorno tiene más poder predictivo que los enfoques contingentes. Contrastan que las empresas en las que sus entornos y sus estrategias son consistentes con las guías normativas asociadas a las estrategias emprendedoras disfrutan de mejores resultados.

Los diferentes estudios que existen sobre el comportamiento emprendedor corporativo han examinado su naturaleza (Morris, Davis y Ewing, 1988); sus antecedentes, como el entorno (Covin y Slevin, 1991), la estructura (Burgelman y Sayles, 1986; Zajac, Golden y Shortell, 1991) y las variables organizativas (Miller, 1983); y su efecto potencial en la mejora de los resultados de la compañía (Block y MacMillan, 1993; MacMillan y Day, 1987)²⁶. Sin embargo, a pesar de que los comportamientos emprendedores pueden tener un impacto fuerte en los resultados futuros de la compañía (Biggadike, 1979; Miller y Camp, 1985), se presta poca atención de forma sistemática a las implicaciones que dichas

²⁶ Encontramos dos áreas de estudio. Por una parte, están los trabajos que se preocupan por los diferentes ciclos de vida a través de los cuales pasan los nuevos negocios y los problemas a los que los empresarios emprendedores se enfrentan en sus empresas maduras (Gray y Ariss, 1985; Quinn y Cameron, 1983). Por otra parte, están los trabajos que tratan de encontrar predictores de éxito en los nuevos negocios. Este segundo grupo intenta identificar los predictores relacionados con el éxito, como la experiencia de los emprendedores, la estrategia elegida, las consideraciones del entorno o una mezcla de todo ello (Dollinger, 1984; Miller, 1983; Cooper y Bruno, 1975). Timmons y Bygrave (1986), Roure y Maidique (1986) y MacMillan, Zeman y Subba Narasimha (1987) encuentran predictores del éxito en los nuevos negocios en base al capital.

actividades emprendedoras tienen en los resultados financieros a largo plazo. Esto justifica que sea difícil para los académicos desarrollar teorías y modelos que expliquen la utilidad del comportamiento emprendedor.

Sólo a partir de mediados de los noventa surge evidencia empírica que justifica que la iniciativa emprendedora supone una mejora en los resultados de la empresa. De especial relevancia resulta el trabajo de Zahra y Covin (1995). Este estudio examina el impacto longitudinal de la iniciativa emprendedora corporativa sobre un índice de resultados financieros compuesto tanto por indicadores de crecimiento como de rentabilidad. Estos autores identifican una relación fuerte y positiva entre los resultados financieros y el comportamiento emprendedor corporativo. También documentan los efectos de la influencia del entorno, en concreto de la hostilidad. Aunque algunos estudios habían explorado previamente los horizontes temporales en los que los nuevos negocios son rentables (Block y Macmillan, 1993), éstos habían examinado una manifestación específica de la iniciativa emprendedora y su relación con los resultados, en vez de la relación iniciativa emprendedora- resultados *per se*.

Cabe citar otros trabajos como el de Dess, Lumpkin y Covin (1997) que también estudian la relación entre la iniciativa emprendedora y los resultados. Dess, Lumpkin y Covin (1997) estudian la naturaleza de la estrategia emprendedora y su relación con la estrategia, el entorno y los resultados. Descubren que el proceso de toma de decisiones emprendedor está más asociado con los resultados cuando se combina con una estrategia apropiada y unas determinadas condiciones del entorno. Al contrario de lo que predecían, encuentran que el proceso emprendedor cuando se da junto con incertidumbre en el mercado y una estrategia de liderazgo en costes, se asocia con unos mejores resultados. Esto se puede interpretar como que, incluso compitiendo en costes, puede ser aconsejable actuar proactivamente frente al entorno, asumir riesgos e innovar. Quizás, los procesos emprendedores sirven como un medio para incentivar el uso de las tecnologías de proceso que además permiten bajar los costes y aumentar la calidad. Estos hallazgos son consistentes con Hamel y Prahalad (1989) que defienden que las empresas con éxito “construyen capas de ventajas” combinando bases diferentes para alcanzar la superioridad competitiva en sus iniciativas estratégicas.

2.4. RESUMEN Y CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.

La iniciativa emprendedora constituye un ámbito de estudio que ha mostrado un gran desarrollo en las últimas décadas y que presenta gran potencial para investigaciones futuras. El hecho de que se hayan utilizado diferentes términos para referirse al *entrepreneurship* y que en muchos casos se hayan hecho operativos utilizando los mismos indicadores, ha favorecido que exista mucha ambigüedad en relación con este tema. Se han considerado como sinónimos los términos que se refieren a la disposición emprendedora, (Miller, 1983, Covin y Slevin, 1988), a la orientación emprendedora (Lumpkin y Dess, 1996) y a las acciones emprendedoras (Zahra, 1991, 1993b).

El *entrepreneurship* tiene su origen en la antigua literatura sobre el empresario individual y la creación de nuevas empresas. Sin embargo, sólo a partir de principios de los ochenta, este concepto adquiere significado a nivel corporativo o de empresa y se empiezan a estudiar los comportamientos emprendedores en empresas establecidas.

Son muchas las definiciones que encontramos sobre el *entrepreneurship* a nivel corporativo, aunque todas ellas giran en torno a las que Miller, por una parte, y Stevenson, por otra, establecen en sus trabajos seminales de 1983. Miller destaca que el comportamiento emprendedor incluye la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos. Stevenson adopta una perspectiva de recursos y capacidades y considera que el comportamiento emprendedor se basa en el logro y explotación de una oportunidad en el mercado. A partir de ellos, encontramos multitud de autores que siguen y amplían estas definiciones.

A partir de la definición de Miller, algunos autores amplían el concepto al incluir los procesos de renovación estratégica (Guth y Ginsberg (1990) es el primero que lo plantea) y la entrada en nuevos negocios a nivel internacional (Zahra, Neubaum y Huse, 2000). En cuanto a la de Stevenson, destacan sobre todo los trabajos de Venkataraman, por analizar con mayor profundidad el proceso de identificación y explotación de las oportunidades en el mercado.

En esta tesis adoptamos la definición de iniciativa emprendedora de Guth y Ginsberg (1990) –innovación, entrada en nuevos negocios y renovación estratégica– y la

ampliamos con la de Zahra, Neubaum y Huse (2000) –que incluye explícitamente la entrada en negocios internacionales–. De este modo, consideramos que obtenemos la definición más completa de *entrepreneurship* corporativo. Además, dado que recoge las acciones emprendedoras llevadas a cabo por la empresa, es la más clara a la hora de fijar los instrumentos de medida. Consideramos acertada esta definición porque amplía la de Miller (1983) que es la más aceptada.

Así, tenemos en cuenta seis dimensiones en el concepto de *entrepreneurship* a nivel corporativo: la innovación de producto, de proceso y organizativa, la creación de nuevos negocios nacionales y la entrada en nuevos negocios y mercados internacionales y la renovación estratégica.

La *innovación* es un atributo común a todas las empresas descritas como emprendedoras y consiste tanto en crear e introducir nuevos productos, como nuevos procesos de producción o sistemas organizativos. La *creación de nuevos negocios* implica la expansión de la empresa entrando en nuevos negocios y mercados nacionales y extranjeros. La *renovación estratégica* supone redefinir la actividad de la empresa cambiando la amplitud de sus negocios, su enfoque competitivo o ambas cosas, eliminando operaciones ineficientes y mejorando la eficiencia interna.

La definición de Stevenson (1983) la descartamos porque pensamos que no es la más adecuada para nuestro estudio por dos motivos. En primer lugar, porque se centra en la figura del empresario, haciendo prevalecer el planteamiento clásico de iniciativa emprendedora que no adopta una perspectiva global o corporativa dentro de la organización. En segundo lugar, porque analizar recursos y capacidades es más acertado si el estudio se realiza en un único sector de actividad, lo cual no es nuestro caso.

A partir de la década de los noventa, son muchos los autores que tratan de establecer las causas que determinan que las empresas sean emprendedoras. La privatización aparece como uno de los posibles factores que potencian los comportamientos emprendedores (Zahra y Hansen, 2000); el traspaso de propiedad al sector privado junto con los cambios regulatorios y de aumento de competencia exigirá a las empresas que sean más innovadoras, que entren en nuevos negocios y que lleven a cabo procesos de renovación estratégica para dar más coherencia a sus carteras de negocios y

deshacerse de negocios ineficientes. Además, en sentido recíproco, promover la actividad empresarial puede justificar los procesos de privatización (Soulsby y Clark, 1996).

Esta relación de causalidad, entre la privatización y el *entrepreneurship* a nivel de empresa apoya nuestro objetivo primordial de analizar si las empresas tras su privatización son más emprendedoras. Igualmente, el hecho de que este tema esté en auge y presente gran interés tanto para académicos como para directivos aumenta el atractivo para su estudio.

Por último, la propuesta de modelos multidimensionales para analizar la iniciativa emprendedora en las empresas establecidas apoya aún más nuestro objetivo de relacionar la privatización con el *entrepreneurship*. Estos modelos incluyen factores externos y organizativos y el efecto en los resultados. Por lo que, se adaptan a nuestro segundo y tercer objetivo que es analizar el efecto del grado de competencia en el sector sobre la iniciativa emprendedora y explicar los resultados a partir del cambio en los comportamientos emprendedores.

**PRIMERA PARTE:
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

**Capítulo 3: “Modelo específico de
análisis: Privatización,
competencia, iniciativa
emprendedora y resultados”**

En este capítulo proponemos el modelo de investigación y las relaciones a contrastar entre cada una de las variables.

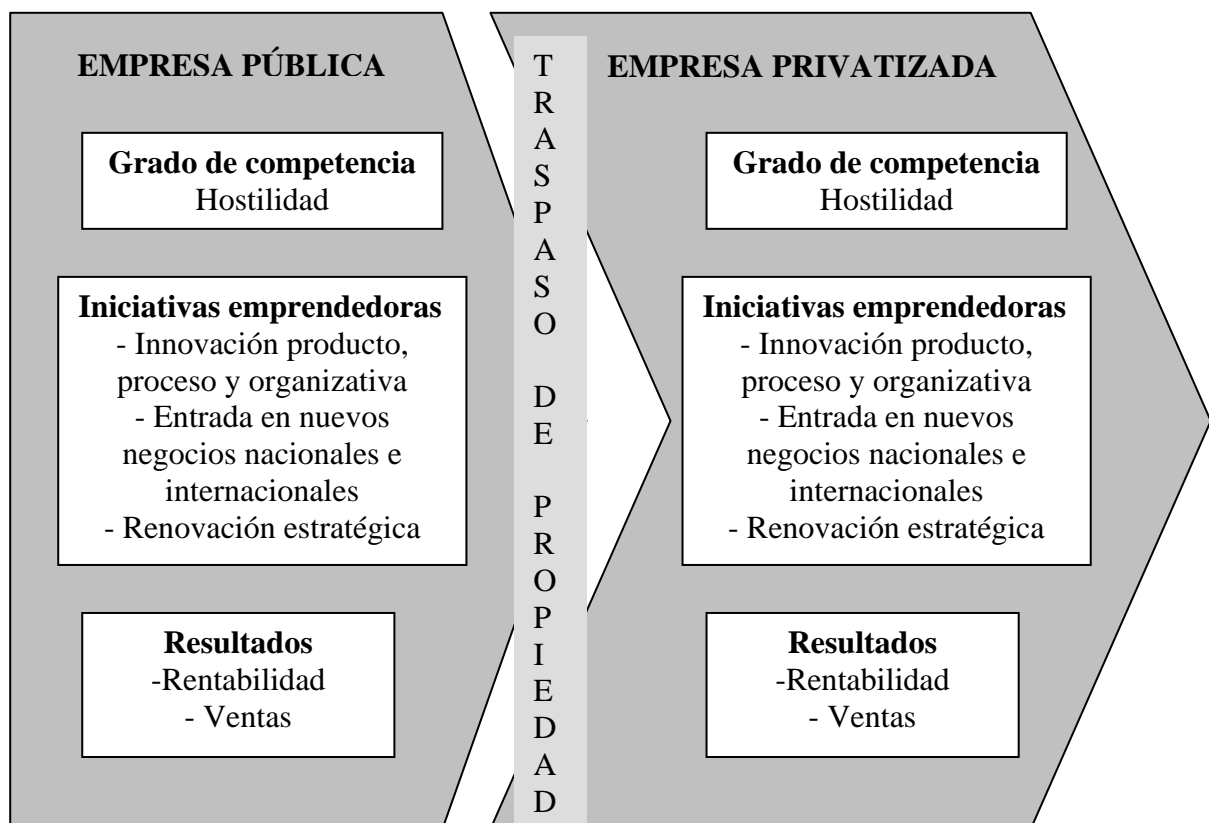
Planteamos un modelo del que se pretende inferir la relación entre la privatización, el grado de competencia en el sector, la iniciativa emprendedora corporativa y los resultados. Nuestro objetivo es determinar si las empresas tras su privatización son más emprendedoras, si el grado de competencia influye sobre dicho comportamiento emprendedor y si las dos variables anteriores permiten explicar los resultados de las empresas.

Con este objetivo, el capítulo se estructura en dos apartados: en el primero describimos el modelo y en el segundo presentamos los resultados de los trabajos anteriores acerca de las relaciones planteadas y proponemos las hipótesis de investigación en base a la evidencia anterior. Por último, ofrecemos el resumen y las conclusiones del capítulo.

3.1. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN.

La mayor parte de los estudios sobre privatización se han desarrollado bajo un enfoque de “caja negra” –capítulo 2–, lo que ha determinado que hasta la fecha se hayan analizado únicamente los cambios producidos en la eficiencia de las empresas privatizadas. Proponemos en nuestro trabajo que la incorporación de las aportaciones del *entrepreneurship* puede ayudar a “abrir la caja” y a explicar esta relación entre la privatización y los resultados empresariales. En el gráfico 3.1 mostramos el modelo de investigación que seguiremos.

Gráfico 3.1.- Privatización, competencia, iniciativa emprendedora y eficiencia.



Fuente: Elaboración propia.

Tal como pone de manifiesto el gráfico vamos a comparar la situación que existía en la empresa pública antes de su privatización, con la que existe una vez que pasa a formar parte del sector privado. Para ello, analizamos el grado de competencia que existe

en el sector, las iniciativas emprendedoras que lleva a cabo la empresa y sus resultados, antes y después de la privatización.

A continuación procedemos a analizar las relaciones de nuestro modelo que nos permitirán definir las hipótesis que queremos contrastar. En primer lugar, como paso preliminar, partimos de la relación entre la privatización y los resultados porque a pesar de que la mayoría de los estudios encuentran mejoras en la eficiencia tras el traspaso al sector privado, no son del todo concluyentes.

En segundo lugar, analizamos la relación entre la privatización y la iniciativa emprendedora. Se trata de determinar si las empresas tras pasar al sector privado innovan más, entran en nuevos negocios, tanto nacionales como internacionales y ponen en marcha procesos de renovación estratégica que conllevan reajustes en la cartera de negocios y cambios en la forma de competir en esos negocios.

En tercer lugar, incluimos el efecto del grado de competencia en el sector. La consideración de esta variable se debe a dos razones. Por una parte, al hecho de que la privatización no sólo supone el traspaso de propiedad del sector público al privado, sino también procesos de liberalización de los sectores y de aumento en el grado de competencia. Por otra parte, a que los modelos multidimensionales propuestos para analizar el *entrepreneurship* corporativo señalan la necesidad de incluir el efecto que la hostilidad o rivalidad existente en el sector genera sobre los comportamientos emprendedores.

Por último, definimos la relación esperada entre la iniciativa emprendedora –junto con el grado de competencia en el sector– y los resultados con un propósito claro, comprobar si la relación entre la privatización y la eficiencia se explica por la iniciativa emprendedora y el grado de competencia en el sector. Al igual que en el caso anterior, esta última relación tiene una justificación desde los estudios de privatización y desde los estudios sobre *entrepreneurship*. Por una parte, porque tratamos de ver si los comportamientos emprendedores permiten explicar los cambios internos que sufren las empresas tras su privatización y si éstos determinan unos mejores o peores resultados tras el traspaso de propiedad. Por otra parte, porque los modelos multidimensionales del

entrepreneurship corporativo proponen analizar el efecto sobre los resultados de las acciones emprendedoras.

3.2. EVIDENCIA EMPÍRICA E HIPÓTESIS ACERCA DE LAS RELACIONES PLANTEADAS EN EL MODELO.

En los epígrafes que presentamos a continuación revisamos las relaciones parciales que hemos sugerido en el modelo y ofrecemos las hipótesis a contrastar.

3.2.1. Privatización y resultados.

Tal y como pusimos de manifiesto en el capítulo 1, es de esperar que la privatización de las empresas mejore los resultados. A nivel teórico, la teoría de la agencia y la teoría de la elección pública justifican esta mejora esperada.

Los economistas defienden la privatización porque consideran que los cambios en los derechos de propiedad generarán cambios en los objetivos, en el gobierno corporativo y en los incentivos de la alta dirección, lo que se traducirá en una mejora de la eficiencia (Rees, 1988; Laffont y Tirole, 1993; Sappington y Stiglitz, 1987; Shapiro y Willing, 1990; Vickers y Yarrow, 1988).

A nivel empírico, la gran mayoría de los trabajos refuerzan esta afirmación. Se trata de estudios longitudinales y de casos que contrastan, en general, la mejora en la eficiencia tras pasar al sector privado (por ejemplo, Megginson, Nash y Van Randenborgh, 1994; D'Souza y Megginson, 1999; Dewenter y Malatesta, 2001; Hernández de Cos, 2004)

No obstante, también hay algunos que no confirman la mejora esperada en los resultados (por ejemplo, Martin y Parker, 1995; Boylaud y Nicoletti, 2000; Saal y Parker, 2003). Esto hace necesario contrastar la hipótesis para nuestra muestra. Por lo tanto, proponemos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: Las empresas tras su privatización son más eficientes.

3.2.2. Privatización e iniciativa emprendedora corporativa.

En investigaciones previas, los académicos han relacionado los cambios en el contexto institucional de la empresa, como por ejemplo los que conlleva la privatización, con el aumento en la innovación y en la creación de negocios nuevos (Kirzner, 1973; Morris, 1998). Se considera que los cambios macro institucionales son cruciales para inducir cambios estratégicos (Newman, 2000).

La privatización se asocia con el paso de una organización burocrática, floja y mal dirigida a otra dinámica, emprendedora y enfocada al cliente. El cambio en la propiedad conlleva un aumento en las opciones estratégicas y a su vez nuevas formas de implantación estratégica. La privatización ofrece a las empresas la oportunidad de diversificar y reestructurar sus actividades dando a la dirección más libertad para desarrollar nuevas líneas de negocio y cerrar otras (Martin y Parker, 1997).

Se destaca la importancia de la privatización en tanto que crea un nuevo conjunto de dinámicas organizativas que promueven la innovación, la toma de riesgos, la dirección proactiva y la iniciativa empresarial. Esto se basa en el hecho de que los países, industrias y organizaciones que promueven las iniciativas emprendedoras se encuentran bien posicionados para alcanzar el progreso tecnológico y económico (Zahra, Ireland, Gutierrez y Hitt, 2000)²⁷. En consecuencia, se reconoce ampliamente que la privatización constituye un medio para superar los problemas económicos y sociales que presenta la empresa pública y que la iniciativa emprendedora corporativa genera efectos positivos en el desarrollo económico y organizativo, en los resultados y en la creación de valor.

Sin embargo, la mayor parte de la literatura sobre privatización se ha desarrollado en los campos económico y financiero (por ejemplo, Yarrow, 1986; Caves, 1990; Vickers y Yarrow, 1991; Megginson, Nash y Van Randenborgh, 1994; Boubakri y Cosset, 1998) donde el objetivo ha sido analizar “los fundamentos económicos y sociales de la privatización o cuestiones específicas relacionadas con el modo en el que los gobiernos podrían alcanzar mejor ciertos objetivos socioeconómicos mediante políticas y estructuras

²⁷ El *entrepreneurship* corporativo resulta mucho más difícil en las empresas privatizadas de las economías emergentes donde los recursos y capacidades son escasos y las empresas tienen que buscar ayuda financiera, tecnológica y directiva en otras empresas. Trabajos empíricos como el de Whitley y Czaban (1998) muestran que los cambios en los productos y en los mercados tras la privatización han sido menos radicales de lo que se esperaba. El entorno institucional en las economías en transición puede limitar la capacidad de la empresa para llevar a cabo importantes cambios estratégicos y organizativos necesarios.

de privatización diferentes” (Doh, 2000: 551). La iniciativa emprendedora corporativa, como un medio importante para conducir la actividad económica, ha recibido muy poca atención en el contexto de la privatización (Zahra, Ireland, Gutierrez y Hitt, 2000).

Los investigadores no han analizado explícitamente la relación entre la privatización y la iniciativa emprendedora corporativa. Sólo encontramos algunos trabajos, la mayoría en las economías en transición de la Europa Central y del Este, que realizan alguna aproximación teórica al tema (Parker, 1995; Martin y Parker, 1997; Doh, 2000; Johnson, Smith y Codling, 2000; Newman, 2000; Spicer, McDermott y Kogut, 2000; Wright, Hoskisson, Busenitz y Dial, 2000; Zahra, Ireland, Gutierrez y Hitt, 2000; De Castro y Uhlenbruck, 2003) y el trabajos empírico de Antoncic y Hisrich (2003), también en las economías del Este de Europa.

A continuación, mediante la explicación de diversos cambios que sufre la empresa pública y su entorno cuando se producen procesos de privatización, mostramos argumentos que justifican la relación entre la privatización y la iniciativa emprendedora. En concreto, los cambios en los objetivos de la empresa, en la relación de agencia, el surgimiento de nuevos mecanismos de control, el papel de la dirección y los sistemas de incentivos, la relajación en las restricciones a la localización de los negocios, la aparición de nuevas oportunidades tecnológicas y el cambio en la cultura.

Tras pasar al sector privado, con la nueva propiedad, se espera que no sólo cambie, sino que se simplifique el problema de agencia típico de las empresas públicas, que se caracteriza por los siguientes rasgos distintivos (Fernández, 1994): a) objetivos vagos, múltiples, cambiantes e incluso contradictorios; b) relaciones de agencia complejas y c) ausencia de los mecanismos habituales de control de la empresa privada.

Al problema general de disparidad de objetivos entre agente y principal se añade en la empresa pública el propósito público que se le atribuye, lo que se traduce en una serie de objetivos mal definidos, múltiples y contradictorios. En ella coinciden muchos grupos de interés dispuestos a apropiarse de parte de las rentas generadas, influyendo sobre las prioridades u objetivos. La creación de valor, pues, no es un objetivo para este tipo de organizaciones. Más aún, la obtención de un resultado neutro –no ganar ni perder mucho–

es preferible, ya que con ello se reducen las exigencias de los grupos de presión y el control público (Lioukas, Bourantas y Papadakis, 1993).

Por otra parte, en la empresa pública no existe una única relación de agencia, sino varias concatenadas. Los funcionarios públicos y políticos que deben controlar a los directivos públicos son agentes de los votantes, en cuyo nombre se encargan, entre otras funciones, de la supervisión de las empresas públicas. Además, no son aplicables en la empresa pública los mecanismos de control habituales de la discrecionalidad directiva (mercados de capitales, de directivos y de bienes y servicios), que son sustituidos por controles administrativos superpuestos, destinados preferentemente a verificar el cumplimiento de normas y procedimientos, así como los objetivos “políticos” que tengan asignados.

Además, en las empresas públicas existe un alto grado de inercia organizativa debido a la gestión burocrática y a la presión de los grupos de interés. Todo ello desincentiva que se produzcan cambios que supongan modificación del despliegue actual de recursos de la empresa para hacerla más competitiva, si esto afecta a los grupos de interés. Los buscadores de rentas, trabajadores, clientes y proveedores no estarán dispuestos a aceptar ninguna reestructuración que vaya contra sus intereses, incluso aunque sólo se pretenda transferir una actividad al sector privado, por la pérdida de privilegios que anticipan.

Por todo ello, en la empresa pública los directivos sufren importantes restricciones en sus iniciativas para implantar cambios estratégicos (Cragg y Dyck, 1999) debido a los controles y restricciones burocráticas y financieras. El control refleja los objetivos de los políticos (Vickers y Yarrow, 1988) impidiendo que la dirección piense y actúe estratégicamente en la organización. De hecho, sus inversiones deben ser aprobadas por las autoridades de control de acuerdo con criterios políticos, en muchos casos (Aharoni, 1980, Shleifer y Vishny, 1994), lo que supone que debe atender a los clientes que se le indican, comprar a los proveedores señalados y establecerse donde el poder político estime oportuno. De todos modos, los directivos de las empresas públicas no suelen estar orientados al mercado (Obloj y Thomas, 1998), ya que están protegidos de la quiebra. Además, en las empresas públicas los directivos racionalmente prevén que cualquier beneficio potencial proveniente de sus inversiones podrá ser expropiado y no es probable que afecte a su compensación (Laffont y Tirole, 1993). Por último, el mercado de

directivos tampoco funciona, ya que los criterios de promoción de los dirigentes de las empresas públicas se rigen por parámetros políticos, distintos claramente a los del sector privado.

La situación descrita en la empresa pública hace previsible que no se den, o sean muy limitados, los comportamientos emprendedores. Innovar y adentrarse en nuevos negocios supone tomar decisiones arriesgadas en condiciones inciertas. La indefinición de los objetivos de la empresa pública y la presión de los grupos de interés convierte la gestión de aquella en una actividad a corto plazo, donde se reacciona ante los problemas, se cumplen las normas y se transmiten las decisiones hacia arriba (Pugh, Hickson, Hinings y Turner, 1969).

Tras la privatización se espera que la situación cambie. El punto de partida se encuentra en los cambios en la ordenación y consecuente valoración de los objetivos de la empresa. Algunos de los objetivos de la empresa pública son incompatibles con los de la privada (Dunsire, 1990), por lo que el cambio de titularidad supone la reformulación de los mismos. Los objetivos dejan de ser múltiples, difusos y cambiantes para centrarse en la rentabilidad y en la creación de valor (Cuervo, 1997). La transformación que acompaña a la privatización modifica la estructura de la empresa y el modo en el que se dirige, lo que también supone cambios importantes en la cultura de la empresa (Johnson y Loveman, 1995) y en los incentivos de los directivos (Wright, Hoskisson, Busenitz y Dial, 2000).

Dado que el estilo de la dirección pasará de ser reactivo y estar limitado por razones políticas a ser proactivo y guiarse por los intereses de los accionistas (Cuervo y Villalonga, 1999; Martin y Parker, 1997), los directivos tendrán más incentivos para llevar a cabo inversiones, ya que esperan que los buenos resultados de éstas afecten a su compensación. La privatización permite a los directivos una mayor planificación y desarrollo de estrategias basadas en el análisis de la industria y el mercado, mayor discreción a la hora de redefinir los objetivos organizativos, los procesos, las estructuras, más incentivos para apoyar actividades que permitirán crear valor para los accionistas y mayor poder para decidir la localización de los recursos y capacidades en base a los objetivos de la empresa (Sachs y Lipton, 1990; Zahra, Ireland, Gutierrez y Hitt, 2000). Como resultado de esto, la reputación y la compensación de los directivos debería estar relacionada con la eficiencia alcanzada por la empresa, ofreciendo a los directivos incentivos para que formulen e

implanten estrategias que aumenten el valor de las acciones (Zahra, 1996). La mayor discrecionalidad y la mejor compensación de los directivos puede aumentar la predisposición de éstos a asumir riesgos y a apoyar la innovación (Hoskisson, Hitt y Hill, 1993; Wright y otros, 2000).

De este modo, los sistemas de incentivos de la dirección adquieren una importancia fundamental en el desarrollo de iniciativas emprendedoras. Un modo de promover el apoyo de la dirección a nuevas iniciativas empresariales es dándoles acciones de la empresa. Así, la riqueza de los directivos dependerá de la eficiencia de la organización en el largo plazo, lo que les incentiva a poner en marcha iniciativas arriesgadas también a largo plazo (Jenkins y Seiler, 1990). Además, la participación en la propiedad también motivará a los directivos a iniciar y apoyar estas iniciativas (Finkelstein y D'Aveni, 1994), tales como la innovación e iniciativas de negocios nuevos diseñados para aumentar el valor de la empresa en el largo plazo (Hitt, Hoskisson y Ireland, 1994).

En definitiva, la dirección que participa en la propiedad de la empresa, motivada por su deseo de acumular riqueza, apoyará las iniciativas empresariales que se espera que tengan un impacto importante en los resultados financieros de la empresa en el largo plazo. Cuando los intereses de los directivos y de los accionistas se alinean, es de esperar innovación y nuevos negocios con elevado nivel de riesgo tanto a nivel nacional como internacional (Zahra, Neubaum y Huse, 2000).

Un elemento organizativo importante que también puede cambiar tras la privatización y beneficiar el *entrepreneurship* corporativo es el apoyo de la organización y de la dirección a las actividades emprendedoras por parte de los empleados. Este apoyo incluye la participación de la alta dirección (Merrifield, 1993), la motivación (Hisrich y Peters, 1984) y la formación y creación de sistemas de incentivos adecuados (MacMillan, 1986).

El apoyo organizativo consistente en incentivar a los empleados de la empresa para que detecten oportunidades (Stevenson y Jarillo, 1990) y consigan los recursos necesarios para explotarlos (Pinchot, 1985; Zahra, 1993a), puede influir positivamente en el comportamiento y actividades emprendedoras. Los elementos de apoyo organizativo como el apoyo de la dirección, la discrecionalidad en el trabajo, sistemas de recompensas,

disponibilidad de tiempo y fronteras intra-organizativas poco rígidas (Hornsby, Naffziger, Kuratko y Montagno, 1993) se consideran cruciales por su efecto positivo sobre el *entrepreneurship* corporativo (Zahra, Ireland, Gutierrez y Hitt, 2000).

Por otra parte, hay que destacar también el papel fundamental que pueden tener los directivos intermedios en los cambios tras la privatización. La privatización puede estimular las iniciativas emprendedoras corporativas promoviendo que los directivos intermedios se conviertan en los agentes del cambio y los defensores de la innovación (Pinchot, 1985). Durante décadas, las empresas públicas en todo el mundo han utilizado sistemas de planificación centralizados, donde las decisiones clave en cuanto a las direcciones estratégicas y la asignación de los recursos eran tomadas en el nivel más alto. En estas empresas, se espera que los directivos del nivel de negocio implanten las políticas que emanan desde lo más alto de la estructura organizativa. Las posibilidades de desviarse de los mandatos corporativos son muy limitadas en este sistema.

Sin embargo, en las empresas privatizadas, las reglas establecidas van a ser revisadas y redefinidas al permitir a los directivos intermedios participar en la dirección estratégica de sus negocios. Los directivos intermedios entienden sus negocios y la dinámica de competencia que gobierna su mercado. Esta habilidad, combinada con su posición en la estructura jerárquica, les proporciona una perspectiva única respecto a los cambios deseados en la filosofía de la empresa y en los procedimientos operativos para alcanzar el éxito en mercados cambiantes. Por ello, cabe destacar especialmente su importancia en los procesos de renovación estratégica. Tal y como señala (Burgelman, 1983a: 47), el “comportamiento estratégico autónomo” de los directivos intermedios “proporciona la materia prima –la diversidad requerida– para la renovación estratégica”

Además, estos directivos intermedios pueden jugar un papel clave a la hora de formar a los trabajadores en tanto que pueden ayudarles a adquirir nuevas habilidades que les permitan mejorar sus tareas. Aunque las empresas privatizadas están presionadas por reducir el coste de sus operaciones y por conseguir mejores condiciones a la hora de competir con el resto de rivales de su sector, algunas ignoran la importancia de mejorar las aptitudes de los trabajadores. Los directivos intermedios pueden mejorar dichas aptitudes preparando y promoviendo eficientemente a sus empleados. Exponerse a ideas, sistemas y

técnicas nuevas puede promover la creatividad, incentivar el *entrepreneurship* y potenciar la innovación (Zahra y Hansen, 2000).

También son destacables los cambios que se producen en las restricciones políticas en cuanto a la naturaleza y localización de los negocios. Con la privatización se relajan estas restricciones, por lo que es probable que la empresa inicie nuevos negocios tanto nacionales como internacionales (Cuervo y Villalonga, 1999; Villalonga, 2000), con el objeto de aprovechar las oportunidades que se le brindan para explotar sus recursos o complementarlos con otros nuevos (Penrose, 1959). De este modo, la empresa es más libre para desarrollar nuevos negocios e invertir en otras áreas geográficas según dicten las fuerzas del mercado (Drucker, 1990: 8).

Igualmente, con la apertura de los mercados, las empresas privatizadas tendrán acceso a capacidades y habilidades tecnológicas que existen en otros países y con la entrada de empresas extranjeras en los mercados nacionales, las empresas privatizadas podrán aprender de ellas. Del mismo modo, también podrán establecer relaciones con empresas extranjeras para conseguir acceder a conocimiento que existe fuera de su mercado. Todo esto ofrece nuevas oportunidades a la expansión internacional (Zahra y Hansen, 2000).

Por último, los cambios en la propiedad y en las condiciones del mercado pueden suponer también modificaciones importantes en la cultura organizativa de las empresas recién privatizadas. Estas empresas pasan, por lo general, de estar orientadas hacia la producción y a los intereses de sus agentes, a mirar más hacia el mercado y los clientes (Longencker y Popovski, 1994; Parker, 1995; Cuervo, 1997) mediante la innovación y con el consiguiente cambio de cultura organizativa (Bishop y Thompson, 1992a; Ricart y otros, 1991). Con la orientación al mercado es de esperar más actividad inversora por parte de la empresa y mecanismos que incentiven a los empleados para que asuman riesgos (Zahra, 1991).

Por todo ello, la privatización, como traspaso del sector público al privado, no sólo implica un cambio de documentos legales, sino que supone una transformación organizativa profunda que incluye cambios en los valores, culturas, sistemas y estrategias de la organización que pueden favorecer las actividades emprendedoras en las empresas

establecidas (Zahra, 1991, 1996). En concreto, se espera que las empresas innoven, entren en nuevos negocios, nacionales y extranjeros y lleven a cabo los procesos de renovación estratégica necesarios.

Por todo lo expuesto, a pesar de que no existen trabajos que lo confirmen empíricamente –con la excepción de Antonic y Hisrich (2003)²⁸–, se espera que la privatización favorezca la iniciativa emprendedora en términos de innovación, desarrollo de nuevos negocios, entrada en mercados extranjeros y procesos de renovación estratégica. En este sentido, proponemos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2: Las empresas tras su privatización son más emprendedoras.

3.2.3. Privatización, competencia e iniciativa emprendedora.

Los mercados competitivos podrían imponer a las empresas la necesidad de ser más innovadoras y flexibles para responder a las exigencias del entorno. De hecho, los mercados competitivos exigen de la empresa una actitud proactiva y centrada en el cliente, si desea no verse expulsada del mercado (D'Aveni, 1994).

Los entornos hostiles se caracterizan por altos niveles de intensidad competitiva, tremenda competencia en el mercado, incertidumbre en cuanto a los productos relacionados y una vulnerabilidad general ante la influencia de fuerzas y elementos externos de la empresa (Dess y Beard, 1984; Zahra y Covin, 1995). Tienen un marco severo y arrollador y la supervivencia suele ser el primer objetivo (Khandwalla, 1977; Miller y Friesen, 1984).

La investigación ha mostrado que la iniciativa emprendedora puede ser una práctica organizativa efectiva entre empresas que operan en entornos hostiles (Miller, 1983). El motivo es que la hostilidad del entorno exige a las organizaciones que interpreten rápidamente las oportunidades y amenazas que se les presentan a la hora de tomar decisiones estratégicas clave. Ante esta situación, ser pionero suele permitir a las empresas

²⁸ Antonic y Hisrich (2003) confirman empíricamente que cuanto mayor es el porcentaje de acciones en manos del sector privado tras la privatización, mayor es la creación de nuevos negocios y la innovación de producto/servicio y de proceso.

revisar las reglas de la competencia, redefinir las barreras de la industria e impedir la entrada de futuros competidores, consiguiendo de este modo, una mejora en la postura competitiva de la empresa (Zahra y Das, 1993; Zahra y Covin, 1995). Bajo tales circunstancias, la superioridad producto-mercado se suele alcanzar mediante la agresividad competitiva que permite distanciar a la empresa de los rivales de la industria (Covin y Covin, 1990). Por ello, las empresas en entornos turbulentos tienden a ser más innovadoras, a asumir más riesgos, a ser más proactivas (Zahra y Bogner, 1999; Naman y Slevin, 1993) y a redefinir sus negocios, modifican su dominio nuevo y llevan a cabo ajustes significativos en sus operaciones mediante procesos de reestructuración (Zahra, 1991). En definitiva, la incertidumbre existente en los mercados puede ser beneficiosa si se crean y ponen en marcha razonamientos emprendedores –una forma de pensar sobre los negocios que captura los beneficios de la incertidumbre– (McGrath y MacMillan, 2000: 1).

Entre los estudios empíricos que encuentran una relación positiva entre la hostilidad del entorno y la iniciativa emprendedora cabe citar por ejemplo los de Naman y Slevin (1993), Miller y Friesen (1983), Miller, Droge y Toulouse (1988), Zahra (1986, 1991, 1993a, 1996), Khandwalla (1987), Covin y Slevin (1989), Zahra y Covin (1995), Dess, Lumpkin y Covin (1997), Covin y otros (1999).

Miller y Friesen (1982) muestran que el dinamismo del entorno y la heterogeneidad están relacionadas positivamente con la postura emprendedora de la empresa y con la innovación. Miller, Droge y Toulouse (1988) descubren que la incertidumbre del entorno está positivamente relacionada con la estrategia de innovación de producto. Igualmente, Zahra (1993b) en un estudio de 102 empresas manufactureras, descubre que la hostilidad del entorno se asocia fuertemente con el desarrollo de productos.

Zahra (1993b) analiza la relación de las características del sector industrial, la estrategia competitiva y el número y frecuencia en la introducción de nuevos productos en una muestra de 134 empresas manufactureras. Los resultados muestran que las características de la industria –medidas por el grado de concentración, la rivalidad y el crecimiento de la industria– y la estrategia competitiva explican una parte significativa de la variación en la introducción de nuevos productos y en el número de éstos. Zahra (1986) también observa que el comportamiento emprendedor se relaciona con el dinamismo y la

complejidad del entorno, si bien concluye que la influencia de las variables organizativas y estratégicas es superior.

Zahra (1996) estudia el efecto moderador del entorno aunque lo mide mediante las oportunidades tecnológicas que presenta el sector industrial. En una muestra de 127 empresas confirma que las oportunidades tecnológicas del sector moderan las relaciones observadas entre el gobierno corporativo y variables de la estructura de propiedad – propiedad de acciones por parte de los directivos, propietarios institucionales y consejeros externos e internos– y la iniciativa emprendedora corporativa. Por último, Zahra y Neubaum (1998) analizan la relación entre la hostilidad macro, competitiva, de mercado y tecnológica y la orientación emprendedora en una muestra de 312 nuevos negocios los cuales unos están en sectores altamente tecnológicos y otros no. Los resultados muestran que la asociación entre los diferentes tipos de hostilidad del entorno y la orientación emprendedora es mayor en las compañías que son punteras en tecnología.

Con la privatización es de esperar que las empresas experimenten una mayor presión para innovar sólo si el mercado se abre a la competencia nacional e internacional. Esta presión competitiva aumentará además debido a la aparición de nuevas empresas nacionales en nuestro sector de actividad. A medida que la presión u hostilidad se intensifica en el sector industrial de la empresa, ésta es probable que se comprometa más con actividades innovadoras, proactivas y de asunción de riesgos para sobrevivir y competir de manera eficaz (Miller, 1983; Zahra, 1991, 1993a y b; Zahra y Covin, 1995; Zahra y Hansen, 2000). Como señalan Grosse y Yanes, “Sin desregulación no hay presión para hacer que la empresa sea más competitiva” (1988: 55) pues la propia disciplina que la desregulación impone a las empresas da a la empresa privatizada la justificación para enfrentarse al cambio (Ginsberg y Buchlotz, 1990).

De hecho, en los mercados poco competitivos las empresas no necesitan asumir una posición estratégica definida. En efecto, en mercados regulados no es tan importante tener estrategias claras por dos razones (Mahon y Murray, 1981): primero, porque muchas estrategias competitivas son inviables en entornos regulados; y, segundo, porque las recompensas por aplicarlas son mucho más limitadas.

Algunos autores argumentan que la noción de estrategia en las empresas públicas es en gran medida irrelevante dado que el gobierno controla la mayoría de las variables estratégicas (Ramasmamy, 2001). Tal y como Shirley y Nellis observan “los directivos de las empresas públicas se enfrentan a una falta de incentivos y a obstáculos de cara a adoptar cambios a medio plazo en sus entornos mediante planes corporativos... su mercado se encuentra protegido y sus precios controlados...” (1991: 21). Ring y Perry en esta misma línea señalan que “la dirección estratégica en el sector público puede resultar extremadamente difícil” (Ring y Perry, 1985: 281). Sin embargo, en mercados competitivos, la evidencia empírica confirma la importancia de formular e implantar estrategias (Dess y Davis, 1984; Hambrick, 1983; Smith y Grimm, 1987). Igualmente, el mantenimiento de negocios poco rentables o ajenos al negocio principal se verá penalizado en el mercado por lo que será necesario acometer los procesos de renovación estratégica necesarios.

Por último, la empresa accede a nuevas fuentes de conocimiento, tanto a nivel nacional como internacional. Durante décadas, muchas empresas públicas no han tenido acceso al conocimiento tecnológico que existe en otros países, razones ideológicas y políticas las privaron de esto. Sin embargo, tras la liberalización y apertura de los mercados, empresas extranjeras entran en los mercados nacionales y las empresas privatizadas pueden aprender de sus rivales. Ellas pueden además establecer relaciones con proveedores extranjeros u otras empresas y conseguir de ese modo el acceso al conocimiento que existe fuera de los mercados nacionales. Estas actividades permiten mejorar el conocimiento base de la empresa y le permite experimentar con actividades innovadoras, además le puede abrir nuevas oportunidades para la expansión internacional (Zahra y Hansen, 2000).

Como conclusión, el traspaso de propiedad pública al sector privado no garantiza un comportamiento más emprendedor por parte de la empresa privatizada si el mercado se mantiene protegido. En ese caso, la empresa podría mantener y mejorar sus niveles de rentabilidad sin necesidad de adecuarse a las demandas de ese mercado²⁹. Por el contrario, el aumento en el grado de hostilidad de la industria favorece el carácter emprendedor de las empresas (Miller, 1983; Guth y Ginsberg, 1990), ya que provoca tanto oportunidades como

²⁹ Laffont y Tirole (1993) sugieren que la privatización de un monopolio regulado reduce los niveles de esfuerzo de los directivos.

amenazas nuevas. La investigación sugiere que la rivalidad competitiva intensa lleva a las empresas a entrar en nuevos negocios, especialmente mediante la innovación (Adler, 1989). En esta situación el factor clave de éxito está en la capacidad de la empresa de desarrollar constantemente innovaciones de producto, proceso y organizativas proporcionando al cliente mayor funcionalidad y desempeño (D'Aveni, 1994), entrar en nuevos negocios y ajustar su cartera de negocios dándole mayor coherencia y redefiniendo el modo de competir en los distintos negocios. Por ello, podemos enunciar la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3: Un nivel alto de hostilidad tras la privatización potencia la iniciativa emprendedora de las empresas.

3.2.4. Privatización, competencia, iniciativa emprendedora y resultados.

A pesar de que la mayoría de los trabajos de privatización han analizado únicamente la relación directa entre la privatización y los resultados, diversos autores como Zahra y otros (2000) afirman que la transformación empresarial mediante la cual la empresa lleve a cabo más actividades emprendedoras es clave para que se produzca la transición del sector público al privado y se mejoren los resultados de las empresas privatizadas. La iniciativa emprendedora corporativa que media la relación entre la privatización y los resultados es probable que esté relacionada con una mejora en los resultados de la organización, normalmente en términos de crecimiento y rentabilidad (Covin y Slevin, 1991), lo cual es característico de las organizaciones con éxito (Peters y Waterman, 1982; Pinchot, 1985).

Desde hace bastante tiempo, son muchos los autores que defienden que la iniciativa emprendedora corporativa puede resultar importante a la hora de revitalizar y mejorar los resultados de las empresas. Schollhammer (1982), Burgelman (1983a), Miller (1983), Druker (1985), Pinchot (1985), Khandwalla (1987), Rulc y Irwin (1988), Covin y Slevin (1989, 1991), McKinney y McKinney (1989), Guth y Ginsberg (1990), Zahra (1991), Naman y Slevin (1993), Lumpkin y Dess (1996) y Barringer y Bluedorn (1999), entre otros, afirman que la iniciativa emprendedora se puede utilizar para mejorar la posición competitiva y para transformar la empresa, sus mercados y sus industrias a medida que se

desarrollan y explotan oportunidades para la innovación, todo lo cual conduce a la creación de valor.

Por ejemplo, Covin y Slevin (1991: 19) sugieren que “el interés creciente en el estudio de la iniciativa emprendedora es una respuesta... a la creencia de que tal actividad puede conducir a una mejora de los resultados en las empresas establecidas”. Schollhammer (1982: 210) también sugiere que la iniciativa emprendedora corporativa es “el elemento clave para ganar ventaja competitiva y en consecuencia mejores resultados financieros”. Igualmente, Peters y Waterman (1982) indican que llevar a cabo actividades emprendedoras en la empresa permite mejorar los resultados financieros de la misma. Baumol (1993) señala que las actividades emprendedoras son importantes para alcanzar la eficiencia, mejorar la productividad y crear valor.

Desde una perspectiva teórica, existen al menos dos razones que explican una relación positiva y creciente entre las actividades emprendedoras y los resultados de la empresa. En primer lugar, de forma consistente con los argumentos dados por Miller y Friesen (1984), Pinchot (1985) y otros, la innovación puede ser una fuente de ventaja competitiva para la empresa. Las compañías innovadoras suelen desarrollar una reputación fuerte y positiva en el mercado que asegure la lealtad por parte de los clientes. Además, éstas controlan los cambios en el mercado y responden rápidamente a éstos capitalizando de este modo las oportunidades emergentes. La innovación sostenida puede hacer que las empresas emprendedoras se distancien del resto de rivales de la industria, lo cual supone una mejora en los resultados de las empresas emprendedoras.

En segundo lugar, el hecho de que las empresas emprendedoras sean proactivas por definición, suele permitirles explotar elementos clave básicos para conseguir la ventaja competitiva, mediante una respuesta rápida a los cambios del mercado o la disponibilidad de una oferta de mercados por encima de la de sus competidores. Dess y Miller (1993) señalan que una respuesta estratégica rápida suele implicar ventajas para los primeros en moverse, lo cual se traduce en unos mejores resultados en la empresa (Lieberman y Montgomery, 1988). Estas ventajas pueden aumentar a medida que los efectos de la curva de experiencia y de aprendizaje permiten a las empresas emprendedoras mejorar sus estrategias de producto/mercado.

Por el contrario, frente a esta postura positiva, también encontramos algunos autores que sugieren que el comportamiento emprendedor suele relacionarse con peores resultados (Hart, 1992; Bourgeois y Brodwin, 1984). Estos autores defienden que no todos los esfuerzos emprendedores suponen una mejora en los resultados de la empresa. De acuerdo con March y Shapira (1987) los directivos definen una elección arriesgada como aquella en la que existe la posibilidad de obtener un mal resultado. Los proyectos emprendedores satisfacen este criterio porque muchos de ellos fracasan y aquellos que sobreviven pueden tardar años en generar beneficios (Block y MacMillan, 1993), también es difícil estimar sus resultados a priori. Fast (1981) argumenta que la iniciativa emprendedora puede ser arriesgada y, de hecho, perjudicial para los resultados financieros de la empresa en el corto plazo. Adicionalmente, la mala organización, la carencia de una orientación estratégica y las disfuncionalidades en la política organizativa suele condenar al fracaso a las actividades emprendedoras (Burgelman y Sayles, 1986; Sexton y Bowman-Upton, 1991).

Hoskisson, Hitt y Hill (1991: 298) señalan que “las opciones que contienen la amenaza de malos resultados son aquellas que implican abandonar los procedimientos y las rutinas... (tal y como ocurre) cuando la empresa trata de adoptar una innovación... que requiere un cambio radical en el modo en el que opera la empresa”. Implantar proyectos suele requerir cambios radicales en la cultura, estructura y estilos directivos de la empresa (Zahra, 1991). Estos cambios generan incertidumbre y el éxito no se puede alcanzar sin un fuerte apoyo de la alta dirección (Zahra y Covin, 1995).

Por lo tanto, no existe consenso en cuanto a la relación entre la iniciativa emprendedora y los resultados de la empresa, tal y como señalan Dess y otros (1997). Por el contrario, algo que sí parece cierto es que cuando la competencia es alta, la mayor iniciativa emprendedora mejora los resultados (Zahra, 1993a, Block y Subbanarasimha, 1989) Los comportamientos pasivos o no agresivos en entornos altamente competitivos suelen llevar a un deterioro de los resultados porque las bases de la ventaja competitiva, la estructura de la industria y los productos están cambiando continuamente (Karagozoglu y Brown, 1988). A medida que el entorno se vuelve más dinámico, hostil y complejo, el comportamiento conservador se hace inadecuado, ya que se traduce en una pérdida de posiciones en el mercado, una caída de los beneficios o incluso la desaparición de la

empresa (Cooper, 1979; Covin y Slevin, 1989; Hayes y Abernathy, 1980; Waterman, 1987).

Cabe citar diversos trabajos empíricos que estudian la influencia del entorno en la iniciativa emprendedora y en los resultados (por ejemplo, Ravenscraft y Scherer, 1982; Miller, 1983; Miller y Friesen, 1983; Miller, Droge y Toulouse, 1988; Zahra, 1986; Khandwalla, 1987; Covin y Slevin, 1989; Franko, 1989; Zahra, 1993a, 1996; Zahra y Covin, 1995; Dess, Lumpkin y Covin, 1997; Covin y otros, 1999).

Por ejemplo, Miller y Friesen (1983) muestran que los cambios en el comportamiento innovador y en la proactividad competitiva están significativamente y positivamente más relacionados con los cambios en la hostilidad en el entorno en una muestra de 48 empresas con éxito que en una de 40 empresas sin éxito. Khandwalla (1987) descubre que las empresas que compiten en entornos de alta tecnología o entornos muy dinámicos hacen frente con éxito a estas dificultades asumiendo riesgos, con comportamientos innovadores y con estrategias proactivas y tácticas y eso repercute positivamente en la eficiencia. Resultados similares alcanzan Covin y Slevin (1989) en un trabajo de 161 empresas manufactureras que representan 25 industrias. Estos autores descubren que las empresas que exhiben niveles más altos de iniciativa emprendedora obtienen mejores resultados en entornos hostiles, mientras que las empresas que exhiben niveles bajos de iniciativa emprendedora suelen obtener mejores resultados en entornos más favorables.

Zahra (1993a) descubre que la hostilidad del entorno se asocia fuertemente con manifestaciones particulares de la iniciativa emprendedora (ej.: desarrollo de productos) y que la hostilidad modera la relación entre varias de las manifestaciones individuales de la iniciativa emprendedora y los resultados financieros de la compañía. Covin y otros (1999) también confirman que la hostilidad del entorno modera la relación entre el comportamiento emprendedor de la empresa y el éxito alcanzado. Y Dess, Lumpkin y Covin (1997) confirman el efecto moderador de la incertidumbre del entorno y de la estrategia entre la estrategia emprendedora de la empresa y los resultados mediante relaciones contingentes y configurativas.

Ravenscraft y Scherer (1982) descubren que el gasto en I+D, uno de los principales indicadores de la innovación en las empresas establecidas, tiene una relación positiva con la rentabilidad de la empresa cuatro o seis años después. Franko (1989) documenta los efectos en el largo plazo de los gastos de I+D en la rentabilidad y en el crecimiento de la empresa. Los resultados sugieren que la compañía debe adoptar una perspectiva de largo plazo a la hora de evaluar los resultados financieros potenciales de las actividades emprendedoras. A esta misma conclusión llega Biggadike (1979) en su investigación sobre nuevos negocios corporativos, en la que descubre que esos nuevos negocios no cubren gastos hasta que no pasan ocho años y no alcanzan su máxima rentabilidad hasta que no han pasado doce años³⁰. Zahra (1991) contrasta empíricamente el dinamismo del entorno, la hostilidad y la heterogeneidad intensifican la iniciativa emprendedora corporativa y que ésta se asocia positivamente con los resultados financieros de la empresa y con una reducción sistemática en el riesgo durante tres años consecutivos. No obstante, señala la necesidad de considerar un espacio temporal mayor para documentar los efectos longitudinales de la iniciativa emprendedora en los resultados.

En definitiva, los estudios empíricos que analizan la relación entre el entorno y la iniciativa emprendedora confirman que la hostilidad modera la relación iniciativa emprendedora/resultados. Sin embargo, plantean una limitación importante que es la falta de atención a dicha relación a lo largo del tiempo. La mayoría han examinado la relación contemporánea entre la iniciativa empresarial y la eficiencia empresarial (Covin y Slevin, 1991). Zahra y Covin (1995) superan esta limitación. Concluyen que la iniciativa emprendedora es un predictor significativo de los resultados financieros mejor en entornos hostiles que en favorables, y que el impacto de la hostilidad en la relación iniciativa emprendedora-resultados crece moderadamente con el tiempo. Así, los resultados corroboran los hallazgos de la investigación anterior en esta área (Miller y Friesen, 1983),

³⁰ Aún así, existe mucha incertidumbre respecto al horizonte temporal en el que se puede esperar de modo razonable que las actividades emprendedoras producirán resultados positivos (Block y MacMillan, 1993). Por ejemplo, Fast (1981) descubre que, por término medio, un 18 por ciento del ROI se alcanzó a los tres años. Von Hippel (1977) señala que el sesenta por ciento de ellos son rentables en un periodo comprendido entre los tres y los cinco años. En un estudio comparativo de las prácticas de nuevos negocios en Japón y en EEUU, Block y Subbanarasimha (1989) indican que el periodo medio requerido para cubrir los gastos es entre 2,7 y 3 años, y esto se mantiene en ambos países. Una de las conclusiones de Block y Subbanarasimha (1989) es que el tiempo que se tarda en ser rentable no se puede predecir usando una fórmula simple, ya que este periodo se ve afectado por un conjunto complejo de factores entre los que se incluyen la estructura de mercado, la ventaja competitiva clave del negocio y los recursos aplicados en ese negocio.

pero va más allá y demuestra que el efecto moderador de la hostilidad del entorno se mantiene a largo plazo.

Posteriormente, otros autores como Wiklund (1998) y Zahra, Neubaum y Huse (2000) también ofrecen trabajos empíricos que confirman la relación positiva existente entre la iniciativa emprendedora y los resultados de las empresas a largo plazo. Wiklund (1998) confirma que la orientación emprendedora es un predictor de los resultados y del comportamiento emprendedor en las empresas pequeñas. Wiklund (1999) confirma empíricamente una relación positiva entre una orientación emprendedora y los resultados y verifica que dicha relación aumenta con el tiempo. Zahra, Neubaum y Huse (2000) contrastan que la iniciativa emprendedora corporativa se asocia positivamente con los resultados futuros de la empresa.

En conclusión, los trabajos empíricos que encontramos sobre la relación hostilidad, iniciativa emprendedora y resultados ponen de manifiesto que la competencia u hostilidad en el entorno exige comportamientos emprendedores por parte de las empresas y que la relación positiva entre iniciativa emprendedora y resultados es más fuerte en entornos competitivos u hostiles que en no competitivos o estables. Además, la privatización se considera un factor generador de competencia en el sector y de iniciativas emprendedoras (Zahra y Hansen, 2000). Por todo ello, proponemos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 4: Las empresas que tras la privatización sean más emprendedoras y estén en sectores con alta hostilidad serán más eficientes.

3.3. RESUMEN Y CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.

En este capítulo, en primer lugar, hemos presentado nuestro modelo de investigación. El modelo que proponemos incorpora la iniciativa emprendedora y el grado de competencia en el sector como variables intermedias que explican la relación directa entre la privatización y la eficiencia.

En segundo lugar, hemos revisado la literatura sobre privatización y *entrepreneurship*. Esto nos ha permitido proponer cuatro hipótesis que pretendemos

contrastar para alcanzar nuestros objetivos de la investigación. Las hipótesis planteadas aparecen en la tabla 3.1.

Tabla 3.1.- Hipótesis de la investigación.

Hipótesis 1: Las empresas tras su privatización son más eficientes.
Hipótesis 2: Las empresas tras su privatización son más emprendedoras.
Hipótesis 3: Un nivel alto de hostilidad tras la privatización potencia la iniciativa emprendedora de las empresas.
Hipótesis 4: Las empresas que tras la privatización sean más emprendedoras y estén en sectores con alta hostilidad serán más eficientes.

Fuente: Elaboración propia.

SEGUNDA PARTE:
METODOLOGÍA DE
INVESTIGACIÓN

SEGUNDA PARTE: **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

Capítulo 4: “Diseño de la investigación”

El diseño de la investigación define los procedimientos necesarios para obtener la información que nos permita dar respuesta a las preguntas o problemas planteados en un estudio. En el capítulo 4 describimos estos procedimientos.

Comenzamos con la descripción de la población y la muestra de empresas en la que realizamos el trabajo. Después identificamos y justificamos las fuentes de información empleadas –en nuestro caso la encuesta y las memorias de las empresas– y las medidas. También exponemos el proceso seguido para la elaboración del cuestionario y comentamos su estructura final. En tercer lugar, explicamos el modo en el que se realizó el trabajo de campo para obtener toda la información necesaria. Por último, describimos las técnicas estadísticas empleadas en el tratamiento de los datos.

4.1. POBLACIÓN Y MUESTRA.

4.1.1. Características de la población.

La población objeto de estudio son las empresas privatizadas en España desde 1985 hasta 2001, ambos inclusive. Del total de empresas privatizadas se excluyeron las empresas financieras, las de desarrollo regional vendidas a las autonomías y las procedentes del grupo Rumasa por motivos diversos:

En el caso de las empresas financieras porque sus medidas de resultados no son comparables a las de las empresas no financieras. De hecho, los trabajos optan por excluir o examinarlas de forma separada por este motivo (por ejemplo, Loughran y Ritter, 1997)³¹. Las empresas de desarrollo regional vendidas a las autonomías fueron descartadas porque en estos casos, más que privatización, lo que se produce es una transferencia de propiedad a otras Administraciones Públicas³². Por último, las empresas procedentes del grupo Rumasa, expropiado en 1983, tampoco fueron consideradas porque su paso por el sector público fue coyuntural.

El horizonte temporal de la investigación (1985 a 2001) viene determinado porque vamos a considerar tres años antes y tres años después del traspaso al sector privado. Por ello, excluimos las empresas privatizadas a partir de 2002, ya que hasta la actualidad no han transcurrido los 3 años mínimos exigidos. Igualmente, a efectos de análisis, tampoco consideramos el año de la privatización porque en todas las empresas éste presenta una fase de propiedad pública y otra de propiedad privada que puede distorsionar los resultados. Varios trabajos tanto en privatización (por ejemplo, Megginson, Nash y Van Randenborgh, 1994; Boubakri y Cossset, 1998 y D'Souza y Megginson, 1999) como en iniciativa emprendedora (Zahra, Neubaum y Huse, 2000 y Zahra, 1996, entre otros) apoyan estas decisiones.

Para determinar la fecha de privatización, tuvimos que distinguir entre las privatizaciones que fueron totales y las que fueron parciales. En el caso de las

³¹ Este es el caso de Infoleasing y Argentaria, ambas privatizadas en 1998.

³² Este es el caso de Sodiga, Sodican, Sodical y Sodicaman *privatizadas* en 1994, 1996, 1997 y 1998 respectivamente.

privatizaciones totales, tomamos como fecha aquella en la que el Estado perdió el 100% del capital. Para las privatizaciones parciales, se tuvo en cuenta un doble criterio: 1) el momento en el que la participación del Estado fue inferior al 50% del capital de la sociedad y 2) el momento en el que éste perdía el control efectivo sobre dicha sociedad, es decir, dejaba de nombrar a sus consejeros.

Se exigió este doble criterio porque la diferenciación entre empresas públicas y privadas depende de la capacidad de control de las primeras por parte de las Administraciones Públicas y no de la forma jurídica o actividad que desarrollan, ni de los supuestos fines u objetivos asignados (Cuervo, 1997). Por tanto, la pérdida de la mayoría de la propiedad por parte del Estado, exclusivamente, consideramos que era insuficiente. A modo de ejemplo, tanto Telefónica de España, S.A como Repsol S.A seguían siendo públicas cuando el Estado poseía tan sólo un 21% y un 10% del capital, respectivamente, debido a que seguía “interviniendo” en dichas empresas. El incumplimiento de este doble criterio nos llevó a excluir algunas privatizaciones parciales.

De acuerdo con las consideraciones anteriores, en el período objeto de estudio (1985 a 2001, ambos inclusive), contamos con un total de 108 empresas privatizadas.

Las tres próximas tablas recogen todas las empresas incluidas inicialmente en la población, clasificadas por su dependencia institucional, el momento de privatización dentro del periodo de estudio y el método de privatización. Se incluyeron las empresas de propiedad estatal privatizadas a través de los *holdings* o de los ministerios funcionales, tanto durante el gobierno del Partido Socialista como del Partido Popular, independientemente de cuál fuese su forma de privatización: a) oferta pública de venta (OPV) –en sus variantes de oferta pública inicial (OPI) o de OPV de las acciones de empresas que ya cotizaban– o b) venta mediante adjudicación directa o concurso-subasta competitiva.

En la tabla 4.1 aparecen las empresas que fueron privatizadas por el INI (Instituto Nacional de Industria), INH (Instituto Nacional de Hidrocarburos), Teneo, AIE (Agencia Industrial del Estado) o SEPI (Sociedad Estatal de Participaciones Industriales). En la tabla 4.2 aparecen las empresas privatizadas por la DGPE (Dirección General del Patrimonio del

Estado) o por la SEPPA (Sociedad Estatal de Participaciones Patrimoniales). Finalmente, en la tabla 4.3 están las que fueron privatizadas por otras instituciones.

Conviene destacar, en cualquier caso, que de las 108 empresas identificadas en las tablas, 24 fueron descartadas porque se habían liquidado o porque no las encontramos al no figurar en el Registro Mercantil.

Puesto que no existe ninguna base ni registro de empresas en España para la identificación y localización de las empresas privatizadas, la tarea de situarlas y comprobar su estado actual supuso en algunos casos, especialmente en los de aquellas que se habían privatizado en la década de los ochenta, una tarea compleja. Recurrimos a la información del Centro de Biblioteconomía y Documentación de la SEPI, a informes del Consejo Consultivo de Privatizaciones, a artículos (Bel y Costas, 2001 y Cuervo, 2003, entre otros) y libros académicos (por ejemplo Cuervo, 1997 y Gámir, 1999), a artículos de prensa, al Registro Mercantil y a búsquedas en Internet.

4.1.2. Características de la muestra.

De las 84 empresas que formaron nuestra población obtuvimos 40 cuestionarios válidos, lo que supuso una tasa de respuesta del 47,7%. Los cuestionarios que se recibieron incompletos se completaron contactando de nuevo con las personas que los habían respondido o recurriendo a las memorias, esto último especialmente con las cifras de resultados.

El error muestral fue de un 11%. No obstante, si comparamos la población y la muestra en función de tres variables relevantes de la privatización –momento, forma y dependencia institucional– observamos que existen claras similitudes entre ambos grupos (no existen diferencias significativas entre ambas). La tabla 4.4 recoge los datos descriptivos de las empresas de la muestra en cuanto al proceso de privatización y en relación a la población.

Tabla 4.1. – Empresas privatizadas de 1985 a 2001 por el Ministerio de Industria y Energía (INI, INH, Teneo, AIE o SEPI).

Año privatización	Empresa	Matriz	Sector	Comprador	% vendido año privatización	Tipo de venta
1985	Cesquisa	Enisa	Químico	Cepsa	45,4	VD
1985	Igfisa	Endiasa	Alimentación	Pleamar	100	VD
1985	Ingenasa	Enisa	Biotecnología	ERT	51	VD
1985	Marsans	INI	Turismo	Trapsatur	100	VD
1985	Secoinsa	INI	Informática	Fujitsu	69,1	VD
1985	SKF Española	INI	Mecánica (Rodamientos)	Aktiebogalet SKF	98,8	VD
1985	Textil Tarazona	INI	Textil	Cima Eursa (Entrecanales)	69,6	VD
1986	Aluflet	Alúmina Española	Aluminio	Accionistas privados de Aluflet	40	VD
1986	Amper		Electrónica	Múltiples	68	OPV
1986	Entursa	INI	Turismo	CIGA/Hoteles de Lujo Españoles	100	VD
1986	Fovisa	Made	Siderurgia	GKN	100	VD
1986	Frigsa	Endiasa	Alimentación	Saprogal	100	VD
1986	Gypisa	Endiasa	Alimentación	Frigoríficos Santana/Los Norteños	100	VD
1986	Indugasa	Seat	Automoción	GKN	50	VD
1986	Insisa	BWE	Bienes de equipo	Accionistas privados de Insisa	60	VD
1986	Issa	Inespal	Aluminio	Aluperfil	100	VD
1986	La Luz	Carcesa	Alimentación	Prevert	100	VD
1986	Motores MBD	Motores Barreras/Sodiga	Construcción naval	Klockner Humboldt Deutz AG	38,4	VD
1986	Pamesa	Ence	Papel	Torras Hostench	100	VD
1986	Remetal	Inespal	Aluminio	Socios fundadores de Remetal	66,1	VD
1986	SEAT	INI	Automoción	Volkswagen	75	VD

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.1. – Empresas privatizadas de 1985 a 2001 por el Ministerio de Industria y Energía (INI, INH, Teneo, AIE o SEPI) (continuación).

Año privatización	Empresa	Matriz	Sector	Comprador	% vendido año privatización	Tipo de venta
1986	Telesincro	Inisel	Electrónica	Bull	40	VD
1987	Alumalsa	Inespal	Aluminio	Montupet	44	VD
1987	Dessa	Bazán/Astano	Construcción naval	Forestal del Atlántico	80	VD
1987	Diasa	Endiasa	Alimentación	Saudisa (Promodes)/BBV	50	VD
1987	Evatsa	Inespal	Aluminio	Cebal	100	VD
1987	Litofan	Inespal	Aluminio	Baumgartner Ibérica	100	VD
1987	Miel Española	Endiasa	Alimentación	Sugemesa (Agrolimen)	51	VD
1987	Miraflores	Lactaria Castellana (INI)	Alimentación	Queserías Miraflores		
1987	Purolator	INI	Automoción	Knecht Filterwerke	97,4	VD
1987	Vitorio Luzuriaga	INI	Automoción	Eisenwerk Bruhl	33,3	VD
1989	Ancoal	Enisa	Aluminio	Omnium Industrie	75,2	VD
1989	Astican	INI	Construcción Naval (astilleros)	Italmar	90,7	VD
1989	Atienza	INI	Bienes de equipo	Gec Alsthom	85	VD
1989	Enfersa	INI	Fertilizantes	Ercros	80	VD
1989	MTM	INI	Bienes de equipo	Gec Alsthom	85	VD
1989	Oesa	Endiasa	Alimentación	Ferruzzi	100	VD
1989	Pesa	Inisel	Electrónica	Amper	97,4	VD
1990	Adaro Indonesia	Enadimsa (INI)	Ingeniería	Indonesia Coal/Asmincco Bara Utama/ TirtamasMajutamas	80	VD
1991	Enasa	INI	Automoción	Iveco/Fiat	60	VD
1991	Grupo de Empresas Álvarez (Geasa)	INI	Artesanía industrial	Pickman (Estudesa)	90	VD

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.1. – Empresas privatizadas de 1985 a 2001 por el Ministerio de Industria y Energía (INI, INH, Teneo, AIE o SEPI) (continuación).

Año privatización	Empresa	Matriz	Sector	Comprador	% vendido año privatización	Tipo de venta
1991	TSD	Enosa (INI)	Electrónica	Telepublicaciones	100	VD
1992	Campsa	INH	Petroquímica			
1992	Icuatro	Iniexport (INI)	Equipos médicos	Grupo Alegre	100	VD
1993	Automoción 2000	Teneo	Automoción	Inversores Reo	100	VD
1993	Fábrica De San. Carlos	Teneo	Bienes de equipo	Grupo Navacel /Total Technical Trade/Luis Tellería Usabiaga	100	VD
1993	Palco	Inespal (INI)	Aluminio	Alcan Deutschland	50	VD
1994	Artespaña	Teneo	Artesanía industrial	Medino	100	VD
1994	ASDL	Ceselsa (Teneo)	Aeronáutica	Quadrant Group	86,7	VD
1994	Caivsa	INH/Madrileña lud. y Calif. por gas	Gas	Gas Natural	100	VD
1994	Compañía Transatlántica	Teneo	Transporte marítimo	Naviera de Odiel/Marítima Valenciana	100	VD
1994	Enagas	INH	Gas	Gas natural	91	VD
1995	Refinalsa	Inespal (INI)	Aluminio	Remetal	50	VD
1995	Sidenor	AIE	Siderurgia	Digeco-Roda (Digeco/Olarra/Rodaccial)	50	VD
1996	Almagrera	SEPI	Minería	Navan Resources	100	VD
1996	Gas Natural	SEPI	Gas	Múltiples	3,81	OPV
1996	Sefanitro	AHV/SEPI	Fertilizantes	Fertiberia	52,65	VD
1997	Aceralia	AIE	Siderurgia	Arbed/Gestamp y Aristrain/Múltiples	100	VD Y OPV

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.1. – Empresas privatizadas de 1985 a 2001 por el Ministerio de Industria y Energía (INI, INH, Teneo, AIE o SEPI) (continuación).

Año privatización	Empresa	Matriz	Sector	Comprador	% vendido año privatización	Tipo de venta
1997	Auxini	SEPI	Construcción	OCP	60	VD
1997	Elcano	SEPI	Transporte (naviera)	Grupo Marítimo Ibérico	100	VD
1997	Ferroprefil	SEPI	Aluminio	Directivos (MBO)	100	VD
1997	Hijos J. Barreras	SEPI	Construcción naval (astilleros)	Grupo Barreras	100	VD
1997	Inespal	SEPI	Aluminio	Alcoa	100	VD
1997	Iongraf	Inespal/SEPI	Aluminio	Directivos (MBO)	100	VD
1997	Repsol	SEPI	Petróleo/Gas	Múltiples	10	VD
1997	Surgiclinic Plus	Santa Bárbara/SEPI	Productos médicos	Grupo Hambros	50	VD
1998	Comee	SEPI	Electricidad	Inversores institucionales nacionales y extranjeros	100	SC
1998	Endesa	SEPI	Electricidad (energía)	Múltiples	33	OPV
1998	Grupo Potasas	SEPI	Minería/química	Dead Sea Works/Tolsa/La Seda de Barcelona	100	VD
1998	Inima	SEPI	Medio ambiente	Grupo Lain	100	VD
1998	Prod. Tubulares	SEPI(AIE)	Siderurgia	Tubos Reunidos	100	VD
1999	Astander	SEPI	Construcción naval (astilleros)	Italmar	100	VD
1999	Enatcar	SEPI	Transporte (carretera)	Alianza Bus	100	VD
1999	Icsa-Aya	SEPI	Aeronáutica	Mecanizaciones Aeronáuticas (MASA)	100	VD

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.1. – Empresas privatizadas de 1985 a 2001 por el Ministerio de Industria y Energía (INI, INH, Teneo, AIE o SEPI) (continuación).

Año privatización	Empresa	Matriz	Sector	Comprador	% vendido año privatización	Tipo de venta
1999	Indra	SEPI	Tecnologías de la información	Múltiples	66,09	OPV
1999	Initec	SEPI	Ingeniería	Técnicas Reunidas /Welco/Dragados Industrial	100	VD
1999	LM Composites	SEPI	Bienes de equipo	Lm Glasfiber	50	VD
1999	Red Eléctrica	SEPI	Electricidad	Múltiples	31,5	OPV
1999	TGI	SEPI	Tecnología	Doxa Consultores	100	VD
2000	Casa	SEPI	Aeronáutica	EADS	99,28	Integración grupo europeo
2001	Babcock & Wilcox	SEPI	Bienes de equipo	Babcock Borsig	100	VD
2001	Conversión Aluminio	SEPI	Metalurgia	Grupo Alibérico	100	VD
2001	ENCE	SEPI	Papel	Caixa Galic, Bankinter y Zaragozano	51	OPV Y VD
2001	Expasa	SEPI	Agrario	Varios	100	SC
2001	Iberia	SEPI	Trasporte (aéreo)	Múltiples	53,70	OPV
2001	Interinvest	SEPI	Aviación	Air Comet	92,20	VD
2001	Santa Bárbara	SEPI	Vehículos blindados y armas	General Dynamics Corporation	100	VD

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.2. – Empresas privatizadas de 1985 a 2001 por el Ministerio de Economía y Hacienda (DGPE o SEPPA).

Año privatización	Empresa	Matriz	Sector	Comprador	% vendido año privatización	Tipo de venta
1985	Gossypium	Intelhorce (DGPE)	Textil	Textil Guadiana	100	VD
1989	Intelhorce	DGPE	Textil	Orefici	100	
1990	Coifer	Tabacalera (DGPE)	Alimentación	Alimentos Naturales (BBV)	50	VD
1990	Dirsa	Tabacalera	Distribución	Diasa (Promodes/BBV)	75	VD
1990	Hytasa	DGPE	Textil	Textil Guadiana	100	VD
1990	Imepiel	DGPE	Calzado	Grupo Cusí	100	VD
1990	Salinas Torrevieja	DGPE	Química (sal)	U. Salinera de España (Solvay)	38,5	VD
1990	Seb. de la Fuente	Tabacalera	Distribución	Cofidisa/BBV	100	VD
1991	Coisa	Tabacalera	Alimentación	Rústicas	100	VD
1991	Fridarago	Tabacalera	Alimentación	Rústicas	100	VD
1994	RJR Alimentación*	Tabacalera (DGPE)	Alimentación	RJR Nabisco	50	VD
1995	Lesa	Tabacalera	Alimentación	Leyma/Iparlat	100	VD
1997	Aldeasa	SEPPA	Distribución	Múltiples y Tabacalera	95,04	VD Y OPV
1997	Telefónica	DGPE/SEPPA	Telecomunicaciones	Múltiples	20,69	OPV
1997	Tisa	SEPPA	Telecomunicaciones	Telefónica	23,8	VD
1998	Serausa	SEPPA	Distribución (áreas de servicio)	Áreas	100	SC
1998	Tabacalera	SEPPA (DGPE)	Alimentación (tabaco)	Múltiples	52,36	OPV

* Se consideró directamente la privatización de RJR Alimentación en 1994 ya que en 1993 Tabacalera vende el 98,93 % de Royal Brands a RJR Alimentación, participada al 50% por Tabacalera. Royal Brands incluye Carcesa, Consiber, Artiach, Marbú.

** El 65,04 fue mediante OPV.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.3. – Empresas privatizadas de 1985 a 2001 por otras instituciones.

Año privatización	Empresa	Matriz	Sector	Comprador	% vendido año privatización	Tipo de venta
1987	Acesa	F.G.D.	Autopistas	Múltiples	57,6	OPV
1991	Jobac	Mercasa	Distribución	Erosmer	70	VD
1993	Ineco	Renfe	Ingeniería		55	VD
1997	Retevisión	Ministerio de Fomento	Telecomunicaciones	Endesa-STET	70	VD

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.4.- Características de la muestra y de la población.

Características		Empresas de la muestra (%)	Empresas de la población (%)
Momento de la privatización	- 1985-1991	22,5	50
	- 1992-1996	12,5	16,67
	- 1997-2000	65	33,33
Forma de la privatización	- OPV	25	8,33
	- Venta directa o subasta competitiva	70	88,89
	- OPV y venta directa	5	2,78
Dependencia institucional	- Ministerio de Industria y Energía (INI, INH, TENEIO, AIE o SEPI)	82,5	80,56
	- Ministerio de Economía y Hacienda (DGPE o SEPPA)	15	15,74
	- Otras instituciones	2,5	3,70

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la forma de la privatización –distinguiendo entre OPV, venta directa y OPV y venta directa–, los porcentajes en la muestra y en la población son similares aunque en la muestra destacó el incremento en el número de empresas que se habían privatizado mediante OPV (25%) (respecto al porcentaje que suponían las OPVs en la población). Esto obedece, previsiblemente, al hecho de que la mayoría de las empresas de la muestra se vendieron a partir de 1997, momento en el que esa forma de privatización ganó mayor relevancia.

Respecto a la dependencia institucional, las empresas que contestaron al cuestionario pertenecían mayoritariamente a la órbita del antiguo Ministerio de Industria y Energía (a través de los *holdings* INI, INH, Teneo, AIE y SEPI), lo que responde al peso de este grupo de empresas públicas sobre el total. El porcentaje de empresas de la población y de la muestra dependientes de la DGPA o SEPPA o de otras instituciones presentaron porcentajes muy parecidos (15% muestra frente a 15,74% población y 21,5% muestra frente a 3,70% población, respectivamente).

Por último, en cuanto al momento de la privatización, el segundo periodo presenta porcentajes de empresas similares en la población y en la muestra, pero en el primer

periodo (1985-1991) y en el tercero (1996-2001) encontramos diferencias significativas. Mientras que la mayor parte de las empresas de la población se privatizaron en el primer periodo (50% de la población frente al 22,5% de la muestra), la mayoría de las empresas de la muestra se privatizaron a partir de 1997, esto es, durante el gobierno del Partido Popular (65% de la muestra frente al 33,33% de la población). Este hecho no sorprende dado que a medida que nos alejamos en el tiempo resulta más difícil para las empresas cumplimentar el cuestionario. Este período, caracterizado por la intensidad de las privatizaciones, fue en el que se puso en marcha el “Plan de Privatizaciones” adoptado por acuerdo de Consejo de Ministros de 28 de junio de 1996.

4.2. FUENTES DE INFORMACIÓN Y MEDIDAS.

En este epígrafe revisamos brevemente los tipos de fuentes e instrumentos y justificamos la elección tanto de métodos de carácter primario, caso de la encuesta, como de carácter secundario, memorias de las empresas y la base de datos SABI. A continuación, describimos el proceso seguido para el diseño del cuestionario y su estructura final. La segunda parte de este epígrafe la destinamos a presentar las medidas empleadas para nuestras variables.

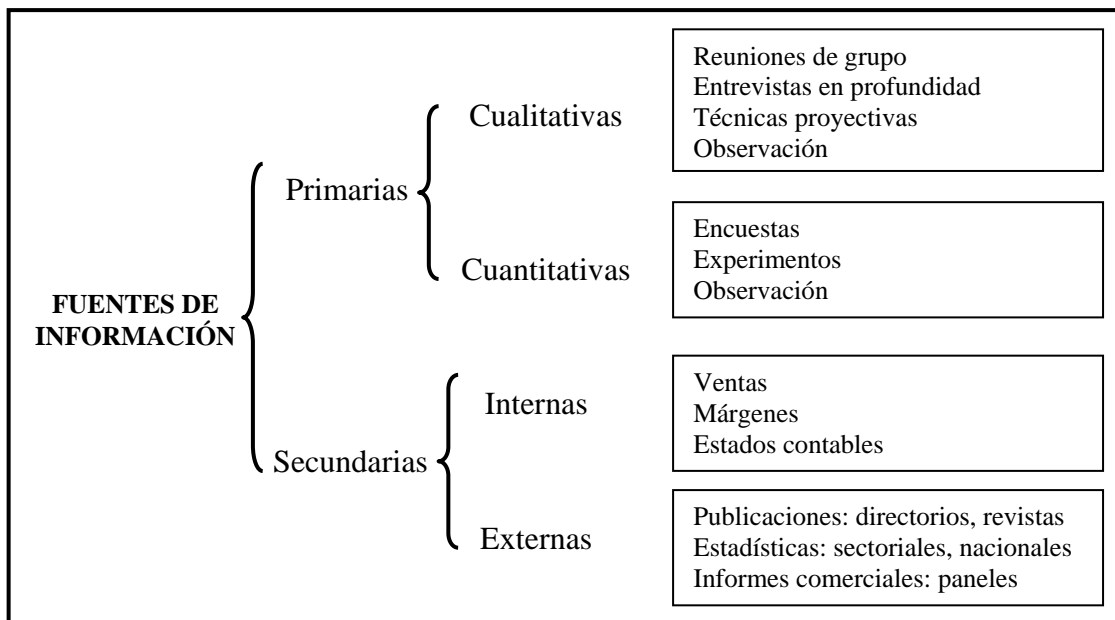
4.2.1. Fuentes de información e instrumentos de recogida de la información.

4.2.1.1. Elección de las fuentes de información.

Una de las actividades básicas del diseño de la investigación lo constituye la selección de las fuentes de información. Las fuentes pueden diferenciarse, en primer lugar, en función al *origen y finalidad de los datos*. Así, podemos hablar de fuentes primarias y secundarias. Las *fuentes primarias* son las obtenidas para una finalidad de información específica de la propia investigación. Las *secundarias* hacen referencia a datos ya existentes y generados con otra finalidad, bien sea específica o general, distinta al problema o necesidad de información que el investigador pretende abordar y que se obtienen generalmente por otras personas u organizaciones (Miquel y otros, 1997).

Además, se distingue entre fuentes internas y externas, cualitativas y cuantitativas. Las *internas* se refieren a datos existentes en la organización, mientras que las *externas* se originan fuera de ella. Las fuentes de tipo *cualitativo* proceden de investigaciones exploratorias, basadas en muestras reducidas y cuestionarios no estructurados dirigidos a obtener aproximaciones, motivaciones y explicaciones ante un determinado problema. Las investigaciones *cuantitativas* pretenden cuantificar resultados a partir de muestras que representan a la población. El gráfico 4.1 representa de manera resumida los diferentes tipos de fuentes y algunos instrumentos de recogida de información para cada caso.

Gráfico 4.1. - Tipos y fuentes de información.



Fuente: Miquel y otros (1997: 30).

Para el presente estudio fue necesario acudir tanto a fuentes primarias como a secundarias. Los datos de eficiencia y del proceso de la privatización se obtuvieron de las memorias anuales, enviadas por las empresas en la mayor parte de casos. En el caso de no disponer de las cuentas anuales obtuvimos la información del Centro de documentación de la SEPI y de la base de datos SABI. Para la información sobre la iniciativa emprendedora y el grado de competencia en el sector utilizamos la encuesta como soporte básico.

4.2.1.2. Elaboración y estructura del cuestionario.

En general, la elaboración del cuestionario requiere de cuatro fases: 1) revisión bibliográfica; 2) elaboración del cuestionario inicial; 3) *pre-test*; 4) cuestionario final. A continuación describimos el proceso en nuestro caso.

1. Revisión bibliográfica: Procedimos a la búsqueda y revisión de aquellos trabajos que hubiesen estudiado las variables analizadas en nuestro estudio. La revisión nos sirvió para conocer las medidas, escalas e, incluso, preguntas planteadas en las investigaciones anteriores.
2. Elaboración del cuestionario inicial: tras la revisión de la literatura, elaboramos un primer cuestionario en el que se recogían las principales preguntas a formular. Este cuestionario fue revisado por diferentes profesores especialistas en privatización y *entrepreneurship* que nos dieron su opinión respecto a las preguntas planteadas y sugirieron algunos cambios.
3. Pre-test: también se hizo un control con directivos de tres empresas privatizadas. Estos profesionales analizaron el cuestionario y nos sugirieron hacer algunas modificaciones semánticas para evitar problemas de ambigüedad en ciertas preguntas y conseguir una mayor adaptación de la terminología empleada a la realidad empresarial.
4. Cuestionarios definitivos: se realizaron los cambios y se volvió a revisar el cuestionario solicitando de nuevo la ayuda de los profesionales. Al no hallarse ningún inconveniente, se comenzó con su envío.

La estructura final del cuestionario es la que a continuación se presenta (el cuestionario definitivo aparece en el anexo 1):

- a) Instrucciones generales. En esta parte se aporta información que puede servir para aclarar a los encuestados determinadas cuestiones como cuál es el periodo antes y después de la privatización o las características de la escala de valoración.
- b) Identificación de la empresa. En esta parte se solicitan datos de identificación de la empresa privatizada y de la persona que contesta el cuestionario.

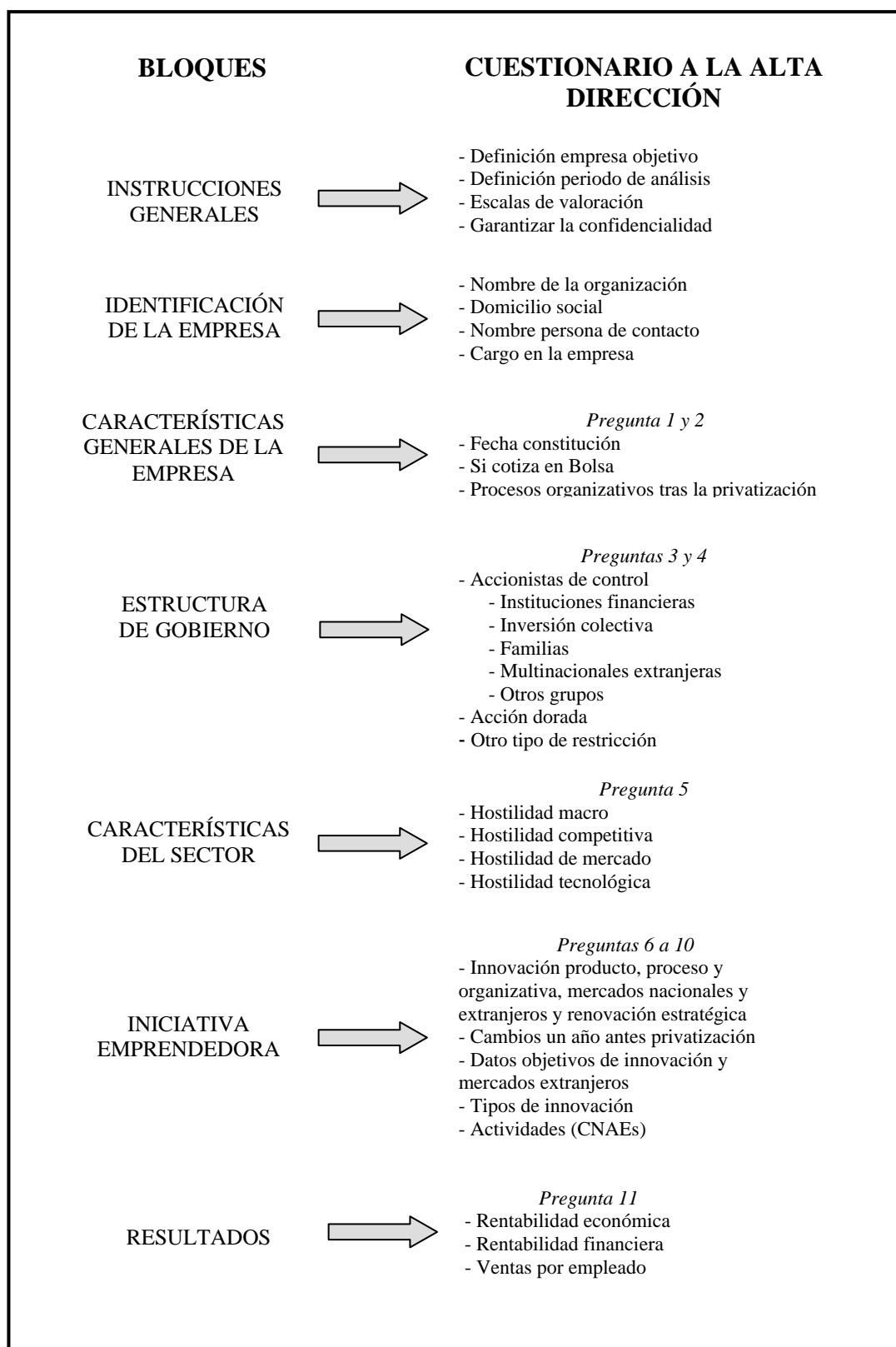
- c) *Características generales*. Aquí se pide información sobre la antigüedad de la empresa, si cotiza o no en bolsa y sobre los procesos organizativos que haya podido sufrir tras la privatización.
- d) *Estructura de gobierno*. Las preguntas de este apartado van destinadas a conocer la existencia de accionistas de referencia con postura activa en la gestión tras la privatización.
- e) *Características del sector*. Aquí se agrupan las preguntas destinadas a medir la competencia existente en el sector en el que cada empresa desarrolla su actividad principal antes y después de la privatización.
- f) *Iniciativa emprendedora*. En esta parte se encuentran las preguntas a partir de las que queremos evaluar la variación producida en la iniciativa emprendedora de las empresas tras la privatización. Por ello, se pregunta sobre las distintas variables que definen el *entrepreneurship* antes y después de la privatización.
- g) *Resultados*. En este último apartado se solicita información sobre los resultados de las empresas privatizadas durante los tres años antes y después de la privatización. Se pide información sobre tres indicadores de eficiencia, como son la rentabilidad económica, la rentabilidad financiera y las ventas por empleado.

En el gráfico 4.2 aparece la estructura sintética del cuestionario.

Salvo para las preguntas 5 y 6 que se construyeron mediante afirmaciones que debían ser puntuadas en una escala *Likert* de cinco puntos que variaba desde 1 = “totalmente en desacuerdo” hasta 5 = “totalmente de acuerdo”, en el resto se solicitaba un número, un porcentaje, una descripción o responder si o no.

La unidad de análisis siempre es la empresa privatizada. En ningún caso nos referimos a la empresa matriz a la que pueda haber pasado a pertenecer dicha empresa tras el cambio de propiedad.

Gráfico 4.2. – Estructura del cuestionario.



Fuente: Elaboración propia.

4.2.1.3. Trabajo de campo.

Desarrollamos el trabajo de campo en varias etapas. La primera comenzó cuando nos pusimos en contacto con los directivos de cada una de las empresas de la población una vez depurada –empresas identificadas y localizadas– y les explicamos los objetivos de nuestro estudio en diferentes reuniones y/o conversaciones telefónicas. En esta primera fase nuestro objetivo fue conseguir la colaboración de las empresas para realizar el estudio e identificar a las personas más adecuadas para contestar el cuestionario. En todos los casos fue necesario contactar con miembros de la alta dirección. Estos ejecutivos son los que tienen un mayor conocimiento global de las estrategias y de las operaciones de sus empresas (Hambrick, 1981; Huber y Power, 1985; Zahra y Bogner, 1999; Zahra y Neubaum, 1998). No obstante, la amplitud de la información solicitada hizo que varias personas de distintos departamentos tuviesen que contestar el cuestionario; esto prolongó y dificultó más la recopilación de los datos.

Gracias a las conversaciones mantenidas se decidió el procedimiento más adecuado para el envío y la recepción de los cuestionarios. Aunque se les ofreció la opción de que la doctoranda se trasladase a las empresas para facilitar la cumplimentación del cuestionario con el directivo correspondiente, en la mayoría de los casos optaron por hacerlo por su cuenta porque suponía menos injerencias en su trabajo.

Se realizó un primer envío postal en abril de 2003 a las empresas privatizadas de 1985 a 2000, ambos inclusive. El envío se repitió en junio y en septiembre para aquellas empresas que no habían contestado. Los envíos por correo postal fueron acompañados en todo momento de envíos por correo electrónico y por fax, en los casos que así nos lo solicitaron. Además, durante todo el tiempo se hizo un seguimiento telefónico personalizado para cada empresa. En febrero de 2004, se realizó un envío postal a las empresas privatizadas en el 2001 con el objeto de ampliar la muestra un año más.

En todos los envíos el cuestionario fue acompañado de una carta de presentación en la que se indicaba el objetivo de la investigación y se garantizaba la confidencialidad de los

datos aportados (véase anexo 2). El primero de los envíos incluyó también una carta del Director General de la Fundación SEPI para pedir la colaboración de la empresa³³.

El proceso de recogida de los datos fue de abril de 2003 a junio de 2004. Tal y como ya mencionamos antes, algunos de ellos se completaron volviendo a contactar con las personas que los habían cumplimentado o recurriendo a las memorias de las empresas.

4.2.2. Medidas de las variables.

A continuación mostramos las medidas de las variables empleadas en el estudio. Las presentamos siguiendo el orden de las hipótesis a contrastar; en primer lugar, las medidas de resultados, necesarias para contrastar las hipótesis 1 y 4. En segundo lugar, la medida de la iniciativa emprendedora que utilizamos para contrastar las hipótesis 2 y 3. Por último, la medida del grado de competencia que empleamos en la contratación de la hipótesis 3.

4.2.2.1. Medida de los resultados.

Dado que no existe un indicador único ideal de los resultados corporativos –cada uno presenta fortalezas y debilidades– (Barrow y Wagstaff, 1989; Davis y Kay, 1990) y que nuestro estudio se realiza en dos áreas de investigación claramente distintas –privatización y *entrepreneurship*–, procedemos a revisar los instrumentos de medida de los resultados empleados en cada una de ellas.

En los estudios multi-sectoriales sobre la privatización y la eficiencia la rentabilidad económica y financiera es la medida de resultados más frecuentemente utilizada. Además, dicha medida está aceptada como un indicador adecuado de la eficiencia empresarial en entornos competitivos (Borins y Boothman, 1985; Ramamurti, 1986; Cuervo, 1995; Villalonga, 2000a). Dichas medidas reflejan tanto la eficiencia productiva como el grado de poder de mercado de las empresas. Por ello, son más

³³ Esta colaboración se debió a la participación en un proyecto financiado por dicha fundación entre los meses de Abril y Septiembre de 2003, titulado "Privatizaciones y cambios estratégicos", junto con las profesoras doctoras D^a. Zulima Fernández y D^a. Elena Vázquez Inchausti.

apropiadas como indicadores de eficiencia cuanto mayor es el grado de competencia del sector objeto de estudio³⁴.

Dentro de los trabajos de iniciativa emprendedora, predominan los que emplean medidas objetivas de los resultados (por ejemplo, Zahra y Covin, 1995), aunque también encontramos algunos con medidas subjetivas (por ejemplo Dess, Lumpkin y Covin, 1997).

En cuanto a las medidas objetivas, lo más adecuado es adoptar una perspectiva multidimensional e integrar diferentes dimensiones (por ejemplo, Cameron, 1978; Lumpkin y Dess, 1996). Dado que la iniciativa emprendedora puede influir de manera diferente en el crecimiento y en la rentabilidad, se deben considerar ambos aspectos. Una empresa podría, por ejemplo, elegir sacrificar el crecimiento en el largo plazo por la rentabilidad en el corto plazo (Zahra, 1991). Considerados conjuntamente, el crecimiento y la rentabilidad ofrecen una descripción más completa de los resultados reales de la empresa, que si los consideramos cada uno de ellos por separado (Wiklund, 1999).

Las medidas más comúnmente utilizadas son la rentabilidad económica (Zajac y Westphal, 1994) o los ingresos por ventas (Collis, 1991), como medidas de la rentabilidad. Y el crecimiento de las ventas (Daily y Dalton, 1993), como medida del crecimiento de la empresa (Covin y Slevin, 1991; Zahra, 1991, 1993a; Zahra y Covin, 1995; Zahra, Neubaum y Huse, 2000).

En nuestro trabajo, a partir del análisis de las medidas empleadas en cada una de las dos áreas de estudio implicadas, decidimos medir la eficiencia mediante la rentabilidad económica, la rentabilidad financiera y las ventas por empleado. Por una parte, puesto que todas nuestras empresas del estudio son privatizadas, consideramos adecuado emplear las medidas de rentabilidad por ser éstas las más utilizadas en los trabajos de privatización. Por otra parte, medimos también las ventas por empleados por ser ésta una medida también frecuentemente empleada en los trabajos de *entrepreneurship*. Barkham, Gudgin, Hart y Hanvey (1996) mantienen que el crecimiento de las ventas es el indicador de crecimiento más común en los estudios de iniciativa emprendedora.

³⁴ No obstante, no se debe olvidar, tal y como señala Cuervo (1997), que “la empresa moderna obtiene su eficiencia con un *mix* difícilmente separable de eficiencia productiva y asignativa” por lo que “no son criticables las imperfecciones de los mercados creadas dinámicamente a partir de intangibles” que confieren a la empresa un “monopolio temporal en mercados abiertos” (p. 74).

La rentabilidad económica se mide como el cociente entre el beneficio antes de intereses e impuestos y el total activos. La rentabilidad financiera se calculó mediante el cociente entre el beneficio neto y los fondos propios. Finalmente, las ventas por empleado son el resultado del cociente entre las ventas y el número de empleados. Se recogieron datos para cada uno de los tres años anteriores y posteriores a la privatización. El año de la privatización, tal y como ya explicamos anteriormente, se excluyó para evitar distorsiones.

4.2.2.2. Medida de la iniciativa emprendedora.

Dado que la investigación sobre la iniciativa emprendedora a nivel de empresa se encuentra actualmente en una fase de crecimiento, existen pocas medidas validadas (Brown, Davidsson y Wiklind, 2001), por lo que resulta clave conseguir estas medidas (Sexton y Landström, 2000). Casi todos los estudios de iniciativa emprendedora corporativa han utilizado medidas subjetivas. Dos excepciones son Jennings y Lumpkin (1989) y Gartner y Burger (1983) y cabe citar también algunos estudios recientes (por ejemplo, Zahra, 1996 o Zahra, Neubaum y Huse, 2000) que, aunque utilizan medidas subjetivas, las validan con medidas objetivas.

Las entrevistas retrospectivas con la alta dirección constituyen, en muchas ocasiones, la única fuente de información (Jennings y Young, 1990). Aunque los directivos en este tipo de entrevistas pueden proporcionar información poco precisa y sesgada, esta metodología es adecuada siempre que se sigan ciertas recomendaciones que mejoran esta técnica de investigación (Huber y Power, 1985).

Dentro de las medidas subjetivas, cabe distinguir dos tipos. Por una parte, están las que se centran en analizar la intencionalidad y comportamiento de la alta dirección que impregna a toda la organización (por ejemplo, Dess, Lumpkin y Covin, 1997) y que son medidas indirectas de la iniciativa emprendedora. Por otra parte, están las medidas más directas de las acciones emprendedoras llevadas a cabo por la organización (Zahra 1996, Zahra y Neubaum, 1998; Zahra, Neubaum y Huse, 2000). Ambos tipos parten de las medidas propuestas en los trabajos seminales como el de Miller (1983), Miller y Friesen (1982) y Stevansson (1983).

En general, las medidas utilizadas presentan dos limitaciones (Zahra, Jennings y Kuratko, 1999). Por una parte, con independencia de que se mida intencionalidad y comportamiento de la alta dirección o acciones emprendedoras desarrolladas por la organización, la mayoría de los investigadores usan las medidas desarrolladas por Miller y Friesen (1982) y publicadas por Miller (1983). Esta inconsistencia es destacable, especialmente porque los investigadores no han utilizado el mismo nombre para el *entrepreneurship* –o incluso ni el mismo constructo– en sus investigaciones. En consecuencia, esto ha originado una importante falta de ajuste entre el constructo y las medidas (capítulo 2).

Por otra parte, muy pocos investigadores han tratado de validar las medidas populares desarrolladas por Miller y Friesen (1982). Entre los que sí lo han hecho cabe citar a Zahra (1991 y 1996), Covin y Slevin (1988), Jennings y Young (1990), Knight (1997) y Zahra, Neubaum y Huse (2000).

Puesto que nosotros hemos optado por una definición de *entrepreneurship* corporativo basado en las acciones emprendedoras (capítulo 2), a continuación analizamos exclusivamente las variables empleadas por los autores para medir dichas acciones.

Entre los trabajos que miden las acciones emprendedoras cabe destacar a Zahra (1991), Zahra (1993a), Zahra y Covin (1995), Zahra (1996) y Zahra, Neubaum y Huse (2000). Miden la iniciativa emprendedora evaluando la innovación de producto, la innovación de proceso, la innovación organizativa, la entrada en mercados, sectores o negocios españoles, la entrada en mercados extranjeros y la renovación estratégica. La distinción por tipo de innovación solamente se hace en el trabajo del 2000. Cabe destacar especialmente a Zahra (1993a, 1996) y Zahra y Covin (1995) porque son los únicos trabajos que, siguiendo la definición de Guth y Ginsberg (1990), incluyen la renovación estratégica como una dimensión de la iniciativa emprendedora.

En nuestro trabajo utilizamos para medir la innovación y la entrada en nuevos negocios nacionales y extranjeros las medidas desarrolladas y validadas por Zahra, Neubaum y Huse (2000) y para medir la renovación estratégica la medida desarrollada y validada por Zahra (1996). En concreto, medimos la iniciativa emprendedora con 6 dimensiones: innovación de producto, innovación de proceso, innovación organizativa,

entrada en mercados, sectores o negocios españoles, entrada en mercados extranjeros y renovación estratégica.

Aunque las medidas de innovación y entrada en nuevos negocios españoles y extranjeros las obtuvimos del trabajo de Zahra, Neubaum y Huse (2000), los ítems de innovación proceden en gran parte de medidas usadas en trabajos anteriores para medir la proactividad y la agresividad organizativa (Lumpkin y Dess, 1996; Miller, 1983), la innovación radical de producto y la intensidad en I+D (Hitt, Hoskisson, Ireland y Harrison, 1991 y Zahra, 1996).

En cuanto a las dimensiones de entrada en nuevos negocios nacionales y extranjeros, encontramos algún solapamiento entre los ítems empleados en el trabajo de Zahra, Neubaum y Huse (2000). Tras ponernos en contacto con uno de los autores (profesor Morten Huse), éste se solucionó modificando uno de los ítems de entrada en nuevos mercados nacionales y eliminando uno de los de entrada en nuevos mercados extranjeros. Por último, la medida de renovación estratégica la obtuvimos del trabajo de Zahra (1996).

Para cada una de las seis dimensiones que definen la iniciativa emprendedora se evaluaron los tres años antes de la privatización y los tres años de después. El año de la privatización, tal y como ya explicamos anteriormente, se excluyó para evitar distorsiones.

En el cuestionario se incluyeron veintiún ítems para evaluar estas seis dimensiones de iniciativa emprendedora (tabla 4.5). En todos los casos se les pidió a los directivos que valorasen los ítems mediante una escala Likert de 5 puntos en la que 1 significa totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Todos los ítems se valoraron en el sentido de la escala excepto el ítem d de la innovación de proceso (*Copia tecnología de proceso de otras empresas*) que se valoró al revés.

4.2.2.3. Medidas de la competencia en el sector.

Respecto a los instrumentos de medida empleados para determinar el grado de competencia existente también debemos hacer referencia a los trabajos de privatización y a los de iniciativa emprendedora.

Los primeros distinguen entre sectores no competitivos –estos son las *utilities*– y sectores competitivos –que son el resto de sectores– (por ejemplo, Megginson, Nash y Randenborh, 1994; Boubakri y Cosset, 1998; D’Souza y Megginson, 1999; y D’Souza, Megginson y Nash, 2000). Esta medida es muy limitada en tanto que no ofrece información del grado de competencia en el sector y únicamente distingue entre sectores regulados o no regulados.

Tabla 4.5.- Ítems de iniciativa emprendedora.

Innovación de producto
a. Es la primera en el sector que introduce productos nuevos
b. Crea productos radicalmente nuevos y los vende en mercados nuevos
c. Crea productos radicalmente nuevos y los vende en mercados tradicionales
d. Comercializa productos nuevos
e. Realiza fuerte inversión en I+D puntera orientada al producto
Innovación de proceso
a. Realiza fuerte inversión en I+D puntera orientada al proceso
b. Es la primera en el sector que desarrolla e introduce tecnologías radicalmente nuevas
c. Es pionera en la creación de nuevas tecnologías de proceso
d. Copia tecnologías de proceso de otras empresas
Innovación organizativa
a. Es la primera en su sector que desarrolla sistemas de dirección y administración innovadores
b. Es la primera en su sector que introduce nuevos conceptos y prácticas de negocio
c. Cambia la estructura organizativa de forma significativa para promover la innovación
d. Introduce programas innovadores de recursos humanos para estimular la creatividad e innovación
Entrada en mercados, sectores o negocios españoles
a. Entra en nuevos mercados
b. Crea nuevos negocios
c. Se diversifica en nuevos sectores
d. Apoya el desarrollo de nuevos negocios de riesgo
e. Ha adquirido empresas en diferentes sectores
Entrada en mercados extranjeros
a. Entra en nuevos mercados
b. Aumenta el volumen de operaciones internacionales
c. Apoya el desarrollo de nuevos negocios de riesgo dedicados a operaciones internacionales
Renovación estratégica
a. Ha abandonado varios negocios que no eran rentables
b. Ha cambiado su enfoque competitivo en cada unidad de negocio
c. Ha iniciado varios programas para mejorar la productividad de sus unidades de negocio
d. Ha reorganizado las operaciones para asegurarse una mejor coordinación y comunicación entre las unidades de negocio

Fuente: Elaboración propia.

Por el contrario, los trabajos de iniciativa emprendedora si miden el grado de competencia, fundamentalmente de la hostilidad, que existe en el sector. En estos trabajos se utilizan principalmente medidas subjetivas, salvo algunas excepciones, como por ejemplo Zahra y Covin (1995)³⁵.

Entre las medidas subjetivas del entorno destacan las de Miller (1983) y Miller y Friesen (1982, 1983) sobre el dinamismo, grado de predicción y heterogeneidad. Estas medidas han sido utilizadas posteriormente en múltiples trabajos de *entrepreneurship* (por ejemplo, Dess, Lumpkin y Covin, 1997 o Entrialgo, Fernández y Vázquez, 2001).

No obstante, la mayoría de esos trabajos presentan una limitación importante y es que consideran la hostilidad como un concepto unidimensional ofreciendo una perspectiva parcial. Miller y Friesen (1982) y Zahra y Pearce (1990) recomiendan utilizar múltiples dimensiones para capturar las percepciones de la empresa respecto al entorno. Zahra y Neubaum (1998) hacen esto al incluir en la hostilidad del entorno, la hostilidad macro, competitiva, de mercado y tecnológica. Todos los ítems se valoran con una escala likert de cinco puntos.

La hostilidad macro se refiere a la existencia de condiciones desfavorables en el entorno de la empresa. Esta hostilidad surge de las condiciones desfavorables políticas, legales, reguladoras y económicas que pueden reducir los grados de libertad de la empresa a la hora de formular y alcanzar sus estrategias (Miller y Friesen, 1984).

La hostilidad competitiva o rivalidad, que se refiere a la intensidad de la competencia en la industria y el poder relativo de los diferentes competidores que pueden usar diversos enfoques competitivos (Slater y Narver, 1994). La hostilidad competitiva surge de las acciones llevadas a cabo por las empresas en tanto que luchan por alcanzar una posición dentro de la industria (Grant, 1998). La rivalidad es un factor importante del atractivo de la industria (Hofer y Schendel, 1978) y, por lo tanto, determina la intensidad de la empresa en cuanto a sus esfuerzos en innovación y en la asunción de riesgos. La rivalidad es el motor para una innovación continuada.

³⁵ Construyen un índice de hostilidad mediante tres variables: la inversa de la tasa de crecimiento de la industria, la inversa del margen de beneficio neto de la industria y el número de bancarrotas en la industria dividido por el número total de empresas en esa industria. Se analizaron estas tres variables porque cada una refleja la disminución de la capacidad del entorno para soportar las operaciones de los negocios.

La hostilidad de mercado se refiere a la estructura de la industria y a su dinámica en tanto que afecta a las operaciones de la empresa. Esta hostilidad refleja la evolución histórica de la industria y sus principales características estructurales (Porter, 1980) y las condiciones desfavorables de oferta y demanda que pueden afectar a la rentabilidad y al crecimiento de la empresa. Finalmente, la hostilidad tecnológica se refiere a los cambios radicales en los recursos y capacidades tecnológicas del sector (Zahra, Nash y Bickford, 1995). La hostilidad tecnológica puede determinar las posiciones competitivas de las empresas y puede, en ocasiones, llevarlas al fracaso (Anderson y Tushman, 1990; Tushman y Anderson, 1986; Zahra y Chaples, 1993).

Nosotros elegimos para nuestro estudio esta medida de hostilidad de Zahra y Neubaum (1998) por parecernos la más completa. En las cuatro dimensiones se midieron los tres años de antes de la privatización y los tres de después. El año de la privatización se excluyó al igual que en la iniciativa emprendedora. En el cuestionario se incluyeron dieciséis ítems para evaluar el grado de competencia en el sector (tabla 4.6). Todos los ítems se valoraron en el sentido de la escala excepto el primero (*Las regulaciones del gobierno son fuertes*) y el segundo (*Las regulaciones desincentivan el crecimiento*) de la hostilidad macro que se valoraron al revés. En el cuestionario se hizo constar que todos estos ítems se referían al sector donde la empresa desarrolla su actividad principal antes y después de la privatización.

4.2.2.4. Medida de las variables de control.

A partir de la literatura especializada sobre privatización y *entrepreneurship*, incluimos en nuestro estudio una serie de variables de control que nos resultaron especialmente útiles para enriquecer la parte descriptiva de nuestro análisis. Las variables consideradas se recogen en la tabla 4.7.

Tabla 4.6.- Ítems de hostilidad.

a. Las regulaciones del gobierno son fuertes
b. Las regulaciones desincentivan el crecimiento
c. Las posibilidades de conseguir financiación son limitadas
d. Las condiciones competitivas generales son desfavorables
e. Fuerte competencia basada en la calidad
f. Fuerte competencia basada en el precio
g. Fuerte competencia basada en el servicio
h. Fuerte competencia basada en lanzar productos nuevos
i. Los clientes necesitan cambios frecuentes
j. Las necesidades de los clientes son cada vez más impredecibles
k. La lealtad de los clientes está decayendo
l. La tasa de fracaso entre los competidores es alta
m. La velocidad de cambio tecnológico es alta
n. Los productos pasan a estar obsoletos con rapidez
ñ. La tasa de innovación de producto es alta
o. La tasa de innovación de procesos productivos es alta

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.7. – Variables de control.

VARIABLES DE CONTROL	DESCRIPCIÓN Y MEDIDA
Antigüedad de la empresa	Variable continua que se refiere al número de años transcurridos desde la fundación de la empresa, con la forma jurídica y organizativa que presentaba en el momento de la privatización.
Cotización en Bolsa antes o después privatización	Variable categórica que toma valor: 0 si la empresa no cotiza ni antes ni después de la privatización; 1 si cotiza solo después de la privatización; y 2 si cotiza tanto antes como después de la privatización.
Procesos organizativos tras la privatización	Variable categórica que presenta valor: 0, si no se han producido cambios organizativos; 1, si la empresa se integra en un grupo de sociedades pero mantiene su identidad organizativa; 2, si se integra o se fusiona con otras empresas y pierde su identidad organizativa; 3, si se liquida total o parcialmente; y 4, si se liquida la antigua empresa y se crea una nueva con parte de sus activos y pasivos.
Accionistas de referencia	Variable categórica que toma valor: 0, si no existen tras la privatización accionistas de control que participen activamente en la gestión y 1, si existen. Siguiendo la clasificación que hace el Cuestionario para empresas de la Central de Balances del Banco de España, incluimos las cinco variables categóricas siguientes.
Instituciones financieras	Variable dicotómica que toma valor: 0, si tras la privatización no existen en la empresa bancos o cajas de ahorros con participaciones significativas y con postura activa en la gestión; 1, si existen.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.7. – Variables de control (continuación).

VARIABLES DE CONTROL	DESCRIPCIÓN Y MEDIDA
Inversión colectiva	Variable dicotómica que toma valor: 0, si tras la privatización no existen en la empresa fondos de pensiones o inversión con participaciones significativas y postura activa en la gestión; 1, si existen.
Familias	Variable dicotómica que toma valor: 0, si tras la privatización no existen en la empresa fondos de pensiones o inversión con participaciones significativas y postura activa en la gestión; 1, si existen.
Multinacionales extranjeras	Variable dicotómica que toma valor: 0, si tras la privatización no existen en la empresa multinacionales extranjeras con participaciones significativas y postura activa en la gestión; 1, si existen.
Otros grupos	Variable dicotómica que toma valor: 0, si tras la privatización no existen en la empresa otros grupos diferentes a los anteriores con participaciones significativas y postura activa en la gestión; 1, si existen.
Acción dorada	Variable dicotómica que toma valor: 0, si tras la privatización no se da; 1, si se da.
Otras restricciones³⁶	Variable dicotómica que toma valor: 0, si tras la privatización no se da; 1, si se da.
Cambios periodo breve	Variable dicotómica que toma valor: 0, si durante el año anterior a la privatización no se produjeron cambios estratégicos y organizativos de cara a la privatización; 1, si se produjeron.
Momento de privatización	Variable categórica que toma valor: 0, si la privatización se produjo durante la primera etapa del gobierno socialista (1985-1991); 1, si se produjo durante la segunda etapa del gobierno socialista (1992-1996); y 2, si se privatizó durante el gobierno del partido popular (1997-2001).
Método de privatización	Variable categórica que toma valor 0, si la privatización es por venta directa u otras opciones diferentes de la OPV; 1, si es por OPV; y 2, si es por venta directa y OPV. En los procesos de privatización que se realizan en varias fases tomamos como método/s el/los llevado/s a cabo el año que consideramos que se privatizó la empresa, según el doble criterio definido.
Sector de actividad principal	Variable dicotómica que toma valor: 0, si la empresa desarrolla su actividad principal en un sector de servicios y valor 1, si es manufacturero.
Empleados	La media de empleados de los tres años tras la privatización.
Rentabilidad media española	La rentabilidad media española en los tres años tras la privatización para cada una de las empresas. Se calculó a partir del ratio de rentabilidad ordinaria del activo neto de las empresas españolas de la Central de Balances del Banco de España.

Fuente: Elaboración propia.

³⁶ Otros tipos de restricciones recogidas en el Régimen de Autorización Administrativa Previa, establecido por Ley 5/1995, de 23 de marzo.

4.3. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

Una vez finalizado el proceso de recogida de datos, comenzamos con su tratamiento. El primer paso consistió en la codificación de los ítems y su tabulación mediante la creación de un archivo donde se recogió la información que aparecía en los cuestionarios válidos. Tanto para la tabulación como para el resto de análisis estadísticos realizados se utilizó el SPSS para Windows (Statistical Package for Social Sciences) en su versión 12.0. A continuación describimos brevemente las diferentes técnicas estadísticas empleadas para el tratamiento de la información:

En primer lugar, utilizamos el **análisis factorial de componentes principales** con rotación varimax y el **estadístico alfa de Cronbach** para examinar la validez intrínseca de las escalas. Con la validez intrínseca se pretende ver si una escala mide lo que pretende medir de una forma consistente.

El análisis factorial es una técnica de análisis multivariable que tiene dos aplicaciones fundamentales (Miquel y otros, 1997): 1) simplificar un conjunto de datos, reduciendo para ello el número de variables sin una gran pérdida de información del conjunto original; 2) identificar la estructura o dimensionalidad subyacente de los datos. En nuestro caso, lo realizamos para validar las medidas de iniciativa emprendedora y de hostilidad del sector identificadas previamente en la revisión de la literatura.

El análisis factorial parte de una matriz de datos iniciales de individuos y variables, con la que calcula las correlaciones entre las distintas variables. Para poder aplicarse necesita que existan correlaciones entre las variables porque si son independientes no puede reducir las dimensiones.

El método de extracción de los factores llamado de componentes principales busca la mejor combinación lineal entre las variables originales, de forma que explique la mayor cantidad de varianza posible. Tras ello se obtiene la segunda mejor combinación lineal de las variables originales, que explique la mayor cantidad posible de la varianza residual no

explicada por la primera combinación lineal. El proceso se repite hasta obtener todos los factores posibles.

El criterio de confirmación de los factores que seguimos fue el de los valores propios o autovalores (*eigenvalue* > 1), aunque también tuvimos en cuenta el criterio de porcentaje de la varianza acumulada. Este segundo criterio supone que el número de factores extraído no debe detenerse en las ciencias sociales hasta que no representen el 60% de la varianza total (Hair y otros, 1999). La rotación de los factores realizada fue la *varimax*.

Para verificar la idoneidad de la estructura de la matriz de correlaciones y, por tanto, la viabilidad del análisis factorial utilizamos dos tipos de tests. El primero es el *test de esfericidad de Barlett*. Este test comprueba si la matriz de correlaciones es una matriz identidad. En este caso se dan por válidos los resultados que nos den un valor elevado del test y cuya fiabilidad sea menor a 0,05.

El segundo test de validez del análisis factorial empleado es el *índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)*. Este índice compara los coeficientes de correlación simple con los coeficientes de correlación parcial y sus valores oscilan entre 0 y 1. En la tabla 4.8 se muestra la interpretación de los valores de este índice.

Tabla 4.8. – Baremo del índice KMO.

$KMO \leq 0,5$	Inaceptable
$0,5 \leq KMO \leq 0,6$	Bajo
$0,6 \leq KMO \leq 0,7$	Mediocre
$0,7 \leq KMO \leq 0,8$	Aceptable
$0,8 \leq KMO \leq 0,9$	Bueno
$0,9 \leq KMO \leq 1$	Muy bueno

Fuente: Miquel y otros (1997: 239).

Una vez obtenidos los factores determinamos la fiabilidad de las escalas. Los análisis de fiabilidad pretenden examinar que lo que se está midiendo se haga de forma consistente. Una de las pruebas de diagnóstico del grado de fiabilidad es el *alfa de Cronbach*. Los valores del *alfa de Cronbach* van desde 0 a 1 y varían en función del tipo de estudio. Así, en los estudios exploratorios se exige que alcance el valor de 0,6, mientras que en el resto de estudios se considera una escala fiable si el *alfa de Cronbach* es mayor de 0,7.

Una vez confirmada la validez intrínseca de las medidas, procedimos a analizar la normalidad de las variables mediante el test **Kolmogorov-Smirnov** y el análisis de los histogramas con curva de normal.

El test **Kolmogorov-Smirnov** compara la función de distribución acumulada de la variable observada con una función de distribución acumulada teórica. Esta distribución teórica puede ser normal, uniforme o Poisson. En nuestro caso, la distribución seleccionada es la normal. Los parámetros de la distribución teórica se estiman a partir de los datos observados. Valores grandes de significación ($p > 0,05$) muestran que la distribución observada se corresponde con la distribución teórica. En ese caso, para el análisis de los datos se pueden utilizar procedimientos que presuponen normalidad. Por el contrario, si la significación es inferior o igual a 0,05 se deben utilizar técnicas no-paramétricas para el análisis de los datos.

A continuación pasamos a describir las técnicas estadísticas empleadas para contrastar nuestras hipótesis: test T de diferencias de medias, test Z de Wilcoxon, prueba de los signos, distribución de proporción de empresas que se comportan según lo previsto y regresiones categóricas (CATREG).

El test T de diferencia de medias compara las medias de dos variables que representan al mismo grupo pero en dos momentos diferentes de tiempo (por ejemplo, antes y después de un acontecimiento) o a grupos relacionados (por ejemplo, maridos y

esposas). Un valor de significación bajo en este test (normalmente inferior a 0,05) indica que existen diferencias significativas entre las dos variables. Esta técnica es paramétrica por lo que exige normalidad en los datos.

El test de los rangos con signo de Wilcoxon también detecta diferencias en las distribuciones de dos variables relacionadas. Contrasta la hipótesis nula de que dos medias relacionadas son iguales. Valores de significación pequeños ($p < 0,05$) indican que las dos variables difieren en sus distribuciones. En lugar de tomar la significación asintótica bilateral optamos por la significación exacta bilateral (para muestras pequeñas) que es mucho más estricta y ofrece resultados más fiables. Esta técnica es no-paramétrica por lo que se utiliza cuando la función de distribución de las variables no es normal.

La prueba de los signos clasifica todas las diferencias existentes entre dos variables en tres categorías. Las diferencias negativas se dan cuando la primera variable es menor que la segunda. Las diferencias positivas ocurren cuando la primera variable es mayor que la segunda. Los empates aparecen cuando las dos variables son iguales. Si las dos variables poseen distribuciones idénticas, entonces existe el mismo número de diferencias positivas que de negativas. Valores de significación pequeños ($p < 0,05$) indican que las dos variables tienen distribuciones diferentes.

Calculamos también los porcentajes que suponen cada uno de los tres grupos – diferencias positivas, diferencias negativas y empates– del test de signos sobre el total de las observaciones. En concreto, las diferencias positivas nos permiten calcular **el test de proporción** que determina si la proporción (p) de empresas que experimentan cambios en el sentido esperado (grupo de las diferencias positivas) es mayor de lo que se esperaría por casualidad, y normalmente se confirma con un valor superior al 50%.

Todas las técnicas estadísticas explicadas hasta aquí se aplican tanto a la totalidad de la muestra como a diferentes submuestras en las que la dividimos. Por una parte, dividimos la muestra en función de las variables de control transformando, en primer lugar, en categóricas aquellas variables que no lo son. Por otra parte, también segmentamos en función del grado de competencia en el sector.

Por último, realizamos **regresiones categóricas** (CATREG, del inglés “categorical regression”). La regresión categórica cuantifica variables categóricas utilizando escalamiento óptimo cuyo resultado es una ecuación de regresión lineal óptima para las variables transformadas. Utiliza un algoritmo de mínimos cuadrados alternantes.

El análisis de regresión lineal ordinario implica minimizar las diferencias de la suma de los cuadrados entre una variable de respuesta (la dependiente) y una combinación ponderada de las variables predictoras (las independientes). Las variables son normalmente cuantitativas, con los datos categóricos (nominales) recodificados como variables binarias o de contraste. Como resultado, las variables categóricas sirven para separar los grupos de casos y la técnica estima conjuntos separados de parámetros para cada grupo. Los coeficientes estimados reflejan cómo los cambios en los predictores afectan a la respuesta. El pronóstico de la respuesta es posible para cualquier combinación de los valores predictores.

Una aproximación alternativa incluye la regresión de la respuesta respecto a los propios valores predictores categóricos y a partir de variables explicativas que pueden ser asimismo, nominales, ordinales o numéricas. Como consecuencia, se estima un coeficiente para cada variable. Sin embargo, para las variables estrictamente nominales, los valores categóricos son arbitrarios y es por lo que hay que recurrir al escalamiento óptimo para poder otorgar a las variables nominales un sentido cuantitativo.

CATREG amplía la aproximación típica mediante un escalamiento de las variables nominales, ordinales y numéricas simultáneamente. El procedimiento cuantifica las variables categóricas de manera que las cuantificaciones reflejen las características de las categorías originales. La utilización de transformaciones no lineales permite a las variables ser analizadas en varios niveles para encontrar el modelo que más se ajusta.

Al igual que en la regresión estándar, la correlación múltiple al cuadrado o R^2 y el ANOVA señalan la bondad del ajuste de la regresión.

SEGUNDA PARTE: **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

Capítulo 5: “Exposición de los resultados”

En este capítulo presentamos los resultados de nuestra investigación. En primer lugar explicamos la elaboración de los índices de medida, a partir de las medidas propuestas y justificadas en el capítulo anterior. En esta primera parte realizamos también las correspondientes pruebas de validez y fiabilidad. Igualmente, realizamos las pruebas de normalidad a las variables continuas.

En segundo lugar, pasamos a contrastar las hipótesis planteadas en nuestro modelo. Para ello, utilizamos las diferentes técnicas estadísticas comentadas en el capítulo anterior. Por último, sintetizamos los resultados obtenidos, comentando las hipótesis que han sido confirmadas y las que han sido rechazadas.

5.1. CONSTRUCCIÓN DE LOS ÍNDICES DE MEDIDA, ANÁLISIS DE VALIDEZ Y FIABILIDAD Y COMPROBACIÓN DE LA NORMALIDAD.

5.1.1. Índices de medida de la eficiencia.

Construcción de la medida.

Para medir la eficiencia, tal y como se señaló en el capítulo anterior, contamos con datos de rentabilidad económica, rentabilidad financiera y ventas por empleados para cada uno de los tres años anteriores y posteriores a la privatización.

La rentabilidad económica se midió como el cociente entre el beneficio antes de intereses e impuestos (BAIT) y el total activos. La rentabilidad financiera se midió mediante el beneficio neto entre los fondos propios. Las ventas por empleados se midieron como el total ventas entre el total empleados. Se calcularon las medias de los tres años antes y después de la privatización.

Comprobación de la normalidad.

Procedimos a analizar la normalidad en las variables que miden la eficiencia. En este caso, solo se cumplió normalidad según el test Kolmogorov-Smirnov en la rentabilidad económica antes y después de la privatización. Tanto la rentabilidad financiera como las ventas por empleados, antes y después de la privatización, presentaron una significación asintótica bilateral inferior al 0,05 por lo que debíamos emplear técnicas no paramétricas en el análisis de los datos (véase tabla 5.1). El análisis de los histogramas de las variables confirmaron estos resultados.

5.1.2. Índices de medida de la iniciativa emprendedora.

Construcción y análisis de validez y fiabilidad.

Tabla 5.1.- Descriptivos y test de normalidad de las variables continuas.

Variables continuas	Antes de la privatización				Después de la privatización			
	n	Media	D. Típica	Z de K-S	n	Media	D. Típica	Z de K-S
Innovación producto	40	2,2850	0,89430	0,633*	40	2,9867	1,01927	0,824*
Innovación proceso	40	2,7625	0,69787	1,187*	40	3,1479	0,81069	0,904*
Innovación organizat.	40	2,1625	0,79773	0,964*	40	3,1250	0,90582	0,699*
Mercados nacionales	40	1,9342	0,82325	0,997*	40	3,0162	0,97523	0,571*
Mercados extranjeros	40	2,2834	1,00018	0,792*	40	3,5667	1,04650	0,873*
Renovación estratégica	40	2,4437	0,92245	0,637*	40	3,6437	0,90385	0,549*
Hostilidad competitiva	40	2,7146	1,06316	0,548*	40	3,5687	0,90580	0,818*
Hostilidad de mercado	40	2,3041	0,80143	1,331*	40	2,7958	0,93560	0,806*
Hostilidad tecnológica	40	2,4958	0,86086	0,902*	40	3,1375	0,99796	0,873*
Rentabilidad económica	34	0,0435	0,08076	0,686*	35	0,0364	0,07789	1,166*
Rentabilidad financiera	33	1,9359	9,85555	2,787	34	0,2110	0,53897	2,284
Ventas empleado	32	251206,1563	363283,50000	1,840	34	341626,2500	460354,90625	1,771
Empleados después privatización	-	-	-	-	37	9514,2568	21194,42383	2,105
Rentabilidad media española	-	-	-	-	40	7,6467	0,77407	1,687

* Significación asintótica bilateral > 0,05 (distribución normal).

Fuente: Elaboración propia.

Para construir y validar los índices de la iniciativa emprendedora realizamos un análisis factorial de componentes principales para cada una de las medidas por separado – innovación de producto, innovación de proceso, innovación organizativa, entrada en mercados, sectores o negocios españoles, entrada en mercados extranjeros y renovación estratégica–, tanto para antes como para después de la privatización. También realizamos los análisis de fiabilidad mediante la prueba del *Alfa* de Cronbach.

El análisis factorial verificó la existencia de los seis factores indicados tanto para el antes como para el después de la privatización. Todos ellos presentaron autovalores (*eigenvalues*) mayores que 1 y explicaron más del 60% de la varianza. Tanto el test de esfericidad de Barlett como el índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) mostraron la validez del análisis factorial en todos los casos (véase anexo 3).

En cuanto al *alpha* de Cronbach, en todos los casos el coeficiente de fiabilidad estuvo sobradamente por encima de 0,7 por lo que consideramos que las medidas de iniciativa emprendedora eran consistentes (tabla 5.2). Por todo ello, medimos la iniciativa emprendedora mediante los seis factores identificados en la revisión de la literatura y confirmados mediante el análisis factorial y las pruebas de fiabilidad.

Tabla 5.2.- Coeficientes de fiabilidad de los índices de iniciativa emprendedora.

INICIATIVA EMPRENDEDORA			
Variables	Nº ítems	Alpha de Cronbach	
		Antes de la privatización	Después de la privatización
Innovación de producto	5	0,8742	0,8867
Innovación de proceso	4	0,8135	0,8303
Innovación organizativa	4	0,8876	0,8913
Nuevos negocios nacionales	5	0,8934	0,8214
Nuevos negocios extranjeros	3	0,8874	0,8228
Renovación estratégica	4	0,8450	0,8085

Fuente: Elaboración propia.

Para agregar los ítems utilizamos la media aritmética tanto para el antes como para el después de la privatización.

Comprobación de la normalidad.

La prueba de Kolmogorov-Smirnov (K-S) y los histogramas de las variables no mostraron resultados consistentes. El test K-S verificó normalidad en todas las variables ya que la significación asintótica bilateral presentó valores superiores al 0,05 (tabla 5.1). Sin embargo, los histogramas no mostraron con claridad la existencia de esa normalidad. Por ello y para ser lo más rigurosos posible, optamos por utilizar técnicas no paramétricas en el análisis de los datos.

5.1.3. Índices de medida de la hostilidad del sector.

Construcción y análisis de validez y fiabilidad.

Para construir y validar los índices de la hostilidad del sector también realizamos un análisis factorial de componentes principales para cada una de las medidas por separado – hostilidad macro, hostilidad competitiva, hostilidad de mercado y hostilidad tecnológica–, tanto para antes como para después de la privatización. También realizamos los análisis de fiabilidad mediante la prueba del *Alfa* de Cronbach.

El análisis factorial comprobó que los ítems de hostilidad competitiva y los de la hostilidad tecnológica, tanto para el antes como para el después de la privatización, cargaban en un único factor; en ambos casos presentaron autovalores mayores que 1 y explicaron más del 60% de la varianza. Igualmente, el test de esfericidad de Barlett y el índice KMO mostraron la validez del análisis factorial en los dos casos (véase anexo 3).

Sin embargo, para la hostilidad macro y la hostilidad de mercado obtuvimos resultados diferentes a los esperados. El factorial realizado para la hostilidad macro, tanto para el antes como para el después de la privatización, no resultó ser válido porque el test de esfericidad de Barlett no fue significativo (a un nivel del 0,05) y porque el índice de KMO puso de manifiesto que el factorial no era aceptable ($KMO \leq 0,5$) (véase anexo 3). Los análisis de fiabilidad nos permitieron comprobar que los ítems de esta variable no se entendieron bien, por lo que decidimos eliminar de nuestro estudio la hostilidad macro.

En cuanto la hostilidad de mercado, el factorial si resultó ser válido, tanto para el antes como para el después de la privatización, pero obtuvimos dos factores. Los ítems i (*Los clientes necesitan cambios frecuentes*), j (*Las necesidades de los clientes son cada vez más impredecibles*) y l (*La tasa de fracaso entre los competidores es alta*) cargaron significativamente en un factor y el ítem k (*La lealtad de los clientes está decayendo*) cargó en otro con un porcentaje de varianza explicada del 26,487 antes de la privatización y un 25,707% después de la privatización. Decidimos eliminar del estudio el ítem k y quedarnos con el factor compuesto por los ítems i, j y l que tanto para el antes como para el después de la privatización presenta autovalores mayores que 1 y porcentajes de la varianza explicada superiores al 60% (véase anexo 3).

Los *alpha* de Cronbach en la hostilidad del sector confirmaron los resultados del análisis factorial –tabla 5.3–. Los coeficientes de la hostilidad competitiva y tecnológica tomaron valores aceptables. Sin embargo, en la hostilidad macro, los bajos valores del *alpha* confirmaron la idoneidad de eliminarlo del estudio. Por último, en cuanto a la hostilidad del mercado, si eliminábamos el ítem k (*La lealtad de los clientes está decayendo*) el *alpha* mejoraba pasando a tomar el valor 0,6931 antes de la privatización y 0,7123 después de la privatización. Por ello, lo eliminamos.

Por lo tanto, finalmente, medimos la hostilidad del sector antes y después de la privatización mediante la hostilidad competitiva y la hostilidad tecnológica, ambas compuestas por los ítems identificados en la revisión teórica, y mediante la hostilidad de mercado, tras eliminar el ítem k (*La lealtad de los clientes está decayendo*).

Tabla 5.3.- Coeficientes de fiabilidad de los índices de hostilidad del sector.

HOSTILIDAD DEL SECTOR			
Variables	Nº ítems	Alpha de Cronbach	
		Antes de la privatización	Después de la privatización
Hostilidad macro	4	0,3297	0,1841
Hostilidad competitiva	4	0,7799	0,7795
Hostilidad de mercado	4	0,5192	0,6146
Hostilidad tecnológica	4	0,8320	0,8780

Fuente: Elaboración propia

Tras realizar el análisis factorial y comprobar la dimensionalidad de nuestras medidas, para agregar los ítems utilizamos la media aritmética. Calculamos la media entre los ítems correspondientes a cada una de las medidas de las variables de hostilidad tanto para el antes como para después de la privatización.

Comprobación de la normalidad.

Al analizar la normalidad de las variables, los resultados obtenidos no fueron consistentes. El test K-S verificó normalidad en todas las variables ya que la significación asintótica bilateral presentó valores superiores al 0,05 (véase tabla 5.1). Sin embargo, los histogramas no mostraron con claridad la existencia de esa normalidad. Por ello, con el objetivo de ser lo más rigurosos posible, optamos por utilizar técnicas no paramétricas en el análisis de los datos.

5.1.4. Variables de control.

Construcción de las medidas.

Tal y como se explicó en el capítulo anterior, a partir de la literatura especializada sobre privatización y *entrepreneurship*, incluimos en nuestro estudio una serie de variables de control que nos resultaron especialmente útiles para enriquecer la parte descriptiva de nuestro análisis. Las variables son: 1. Si la empresa cotiza en bolsa; 2. Los procesos organizativos producidos tras la privatización; 3. La existencia de accionistas de referencia con postura activa en la gestión que sean instituciones financieras, instituciones de inversión colectiva, familias, multinacionales u otros grupos; 4. La existencia de *acción dorada* u otro tipo de restricción tras la privatización; 5. Si la empresa ha sufrido cambios estratégicos en un periodo breve (inferior a un año) antes de la privatización; 6. El momento de la privatización; 7. El método o forma de privatización; 8. Si la empresa está en un sector de servicios o manufacturero; 9. El número de empleados tras la privatización y 10. La rentabilidad media de las empresas españolas en los tres años posteriores a la privatización.

Todas estas variables de control son categóricas excepto las dos últimas. Para éstas dos utilizamos, al igual que para las variables de iniciativa emprendedora, del sector y de la eficiencia, la media de los tres años posteriores a la privatización.

Comprobación de la normalidad.

Realizamos las pruebas de normalidad en las variables de control continuas – empleados tras la privatización y rentabilidad media española tras la privatización. En ambos casos el test Kolmogorov-Smirnov mostró que las variables no presentaban distribuciones normales, por lo que se debían utilizar técnicas no paramétricas (tabla 5.1). El análisis de los histogramas de estas dos variables también confirmaron estos resultados.

5.2. CONTRASTACIÓN DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN.

En este epígrafe presentamos los resultados obtenidos tras aplicar los análisis estadísticos oportunos para contrastar las hipótesis de nuestro modelo.

5.2.1. Resultados de la contrastación de la primera hipótesis.

La primera hipótesis de nuestro trabajo es que tras la privatización las empresas son más eficientes. Tal y como hemos indicado, medimos los resultados mediante la rentabilidad económica, la rentabilidad financiera y las ventas por empleado. Para la contrastación de esta hipótesis analizamos si existían diferencias significativas en cada uno de los tres indicadores de resultados comparando tres años antes y tres años después de la privatización. Calculamos la Prueba T de diferencias de medias, el test de Wilcoxon (Z), el test de signos y el test de proporción de empresas que se comportaron según lo esperado (P) (tabla 5.4).

Tal y como se observa en la tabla 5.4, no encontramos diferencias significativas ni en el caso de la rentabilidad económica ni en el de la rentabilidad financiera tras la privatización. El test de signos tampoco resultó significativo para estos dos indicadores presentando además un número de diferencias negativas superior al de las positivas. Y la proporción de empresas que se comportaron según lo previsto no llegó al 50%. Por el contrario, sí observamos diferencias significativas al nivel del 0,001 en las ventas por

empleado, confirmando estos resultados la prueba de los signos y un 90% de empresas que se comportaron según lo previsto.

Tabla 5.4.- Cambios en los resultados tras la privatización.

Variables	n	Media antes	Media después	T	Z	P (%)	Prueba de los signos			
							Sig. exacta	Dif +	Dif -	=
R. Económica	32	0,0456	0,0371	-0,846	0,841	40,63	0,377	13	19	0
R. Financiera	31	2,0613	0,1573	-1,035	0,372	48,39	1,000	15	16	0
Vtas. empleado	31	256111,9	355270,0	3,361***	4,056***	87,10	0,000	27	4	0
R. media española	40	7,8766	7,6467	-1,039	0,081	40,00	0,268	16	24	0

*** p< 0,01; ** p< 0,05; * p< 0,1

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, la hipótesis 1 (*Las empresas tras su privatización son más eficientes*) sólo se confirmó parcialmente para el caso de las ventas por empleados.

5.2.2. Resultados de la contrastación de la segunda hipótesis.

La segunda hipótesis de nuestro estudio es que tras la privatización las empresas mejorarán su iniciativa emprendedora. Puesto que son seis las medidas de iniciativa emprendedora consideradas, esta hipótesis se descompone en seis subhipótesis, una para cada medida de *entrepreneurship*. De esta manera, contrastamos si tras la privatización, las empresas desarrollaban más innovación de producto, de proceso y organizativa, si entraban en nuevos mercados, sectores o negocios españoles o extranjeros y si llevaban a cabo procesos de renovación estratégica.

En primer lugar, como con la primera hipótesis, para esta segunda calculamos el test de Wilcoxon (Z), el test de signos para toda la muestra de empresas y la proporción de empresas que se comportan según lo esperado (P). También realizamos la Prueba T de diferencias de medias para medidas paramétricas.

En segundo lugar, con el objeto de enriquecer el análisis descriptivo en cuanto a la mejora de la iniciativa emprendedora tras la privatización, procedimos a segmentar la muestra en función de las distintas variables de control consideradas en el estudio para poder describir con más detalle su efecto sobre la iniciativa emprendedora.

Resultados de las diferencias de medias.

En la tabla 5.5 mostramos el valor de la media de las medidas de iniciativa emprendedora antes y después de la privatización, los resultados del test T de diferencias de medias, el test de Wilcoxon, la proporción de empresas que se comportan según lo previsto (P) y el test de signos.

Tabla 5.5.- Análisis descriptivo de las variables de iniciativa emprendedora.

Variables	n	Media antes	Media después	T	Z Wilcoxon	P (%)	Prueba de los signos			
							Sig. exacta	Dif +	Dif -	=
I. Producto	40	2,2850	2,9867	4,977***	3,966***	67,5	0,000	27	3	10
I. Proceso	40	2,7625	3,1479	2,759***	2,898***	55	0,001	22	4	14
I. Organiz.	40	2,1625	3,1250	6,043***	4,466***	70	0,000	28	3	9
M. Nacion	40	1,9342	3,0163	7,592***	4,928***	80	0,000	32	1	7
M. Extranj.	40	2,2834	3,5667	6,779***	4,819***	75	0,000	30	2	8
R. Estrat..	40	2,4438	3,6438	6,921***	4,820***	77,5	0,000	31	3	6

*** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,1$

Fuente: Elaboración propia.

Tanto el test T de diferencia de medias como el test de Wilcoxon Z mostraron que la iniciativa emprendedora había mejorado tras la privatización. Los dos tests resultaron significativos al nivel del 0,00 en todos los casos –innovación de producto, innovación de proceso, innovación organizativa, entrada en nuevos mercados, sectores o negocios españoles, entrada en nuevos mercados nacionales, entrada en nuevos mercados extranjeros y renovación estratégica.

En cuanto a la prueba de signos, resultó significativa también en todas las dimensiones de iniciativa emprendedora, a un nivel de significación menor al 0,01. Tal y como se observa en la tabla 5.5, la mayoría de las empresas experimentaron mejoras tras la privatización en las seis medidas de iniciativa emprendedora (Dif. +). Además, destaca que entre las que no mejoraron su iniciativa emprendedora tras pasar al sector privado, la gran mayoría mantuvieron el mismo nivel que presentaban antes (=); y fueron muy pocas las que disminuyeron su actividad emprendedora tras la privatización (Dif. -). De hecho, la

innovación de proceso, que fue la dimensión que presentó un número menor de diferencias positivas, sólo tuvo 4 diferencias negativas frente a 14 empates.

Por último, en relación al porcentaje de empresas que se comportan según lo previsto, observamos que en todos los casos alrededor del 70% de las empresas, salvo para la innovación de proceso que fue el 55%, mejoraron su iniciativa emprendedora tras la privatización.

Por lo tanto, confirmamos la segunda hipótesis (*Las empresas tras su privatización son más emprendedoras*).

Resultados de las segmentaciones con las variables de control.

Las variables de control incluidas en nuestro estudio fueron: cotización en bolsa antes o después de la privatización, procesos organizativos, accionistas de referencia, instituciones financieras, inversión colectiva, familias, multinacionales extranjeras, otros grupos, *acción dorada*, otra restricción, cambios estratégicos en un periodo breve antes de la privatización, momento, método, sector, empleados y rentabilidad media española.

Por otra parte, la variable empleados la transformamos en una variable categórica (empleadoscat) para poder proceder a la segmentación de la muestra. La variable tomó valor 0, si la empresa era pequeña –hasta 250 trabajadores–; 1, si era mediana –de 251 a 1000 trabajadores–; y 2, si era grande –más de 1000 trabajadores.

A continuación, presentamos los resultados para cada una de las dimensiones de iniciativa emprendedora tras segmentar en función de las variables de control.

Si la empresa cotiza o no en Bolsa.

En primer lugar segmentamos en función de si la empresa cotizaba antes y/o después de la privatización (tabla 5.6). Cuando no cotizaba ni antes ni después de la privatización se observaron mejoras significativas en las seis dimensiones de iniciativa emprendedora a un nivel de significación inferior al 0,01, excepto en la innovación de proceso que fue inferior al 0,1. La prueba de los signos resultó significativa también en las

seis medidas de iniciativa emprendedora. Por último, la proporción de empresas que se comportaron según lo previsto superó el 50% en todos los casos, aunque cabe destacar los altos porcentajes que se alcanzaron en la innovación organizativa, mercados nacionales, mercados extranjeros y renovación estratégica –porcentajes alrededor del 80%– frente al 53,85% de la innovación de proceso.

En la submuestra de empresas que empezaron a cotizar tras la privatización, encontramos aumentos significativos en todas las dimensiones, la prueba de los signos también resultó significativa (en el caso de la renovación estratégica a un nivel de significación inferior al 0,1) y la proporción de empresas que mejoran la iniciativa emprendedora tras la privatización fue superior al 50%.

Por último, en cuanto a las empresas que cotizaban desde antes de la privatización, ni los test de diferencias de medias ni la prueba de los signos resultaron significativas con ninguna de las medidas de iniciativa emprendedora. El porcentaje de empresas que se comportaron según lo previsto sólo superó el 50% en la entrada y creación de nuevos mercados, sectores y negocios nacionales y en la entrada en mercados extranjeros. No obstante, los resultados en este grupo hay que tomarlos con cautela porque el reducido tamaño de la submuestra ($n=5$) hace que no se puedan extraer conclusiones generalizables.

Procesos organizativos tras la privatización.

Observamos cambios significativos en las seis dimensiones de iniciativa emprendedora cuando no se produjo ningún proceso organizativo. La prueba de los signos también resultó significativa y el porcentaje de empresas que se comportó como se esperaba fue superior al 50% en todas las medidas de iniciativa emprendedora (tabla 5.7).

En el subgrupo de empresas que tras la privatización se integraron pero manteniendo su identidad organizativa, el test de Wilcoxon y la prueba de los signos mostraron diferencias significativas en todas las dimensiones, excepto en la innovación de proceso. El test de proporción también se confirmó en todas las medidas, excepto en la innovación de proceso que fue del 42,86%.

Tabla 5.6.- Resultados de iniciativa emprendedora tras la segmentación según si la empresa cotiza o no en Bolsa.

VARIABLE DE CONTROL	INICIATIVA EMPRENDEDORA	n	Media antes	Media después	T	Z Wilcoxon	P (%)	Prueba de los signos			
								Sig. Exacta	Dif+	Dif-	=
NUNCA COTIZA	Innovación de producto	26	2,1231	2,8077	3,515***	2,942***	65,38	0,001	17	2	7
	Innovación de proceso	26	2,6827	2,9904	1,643	1,887*	53,85	0,031	14	4	8
	Innovación organizativa	26	2,0192	2,9712	4,830***	3,642***	76,92	0,000	20	3	3
	Mercados nacionales	26	1,7115	2,7019	6,572***	4,016***	80,77	0,000	21	1	4
	Mercados extranjeros	26	1,9873	3,3718	5,852***	4,057***	80,77	0,000	21	2	3
	Renovación estratégica	26	2,2692	3,3654	6,307***	3,908***	84,62	0,000	22	1	3
COTIZA DESPUÉS DE LA PRIVATIZACIÓN	Innovación de producto	9	2,6667	3,5333	3,833***	2,552***	88,89	0,039	8	1	0
	Innovación de proceso	9	2,7778	3,4722	2,386**	2,207**	66,67	0,031	6	0	3
	Innovación organizativa	9	2,3333	3,3611	3,508***	2,214**	66,67	0,031	6	0	3
	Mercados nacionales	9	2,1481	3,7111	3,895***	2,524***	88,89	0,008	8	0	1
	Mercados extranjeros	9	2,7037	3,8148	2,801**	2,207**	66,67	0,031	6	0	3
	Renovación estratégica	9	2,5278	4,2778	3,550***	2,380**	77,78	0,070	7	1	1
COTIZA ANTES Y DESPUÉS DE LA PRIVATIZACIÓN	Innovación de producto	5	2,4400	2,9333	1,487	1,342	40,00	0,500	2	0	3
	Innovación de proceso	5	3,1500	3,3833	1,606	1,342	40,00	0,500	2	0	3
	Innovación organizativa	5	2,6000	3,5000	1,416	1,342	40,00	0,500	2	0	3
	Mercados nacionales	5	2,7067	3,4000	2,053	1,604	60,00	0,250	3	0	2
	Mercados extranjeros	5	3,0667	4,1333	1,751	1,633	60,00	0,250	3	0	2
	Renovación estratégica	5	3,2000	3,9500	1,399	1,069	40,00	1,000	2	1	2

*** p< 0,01; ** p< 0,05; * p< 0,1

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.7.- Resultados de iniciativa emprendedora tras la segmentación según los procesos organizativos tras la privatización.

VARIABLE DE CONTROL	INICIATIVA EMPRENDEDORA	n	Media antes	Media después	T	Z Wilcoxon	P (%)	Prueba de los signos			
								Sig.Exacta	Dif +	Dif -	=
SIN CAMBIOS ORGANIZATIVOS	Innovación de producto	15	2,4000	3,3244	4,623***	2,937***	73,33	0,001	11	0	4
	Innovación de proceso	15	2,8500	3,4944	3,234***	2,810***	66,67	0,002	10	0	5
	Innovación organizativa	15	2,4500	3,5000	3,959***	2,849***	66,67	0,012	10	1	4
	Mercados nacionales	15	2,2356	3,5067	4,498***	3,182***	86,67	0,000	13	0	2
	Mercados extranjeros	15	2,6444	4,0667	4,278***	3,074***	80,00	0,000	12	0	3
	Renovación estratégica	15	2,7000	4,0667	3,867***	2,826***	66,67	0,039	10	2	3
SE INTEGRA PERO MANTIENE SU IDENTIDAD ORGANIZATIVA	Innovación de producto	21	2,2857	2,8952	2,928***	2,652***	61,90	0,007	13	2	6
	Innovación de proceso	21	2,7143	2,9405	1,159	1,421	42,86	0,146	9	3	9
	Innovación organizativa	21	2,0119	3,0119	4,526***	3,369***	76,19	0,000	16	1	4
	Mercados nacionales	21	1,8587	2,8500	6,102***	3,522***	76,19	0,000	16	0	5
	Mercados extranjeros	21	2,0317	3,2857	5,021***	3,500***	76,19	0,000	16	1	4
	Renovación estratégica	21	2,4405	3,4643	5,109***	3,387***	80,95	0,000	17	1	3
SE INTEGRA Y PIERDE SU IDENTIDAD ORGANIZATIVA	Innovación de producto	3	2,1333	2,4667	0,472	1,000	66,67	1,000	2	1	0
	Innovación de proceso	3	2,9167	3,1667	0,289	0,535	66,67	1,000	2	1	0
	Innovación organizativa	3	2,1667	2,4167	0,378	0,447	33,33	1,000	1	1	1
	Mercados nacionales	3	1,2667	1,8667	1,000	1,089	66,67	1,000	2	1	0
	Mercados extranjeros	3	2,1111	2,8889	0,819	0,447	33,33	1,000	1	1	1
	Renovación estratégica	3	1,5833	2,8333	2,402	1,604	100	0,250	3	0	0

*** p< 0,01; ** p< 0,05; * p< 0,1

Fuente: elaboración propia.

Por último, en las empresas que tras la privatización se integraron en un grupo perdiendo su identidad organizativa, ni se observaron cambios estadísticamente significativos ni la prueba de signos mostró diferencias significativas entre el grupo de diferencias positivas y el de las negativas. No obstante, el porcentaje de empresas que aumentaron su iniciativa emprendedora superó el 50% en todas las dimensiones excepto en la innovación organizativa y en la entrada en mercados extranjeros. Especialmente cabe destacar la renovación estratégica en la que el 100% de las empresas se comportaron como se esperaba. No obstante, el reducido tamaño de esta submuestra hace que los resultados se tengan que tomar con precaución.

El caso en el que la empresa se liquida total o parcialmente y el caso en el que se liquida la antigua empresa y se crea una nueva con parte de sus activos y pasivos no se pudieron contrastar porque no hubo un número de empresas suficiente para realizar el procesamiento de los datos.

Accionistas de referencia activos tras la privatización.

En relación con la existencia de accionistas de referencia con postura activa tras la privatización –considerada de forma agregada–, se observaron diferencias significativas entre el antes y el después (test Z y test T) y entre los grupos de diferencias positivas y negativas (test de signos) en las seis dimensiones de iniciativa emprendedora cuando sí que había dichos accionistas. Por su parte, el test de proporción se verificó en todas las dimensiones excepto en la innovación de proceso que presentó un valor del 48,57%. No obstante, el test de signos mostró en la innovación de proceso que el resto de empresas –las que presentaron diferencias negativas o empates– se distribuyeron mayoritariamente en el grupo de los empates; sólo cuatro de ellas ofrecieron diferencias negativas. Cuando no había accionistas de referencia ninguno de los tests mostró valores estadísticamente significativos aunque en todas las dimensiones las dos empresas que formaban la submuestra se comportaron según lo previsto. No obstante, el tamaño reducido de la submuestra puede estar influyendo en los resultados (tabla 5.8).

Tabla 5.8.- Resultados de iniciativa emprendedora tras la segmentación según si existen o no accionistas de referencia activos tras la privatización.

VARIABLE DE CONTROL	INICIATIVA EMPRENDEDORA	n	Media antes	Media después	T	Z Wilcoxon	P (%)	Prueba de los signos			
								Sig. Exacta	Dif +	Dif -	=
NO HAY ACCIONISTAS DE CONTROL ACTIVOS TRAS LA PRIVATIZACIÓN	Innovación de producto	2	2,7000	3,2000	1,667	1,342	100	0,500	2	0	0
	Innovación de proceso	2	3,3750	4,1250	3,000	1,342	100	0,500	2	0	0
	Innovación organizativa	2	2,0000	3,7500	7,000*	1,342	100	0,500	2	0	0
	Mercados nacionales	2	1,5000	3,7000	2,200	1,342	100	0,500	2	0	0
	Mercados extranjeros	2	1,8333	4,000	1,857	1,342	100	0,500	2	0	0
	Renovación estratégica	2	1,7500	4,2500	1,667	1,342	100	0,500	2	0	0
SI HAY ACCIONISTAS DE CONTROL ACTIVOS TRAS LA PRIVATIZACIÓN	Innovación de producto	35	2,2743	2,9905	4,482***	3,583***	62,86	0,000	22	3	10
	Innovación de proceso	35	2,7500	3,1048	2,240**	2,415**	48,57	0,007	17	4	14
	Innovación organizativa	35	2,1500	3,0714	5,254***	4,067***	68,57	0,000	24	3	8
	Mercados nacionales	35	1,9476	3,0129	7,183***	4,559***	77,14	0,000	27	1	7
	Mercados extranjeros	35	2,2477	3,5619	6,529***	4,566***	77,14	0,000	27	2	6
	Renovación estratégica	35	2,4429	3,6357	6,810***	4,482***	77,14	0,000	27	2	6

*** p< 0,01; ** p< 0,05; * p< 0,1

Fuente: elaboración propia.

Tipo de accionista de referencia con postura activa tras la privatización.

En primer lugar, tras segmentar en función de la existencia o no de instituciones financieras como accionistas de referencia con postura activa observamos que en ambas submuestras los tests de diferencias de medias y la prueba de los signos resultaron estadísticamente significativos. El porcentaje de empresas que mejoraron su iniciativa emprendedora superó el 50% en todas las medidas de *entrepreneurship* y en los dos grupos de empresas.

En segundo lugar, al dividir la muestra en función de si existían instituciones de inversión colectiva de referencia con postura activa los tests se confirmaron sólo en el subgrupo en el que no existían. La falta de resultados significativos en la otra submuestra se puede deber a su reducido tamaño (n=2).

Al considerar si existían o no familias de referencia con postura activa tras la privatización, de nuevo, los test se confirmaron sólo en la submuestra en la que no existían. Igualmente, el motivo pudo ser el reducido número de empresas (n=4). En cuanto a las multinacionales como accionistas de referencia observamos que, tanto si existieron como si no, los tests de diferencias de medias y la prueba de los signos resultaron estadísticamente significativos, con la excepción de la innovación de proceso si había multinacionales como accionistas de referencia. El porcentaje de empresas que mejoraron su iniciativa emprendedora superó el 50% en todas las medidas de *entrepreneurship* y en los dos grupos de empresas.

Por último, al considerar si existían o no otros grupos diferentes de los anteriores como accionistas de referencia tras la privatización, las mejoras en las dimensiones de iniciativa emprendedora fueron estadísticamente significativas tanto si los había como si no, y el test de proporción también se verificó, excepto en la innovación de proceso en la submuestra de empresas que si tenían otros grupos como accionistas de control, donde ningún test fue estadísticamente significativo (tabla 5.9).

Tabla 5.9.- Resultados de iniciativa emprendedora tras la segmentación según el tipo de accionista de control tras la privatización.

VARIABLES DE CONTROL	INICIATIVA EMPRENDEDORA	n	Media antes	Media después	T	Z Wilcoxon	P (%)	Prueba de los signos			
								Sig. Exacta	Dif +	Dif -	=
NO HAY INSTITUCIONES FINANCIERAS DE REFERENCIA CON POSTURA ACTIVA TRAS LA PRIVATIZACIÓN	Innovación de producto	26	2,0846	2,7846	3,606***	2,962***	65,38	0,001	17	2	7
	Innovación de proceso	26	2,6731	3,0096	1,780*	1,904*	53,85	0,031	14	4	8
	Innovación organizativa	26	2,1154	3,0865	4,761***	3,597***	73,08	0,001	19	3	4
	Mercados nacionales	26	1,6705	2,8942	6,798***	4,143***	84,62	0,000	22	1	3
	Mercados extranjeros	26	2,0642	3,4744	6,241***	4,156***	84,62	0,000	22	2	2
	Renovación estratégica	26	2,2115	3,5096	6,132***	3,962***	84,62	0,000	22	1	3
HAY INSTITUCIONES FINANCIERAS DE REFERENCIA CON POSTURA ACTIVA TRAS LA PRIVATIZACIÓN	Innovación de producto	12	2,6833	3,4222	3,402***	2,570***	66,67	0,039	8	1	3
	Innovación de proceso	12	2,9375	3,4306	2,147*	2,207**	50,00	0,031	6	0	6
	Innovación organizativa	12	2,1667	3,1250	3,323***	2,536***	66,67	0,008	8	0	4
	Mercados nacionales	12	2,4611	3,3500	3,458***	2,521***	66,67	0,008	8	0	4
	Mercados extranjeros	12	2,6111	3,8333	3,225***	2,524***	66,67	0,008	8	0	4
	Renovación estratégica	12	2,8125	3,9583	3,379***	2,552***	66,67	0,039	8	1	3
NO HAY INSTITUCIONES DE INVERSIÓN COLECTIVA DE REFERENCIA CON POSTURA ACTIVA TRAS LA PRIVATIZACIÓN	Innovación de producto	36	2,2611	2,9407	4,478***	3,612***	63,89	0,000	23	3	10
	Innovación de proceso	36	2,7986	3,1435	2,325**	2,445**	50,00	0,004	18	4	14
	Innovación organizativa	36	2,1389	3,0833	5,483***	4,174***	69,44	0,000	25	3	8
	Mercados nacionales	36	1,9269	2,9625	7,383***	4,644***	77,78	0,000	28	1	7
	Mercados extranjeros	36	2,2316	3,5926	6,709***	4,663***	77,78	0,000	28	2	6
	Renovación estratégica	36	2,4097	3,5764	6,610***	4,543***	77,78	0,000	28	2	6
HAY INSTITUCIONES DE INVERSIÓN COLECTIVA DE REFERENCIA CON POSTURA ACTIVA TRAS LA PRIVATIZACIÓN	Innovación de producto	2	2,5000	3,8000	1,857	1,342	100	0,500	2	0	0
	Innovación de proceso	2	2,0000	3,1250	1,286	1,342	100	0,500	2	0	0
	Innovación organizativa	2	2,0000	3,3750	3,667	1,342	100	0,500	2	0	0
	Mercados nacionales	2	1,8000	4,4000	3,250	1,342	100	0,500	2	0	0
	Mercados extranjeros	2	2,3333	3,5000	2,333	1,342	100	0,500	2	0	0
	Renovación estratégica	2	2,2500	5,0000	5,500	1,342	100	0,500	2	0	0
NO HAY FAMILIAS DE REFERENCIA CON POSTURA ACTIVA TRAS LA PRIVATIZACIÓN	Innovación de producto	34	2,2647	2,9784	4,915***	3,835***	67,65	0,000	23	1	10
	Innovación de proceso	34	2,7868	3,1373	2,484**	2,695***	52,94	0,001	18	3	13
	Innovación organizativa	34	2,1544	3,1618	5,857***	4,237***	73,53	0,000	25	2	7
	Mercados nacionales	34	1,9020	3,0647	7,701***	4,629***	82,35	0,000	28	0	6
	Mercados extranjeros	34	2,2256	3,6078	6,908***	4,623***	82,35	0,000	28	1	5
	Renovación estratégica	34	2,3676	3,6029	6,637***	4,461***	79,41	0,000	27	2	5

*** p< 0,01; ** p< 0,05; * p< 0,1

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.9.- Resultados de iniciativa emprendedora tras la segmentación según el tipo de accionista de control tras la privatización (continuación).

VARIABLES DE CONTROL	INICIATIVA EMPRENDEDORA	n	Media antes	Media después	T	Z Wilcoxon	P (%)	Prueba de los signos			
								Sig. Exacta	Dif +	Dif -	=
SI HAY FAMILIAS DE REFERENCIA CON POSTURA ACTIVA TRAS LA PRIVATIZACIÓN	Innovación de producto	4	2,3500	3,0500	0,911	0,736	50,00	1,000	2	2	0
	Innovación de proceso	4	2,5000	3,1875	0,860	1,089	50,00	1,000	2	1	1
	Innovación organizativa	4	1,9375	2,5625	1,043	1,069	50,00	1,000	2	1	1
	Mercados nacionales	4	2,0750	2,8125	1,206	1,069	50,00	1,000	2	1	1
	Mercados extranjeros	4	2,3333	3,4167	1,399	1,069	50,00	1,000	2	1	1
	Renovación estratégica	4	2,6875	4,0625	2,020	1,604	75,00	0,250	3	0	1
NO HAY MULTINACIONALES CON POSTURA ACTIVA TRAS LA PRIVATIZACIÓN	Innovación de producto	23	2,2000	2,8261	3,804***	3,016***	65,22	0,002	15	2	6
	Innovación de proceso	23	2,5978	2,9457	2,250**	2,388**	52,17	0,013	12	2	9
	Innovación organizativa	23	2,1087	3,0109	4,629***	3,425***	69,57	0,001	16	2	5
	Mercados nacionales	23	1,9145	3,1239	5,485***	3,705***	78,26	0,000	18	1	4
	Mercados extranjeros	23	2,3045	3,6957	5,237***	3,747***	78,26	0,000	18	2	3
	Renovación estratégica	23	2,4130	3,7174	5,647***	3,731***	78,26	0,000	18	0	5
HAY MULTINACIONALES CON POSTURA ACTIVA TRAS LA PRIVATIZACIÓN	Innovación de producto	14	2,3857	3,2905	3,067***	2,490**	71,43	0,012	10	1	3
	Innovación de proceso	14	2,8929	3,3690	1,513	1,482	57,14	0,109	8	2	4
	Innovación organizativa	14	2,0714	3,2143	3,703***	2,789***	78,57	0,006	11	1	2
	Mercados nacionales	14	1,7238	2,7714	6,590***	3,069***	85,71	0,000	12	0	2
	Mercados extranjeros	14	2,0000	3,3810	4,833***	3,074***	85,71	0,000	12	0	2
	Renovación estratégica	14	2,2143	3,4821	4,390***	2,836***	85,71	0,003	12	1	1
NO HAY OTROS GRUPOS DE REFERENCIA CON POSTURA ACTIVA TRAS LA PRIVATIZACIÓN	Innovación de producto	21	2,3524	3,1651	3,826***	2,979***	66,67	0,004	14	2	5
	Innovación de proceso	21	2,8929	3,3889	2,201**	2,075**	57,14	0,013	12	2	7
	Innovación organizativa	21	2,1190	3,1786	4,740***	3,370***	71,43	0,001	15	1	5
	Mercados nacionales	21	1,9159	2,8690	4,954***	3,471***	71,43	0,001	15	1	5
	Mercados extranjeros	21	2,0794	3,3651	4,788***	3,474***	71,43	0,001	15	1	5
	Renovación estratégica	21	2,3333	3,6190	5,446***	3,685***	80,95	0,000	17	1	3
HAY OTROS GRUPOS DE REFERENCIA CON POSTURA ACTIVA TRAS LA PRIVATIZACIÓN	Innovación de producto	16	2,2250	2,7875	2,611**	2,225**	62,50	0,012	10	1	5
	Innovación de proceso	16	2,6406	2,8594	1,181	1,467	43,75	0,180	7	2	7
	Innovación organizativa	16	2,1719	3,0156	3,207***	2,591***	68,75	0,022	11	2	3
	Mercados nacionales	16	1,9333	3,2875	5,689***	3,300***	87,50	0,000	14	0	2
	Mercados extranjeros	16	2,4169	3,8750	4,844***	3,276***	87,50	0,001	14	1	1
	Renovación estratégica	16	2,5000	3,7344	4,192***	2,941***	75,00	0,003	12	1	3

*** p< 0,01; ** p< 0,05; * p< 0,1

Fuente: elaboración propia.

Acción dorada tras la privatización u otro tipo de restricción.

En cuanto a la existencia o no de la *acción dorada* tras la privatización (tabla 5.10) observamos diferencias estadísticamente significativas entre las medias antes y después de la privatización (test Z y test T) y también diferencias significativas entre los grupos de diferencias positivas y negativas (prueba de los signos) en el grupo de empresas que no la tenían. En el grupo de empresas con *acción dorada* resultó estadísticamente significativo el test de Wilcoxon en la innovación de producto, la innovación organizativa, entrada en mercados extranjeros y renovación estratégica, pero a un nivel de significación inferior a 0,1. No obstante, el porcentaje de empresas que se comportaron según lo esperado superó el 50% en todas las medidas de iniciativa emprendedora en ambos grupos de empresas. El reducido número de empresas con acción dorada tras la privatización hace que los resultados de estas empresas haya que tomarlos con cautela.

Respecto a la existencia de otro tipo de restricción, se confirmaron tanto el test de diferencias de medias, como la prueba de los signos y el test de proporciones en todas las dimensiones de iniciativa emprendedora y tanto si la hubo como si no. No obstante, la significación en la innovación de proceso en aquellas empresas en las que sí existía otro tipo de restricción fue inferior al 0,1.

Cambios estratégicos y organizativos en el año antes de la privatización.

En relación con la existencia o no de cambios estratégicos y organizativos en un periodo breve antes de la privatización, tanto si se produjeron como si no, hallamos valores estadísticamente significativos en el test de Wilcoxon, en la prueba de los signos, y en el test de proporción, excepto en la innovación de proceso para aquellas empresas en las que no se habían producido dichos cambios estratégicos y organizativos (tabla 5.11).

Tabla 5.10.- Resultados de iniciativa emprendedora tras la segmentación según que exista o no acción dorada u otro tipo de restricción.

VARIABLES DE CONTROL	INICIATIVA EMPRENDEDORA	n	Media antes	Media después	T	Z Wilcoxon	P (%)	Prueba de los signos			
								Sig. Exacta	Dif +	Dif -	=
NO HAY ACCIÓN DORADA TRAS LA PRIVATIZACIÓN	Innovación de producto	34	2,2412	2,9059	4,191***	3,463***	64,71	0,000	22	3	9
	Innovación de proceso	34	2,7647	3,0882	2,123**	2,407**	52,94	0,004	18	4	12
	Innovación organizativa	34	2,1397	3,0074	5,196***	3,983***	67,65	0,000	23	3	8
	Mercados nacionales	34	1,8775	2,9368	7,165***	4,537***	79,41	0,000	27	1	6
	Mercados extranjeros	34	2,2648	3,4804	6,125***	4,423***	73,53	0,000	25	2	7
	Renovación estratégica	34	2,4779	3,5368	6,197***	4,366***	76,47	0,000	26	3	5
SI HAY ACCIÓN DORADA TRAS LA PRIVATIZACIÓN	Innovación de producto	6	2,5333	3,4444	3,171**	2,032*	83,33	0,063	5	0	1
	Innovación de proceso	6	2,7500	3,4861	2,153*	1,826	66,67	0,125	4	0	2
	Innovación organizativa	6	2,2917	3,7917	3,286**	2,023*	83,33	0,063	5	0	1
	Mercados nacionales	6	2,2556	3,4667	2,499*	2,023	83,33	0,063	5	0	1
	Mercados extranjeros	6	2,3889	4,0556	2,795**	2,032*	83,33	0,063	5	0	1
	Renovación estratégica	6	2,2500	4,2500	3,531**	2,023*	83,33	0,063	5	0	1
NO HAY OTRO TIPOS DE RESTRICCIONES TRAS LA PRIVATIZACIÓN	Innovación de producto	28	2,1071	2,8452	4,299***	3,440***	64,29	0,000	18	2	8
	Innovación de proceso	28	2,6786	3,0506	2,121**	2,244**	50,00	0,013	14	3	11
	Innovación organizativa	28	2,0446	3,0714	5,250***	3,883***	75,00	0,000	21	2	5
	Mercados nacionales	28	1,8048	2,9929	6,282***	4,109***	78,57	0,000	22	1	5
	Mercados extranjeros	28	2,1311	3,5595	5,999***	4,196***	82,14	0,000	23	2	3
	Renovación estratégica	28	2,3036	3,7321	6,751***	4,263***	82,14	0,000	23	1	4
HAY OTRO TIPOS DE RESTRICCIONES TRAS LA PRIVATIZACIÓN	Innovación de producto	12	2,7000	3,3167	2,416**	1,993**	75,00	0,021	9	1	2
	Innovación de proceso	12	2,9583	3,3750	1,788	1,844*	66,67	0,039	8	1	3
	Innovación organizativa	12	2,4375	3,2500	2,914**	2,319**	58,33	0,070	7	1	4
	Mercados nacionales	12	2,2361	3,0708	5,055***	2,814***	83,33	0,002	10	0	2
	Mercados extranjeros	12	2,6389	3,5833	3,261***	2,388**	58,33	0,016	7	0	5
	Renovación estratégica	12	2,7708	3,4375	2,680**	2,145**	66,67	0,109	8	2	2

*** p< 0,01; ** p< 0,05; * p< 0,1

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.11.- Resultados de iniciativa emprendedora tras la segmentación según si la empresa lleva a cabo cambios estratégicos y organizativos en el año antes de la privatización.

VARIABLES DE CONTROL	INICIATIVA EMPRENDEDORA	n	Media antes	Media después	T	Z Wilcoxon	P (%)	Prueba de los signos			
								Sig. Exacta	Dif +	Dif -	=
NO LLEVA A CABO CAMBIOS ESTRATÉGICOS Y ORGANIZATIVOS EN EL AÑO PREVIO A LA PRIVATIZACIÓN	Innovación de producto	19	2,2842	2,8351	2,790**	2,314**	52,63	0,012	10	1	8
	Innovación de proceso	19	2,7632	3,0088	1,521	1,605	36,84	0,180	7	2	10
	Innovación organizativa	19	2,3947	3,0263	2,676**	2,381**	57,89	0,022	11	2	6
	Mercados nacionales	19	2,2140	3,1474	4,811***	3,186***	68,42	0,000	13	0	6
	Mercados extranjeros	19	2,2982	3,5614	4,179***	3,245***	73,68	0,001	14	1	4
	Renovación estratégica	19	2,6711	3,5263	3,511***	2,830***	63,16	0,013	12	2	5
SI LLEVA A CABO CAMBIOS ESTRATÉGICOS Y ORGANIZATIVOS EN EL AÑO PREVIO A LA PRIVATIZACIÓN	Innovación de producto	14	2,5000	3,4143	3,785***	2,946***	78,57	0,006	11	1	2
	Innovación de proceso	14	2,8750	3,4464	2,012*	2,097**	71,43	0,012	10	1	3
	Innovación organizativa	14	2,0893	3,4643	5,362***	2,944***	78,57	0,001	11	0	3
	Mercados nacionales	14	1,8500	3,2321	5,117***	3,186***	92,86	0,000	13	0	1
	Mercados extranjeros	14	2,5000	3,7857	4,534***	2,947***	78,57	0,001	11	0	3
	Renovación estratégica	14	2,4643	3,9464	4,689***	3,112***	85,71	0,003	12	1	1

*** p< 0,01; ** p< 0,05; * p< 0,1

Fuente: Elaboración propia.

Momento de la privatización.

En cuanto al momento en el que se produce la privatización (tabla 5.12), el grupo de empresas que se privatizaron en el primer periodo socialista (1985-1991) presentaron diferencias estadísticamente significativas en todas las dimensiones de iniciativa emprendedora, excepto en la innovación de proceso que no resultó significativa y la innovación organizativa que lo fue a un nivel de significación inferior al 0,1 con el test de Wilcoxon y en la prueba de los signos. La proporción de empresas que se comportaron según lo previsto superó el 50% en las seis dimensiones.

En el segundo periodo socialista (1992-1996) no se observaron valores estadísticamente significativos en los test de diferencias de medias y en la prueba de los signos aunque el test de proporción se confirmó en la entrada y creación de nuevos mercados, negocios y sectores, entrada en mercados extranjeros y renovación estratégica. No obstante, en este caso el reducido número de empresas que componen la submuestra puede estar condicionando los resultados.

Por último, en las empresas privatizadas por el Partido Popular (1997-2001) se obtuvieron diferencias estadísticamente significativas en el test de Wilcoxon, la prueba de los signos también resultó significativa y la proporción de empresas que se comportaron según lo previsto superó el 50% en todas las dimensiones de iniciativa emprendedora. No obstante, cabe destacar el elevado número de empresas que disminuyeron la innovación de proceso tras la privatización.

Modo o método de privatización.

En cuanto al modo o método de privatización (tabla 5.13), tanto si se produjo por OPV como por venta directa, se observaron diferencias significativas en todas las dimensiones de iniciativa emprendedora. La prueba de los signos y el test de proporciones también se verificaron en ambos casos para todas las dimensiones.

Tabla 5.12.- Resultados de iniciativa emprendedora tras la segmentación según el momento de la privatización.

VARIABLE DE CONTROL	INICIATIVA EMPRENDEDORA	n	Media antes	Media después	T	Z Wilcoxon	P (%)	Prueba de los signos			
								Sig. Exacta	Dif +	Dif -	=
1985-1991	Innovación de producto	9	1,7111	2,5778	2,238*	1,823*	77,78	0,070	7	1	1
	Innovación de proceso	9	2,5278	2,6111	0,221	0,710	66,67	0,289	6	2	1
	Innovación organizativa	9	1,7222	2,8611	2,653**	2,322**	77,78	0,180	7	2	0
	Mercados nacionales	9	1,2444	2,5778	3,780***	2,549***	88,89	0,039	8	1	0
	Mercados extranjeros	9	1,8522	3,2593	4,295***	2,558***	88,89	0,039	8	1	0
	Renovación estratégica	9	1,7778	3,3889	4,685***	2,527***	88,89	0,008	8	0	1
1992-1996	Innovación de producto	5	2,0800	2,5200	1,000	1,000	20,00	1,000	1	0	4
	Innovación de proceso	5	2,6000	2,9000	0,820	0,447	20,00	1,000	1	1	3
	Innovación organizativa	5	2,3500	3,0000	1,565	1,342	40,00	0,500	2	0	3
	Mercados nacionales	5	1,8800	2,7200	1,753	1,604	60,00	0,250	3	0	2
	Mercados extranjeros	5	2,1333	3,2000	1,336	1,473	60,00	0,625	3	1	1
	Renovación estratégica	5	2,6500	3,4000	1,936	1,604	60,00	0,250	3	0	2
1997-2001	Innovación de producto	26	2,5231	3,2179	4,465***	3,416***	73,08	0,000	19	2	5
	Innovación de proceso	26	2,8750	3,3814	3,200***	2,955***	57,69	0,001	15	10	1
	Innovación organizativa	26	2,2788	3,2404	5,216***	3,685***	73,08	0,000	19	1	6
	Mercados nacionales	26	2,1833	3,2250	6,397***	4,020***	80,77	0,000	21	0	5
	Mercados extranjeros	26	2,4615	3,7436	5,522***	3,833***	73,08	0,000	19	0	7
	Renovación estratégica	26	2,6346	3,7788	5,096***	3,824***	76,92	0,000	20	3	3

*** p< 0,01; ** p< 0,05; * p< 0,1

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.13.- Resultados de iniciativa emprendedora tras la segmentación según el modo de privatización.

VARIABLE DE CONTROL	INICIATIVA EMPRENDEDORA	n	Media antes	Media después	T	Z Wilcoxon	P (%)	Prueba de los signos			
								Sig. Exacta	Dif +	Dif -	=
VENTA DIRECTA U OTRAS	Innovación de producto	28	2,2143	2,8643	3,545***	3,029***	64,29	0,001	18	3	7
	Innovación de proceso	28	2,7321	3,0268	1,694	1,990**	53,57	0,019	15	4	9
	Innovación organizativa	28	2,0179	2,9018	4,683***	3,642***	71,43	0,000	20	3	5
	Mercados nacionales	28	1,7393	2,7018	6,666***	4,114***	78,57	0,000	22	1	5
	Mercados extranjeros	28	2,1073	3,3929	5,593***	4,057***	75,00	0,000	21	2	5
Renovación estratégica	28	2,3482	3,3839	6,201***	3,985***	82,14	0,000	23	1	4	
OPV	Innovación de producto	10	2,4800	3,3867	4,012***	2,524***	80,00	0,008	8	0	2
	Innovación de proceso	10	2,6500	3,3167	2,505**	2,201**	60,00	0,031	6	0	4
	Innovación organizativa	10	2,3250	3,7000	4,371***	2,527***	80,00	0,008	8	0	2
	Mercados nacionales	10	2,1467	3,7400	4,502***	2,668***	90,00	0,004	9	0	1
	Mercados extranjeros	10	2,5000	4,0333	4,191***	2,673***	90,00	0,004	9	0	1
Renovación estratégica	10	2,3500	4,3000	4,741***	2,521***	80,00	0,008	8	0	2	
VENTA DIRECTA + OPV	Innovación de producto	2	2,3000	2,7000	1,000	1,000	50,00	1,000	1	0	1
	Innovación de proceso	2	3,7500	4,0000	1,000	1,000	50,00	1,000	1	0	1
	Innovación organizativa	2	3,3750	3,3750	-	-	0,00	1,000	0	0	2
	Mercados nacionales	2	3,6000	3,8000	1,000	1,000	50,00	1,000	1	0	1
	Mercados extranjeros	2	3,6667	3,6667	-	1,000	0,00	1,000	0	0	2
Renovación estratégica	2	4,2500	4,0000	-	1,414	0,00	0,500	0	2	0	

*** p< 0,01; ** p< 0,05; * p< 0,1

Fuente: Elaboración propia.

Por el contrario, en el caso de venta directa y OPV en el mismo año, las empresas no mostraron diferencias estadísticamente significativas. No obstante, esto se puede deber al reducido tamaño de la submuestra. De hecho, en la innovación organizativa y en la entrada en mercados extranjeros no se pudo calcular la T porque el error típico de la diferencia fue 0, ni tampoco la Z porque la suma de los rangos negativos fue igual a la suma de los rangos positivos.

Sector manufacturero o de servicios.

En relación al sector (tabla 5.14), con independencia de que las empresas fuesen manufactureras o de servicios, se produjeron diferencias estadísticamente significativas entre las medias de antes de la privatización y de después (test de Wilcoxon) y entre los grupos de diferencias positivas y negativas (prueba de los signos) en todas las medidas de iniciativa emprendedora, excepto en la innovación de proceso en empresas de servicios. En cuanto al test de proporción, éste se confirmó en los dos grupos de empresas aunque presentó porcentajes sensiblemente superiores en las empresas de servicios.

Número de empleados tras la privatización.

Por último, en función del número de empleados tras la privatización, en la submuestra de empresas pequeñas (hasta 250 empleados) encontramos valores estadísticamente significativos en la renovación estratégica ($p < 0,05$) (tabla 5.15). En la innovación de producto, entrada y creación de mercados, negocios y sectores nacionales y entrada en mercados extranjeros, los tests se confirmaron a un nivel de significación inferior al 0,1. Sin embargo, el porcentaje de empresas que aumentaron la iniciativa emprendedora fue superior al 50% en todas las dimensiones excepto en la innovación de proceso. De todos modos, el reducido número de empresas en este grupo puede estar sesgando los resultados.

Tabla 5.14.- Resultados de iniciativa emprendedora tras la segmentación según si el sector principal es manufacturero o no.

VARIABLE DE CONTROL	INICIATIVA EMPRENDEDORA	n	Media antes	Media después	T	Z Wilcoxon	P (%)	Prueba de los signos			
								Sig. Exacta	Dif +	Dif -	=
NO ES MANUFACTURERO	Innovación de producto	14	2,6429	3,4429	3,483***	2,560***	85,71	0,003	12	1	1
	Innovación de proceso	14	2,8393	3,2679	1,308	1,486	57,14	0,109	8	2	4
	Innovación organizativa	14	2,1429	3,2321	4,273***	2,908***	85,71	0,003	12	1	1
	Mercados nacionales	14	2,1643	3,4893	6,977***	3,184***	92,86	0,000	13	0	1
	Mercados extranjeros	14	2,4048	3,9762	5,560***	3,186***	92,86	0,000	13	0	1
	Renovación estratégica	14	2,4643	3,6786	4,268***	2,879***	85,71	0,003	12	1	1
SI ES MANUFACTURERO	Innovación de producto	26	2,0923	2,7410	3,592***	3,058***	57,69	0,002	15	2	9
	Innovación de proceso	26	2,7212	3,0833	2,804**	2,733***	53,85	0,004	14	2	10
	Innovación organizativa	26	2,1731	3,0673	4,356***	3,447***	61,54	0,001	16	2	8
	Mercados nacionales	26	1,8103	2,7615	4,966***	3,775***	73,08	0,000	19	1	6
	Mercados extranjeros	26	2,2181	3,3462	4,572***	3,653***	65,38	0,001	17	2	7
	Renovación estratégica	26	2,4327	3,6250	5,360***	3,914***	73,08	0,000	19	2	5

*** p< 0,01; ** p< 0,05; * p< 0,1

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.15.- Resultados de iniciativa emprendedora tras la segmentación según la media de empleados tras la privatización.

VARIABLE DE CONTROL	INICIATIVA EMPRENDEDORA	n	Media antes	Media después	T	Z Wilcoxon	P (%)	Prueba de los signos			
								Sig. Exacta	Dif +	Dif -	=
MEDIA EMPLEADOS TRAS LA PRIVATIZACIÓN ≤ 250	Innovación de producto	8	2,3000	3,0250	2,520**	2,032*	62,50	0,063	5	0	3
	Innovación de proceso	8	2,8750	2,9063	0,087	0,431	50,00	0,688	4	2	2
	Innovación organizativa	8	1,9375	2,7500	1,938*	1,682	62,50	0,219	5	1	2
	Mercados nacionales	8	1,6000	2,7000	2,910**	2,023*	62,50	0,063	5	0	3
	Mercados extranjeros	8	1,7917	3,3333	2,595**	2,047*	75,00	0,125	6	1	1
Renovación estratégica	8	2,1875	2,8750	3,120**	2,264**	75,00	0,031	6	0	2	
MEDIA EMPLEADOS TRAS LA PRIVATIZACIÓN 251 < x ≤ 1000	Innovación de producto	7	2,3429	2,3429	0,000	0,137	42,86	1,000	3	2	2
	Innovación de proceso	7	2,5714	2,5357	0,157	0,000	28,57	1,000	2	1	4
	Innovación organizativa	7	2,1786	2,5357	1,093	1,084	57,14	0,375	4	1	2
	Mercados nacionales	7	2,2571	2,9429	2,875**	2,032*	71,43	0,063	5	0	2
	Mercados extranjeros	7	2,4286	3,1429	2,423*	1,826	57,14	0,125	4	0	3
Renovación estratégica	7	3,0357	3,4286	1,341	1,089	57,14	0,375	4	1	2	
MEDIA EMPLEADOS TRAS LA PRIVATIZACIÓN > 1000	Innovación de producto	22	2,3455	3,3121	4,868***	3,339***	77,27	0,000	17	1	4
	Innovación de proceso	22	2,8864	3,5644	3,572***	2,959***	63,64	0,001	14	1	7
	Innovación organizativa	22	2,3636	3,4773	5,667***	3,563***	72,73	0,000	16	1	5
	Mercados nacionales	22	2,0621	3,1295	6,017***	3,774***	86,36	0,000	19	1	2
	Mercados extranjeros	22	2,4545	3,8182	5,476***	3,670***	77,27	0,000	17	1	4
Renovación estratégica	22	2,4545	3,9205	6,074***	3,814***	81,82	0,000	18	2	2	

*** p < 0,01; ** p < 0,05; * p < 0,1

Fuente: Elaboración propia.

Las empresas medianas (entre 251 y 1000 empleados) no mostraron mejoras estadísticamente significativas tras la privatización y tampoco existieron diferencias estadísticamente significativas entre el grupo de empresas que mejoró y el que empeoró, con la dudosa excepción de la entrada y creación de mercados, negocios y sectores nacionales, que sí que ofreció mejoras significativas pero a un nivel de significación inferior al 0,1. No obstante, el test de proporción se confirmó en la innovación organizativa, entrada y creación de mercados, negocios y sectores nacionales, entrada en mercados extranjeros y renovación estratégica.

Por último, las empresas grandes (más de 1000 empleados) sí que presentaron valores estadísticamente significativos en todos los tests y en todas las dimensiones de iniciativa emprendedora. La proporción de empresas que mejoraron cada una de las medidas de iniciativa emprendedora siempre estuvo sobradamente por encima del 50%.

5.2.3. Resultados de la contrastación de la tercera hipótesis.

La tercera hipótesis de nuestro trabajo es que un alto nivel de competencia tras la privatización potenciará el aumento en la iniciativa emprendedora. Puesto que son tres las medidas de la hostilidad consideradas –hostilidad competitiva, hostilidad de mercado y hostilidad tecnológica–, y seis las de iniciativa emprendedora –innovación de producto, innovación de proceso, innovación organizativa, entrada y creación de nuevos mercados, negocios y sectores nacionales, entrada en mercados extranjeros y renovación estratégica–, esta hipótesis se descompone en 18 subhipótesis a contrastar.

Para cada una de las tres hostilidades, en primer lugar, segmentamos la muestra en función del grado de hostilidad y realizamos en cada submuestra resultante un análisis descriptivo mediante el test T de diferencias de medias, el test Z de Wilcoxon, el test de signos y el test de proporciones para cada una de las variables de iniciativa emprendedora.

Para realizar la segmentación, las medidas de los tres tipos de hostilidad – competitiva, de mercado y tecnológica– las transformamos en variables dicotómicas, tomando valor 0 si el grado de competencia en el sector era menor o igual que 2,5 y 1 si

era mayor que 2,5. De esta forma, el 0 significó “baja competencia” y el 1 “alta competencia”.

La dicotomización nos permitió dividir la muestra en dos, una submuestra agrupó a aquellas empresas que estaban en sectores que presentaban baja competencia antes de la privatización y alta competencia después (grupo 1) y la otra a las empresas que estaban en sectores que no modificaron su grado de competencia tras la privatización (grupo 2). A su vez, dentro de esta segunda submuestra realizamos una segunda segmentación y distinguimos dos situaciones: a) las empresas en sectores que presentaban baja competencia antes de la privatización y la seguían presentando después (subgrupo 2a) y b) las empresas en sectores que presentaba alta competencia antes de la privatización y la seguían presentando después (subgrupo 2b).

Segmentada la muestra, procedimos a calcular el test T de diferencias de medias, el test Wilcoxon (Z), la proporción de empresas que se comportan según lo previsto (P) y el test de los signos para cada una de las dimensiones de iniciativa emprendedora.

En segundo lugar, realizamos regresiones categóricas. Hicimos 6 regresiones para cada una de las medidas de hostilidad, incluyendo en cada una de ellas los tipos de hostilidades como variables explicativas y el valor de la variable de iniciativa emprendedora antes de la privatización.

Hostilidad competitiva.

Diferencias de medias tras segmentar en función del grado de hostilidad.

Tras la primera de las segmentaciones –separación entre grupo 1 (de baja competencia a alta competencia) y grupo 2 (mantiene la misma competencia), observamos diferencias significativas en ambos grupos, tanto entre la media de antes y la de después (test Z y test T) como entre los grupos con diferencias positivas y con diferencias negativas (prueba de los signos) en todas las dimensiones de iniciativa emprendedora. Además, en ambos casos, el porcentaje de empresas que mejoraron cada una de las dimensiones siempre fue superior al 50% (tabla 5.16).

Tabla 5.16.- Influencia de la hostilidad competitiva en las medidas de la iniciativa emprendedora.

INICIATIVA EMPRENDEDORA	n	Media antes	Media después	T	Z	P (%)	Prueba de los signos			
							Sig. Exacta	Dif. +	Dif. -	=
INNOVACIÓN DE PRODUCTO										
Grupo 1 (baja a alta competencia)	13	2,2769	3,2205	3,396***	2,369**	76,92	0,012	10	1	2
Grupo 2 (mantiene nivel de competencia)	26	2,2692	2,8615	3,579***	3,098***	61,54	0,001	16	2	8
Subgrupo 2a (de baja a baja)	6	2,1667	2,2333	1,000	1,000	16,67	1,000	1	0	5
Subgrupo 2b (de alta a alta)	20	2,3000	3,0500	3,712***	2,989***	75,00	0,002	15	2	3
INNOVACIÓN DE PROCESO										
Grupo 1 (baja a alta competencia)	13	2,7500	3,2821	2,176*	2,096**	69,23	0,021	9	1	3
Grupo 2 (mantiene nivel de competencia)	26	2,7212	3,1250	2,647**	2,661***	50,00	0,007	13	2	11
Subgrupo 2a (de baja a baja)	6	2,5833	2,6250	1,000	1,000	16,67	1,000	1	0	5
Subgrupo 2b (de alta a alta)	20	2,7625	3,2750	2,664**	2,557***	60,00	0,013	12	2	6
INNOVACIÓN ORGANIZATIVA										
Grupo 1 (baja a alta competencia)	13	2,1154	3,5769	5,387***	3,130***	92,31	0,003	12	1	0
Grupo 2 (mantiene nivel de competencia)	26	2,2308	2,8654	3,824***	3,061***	57,69	0,002	15	2	9
Subgrupo 2a (de baja a baja)	6	2,5000	2,7917	1,784	1,604	50,00	0,250	3	0	3
Subgrupo 2b (de alta a alta)	20	2,1500	2,8875	3,574***	2,801***	60,00	0,013	12	2	6

*** p< 0,01; ** p< 0,05; * p< 0,1

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.16.- Influencia de la hostilidad competitiva en las medidas de la iniciativa emprendedora (continuación)

INICIATIVA EMPRENDEDORA	n	Media antes	Media después	T	Z	P (%)	Prueba de los signos			
							Sig. Exacta	Dif. +	Dif. -	=
MERCADOS NACIONALES										
Grupo 1 (baja a alta competencia)	13	1,7333	3,0154	4,238***	3,045***	92,31	0,003	12	1	0
Grupo 2 (mantiene nivel de competencia)	26	2,0474	2,9942	6,117***	3,832***	73,08	0,000	19	0	7
Subgrupo 2a (de baja a baja)	6	1,8333	2,5667	2,125*	1,604	50,00	0,250	3	0	3
Subgrupo 2b (de alta a alta)	20	2,1117	3,1225	5,774***	3,527***	80,00	0,000	16	0	4
MERCADOS EXTRANJEROS										
Grupo 1 (baja a alta competencia)	13	2,1026	3,7179	5,196***	3,119***	92,31	0,003	12	1	0
Grupo 2 (mantiene nivel de competencia)	26	2,3591	3,5000	4,689***	3,601***	65,38	0,000	17	1	8
Subgrupo 2a (de baja a baja)	6	1,9450	2,5556	2,805**	1,841	66,67	0,125	4	0	2
Subgrupo 2b (de alta a alta)	20	2,4833	3,7833	4,292***	3,179***	65,00	0,002	13	1	6
RENOVACIÓN ESTRATÉGICA										
Grupo 1 (baja a alta competencia)	13	2,0769	4,0577	7,317***	3,183***	100	0,000	13	0	0
Grupo 2 (mantiene nivel de competencia)	26	2,6538	3,4808	4,329***	3,441***	65,38	0,003	17	3	6
Subgrupo 2a (de baja a baja)	6	2,4167	3,0833	1,835	1,604	50,00	0,250	3	0	3
Subgrupo 2b (de alta a alta)	20	2,7250	3,6000	3,856***	3,082***	70,00	0,013	14	3	3

*** p< 0,01; ** p< 0,05; * p< 0,1

Fuente: Elaboración propia.

En la segunda de las segmentaciones, sin embargo, encontramos comportamientos diferentes entre las empresas que estaban en sectores que mantuvieron baja competencia (subgrupo 2a) y las que estaban en aquellos que mantuvieron alta competencia tras la privatización (subgrupo 2b). En concreto, fueron sólo las segundas las que presentaron diferencias significativas en los tres tests tras la privatización y las que se comportaron según lo previsto con porcentajes superiores al 50%. En la prueba de los signos cabe destacar el reducido número de empresas que experimentaron disminución en su iniciativa emprendedora tras la privatización (diferencias negativas); de las que no mejoraron, la mayoría mantuvieron el mismo nivel de iniciativa emprendedora que antes de la privatización (empates). El grupo de las que mantuvieron la competencia baja tras la privatización no confirmó ninguno de los tests; no se observaron diferencias estadísticamente significativas y el porcentaje de empresas que se comportaron según lo esperado en ninguna de las dimensiones, excepto en la entrada en mercados extranjeros, superó el 50%.

Resultados de los análisis con regresiones categóricas.

La tabla 5.17 recoge los resultados de las seis regresiones que realizamos para determinar la influencia de la hostilidad competitiva del sector en el aumento de las seis dimensiones de iniciativa emprendedora. Los seis modelos fueron válidos, los estadísticos F significativos y los R cuadrado corregidos aceptables en los seis casos.

La hostilidad competitiva resultó significativa en la innovación de producto, en la innovación de proceso y en la renovación estratégica con niveles de significación en la mayoría de los casos inferiores al 0,01. La innovación organizativa y la entrada en mercados extranjeros fueron significativas a un nivel inferior al 0,1. En la entrada y creación de mercados, negocios y sectores nacionales la hostilidad competitiva no resultó significativa. En cuanto al valor de cada una de las dimensiones de iniciativa emprendedora antes de la privatización resultaron significativos todos excepto la renovación estratégica. La innovación organizativa y la entrada en mercados extranjeros fueron significativas a un nivel inferior al 0,1. Por lo tanto, cuanto mayor fue la hostilidad competitiva, más aumentó la innovación de producto, la innovación de proceso, la innovación organizativa, la entrada en mercados extranjeros y la renovación estratégica

tras la privatización. Del mismo modo, cuanto mayor era la innovación de producto, de proceso u organizativa, la entrada y creación de nuevos mercados, negocios y sectores nacionales y la entrada en mercados extranjeros antes de la privatización, mayor fue la de después.

Tabla 5.17.- Efecto de la hostilidad competitiva en las dimensiones de iniciativa emprendedora.

I. producto después = f (I. producto antes, hostilidad competitiva después)						
Variables explicativas	n	F	R²	R²_C	B_t	F
H. competitiva después	40	15,888***	0,462	0,433	0,326	7,280**
I. Producto antes					0,619	26,235***
I. proceso después = f (I. proceso antes, hostilidad competitiva después)						
Variables explicativas	n	F	R²	R²_C	B_t	F
H. competitiva después	40	7,847***	0,298	0,260	0,436	10,000***
I. Proceso antes					0,302	4,798**
I. organizativa después = f (I. organizativa antes, hostilidad competitiva después)						
Variables explicativas	n	F	R²	R²_C	B_t	F
H. competitiva después	40	3,323**	0,152	0,106	0,276	3,286*
I. Organizativa antes					0,304	3,998*
M. nacionales después = f (M. Nacionales antes, hostilidad competitiva después)						
Variables explicativas	n	F	R²	R²_C	B_t	F
H. competitiva después	40	7,162***	0,279	0,240	0,193	1,912
M. nacionales antes					0,490	12,313***
M. extranjeros después = f (M. extranjeros antes, hostilidad competitiva después)						
Variables explicativas	n	F	R²	R²_C	B_t	F
H. competitiva después	40	3,444**	0,157	0,111	0,258	2,925*
M. extranjeros antes					0,295	3,818*
R. estratégica después = f (R. estratégica antes, hostilidad competitiva después)						
Variables explicativas	n	F	R²	R²_C	B_t	F
H. competitiva después	40	4,802**	0,206	0,163	0,407	7,721***
R. estratégica antes					0,202	1,899

*** p < 0,01; ** p < 0,05; * p < 0,1

Fuente: Elaboración propia.

Para concluir, si consideramos conjuntamente los dos análisis estadísticos empleados para determinar el efecto de la hostilidad competitiva en la iniciativa emprendedora tras la privatización, podemos afirmar que las subhipótesis vinculadas con la hostilidad competitiva se confirman prácticamente en su totalidad, ya que encontramos el efecto positivo de dicha hostilidad en las dimensiones de iniciativa emprendedora, salvo para el caso de la entrada en mercados nacionales, cuando empleamos las regresiones categóricas (tabla 5.18).

Tabla 5.18.- Contrastación de la hipótesis 3 para la hostilidad competitiva.

HOSTILIDAD COMPETITIVA	CONTRASTACIÓN DE LAS SUBHIPÓTESIS	
	Diferencias de medias	Regresiones categóricas
Innovación de producto	✓	✓
Innovación de proceso	✓	✓
Innovación organizativa	✓	✓
Mercados nacionales	✓	✗
Mercados extranjeros	✓	✓
Renovación estratégica	✓	✓

Fuente: Elaboración propia.

Hostilidad de mercado.

Diferencias de medias tras segmentar en función del grado de hostilidad.

En relación con la hostilidad de mercado, el comportamiento de las empresas fue el mismo en todos los grupos, tanto tras la primera segmentación como tras la segunda (tabla 5.19). En todos los casos observamos diferencias significativas en los test de diferencias de medias y en el de los signos –excepto en el subgrupo 2a de innovación de proceso que no presenta datos estadísticamente significativos y en el grupo 1 de la misma dimensión en el que sí que existen diferencias estadísticamente significativas, pero a un nivel de significación inferior al 0,1–. En el test de signos, destaca el reducido número de empresas que presentaron diferencias negativas tras la privatización. El porcentaje de empresas que mejoraron cada una de las medidas de la iniciativa emprendedora siempre superó el 50%, pero dicho porcentaje siempre fue superior para todas las dimensiones de iniciativa emprendedora en los subgrupos de empresas que mantenían alta competencia (subgrupo 2b) que en los que mantenían baja competencia (subgrupo 2a).

Tabla 5.19.- Influencia de la hostilidad de mercado en las medidas de la iniciativa emprendedora.

INICIATIVA EMPRENDEDORA	n	Media antes	Media después	T	Z	P (%)	Prueba de los signos			
							Sig. Exacta	Dif. +	Dif. -	=
INNOVACIÓN DE PRODUCTO										
Grupo 1 (baja a alta competencia)	12	2,3667	3,3000	2,548**	1,958**	75,00	0,065	9	2	1
Grupo 2 (mantiene nivel de competencia)	28	2,2500	2,8524	4,708***	3,732***	64,29	0,000	18	1	9
Subgrupo 2a (de baja a baja)	18	2,1222	2,5148	2,977**	2,728***	55,56	0,012	10	1	7
Subgrupo 2b (de alta a alta)	10	2,4800	3,4600	4,228***	2,527***	80,00	0,008	8	0	2
INNOVACIÓN DE PROCESO										
Grupo 1 (baja a alta competencia)	12	2,7083	3,3542	1,8252*	1,891*	66,67	0,109	8	2	2
Grupo 2 (mantiene nivel de competencia)	28	2,7857	3,0595	2,071**	2,506***	50,00	0,004	14	2	12
Subgrupo 2a (de baja a baja)	18	2,8056	2,8565	0,365	1,266	38,89	0,180	7	2	9
Subgrupo 2b (de alta a alta)	10	2,7500	3,4250	2,936**	2,375**	70,00	0,016	7	0	3
INNOVACIÓN ORGANIZATIVA										
Grupo 1 (baja a alta competencia)	12	2,3542	3,1875	3,120**	2,506**	75,00	0,065	9	2	1
Grupo 2 (mantiene nivel de competencia)	28	2,0804	3,0982	5,121***	3,777***	67,86	0,000	19	1	8
Subgrupo 2a (de baja a baja)	18	2,0139	3,0139	3,464***	2,789***	61,11	0,006	11	1	6
Subgrupo 2b (de alta a alta)	10	2,2000	3,2500	4,776***	2,527***	80,00	0,008	8	0	2

*** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,1$

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.19.- Influencia de la hostilidad de mercado en las medidas de la iniciativa emprendedora (continuación).

INICIATIVA EMPRENDEDORA	n	Media antes	Media después	T	Z	P (%)	Prueba de los signos			
							Sig. Exacta	Dif. +	Dif. -	=
MERCADOS NACIONALES										
Grupo 1 (baja a alta competencia)	12	1,9083	2,8875	4,578***	2,826***	91,67	0,006	11	1	0
Grupo 2 (mantiene nivel de competencia)	28	1,9452	3,0714	6,136***	4,019***	75,00	0,000	21	0	7
Subgrupo 2a (de baja a baja)	18	1,9148	3,0444	4,976***	3,185***	72,22	0,000	13	0	5
Subgrupo 2b (de alta a alta)	10	2,0000	3,1200	3,412***	2,524***	80,00	0,008	8	0	2
MERCADOS EXTRANJEROS										
Grupo 1 (baja a alta competencia)	12	2,3611	3,7222	4,455***	2,808***	83,33	0,012	10	1	1
Grupo 2 (mantiene nivel de competencia)	28	2,2501	3,5000	5,212***	3,912***	71,43	0,000	20	1	7
Subgrupo 2a (de baja a baja)	18	2,2224	3,4630	4,025***	3,055***	66,67	0,003	12	1	5
Subgrupo 2b (de alta a alta)	10	2,3000	3,5667	3,167**	2,536***	80,00	0,008	8	0	2
RENOVACIÓN ESTRATÉGICA										
Grupo 1 (baja a alta competencia)	12	2,2708	3,6875	4,287***	2,791***	91,67	0,006	11	1	0
Grupo 2 (mantiene nivel de competencia)	28	2,5179	3,6250	5,409***	4,018***	71,43	0,000	20	2	6
Subgrupo 2a (de baja a baja)	18	2,4722	3,5556	3,809***	3,115***	66,67	0,003	12	1	5
Subgrupo 2b (de alta a alta)	10	2,6000	3,7500	4,153***	2,552***	80,00	0,039	8	1	1

*** p< 0,01; ** p< 0,05; * p< 0,1

Fuente: Elaboración propia.

Resultados de los análisis con regresiones categóricas.

Los modelos de innovación de producto, innovación de proceso y entrada y creación de nuevos mercados, negocios y sectores nacionales fueron válidos porque los estadísticos F fueron significativos y los R cuadrado corregidos aceptables (tabla 5.20). En los tres casos, la medida de la hostilidad de mercado y la dimensión de la iniciativa emprendedora correspondiente antes de la privatización resultaron significativas, excepto la hostilidad de mercado en la entrada y creación de nuevos mercados, negocios y sectores nacionales. Por lo tanto, cuanto mayor fue la hostilidad de mercado más aumentó la innovación de producto y de proceso tras la privatización. Igualmente, cuanto mayor era la innovación de producto, la innovación de proceso y la entrada y creación de nuevos mercados, negocios y sectores nacionales antes de la privatización, más aumentaron tras el traspaso de propiedad al sector privado.

Tabla 5.20.- Efecto de la hostilidad de mercado en las dimensiones de iniciativa emprendedora.

I. producto después = f (I. producto antes, hostilidad de mercado después)						
Variables explicativas	n	F	R²	R²_C	β_t	F
H. de mercado después	40	18,532***	0,500	0,473	0,393	10,685***
I. Producto antes					0,497	17,110***
I. proceso después = f (I. producto antes, hostilidad de mercado después)						
Variables explicativas	n	F	R²	R²_C	β_t	F
H. de mercado después	40	5,265**	0,222	0,179	0,337	5,394**
I. Proceso antes					0,316	4,724**
I. organizativa después = f (I. organizativa antes, hostilidad de mercado después)						
Variables explicativas	n	F	R²	R²_C	β_t	F
H. de mercado después	40	1,785	0,088	0,039	0,108	0,448
I. Organizativa antes					0,255	2,517
M. nacionales después = f (M. nacionales antes, hostilidad de mercado después)						
Variables explicativas	n	F	R²	R²_C	β_t	F
H. de mercado después	40	5,901***	0,242	0,201	-0,002	0,000
M. nacionales antes					0,492	11,121***
M. extranjeros después = f (M. extranjeros antes, hostilidad de mercado después)						
Variables explicativas	n	F	R²	R²_C	β_t	F
H. de mercado después	40	1,891	0,093	0,044	0,050	0,099
M. extranjeros antes					0,293	3,414*
R. estratégica después = f (R. estratégica antes, hostilidad de mercado después)						
Variables explicativas	n	F	R²	R²_C	β_t	F
H. de mercado después	40	0,872	0,045	-0,007	0,068	0,178
R. estratégica antes					0,191	1,390

*** p < 0,01; ** p < 0,05; * p < 0,1

Fuente: Elaboración propia.

La bondad del ajuste de los otros tres modelos –de innovación organizativa, y entrada en mercados extranjeros renovación estratégica– no fue la adecuada. El estadístico F no fue significativo en ninguno de los tres casos y el R cuadrado ajustado fue muy pequeño. Además, las variables independientes no resultaron significativas en ninguno de los tres modelos, excepto mercados extranjeros antes de la privatización con un nivel de significación inferior al 0,1.

Para concluir, las subhipótesis vinculadas con la hostilidad del mercado no se confirman. Los resultados de los análisis estadísticos para determinar el efecto de dicha hostilidad en la iniciativa emprendedora nos muestran que tan sólo mejora la innovación de producto y de proceso al utilizar las regresiones categóricas (tabla 5.21).

Tabla 5.21.- Contrastación de la hipótesis 3 para la hostilidad de mercado.

HOSTILIDAD DE MERCADO	CONTRASTACIÓN DE LAS SUBHIPÓTESIS	
	Diferencias de medias	Regresiones categóricas
Innovación de producto	×	✓
Innovación de proceso	×	✓
Innovación organizativa	×	×
Mercados nacionales	×	×
Mercados extranjeros	×	×
Renovación estratégica	×	×

Fuente: Elaboración propia.

Hostilidad tecnológica.

Diferencias de medias tras segmentar en función del grado de hostilidad.

Por último, en lo que respecta a la hostilidad tecnológica, tras la primera segmentación, en ambos grupos observamos diferencias significativas y porcentajes de empresas que se comportaron según lo previsto superiores al 50%, aunque éste fue sensiblemente superior en el grupo que está en sectores que pasaron de baja a alta competencia (tabla 5.22). Tras la segunda segmentación, no encontramos diferentes comportamientos emprendedores, excepto en la innovación de producto y la innovación organizativa para las que no observamos mejoras estadísticamente significativas en el

subgrupo 2a (de baja competencia a baja competencia). En el resto de dimensiones de iniciativa emprendedora hallamos diferencias significativas en los tres tests y un porcentaje de empresas que mejoraron cada una de dichas dimensiones superior al 50%. No obstante, dicho porcentaje siempre fue superior en el subgrupo 2b que en el 2a.

Resultados de los análisis con regresiones categóricas.

Los modelos de innovación de producto, innovación de proceso y entrada y creación de nuevos mercados, negocios y sectores nacionales fueron válidos porque los estadísticos F fueron significativos y los R cuadrado corregidos aceptables (tabla 5.23); cabe destacar especialmente el R cuadrado corregido en la innovación de producto que tomó el valor de 0,566. La medida de la hostilidad de mercado y la dimensión de la iniciativa emprendedora correspondiente antes de la privatización resultaron significativas en los tres modelos excepto la hostilidad tecnológica en la entrada y creación de nuevos mercados, negocios y sectores nacionales. Por lo tanto, cuanto mayor fue la hostilidad tecnológica más aumentó la innovación de producto y de proceso tras la privatización. Igualmente, cuanto mayor era la innovación de producto, la innovación de proceso y la entrada y creación de nuevos mercados, negocios y sectores nacionales antes de la privatización, más aumentaron tras el traspaso de propiedad al sector privado.

La bondad del ajuste de los otros dos modelos –de innovación organizativa, entrada en mercados extranjeros y renovación estratégica– no fue la adecuada. El estadístico F no fue significativo en ninguno de los tres casos –en la innovación organizativa fue significativa pero a un nivel de significación inferior al 0,1– y el R cuadrado ajustado fue muy pequeño. Además, las variables independientes no resultaron significativas en ninguno de los tres modelos, excepto mercados extranjeros antes de la privatización con un nivel de significación inferior al 0,1.

Tabla 5.22.- Influencia de la hostilidad tecnológica en las medidas de la iniciativa emprendedora.

INICIATIVA EMPRENDEDORA	n	Media antes	Media después	T	Z	P (%)	Prueba de los signos			
							Sig. Exacta	Dif. +	Dif. -	=
INNOVACIÓN DE PRODUCTO										
Grupo 1 (baja a alta competencia)	8	2,0750	3,5333	3,249**	2,243**	87,50	0,070	7	1	0
Grupo 2 (mantiene nivel de competencia)	32	2,3375	2,8500	4,315***	3,503***	62,50	0,000	20	2	10
Subgrupo 2a (de baja a baja)	15	1,9333	2,3200	2,038*	1,691	46,67	0,070	7	1	7
Subgrupo 2b (de alta a alta)	17	2,6941	3,3176	4,202***	3,154***	76,47	0,001	13	1	3
INNOVACIÓN DE PROCESO										
Grupo 1 (baja a alta competencia)	8	2,5313	3,5833	2,518**	2,032**	75,00	0,125	6	1	1
Grupo 2 (mantiene nivel de competencia)	32	2,8203	3,0391	1,711*	2,303**	50,00	0,004	16	3	13
Subgrupo 2a (de baja a baja)	15	2,8000	2,8500	0,221	0,639	40,00	0,289	6	2	7
Subgrupo 2b (de alta a alta)	17	2,8382	3,2059	2,815**	2,700***	58,82	0,012	10	1	6
INNOVACIÓN ORGANIZATIVA										
Grupo 1 (baja a alta competencia)	8	2,0625	3,4688	3,249**	2,184**	87,00	0,070	7	1	0
Grupo 2 (mantiene nivel de competencia)	32	2,1875	3,0391	5,151***	3,902***	65,63	0,000	21	2	9
Subgrupo 2a (de baja a baja)	15	2,1833	3,0000	2,693**	2,315**	60,00	0,065	9	2	4
Subgrupo 2b (de alta a alta)	17	2,1912	3,0735	5,222***	3,071***	70,59	0,000	12	0	5

*** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,1$

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.22.- Influencia de la hostilidad tecnológica en las medidas de la iniciativa emprendedora (continuación).

INICIATIVA EMPRENDEDORA	n	Media antes	Media después	T	Z	P (%)	Prueba de los signos			
							Sig. Exacta	Dif. +	Dif. -	=
MERCADOS NACIONALES										
Grupo 1 (baja a alta competencia)	8	2,0667	3,2750	4,990***	2,524***	100	0,008	8	0	0
Grupo 2 (mantiene nivel de competencia)	32	1,9010	2,9516	6,226***	4,270***	75,00	0,000	24	1	7
Subgrupo 2a (de baja a baja)	15	1,7400	2,8567	4,036***	2,904***	73,33	0,006	11	1	3
Subgrupo 2b (de alta a alta)	17	2,0431	3,0353	4,715***	3,187***	76,47	0,000	13	0	4
MERCADOS EXTRANJEROS										
Grupo 1 (baja a alta competencia)	8	2,3333	4,3333	4,842***	2,527***	100	0,008	8	0	0
Grupo 2 (mantiene nivel de competencia)	32	2,2709	3,3750	5,417***	4,148***	68,75	0,000	22	2	8
Subgrupo 2a (de baja a baja)	15	1,9113	3,2667	4,116***	2,988***	73,33	0,006	11	1	3
Subgrupo 2b (de alta a alta)	17	2,5882	3,4706	3,566***	2,887***	64,71	0,006	11	1	5
RENOVACIÓN ESTRATÉGICA										
Grupo 1 (baja a alta competencia)	8	2,4375	4,1875	3,820***	2,380**	87,5	0,070	7	1	0
Grupo 2 (mantiene nivel de competencia)	32	2,4453	3,5078	5,904***	4,392***	75	0,000	24	2	6
Subgrupo 2a (de baja a baja)	15	2,3000	3,3500	3,369***	2,854***	66,67	0,012	10	1	4
Subgrupo 2b (de alta a alta)	17	2,5735	3,6471	5,172***	3,356***	82,35	0,001	14	1	2

*** p< 0,01; ** p< 0,05; * p< 0,1

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.23.- Efecto de la hostilidad tecnológica en las dimensiones de iniciativa emprendedora.

I. producto después = f (I. producto antes, hostilidad tecnológica después)						
VARIABLES EXPLICATIVAS	n	F	R²	R²_C	β_t	F
H. tecnológica después	40	26,411***	0,588	0,566	0,528	20,825***
I. Producto antes					0,381	10,837***
I. proceso después = f (I. producto antes, hostilidad tecnológica después)						
VARIABLES EXPLICATIVAS	n	F	R²	R²_C	β_t	F
H. tecnológica después	40	6,482***	0,259	0,219	0,390	7,564***
I. Proceso antes					0,297	4,386**
I. organizativa después = f (I. organizativa antes, hostilidad tecnológica después)						
VARIABLES EXPLICATIVAS	n	F	R²	R²_C	β_t	F
H. tecnológica después	40	2,474*	0,118	0,070	0,204	1,720
I. Organizativa antes					0,254	2,668
M. nacionales después = f (M. nacionales antes, hostilidad tecnológica después)						
VARIABLES EXPLICATIVAS	n	F	R²	R²_C	β_t	F
H. tecnológica después	40	6,009***	0,245	0,204	0,060	0,164
M. nacionales antes					0,476	10,319***
M. extranjeros después = f (M. extranjeros antes, hostilidad tecnológica después)						
VARIABLES EXPLICATIVAS	n	F	R²	R²_C	β_t	F
H. tecnológica después	40	1,840	0,090	0,041	0,012	0,006
M. extranjeros antes					0,298	3,464*
R. estratégica después = f (R. estratégica antes, hostilidad tecnológica después)						
VARIABLES EXPLICATIVAS	n	F	R²	R²_C	β_t	F
H. tecnológica después	40	1,931	0,095	0,046	0,233	2,211
R. estratégica antes					0,181	1,332

*** p < 0,01; ** p < 0,05; * p < 0,1

Fuente: Elaboración propia.

En definitiva, si consideramos conjuntamente los dos análisis estadísticos empleados para determinar el efecto de la hostilidad tecnológica en la iniciativa emprendedora tras la privatización podemos afirmar que las subhipótesis vinculadas sólo se confirman parcialmente, ya que únicamente la innovación de producto y la de proceso aumentaron tras la privatización debido a dicha hostilidad (tabla 5.24).

5.2.4. Resultados de la contrastación de la cuarta hipótesis.

Por último, en nuestra cuarta hipótesis proponemos que la mejora en la eficiencia de las empresas tras su privatización podría venir explicada por la mayor iniciativa emprendedora que desarrollan. Esta hipótesis no la pudimos contrastar debido al reducido tamaño de la muestra. Por otra parte, tampoco pudimos contrastar el efecto de dicha

iniciativa emprendedora en los resultados a largo plazo, puesto que tanto la información sobre la iniciativa emprendedora como sobre los indicadores de resultados se referían al mismo espacio temporal, tres años antes y tres años después de la privatización.

Tabla 5.24.- Contrastación de la hipótesis 3 para la hostilidad tecnológica.

HOSTILIDAD TECNOLÓGICA	CONTRASTACIÓN DE LAS SUBHIPÓTESIS	
	Diferencias de medias	Regresiones categóricas
Innovación de producto	✓	✓
Innovación de proceso	✓	✓
Innovación organizativa	✗	✗
Mercados nacionales	✗	✗
Mercados extranjeros	✗	✗
Renovación estratégica	✗	✗

Fuente: Elaboración propia.

5.3. RESUMEN DE LA CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.

Para finalizar el capítulo 5, resumimos en este epígrafe los resultados a los que llegamos indicando la confirmación o no de las hipótesis propuestas en nuestro modelo (tabla 5.25).

En primer lugar, no confirmamos la primera hipótesis (*Las empresas tras su privatización son más eficientes*), dado que sólo se confirmó cuando se consideraron las ventas por empleado.

En segundo lugar, confirmamos totalmente la segunda hipótesis dado que se verificaron prácticamente todas sus subhipótesis. En ellas proponíamos que las empresas tras la privatización mejoran su iniciativa emprendedora –innovación de producto, proceso y organizativa, entrada en nuevos mercados, sectores o negocios nacionales o extranjeros y procesos de renovación estratégica.

En tercer lugar, la tercera hipótesis (*Un nivel alto de hostilidad tras la privatización potencia la iniciativa emprendedora de las empresas*).se confirmó cuando se consideró la hostilidad competitiva, mientras que se rechazó con la hostilidad de mercado y con la tecnológica. Específicamente, la hostilidad competitiva explicó la mejora en todas las

dimensiones de iniciativa emprendedora, salvo en la entrada en mercados nacionales, mientras que la hostilidad de mercado no explicó ninguna mejora y la tecnológica sólo explicó la mejora en la innovación de producto y de proceso.

Por último, la cuarta hipótesis (*Las empresas que tras la privatización sean más emprendedoras y estén en sectores con alta hostilidad serán más eficientes*) no la pudimos contrastar debido al reducido tamaño de nuestra muestra.

TERCERA PARTE:

**CONCLUSIONES Y LÍNEAS
DE INVESTIGACIÓN
FUTURAS**

**TERCERA PARTE: CONCLUSIONES
Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN
FUTURAS**

**Capítulo 6: “Conclusiones,
limitaciones y líneas de
investigación futuras”**

Dedicamos el último capítulo de esta tesis doctoral a presentar las principales conclusiones extraídas de nuestro estudio sobre la iniciativa emprendedora en las empresas privatizadas. Partimos de los objetivos que inicialmente nos habíamos marcado al comenzar el trabajo y comentamos las conclusiones referidas al marco teórico y las obtenidas tras la contrastación empírica del modelo. La segunda parte del capítulo lo dedicamos a explicar las limitaciones.

En tercer lugar, indicamos las principales implicaciones que pensamos tiene el trabajo para la teoría de cara a desarrollar nuevas investigaciones. También comentamos las implicaciones para la práctica empresarial.

Finalmente, la última parte del capítulo está destinada a presentar las líneas de investigación que se derivan del estudio.

6.1. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

Antes de comentar las conclusiones, necesitamos recordar las cuestiones a partir de las cuáles se ha desarrollado este trabajo de investigación y los objetivos que nos marcamos de acuerdo con ellas. Este capítulo nos debe mostrar hasta qué punto hemos dado respuesta a las preguntas planteadas y hemos alcanzado dichos objetivos.

La importancia de las políticas privatizadoras de las últimas décadas ha llevado a emprender una serie de estudios para evaluar el efecto de las mismas sobre la eficiencia. En general, los trabajos confirman empíricamente que las empresas son más eficientes cuando pasan al sector privado, aunque algunos no son concluyentes y señalan la necesidad de considerar otras variables. No es tan común, sin embargo, el análisis de los cambios de comportamiento que pueda haber inducido tanto el cambio de propiedad como la desregulación y apertura de los mercados, y que podrían ayudar a explicar el cambio en los resultados que la privatización lleva aparejada.

Por ello, nos planteamos al inicio de esta investigación una serie de preguntas a las que dar respuesta:

1. ¿Las empresas tras su privatización mejoran sus resultados?
2. ¿Las empresas tras su privatización son más emprendedoras?
3. ¿Qué papel juega el grado de competencia en el cambio producido en la iniciativa emprendedora tras la privatización?
4. ¿El cambio en el grado de competencia y en la iniciativa emprendedora tras la privatización explican la mejora en los resultados?

Para responder a estos interrogantes partimos de un *marco conceptual* que nos ha ayudado a identificar todas las variables que deberían ser estudiadas en los procesos de privatización. En concreto, las variables identificadas son los cambios en el gobierno de la empresa, los cambios estratégicos y organizativos, los cambios en los resultados y las contingencias externas e internas. Para nuestro estudio elegimos y nos quedamos con la

iniciativa emprendedora, la hostilidad del sector y los resultados. Con estas variables hemos construido un *modelo de investigación* donde se ponen de manifiesto las relaciones esperadas entre ellas.

A continuación presentamos las conclusiones. Lo hacemos en dos bloques distintos. En el primero recogemos las relacionadas con el marco teórico y el modelo de investigación. En el segundo aparecen las conclusiones relacionadas con la contrastación empírica.

6.1.1. Conclusiones relacionadas con la fundamentación teórica.

La revisión de la literatura especializada recogida en los tres primeros capítulos de esta tesis doctoral, nos ha permitido extraer las siguientes conclusiones:

- 1. Los trabajos sobre los procesos de privatización se han centrado en estudiar la mejora en la eficiencia y han ignorado los cambios internos que tienen lugar en la empresa.**

La privatización constituye una de las políticas económicas más relevantes de las últimas décadas, tanto en España como a nivel internacional. Es destacable la importancia que tiene tanto en países desarrollados, como en países en desarrollo o en las economías en transición. Sin embargo, las diferencias idiosincrásicas existentes entre los países por su grado de desarrollo requieren mucha cautela a la hora de generalizar los resultados.

La mayoría de los trabajos empíricos se han centrado en el estudio de la eficiencia. Los resultados obtenidos han indicado una mejora tras el proceso de privatización. Sin embargo, estos resultados no son del todo concluyentes. La teoría de la agencia y la de la elección pública son las que con mayor claridad argumentan la relación positiva entre la privatización y la mejora en la eficiencia. No obstante, la perspectiva contingente puede ampliar la explicación de la privatización al introducir en el análisis variables del entorno, estratégicas y organizativas. Son pocos los estudios que han abordado los procesos de privatización bajo este enfoque.

2. La privatización y el *entrepreneurship* (iniciativa emprendedora) son dos campos de estudio con vinculaciones claras que no se han tenido en cuenta en la literatura.

Los trabajos sobre privatización y *entrepreneurship* se han desarrollado sin establecer relaciones entre ellos. Sin embargo, por un lado, la literatura sobre privatización ha indicado que el cambio de propiedad puede generar cambios estratégicos y organizativos que hagan a la empresa ser más emprendedora y, por otro, la investigación sobre *entrepreneurship* ha señalado el cambio de propiedad como uno de los factores que pueden hacer a las empresas más emprendedoras.

3. El análisis de la competencia en el sector puede ser un factor relevante para vincular la privatización y el *entrepreneurship*.

La privatización no sólo conlleva el traspaso de propiedad al sector privado, sino también el aumento en el grado de competencia. Considerar sólo el cambio de propiedad nos puede dar una visión incompleta de la privatización. Además, la mejora en la eficiencia queda patente con mayor claridad cuando, tras la privatización, los mercados son competitivos.

Por otra parte, la mayor competencia que suele acompañar al traspaso de propiedad pública al sector privado es de esperar que potencie las acciones emprendedoras de las empresas. De hecho, los estudios empíricos muestran que en entornos hostiles las empresas son más emprendedoras que en entornos estables.

6.1.2. Conclusiones relacionadas con la contrastación del modelo.

Tras la contrastación empírica de nuestro modelo las principales conclusiones extraídas son las siguientes:

1. Encontramos poco soporte a la idea de que la privatización mejore los resultados.

Las empresas tras la privatización mejoraron sólo las ventas por empleados, mientras que no se hallaron diferencias significativas para el resto de indicadores considerados (rentabilidad económica y rentabilidad financiera). Esta primera conclusión va en contra de los resultados obtenidos por la mayor parte de las investigación en privatización, en cualquier caso está en línea con trabajos recientes (por ejemplo, Harper, 2002; Goldstein, 2003; Saal y Parker, 2003).

El hecho de no encontrar una mejora en los resultados de las empresas privatizadas se puede deber a varios motivos. El primero es que no hayamos considerado un horizonte temporal lo suficientemente grande. En nuestro caso, sólo hemos tenido en cuenta los tres años posteriores. Las empresas tras su privatización han tenido que asumir altos costes, como consecuencia de las nuevas inversiones o del mismo proceso de reestructuración que supone. El segundo, es que al considerar las diferencias de eficiencia entre el antes y el después de la privatización nos encontramos con que los efectos positivos en algunas de las empresas se compensan con los negativos de otras, lo que puede estar poniendo de manifiesto la necesidad de incluir variables intermedias en el estudio que nos expliquen esta situación.

2. Las empresas tras la privatización son más emprendedoras.

Los resultados confirman que tras la venta del capital al sector privado, las empresas son más emprendedoras. Aumenta la innovación en productos, proceso y formas de organización, así como su entrada en nuevos negocios nacionales y extranjeros y abordan procesos de reestructuración destinados a reorientar la empresa. Así, parece que la privatización presiona a las empresas para que innoven más, asuman más riesgos y sean más proactivas y, de ese modo, se adapten al sector privado. Este resultado está en línea con lo planteado por los trabajos sobre *entrepreneurship* (por ejemplo, Zahra y Hansen, 2000; Zahra, Ireland, Gutierrez y Hitt, 2000).

3. Sólo la hostilidad competitiva tras la privatización potencia la iniciativa emprendedora de las empresas.

Hemos medido la hostilidad considerando tres dimensiones. Confirmamos que la hostilidad competitiva potencia la iniciativa emprendedora de las empresas tras la privatización, pero no hemos obtenido los mismos resultados cuando tenemos en cuenta las hostilidades de mercado y tecnológica.

3.1. Una mayor hostilidad competitiva refuerza el carácter emprendedor de las empresas tras su privatización.

Hemos observado que sólo cuando el grado de hostilidad competitiva es alto tras la privatización, bien porque ya lo fuese antes o bien porque ha pasado a serlo tras el cambio de propiedad, las empresas son más emprendedoras. Sólo si tras la privatización existe competencia en precio, calidad, servicio o riesgo de lanzamiento de nuevos productos, las empresas hacen más innovaciones de producto, de proceso y organizativas, entran en negocios nacionales y extranjeros y llevan a cabo procesos de renovación estratégica.

Esto nos lleva a concluir que no basta con el traspaso de propiedad si se quiere que las empresas adopten conductas innovadoras, sino que es preciso que también se vean presionadas por la acción de los mercados. En caso contrario, no tendrán estímulos para ser más proactivas.

Por lo tanto, no basta con un cambio de propiedad para inducir una conducta emprendedora. Si las empresas se privatizan pero se mantienen fuera del control del mercado, no es aventurado anticipar que no desarrollarán al máximo su capacidad competitiva, mediante la innovación y la asunción de riesgos, lo que no sólo es malo para sus accionistas, sino también para el país.

Estos resultados están en línea con los trabajos que destacan la importancia de la competencia en los mercados para estimular conductas competitivas. Por una parte, los estudios que comparan empresas públicas y privadas encuentran que el grado de competencia en los mercados es un factor que determina claras diferencias en la eficiencia entre ambos tipos de empresas (por ejemplo, Hernández de Cos, Argimón y González-

Páramo 2004; Ramaswamy, 2001). Por otra, también los trabajos que han estudiado los procesos de privatización destacan la influencia positiva que la competencia ejerce sobre las empresas privatizadas (Boubakri, Cosset y Guedhami, 2001; Megginson, Nash y Van Randenborgh, 1994). Así, parece entenderlo el mercado de capitales, que valora más las empresas que actúan en sectores donde la rivalidad es alta, por entender que esto va a exigir de las empresas mayor innovación y, producirán, por tanto, más crecimiento y riqueza (Thomas, 1996).

3.2. La hostilidad de mercado y tecnológica no refuerzan el carácter emprendedor de las empresas tras la privatización.

A diferencia de lo que hemos encontrado para el caso de la hostilidad competitiva, en el caso de la hostilidad de mercado y tecnológica, tanto si las empresas se encuentran en entornos hostiles como si no lo están, hallamos que asumen un comportamiento más emprendedor tras la privatización. Por tanto, que haya más o menos hostilidad de mercado y tecnológica no determina el comportamiento emprendedor de estas empresas.

Si observamos los datos respecto a la hostilidad de mercado, nos encontramos con que alrededor del 50% de las empresas están tras la privatización en sectores donde no se compite por conseguir la lealtad de los clientes, ni satisfacer sus necesidades. Sin embargo, las empresas han asumido conductas emprendedoras, anticipándose posiblemente a que esta situación cambie en un horizonte temporal más amplio.

En el caso de la hostilidad tecnológica, tampoco hay muchas empresas donde tras la privatización se encuentren con unos cambios tecnológicos acelerados, los productos se vuelvan obsoletos rápidamente o la tasa de innovación de productos y procesos sean elevadas. No obstante, la mayor parte asumen comportamientos emprendedores, quizás por la misma razón que con la hostilidad de mercado, es decir, que esperen que esta situación cambie en un futuro cercano.

4. No se pudo contrastar si las empresas que tras la privatización son más emprendedoras y están en sectores con alta hostilidad serán más eficientes.

Un motivo nos impidió la contrastación de la última hipótesis: el reducido tamaño de la muestra.

6.2. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

Debemos matizar las conclusiones descritas anteriormente debido a las siguientes limitaciones:

1. Reducido tamaño de la muestra.

A pesar de que la tasa de respuesta es muy aceptable puesto que casi llega al 50% de la población considerada, tener sólo información de 40 empresas hace que nos encontremos muy limitados a la hora de tratar la información. De hecho, la última hipótesis no la pudimos contrastar por esta limitación.

Además, el reducido tamaño de la muestra da lugar a un error muestral del 11 por ciento. Aún así, al comparar la población y la muestra en función de tres variables relevantes de la privatización –momento, forma y dependencia institucional– observamos que no existen diferencias significativas entre ambas.

2. Recogemos la información en un único momento temporal.

A pesar de que comparamos el antes con el después de la privatización, la recogida de la información se produce años después de que haya tenido lugar el traspaso de propiedad al sector privado. En el caso de empresas que se han privatizado recientemente, a finales de los noventa, el problema es menor que en las que se privatizaron en la década de los ochenta.

3. Utilizamos medidas cualitativas de iniciativa emprendedora y de hostilidad del sector.

Aunque inicialmente nos planteamos validarlas con datos objetivos, la imposibilidad de obtenerlos nos obligó a abandonar este propósito. Por otra parte, para obtener ambas medidas el encuestado fue el mismo, lo que puede dar lugar a un sesgo de respuesta común.

6.3. IMPLICACIONES TEÓRICAS Y PRÁCTICAS.

Los resultados obtenidos tras el análisis empírico nos sugieren una serie de implicaciones tanto para la teoría como para la práctica.

Implicaciones teóricas.

El marco general que definimos para el estudio de la privatización ofrece una visión integrada de todas las variables y relaciones que deben ser estudiadas en los procesos de privatización. Consideramos que puede ser un buen punto de partida para los investigadores de la privatización que estén decididos a ir más allá del análisis de la eficiencia y se adentren en los cambios internos que tienen lugar tras el traspaso al sector privado.

En cuanto al modelo de investigación en el cual relacionamos la privatización – incluyendo traspaso de propiedad y grado de competencia–, con el *entrepreneurship* corporativo y los resultados, está justificado tanto por el lado de la privatización como por el del *entrepreneurship*. Por una parte, porque aportamos algo de luz sobre los cambios internos –estratégicos y organizativos–, que se producen tras el traspaso al sector privado y que pueden ayudar a explicar el cambio en la eficiencia de las empresas.

Por parte de la iniciativa emprendedora se justifica por tres motivos. En primer lugar, porque los modelos multidimensionales propuestos, señalan la necesidad de considerar la relación del *entrepreneurship* con el grado de competencia y con los resultados. En segundo lugar, porque a partir de la década de los noventa, los investigadores empiezan a estudiar los factores que potencian dichos comportamientos

emprendedores. Entre esos factores, destaca la privatización puesto que forzará a las empresas a innovar más, a entrar en nuevos negocios y a renovarse internamente para ser capaz de competir en el mercado. En tercer lugar, porque la privatización crea un nuevo contexto para estudiar los comportamientos emprendedores de las empresas (Hisrich y Fulop, 1995).

En contraste con la investigación tradicional de iniciativa emprendedora corporativa, los problemas de agencia, de selección adversa y de riesgo moral a los que se enfrenta la empresa pública muestran la necesidad tras la privatización de un proceso de transformación más profundo y completo, con la introducción de competencia en el sector y de una nueva cultura empresarial. Las alternativas estratégicas y organizativas tras la privatización estarán influenciadas de forma significativa por las características que presentaba la empresa en su etapa pública y por los objetivos que el gobierno pretende alcanzar con la privatización. (De Castro y Uhlenbruck, 2003). De este modo, examinar el papel del *entrepreneurship* en la privatización permitirá enriquecer la literatura.

Implicaciones prácticas.

El carácter descriptivo de esta tesis doctoral permite a los directivos de las empresas privatizadas y a la sociedad en general conocer las implicaciones que han tenido las políticas de privatización. Quizás lo más interesante del estudio es que pone de manifiesto que la privatización debería ir acompañada de medidas que refuercen la competencia en el sector.

6.4. LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS.

Varias son las líneas de investigación que se nos abren a partir de este trabajo:

1. Aumentar el tamaño de la muestra.

Necesitamos aumentar el tamaño de la muestra para conseguir unos resultados más sólidos en las tres primeras hipótesis y para poder contrastar la última hipótesis.

2. Ampliar el periodo considerado posterior a la privatización.

Para poder contrastar la última hipótesis sería necesario, además de aumentar el tamaño de la muestra, recoger datos de los resultados del cuarto al sexto año posterior a la privatización. De ese modo, podríamos analizar la relación entre la iniciativa emprendedora y los resultados en el largo plazo, tal y como proponen Zahra y Covin (1995), entre otros. Recoger datos de la rentabilidad y de las ventas de los tres años posteriores a los considerados y compararlos con los tres considerados de iniciativa emprendedora podría ofrecer resultados más robustos.

3. Obtener una muestra de empresas privadas y públicas para poder comparar y ver el efecto de la privatización.

El efecto del cambio de propiedad que supone la privatización sobre la iniciativa emprendedora lo podemos ver si comparamos los resultados de nuestra muestra de empresas privatizadas con otra de empresas privadas y públicas.

4. Replicar el estudio en otro país.

Otra línea de investigación sería replicar el estudio en otra muestra de otro país con un grado de desarrollo y características políticas, económicas y sociales similares al nuestro, para que los resultados sean comparables. También podría ser interesante replicarlo en países en desarrollo o en economías en transición. En este segundo caso, deberían incluirse variables de control macroeconómicas y microeconómicas sobre la situación de cada uno de los países. En las economías en transición, los objetivos que se buscan con la privatización van más allá de los de los países desarrollados y conlleva la creación de los mercados de capitales. Además, varían los métodos de privatización utilizados. En concreto, se suele dar la venta a compradores estratégicos, las compras por directivos o empleados y la privatización en masa (Ramamurti, 1992).

5. Incorporar otras variables organizativas y estratégicas, por ejemplo los requerimientos en cuanto a la dirección de recursos humanos.

En todo proceso de cambio un factor de éxito clave lo constituye una adecuada gestión de los recursos humanos. Este reto es especialmente relevante en las empresas privatizadas (Welsh, Luthans y Sommer, 1993). Por ello, se debe estudiar cómo debe ser dicha gestión. Hay que ver cómo se puede mejorar las habilidades, la motivación y la productividad de los empleados. También hay que analizar cuáles son las formas más eficientes para desarrollar y transferir el conocimiento explícito y tácito entre los trabajadores de las antiguas empresas públicas.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D.A. (1995).**- *Developing business strategies*. Wiley, Nueva York.
- ACKOFF, R. (1970).**- *A concept of corporate planning*. Wiley Interscience. Nueva York.
- ACKOFF, R. (1999).**- *The internal market economy*. St. Martin's Press, Nueva York.
- ACS, Z.J.; MORCK, R.; SHAVER, J.M. Y YEUNG, B. (1997).**- "The internationalization of small and medium-sized enterprises: A policy perspective", *Small Business Economics*, vol. 9, pp. 7-20.
- ADAMS, CH.; CAVENDISH, W. Y MISTRY, P. (1992).**- *Adjusting privatization. Case studies from developing countries*. James Curry, Londres.
- ADLER, P.S. (1989).**- "Technology strategy: a guide to the literatures". En R. ROSENBLOOM Y R. BURGELMAN (Eds.): *Research on technological innovation, management and policy*, pp. 25-151. JAI Press, Greenwich, CT.
- AHARONI, Y. (1980).**- "Managerial discretion in state owned enterprises". En R. VERNON Y Y. AHARONI (Eds.): *State-owned enterprise in western economies*, pp. 184-193. Croom Helm, Londres.
- AHARONI, Y. (1982).**- "State-owned enterprise: an agent without a principal". En L.P. JONES (Ed.): *Public enterprise in less-developed countries*, pp. . Cambridge University Press, Cambridge.
- ALCHIAN, A. (1965).**- "Some economics of property rights", *Il Politico*, vol. 30, pp. 816-829.
- ALCHIAN, A. Y DEMSETZ, H. (1972).**- "Production, information costs, and economic organization", *American Economic Review*, pp. 777-795.
- ALDRICH, H. (1990).**- "Using an ecological perspective to study organizational - founding rates", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Primavera, pp. 7-24.
- ALDRICH, H. (2000).**- "Learning together: National differences in entrepreneurship research". En D.L. SEXTON Y H. LANDSTROM (Eds.): *Handbook of entrepreneurship*, pp. 5-25. Blackwell Publishers, Oxford.
- ALDRICH, H. Y BAKER, T. (1997).**- "Blinded by the cites? Has there been progress in entrepreneurship research?". En D.L. SEXTON Y R.W. SMILOR (Eds): *Entrepreneurship 2000*, pp. 377-400. Upstart Publishing, Chicago.

ALDRICH, H. Y WIEDENMEYER, G. (1993).- “From traits to rates: An ecological perspective on organizational foundings”, *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, vol. 1, pp. 145-195.

ALDRICH, H. Y ZIMMER, C. (1986).- “Entrepreneurship through social networks”. En D. SEXTON & R. SMILOR (Eds): *The art and science of entrepreneurship*, pp. 3-23. Ballinger, Cambridge, MA.

ALEXANDER, H. Y CHARREAUX, G. (2001).- “Efficiency of French privatization: a dynamic vision”, *Working Paper*, Université de Bourgogne.

ÁLVAREZ, S.A. Y BUSENITZ, L.W. (2001).- “The entrepreneurship of resource-based theory”, *Journal of Management*, vol. 27, pp. 755-775.

AMIT, R.; MUELLER, E. Y COCKBURN, I. (1995).- “Opportunity costs and entrepreneurial activity”, *Journal of Business Venturing*, vol. 10, pp. 95-106.

ANDERSON, R.C. Y LEE, D.S. (1997).- “Ownership studies: The data source does matter”, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 32, nº 3, pp. 311-329.

ANDERSON, S.P.; DE PALMA, A. Y THISSE, J.F. (1997).- “Privatization and efficiency in a differentiated industry”, *European Economic Review*, vol. 41, pp. 1635-1654.

ANDERSON, P. Y TUSHMAN, M.L. (1990).- “Technological discontinuities and dominant designs: A cyclical modelo f technological change”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 604-633.

ANDREWS, W.A., DOWLING, M.J. (1998).- “Explaining performance changes in newly privatized firms”, *Journal of Management Studies*, vol. 35, nº5, pp. 601-617.

ANNUATTI-NETO, F; BAROSSO-FILHO, M.; GLEDSON DE CARVALHO, A. Y MACEDO, R. (2003).- “Benefits and costs of privatization: evidence from Brazil”, *Research Network Working Paper*, nº R-145, Banco Inter-Americano de Desarrollo.

ANTONCIC, B. Y HISRIC, D. (2003).- “Privatization, corporate entrepreneurship and performance: testing a normative model”, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 8, nº 3, pp. 197-218.

AOKI, M. (1983).- “Managerialism revisited in the light of bargaining-game theory”, *International Journal of Industrial Organisation*, vol. 1, pp. 1-21.

AOKI, M. (1984).- *The cooperative game theory of the firm*. Oxford University Press, Oxford.

ARANSON, P.H. (1990).- “Theories of economic regulation. From clarity to confusion”, *Journal of Law and Politics*, vol. 6, pp. 247-287.

-
- AREND, R.J. (1999).**- “Emergence of entrepreneurs following exogenous technological change”, *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 31-47.
- ARENS, P. Y BROUTHERS, K. D. (2001).**- “Key stakeholder theory and state owned versus privatized firms”, *Management International Review*, vol. 41, nº 4, pp. 377-394.
- ARGIMÓN, I.; ARTOLA, C.; GONZÁLEZ PÁRAMO, J.M. (1999).**- “Empresa pública y empresa privada: Titularidad y eficiencia relativa”, *Moneda y Crédito*, vol. 209, pp. 45-93.
- ARGIMÓN, I.; ARTOLA, C. Y GONZÁLEZ PÁRAMO, J.M. (1999).**- “Empresa pública y empresa privada: Titularidad y eficiencia relativa», *Moneda y Crédito*, 209, págs. 45-93.
- ARIÑO, G. (1994).**- “Empresa pública: Privatizaciones y regulación económica”, *Círculo de Empresarios: Las privatizaciones en España*, Boletín 59: 159-176.
- ARIYO, A. Y JEROME, A. (1999).**- “Privatization in Africa: An appraisal”, *World Development*, vol. 27, nº 1, pp. 201-213.
- AROCENA, P. (2004).**- “Privatisation policy in Spain: Stuck between liberalisation and the protection of nationals’ interests”, *CESifo Working Paper*, nº 1187.
- AZOFRA, V. (1990).**- “Análisis sectorial del comportamiento financiero de las empresas públicas y privadas en España. Un enfoque multivariante”. Trabajo no publicado, Universidad de Valladolid.
- AZOFRA, V.; FERNÁNDEZ, A.I.; HERNANGÓMEZ, J. Y DE MIGUEL, A. (1991).**- “Análisis sectorial del comportamiento financiero de las empresas públicas y privadas en España”, *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*, vol. 6, Valladolid.
- BARBERIS, N.; BOYCKO, M.; SHLEIFER, A. Y TSUKANOVA, N. (1996).**- “How does privatization work? Evidence from the Russian shops”, *Journal of Political Economy*, vol. 104, pp. 764-790.
- BARHEMA, H.G. Y GÓMEZ-MEJÍA, L.R. (1998).**- “Managerial compensation and firm performance: A general research framework”, *Academy of Management Journal*, vol. 41, nº 2, pp. 135-145.
- BARKHAM, R.; GUDGIN, G.; HART, M. Y HANVEY, E. (1996).**- *The determinants of small firm growth*. Athenaem Press, Gateshead, Tyne and Wear, UK.
- BARNEY, J.B. (2001).**- “Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes”, *Academy of Management Review*, vol. 26, pp. 41-56.

-
- BARNEY, J.B. Y ARIKAN, A.M. (2001).**- “The resource-based view: Origins and implications”. En M.A. HITT; R.F. FREEMAN Y J.S. HARRISON (Eds.): *Handbook of strategic management*, pp. 124-188. Blackwell Publishers, Oxford.
- BARRINGER, B.R. Y BLUEDORN, A.C. (1999).**- “The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management”, *Strategic Management Journal*, vol. 20, nº 5, pp. 421-444.
- BARROW, M. Y WAGSTAFF, A. (1989).**- “Efficiency measurement in the public sector: an appraisal”, *Fiscal Studies*, vol. 10, nº 1, pp. 73-97.
- BAUMOL, W.J. (1993).**- *Entrepreneurship, management and the structure of payoffs*. MIT Press, Cambridge, MA.
- BEAMISH, P.; GRAIG, R. Y MCLELLAN, K. (1993).**- “The performance characteristics of Canadian versus U.K. exporters in small and medium sized companies”, *Management International Review*, vol. 33, pp. 121-137.
- BEER, M.; EISENSTAT, R.A. Y SPECTOR, B. (1990).**- *The critical path to corporate renewal*. Harvard Business School Press, Cambridge.
- BEGLEY, T. Y BOYD, D. (1987).**- “Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses”, *Journal of Business Venturing*, vol. 2, pp. 79-93.
- BEL, G. Y COSTAS, A. (2001).**- “La privatización y sus motivaciones en España: de instrumento a política”, *Revista de Historia Industrial*, nº 19-20, pp. 105-132.
- BERGH, D.D. Y FAIRBANK, J.F. (2002).**- “Measuring and testing change”, *Strategic Management Journal*, vol. 23, pp. 359-366.
- BIGGADIKE, R. (1979).**- “The risky business of diversification”, *Harvard Business Review*, vol. 79, nº 5, pp. 103-111.
- BIRCH, D. (1979).**- *The job generating process*. MIT Program on Neighborhood and Regional Change, Cambridge, MA.
- BIRCH, M. Y HAAR, J. (Eds) (2000).**- *The impact of privatization in the Americas*. North-South Center Press, Estados Unidos.
- BIRKINSHAW, J. (1997).**- “Entrepreneurship in multinational corporations: The role of subsidiary initiative”, *Strategic Management Journal*, vol. 18, nº 3, pp. 207-229.
- BISHOP, C.E. (1980).**- “Nursing home cost studies and reimbursement issues”, *Health Care Financing Review*, vol. 1, pp. 47-64.
- BISHOP, M. Y KAY, J. (1992).**- “El impacto de la privatización en la eficiencia del sector público en el Reino Unido”, *Información Comercial Española*, vol. 707, pp. 22-34.

BISHOP, M. Y THOMPSON, D. (1992a).- “Privatisation in the U.K.: Internal organisation and productive efficiency”, *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 63, nº 2, pp. 171-188.

BISHOP, M. Y THOMPSON, D. (1992b).- “Regulatory reform and productivity growth in the U.K. public utilities”, *Applied Economics*, vol. 24, pp. 1181-1190.

BLANKART, C.B. (1983).- “The contribution of public choice to public utility economics: a survey”. En J. FINSINGER (Ed.): *Public sector economics*, pp. . Macmillan, Londres.

BLATTBERG, R.C. Y DEIGHTON, J. (1996).- “Manage marketing by the customer equity test”, *Harvard Business Review*, Julio-Agosto, pp. 136-144.

BLOCK, Z. Y MACMILLAN, I. (1993).- *Corporate venturing*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA.

BLOCK, Z. Y SUBBANARASIMHA, P.N. (1989).- “Corporate venturing: Practices and performance in the U.S. and Japan”, *Working Paper*, Centre of Entrepreneurial Studies, Stern School of Business, New York University.

BOARDMAN, A.E.; LAURIN, C. Y VINING, A. (2000).- “Privatization in Canada: Operating, financial and stock price performance with international comparisons”, *Working Paper*, University of British Columbia, Vancouver.

BOARDMAN, A.E. Y VINING, A. (1989).- “Ownership and performance in competitive environments: a comparison of the performance of private, mixed and public enterprises”, *Journal of Law and Economics*, vol. 32, pp. 1-33.

BORCHERDING, T.; POMMEREHNE, W. Y SCHNEIDER, F. (1982).- “Comparing the efficiency of private and public production: the evidence from five countries”, *Zeitschrift für Nationalökonomie*, vol. 2, pp. 127-156.

BORINS, S.F. Y BOOTHMAN, B.E.C. (1985).- “Crow corporations and economic efficiency”. En D.G. MCFETRIDGE (Ed.): *Canadian industrial policy in action*, pp. 75-129. University of Toronto Press. Toronto.

BORTOLOTTI, B.; D’SOUZA, J.; FANTINI, M. Y MEGGINSON, W.L. (2001).- “Sources of performance improvement in privatized firms: A clinical study of the global telecommunications industry”, *Working Paper*, nº 26, University of Oklahoma, Department of Finance.

BORTOLOTTI, B.; FANTINI, M. Y SINISCALCO, D. (1999).- “Privatisation: Politics, institutions and financial markets”, *Working Paper*, Fondazione ENI-Enrico Mattei (FEEM), Milán.

- BÖS, D (1991).**- *Privatization: A theoretical treatment*. Clarendon Press, Oxford.
- BOUBAKRI, N. Y COSSET, J-C. (1998).**- “The financial and operating performance of newly privatized firms: Evidence from developing countries”, *Journal of Finance*, vol. 53, n° 3, pp. 1081-1110.
- BOUBAKRI, N. Y COSSET, J-C. (1999).**- “Does privatization meet the expectations? Evidence from African countries”, *Journal of African Economies*, vol. 2002, pp. 111-140.
- BOUBAKRI, N.; COSSET, J-C. Y GUEDHAMI, O. (2001).**- “Liberalization, corporate governance and the performance of newly privatize firms”, *Working Paper*, n° 419, William Davidson Institute.
- BOURGEOIS, L. Y BRODWIN, D. (1984).**- “Strategic implementation: Five approaches to an elusive phenomenon”, *Strategic Management Journal*, vol. 5, n° 3, pp. 241-264.
- BOYCKO, M.; SHLEIFER, A. Y VISHNY, R. (1996).**- “A theory of privatization”, *Economic Journal*, vol. 106, pp. 309-319.
- BOYD, C.W. (1986).**- “The comparative efficiency of state-owned enterprises”. En NEGHANDI, THOMAS Y RAO (Eds.): *Multinational corporations and state-owned enterprises: a new challenge in international business*, pp. 179-194. Research in International Business and International Relations.
- BOYD, B.K.; DESS, G.G. Y RASHEED, A.M.A. (1993).**- “Divergence between archival & perceptual measures of the environment”, *Academy of Management Review*, vol. 18, pp. 204-226.
- BOYLAUD, O. Y NICOLETTI, G. (2000).**- “Regulation, market structure and performance in telecommunications”, *OECD Economic Department Working Paper*, n° 237.
- BRANDT, S. (1986).**- *Entrepreneurship in established companies*. Irwin, Homewood, IL.
- BRAZEAL, D.V. (1993).**- “Organizing for internally developed corporate ventures”, *Journal of Business Venturing*, vol. 8, n° 1, pp. 75-90.
- BRAZEAL, D.V. (1999).**- “The genesis of entrepreneurship”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 23, n° 3, pp. 29-45.
- BROWN, T.; DAVIDSSON, P. Y WIKLUND, J. (2001).**- “An operationalization of Stevenson`s conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behaviour”, *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 953-968.
- BROWN, A. Y PAYNE, R. (1991).**- “A human resource approach to the management of organisational culture”, *Manchester Business School Working Paper*, n° 200, Manchester.

-
- BRUDERL, J.; PREISENDORFER, P. Y ZIEGLER, R. (1992).**- “Survival chances of newly founded business organizations”, *American Sociological Review*, vol. 57, pp. 227-242.
- BRUSH, C.G.; GREENE, P.G. Y HART, M.M. (2001).**- “Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership”, *Academy of Management Executive*, vol. 15, n° 1, pp. 64-78.
- BUCHANAN, J. M. (1972).**- *Theory of public choice*. University of Michigan Press, Michigan.
- BURACK, E.H. (1991).**- “Changing the company culture: The role of human resource development”, *Long Range Planning*, vol. 24, n° 1, pp. 85-95.
- BURGELMAN, R.A. (1983a).**- “A model of the interaction of strategic behavior, corporate context and the concept of strategy”, *Academy of Management Review*, vol. 8, pp. 61-70
- BURGELMAN, R.A. (1983b).**- “Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study”, *Management Science*, vol. 29, pp. 1349-1364.
- BURGELMAN, R.A. (1983c).**- “A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, pp. 223-244.
- BURGELMAN, R.A. (1984).**- “Designs for corporate entrepreneurship”, *California Management Review*, vol. 26, n° 2, pp. 154-166.
- BURGELMAN, R.A.; KOSNIK, T.J. Y VAN DEN POEL, M. (1988).**- “Toward a innovative capabilities audit. Framework strategic management of technology and innovation”. En R.A. BURGELMAN Y M.A. MAIDIQUE (Eds.): *Strategic management of technology and innovation*, pp. 31-44. Irwin, Homewood, IL.
- BURGELMAN, R.A. Y SAYLES, L.R. (1986).**- *Inside corporate innovation: Strategy, structure and managerial skills*. The Free Press, Nueva York.
- BURNS, T. Y STALKER, G. M. (1961).**- *The management of innovation*. Tavistock, Londres.
- BUSENITZ, L. Y BARNEY, J. (1997).**- “Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making”, *Journal of Business Venturing*, vol. 12, pp. 9-30.
- BUSENITZ, L. Y LAU, C. (1996).**- “A cross-cultural cognitive model of new venture creation”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 20, n° 4, pp. 25-39.
- BUSENITZ, L.; WEST, G.P., SHEPHERD, D.; NELSON, T.; CHANDLER, G.N. Y ZACHARAKIS, A. (2001).**- “Entrepreneurship in emergence: Fifteen years of

entrepreneurship research in management journals”, *Paper presented at the Academy of Management Meetings*, Washington, D.C.

BYGRAVE, W.D. (1989).- “The entrepreneurship paradigm (II): Chaos and catastrophes among quantum jumps”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 14, nº 2, pp. 7-30.

BYGRAVE, W.D. Y HOFER, C.W. (1991).- “Theorizing about entrepreneurship”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, nº 2, pp. 13-22.

CABRERA, L. Y GÓMEZ, S. (2003).- “Un estudio de la eficiencia económica del proceso de privatizaciones español”, *Paper presentado en XIII Conferencia de ACEDE*, Salamanca.

CAMERON, K. (1978).- “Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 23, pp. 604-632.

CANTILLON, R. (1755).- *Essai sur la nature du comerce en general*. MacMillan. Londres.

CARROLL, G. Y MOSAKOWSKI, E. (1987).- “The career dynamics of self-employment”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, pp. 570-589.

CARSrud, A.L.; OLM, K.W. Y HEDÍ, G.G. (1996).- “Entrepreneurship research in quest of a paradigm”. En D.L. SEXTON Y R.W. SMILOR (Ed.): *The art and science of entrepreneurship*, pp. 367-378. Ballinger Publishing Company, Cambridge.

CASSON, M. (1982).- *The entrepreneur: An economic theory*. Oxford.

CASTANIAS, R.P. Y HELFAT, C.E. (1991).- “Managerial resources and rents”, *Journal of Management*, vol. 17, nº 1, pp. 155-171.

CAVES, R.E. (1990).- “Lessons from privatization in Britain. State enterprise behaviour, public choice, and corporate governance”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 13, pp. 145-169.

CAVES, R.E. (1998).- “Industrial organization and new findings on the turnover and mobility of firms”, *Journal of Economic Literature*, vol. 36, pp. 1947-1982.

CAVES, R.E. Y CHRISTENSEN, L.R. (1980).- “The relative efficiency of public and private firms in a competitive environment: the case of Canadian railroads”, *Journal of Political Economy*, vol. 88, nº 5, pp. 958-976.

CHAKRAVARTHY, B. (1996).- “Flexible commitment: A key to strategic success”, *Strategy and Leadership*, vol. 24, pp. 14-20.

CHAKRAVARTHY, B. Y GARGIULO, M. (1998).- “Maintaining organizational legitimacy in the transition to new organizational forms”, *Journal of Management Studies*, vol. 35, nº 4, pp. 437-456.

-
- CHANDLER, G.N. Y HANKS, S.H. (1994).**- “Market, attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies and venture performance”, *Journal of Business Venturing*, vol. 9, pp. 331-350.
- CHEN, C.; GREENE, P. Y CRICK, A. (1998).**- “Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers?”, *Journal of Business Venturing*, vol. 13, pp. 295-316.
- CHONG, A. Y GALDO, V. (2003).**- “Should state-owned firms change CEOs before privatization? The case of the telecommunications industry”, *Working Paper*, nº 481, Banco Inter-Americano de Desarrollo.
- CHONG, A. Y LÓPEZ-DE-SILANES, F. (2003).**- “The true about privatization in Latin America”, *Working Paper*, nº R-486, Banco Inter-Americano de Desarrollo.
- CHONG, A. Y LÓPEZ-DE-SILANES, F. (2004).**- “Privatization in Mexico”, *Working Paper*, nº R-454, Banco Inter-Americano de Desarrollo.
- CHURCHILL, N.C. Y MUZYKA, D.F. (1994).**- “Defining and conceptualizing entrepreneurship: a process approach”. En HILLS GE (Ed): *Marketing and entrepreneurship*, pp. 11-23. Quorum Books. Westport.
- CLAESSENS, S. Y DJANKOV, S. (1999).**- “Enterprise performance and management turnover in the Czech Republic”, *European Economic Review*, vol. 43, pp. 1115-1124.
- CLAESSENS, S. Y DJANKOV, S. (2002).**- “Privatization benefits in Eastern Europe”, *Journal of Public Economics*, vol. 83, pp. 307-324.
- CLAESSENS, S., DJANKOV, S. Y POHL, G. (1997).**- “Ownership structure and corporate performance: evidence from the Czech Republic”, *World Bank Policy Research Working Paper*, nº 1737.
- CLARKSON, K.W. (1972).**- “Some implications of property rights in hospital management”, *Journal of Law and Economics*, vol. 15, pp. 363-384.
- COLLIS, D.J. (1991).**- “A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry”, *Strategic Management Journal*, vol. 12, nº 1, pp. 49-68.
- COLLINS, O. Y MOORE, D.G. (1970).**- *The organization makers*. Appleton-Century-Crofts, Nueva York.
- COMÍN, F. (2000).**- “Un siglo de evolución y cambios en la empresa pública española”, *Revista Asturiana de Economía*, nº 16-17, pp. 163-190.
- COOPER, R.G. (1979).**- “The dimensions of industrial new product success and failure”, *Journal of Marketing*, vol. 43, nº 3, pp. 93-103.

-
- COOPER, A. (1986).**- “Entrepreneurship and high technology”. En D. SEXTON & R. SMILOR (Eds): *The art and science of entrepreneurship*, pp. 153-168. Ballinger, Cambridge, MA.
- COOPER, A. Y BRUNO, A. (1975).**- “Predicting performance in new high-technology firms”, *Proceedings of the 35th Annual Meeting of the Academy of Management*, Agosto, pp. 426-428.
- COOPER, A.; WOO, C. Y DUNKELBERG, W. (1988).**- “Entrepreneurs perceived chances for success”, *Journal of Business Venturing*, vol. 3, pp. 97-108.
- COOPER, A.; WOO, C. Y DUNKELBERG, W. (1989).**- “Entrepreneurship and the initial size of firms”, *Journal of Business Venturing*, vol. 4, pp. 317-332.
- CORNELLI, F. Y LI, D.D. (1997).**- “Large shareholders, private benefits of control, and optimal schemes of privatization”, *RAND Journal of Economics*, vol. 28, n° 4, pp. 585-604.
- COSH, A.D.; HUGHES, A.; LEE, K. Y SINGH, A. (1989).**- “Institutional investment, mergers and the market for corporate control”, *International Journal of Industrial Organization*, vol. 7, pp. 73-100.
- COUGHLAN, A. Y SCHMIDT, R. (1985).**- “Executive compensation, management turnover and firm performance: An empirical investigation”, *Journal of Accounting and Economics*, vol. 7, pp. 43-66.
- COVIN, J.G. (1991).**- “Entrepreneurial versus conservative firms: A comparison of strategies and performance”, *Journal of Management Studies*, vol. 28, pp. 439-462.
- COVIN, J.G. Y COVIN, T. (1990).**- “Competitive aggressiveness, environmental context and small firm performance”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 14, n° 4, pp. 35-40.
- COVIN, J.G. Y MILES, M.P. (1999).**- “Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 23, n° 3, pp. 47-63.
- COVIN, J.G. Y SLEVIN, D.P. (1988).**- “The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style”, *Journal of Management Studies*, vol. 25, pp. 217-234.
- COVIN, J.G. Y SLEVIN, D.P. (1989).**- “The strategic management of small firms in hostile and benign environments”, *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 75-87.
- COVIN, J.G. Y SLEVIN, D.P. (1991).**- “A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 16, n° 1, pp. 7-25.

-
- COVIN, J.G; SLEVIN, D.P. Y HEELEY, M.B. (1999).**- “Pioneers and followers: competitive tactics, environment and firm growth”, *Journal of Business Venturing*, vol. 15, pp. 175-210.
- CRAGG, M.I. Y DYCK, I.J.A. (1997).**- “Fat cats or corporate agents? U.K. privatization and corporate control”, *Trabajo no publicado*, Harvard Business School.
- CRAGG, M.I. Y DYCK, I.J.A. (1998).**- “Executive pay and U.K. privatization: the demise of ‘one country, two systems’”, *Trabajo no publicado*, Harvard Business School.
- CRAGG, M.I. Y DYCK, I.J.A. (1999).**- “Management control and privatization in the U.K.: a quiet life disturbed”, *RAND Journal of Economics*, vol. 30, pp. 475-497.
- CUBBIN, J.; DOMBERGER, S. Y MEADOWCROFT, S. (1987).**- “Competitive tendering and refuse collection: identifying the sources of efficiency gains”, *Fiscal Studies*, vol. 8, pp. 431-450.
- CUERVO, A. (1984).**- “El ajuste de la empresa pública: Un tema pendiente”, *Papeles de Economía Española*, vol. 21, pp. 114-139.
- CUERVO, A. (1988).**- “Situación económica y financiera de la empresa: Evolución y perspectivas”. En J.L. GARCÍA (Ed.): *España, economía*, pp. 601-635. Espasa-Calpe, Madrid.
- CUERVO, A. (1989).**- “La empresa pública: Estructura financiera, rentabilidad y costes financieros”, *Papeles de Economía Española*, vol. 38, pp. 177-198.
- CUERVO, A. (1995).**- “El proceso de privatización de las empresas públicas españolas”, *Economistas*, vol. 63, pp. 6-13.
- CUERVO, A. (1997).**- *La privatización de la empresa pública*. Ediciones Encuentro, Madrid.
- CUERVO, A. (2003).**- “La empresa pública entre 1978 y 2003: De la justificación a la privatización”, *Economía Industrial*, vol. 349-350, pp. 233-248.
- CUERVO, A. (2004).**- “Empresa pública y privatización”, *Papeles de Economía Española*, nº 100, pp. 147-161.
- CUERVO, A. Y FERNÁNDEZ, Z. (1986).**- “Una nueva estrategia para el sector público empresarial: Privatización”, *Economistas*, nº 19, pp. 17-22.
- CUERVO, A. Y MAROTO, J.A. (1983).**- “Análisis económico-financiero comparativo entre grandes empresas industriales, públicas y privadas. Años 1979-80 y 1980-81”, *Economía Industrial*, vol. 231, pp. .

CUERVO, A. Y VILLALONGA, B. (1999).- “Privatización y eficiencia empresarial: Hacia un modelo explicativo a nivel de empresa”, *Revista de Economía Industrial*, vol. 4, n° 328, pp. 29-42.

CUERVO, A. Y VILLALONGA, B. (2000).- “Explaining the variance in the performance effects of privatization”, *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 3, pp. 581-590.

CUERVO-CARRUZA, A. (1999).- *Resource development through the co-evolution of resources and scope*. Tesis Doctoral, Sloan School of Management, MIT, Cambridge, MA.

D’AUNNO, T.; SUCCI, M.; ALEXANDER, J.A. (2000).- “The role of institutional and market forces in divergent organizational change”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, n° 4, pp. 679-703.

D’AVENI, R.A. (1994).- *Hyper-Competition –Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, The Free Press, Nueva York.

DAILY, C.M. Y DALTON, D.R. (1993).- “Board of directors leadership and structure: Control and performance implications”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 17, n° 3, pp. 65-81.

DAVIDSSON, P. Y WIKLUND, J. (2001).- “Levels of analysis in entrepreneurship research: Current research practice and suggestions for the future”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Verano, pp. 81-99.

DAVIES, D.G. (1981).- «Property rights and economic behaviour in private and government enterprises: the case of Australia’s banking system”, *Research in Law and Economics*, vol. 3, pp. 111-142.

DAVIS, E. Y KAY, J. (1990).- “Assessing corporate performance”, *Business Strategy Review*, vol. 1, pp. 1-16.

DE ALESSI, L. (1974).- “An economic analysis of government ownership and regulation: theory and the evidence from the electric power industry”, *Public Choice*, vol. 19, pp. 1-42.

DE ALESSI, L. (1980).- “The economics of property rights: a review of the evidence”, *Research in Law and Economics*, vol. 2, pp. 1-47.

DE CASTRO, J.; UHLENBRUCK, K. (1997).- “Characteristics of privatization: Evidence from developed, less-developed, and former communist countries”, *Journal of International Business Studies*, vol. 28, pp. 123-143.

-
- DE CASTRO, J.O. Y UHLENBRUCK, K. (2003).**- “The transformation into entrepreneurial firms. Examining the context of privatization”, *Management Research*, vol. 1, n° 2, pp. 171-184.
- DE FAJA, G. (1993).**- “Productive efficiency and public and private firms”, *Journal of Public Economics*, vol. 50, pp. 15-30.
- DE LA FUENTE, J.M.; DE MIGUEL, A. Y RODRÍGUEZ, J.M. (1988).**- “Perfil económico-financiero de las empresas españolas. Un estudio empírico comparativo”, *Economía Industrial*, vol. 262, pp. 77-87.
- DEAN, A.; CARLISLE, Y. Y BADEN-FULLER, C. (1999).**- “Punctuated and continuous change: The UK water industry”, *British Journal of Management*, vol. 10, pp. S3-S18.
- DEAN, C.C.; THIBODEUX, M.S.; BEYERLEIN, M.; EBRAHIMI, B. Y MOLINA, D. (1993).**- “Corporate entrepreneurship and competitive aggressiveness: a comparison of U.S. firms operating in Eastern Europe or the Commonwealth of independent states with U.S. firms in other high-risk-environments”. En S.B. PRASARD (Ed): *Advances in international and comparative management*, pp. 31-54. JAI Press, Greenwich.
- DEMIRGÜC-KUNT, A. Y MAKSIMOVIC, V. (1998).**- “Law, finance and firm growth”, *Journal of Finance*, vol. 53, pp. 2107-2139.
- DEMSETZ, H. (1983).**- “The structure of ownership and the theory of the firm”, *Journal of Law and Economics*, vol. 26, pp. 375-390.
- DEMSETZ, H. Y LEHN, K. (1985).**- “The structure of corporate ownership: Causes and consequences”, *Journal of Political Economy*, vol. 93, n° 6, pp. 1155-1177.
- DETOUZOS, M.L.; LESTER, R.K. Y SOLOW, R.M. (1989).**- *Made in America: Regaining the productive edge*. MIT Press, Cambridge, MA.
- DESS, G.G. Y BEARD, D.W. (1984).**- “Dimensions of organizational task environments”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, pp. 52-73.
- DESS, G.G. Y DAVIS, P.S. (1984).**- “Porter’s (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance”, *Academy of Management Journal*, vol. 27, n° 3, pp. 467-488.
- DESS, G.G.; IRELAND, R.D.; ZAHRA, S.A.; FLOYD, S.W.; JANNEY, J. Y LANE, P.J. (2003).**- “Emerging issues in corporate entrepreneurship”, *Journal of Management*, vol. 29, n° 3, pp. 351-378.

DESS, G.G.; LUMPKIN, G.T Y COVIN, J.G. (1997).- “Entrepreneurial strategy making and firm performance : test of contingency and configurational models”, *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 9, pp. 677-695.

DESS, G.G.; LUMPKIN, G.T. Y MCGEE, J.E. (1996).- “Linking corporate entrepreneurship to strategy structure, and process: Suggested research directions”, *Working Paper*, University of Kentucky.

DESS, G.G. Y MILLER, A. (1993).- *Strategic management*. McGraw-Hill, Nueva York.

DESS, G.G; NEWPORT, S. Y RASHEED, A. (1993).- “Configuration research in strategic management: Key issues an suggestions”, *Journal of Management*, vol. 19, n° 4, pp. 775-795.

DEWENTER, K.L. Y MALATESTA, P.H. (1997).- “Public offerings of state-owned and privately-owned enterprises: An international comparison”, *The Journal of Finance*, vol. 52, pp. 1659- 1679.

DEWENTER, K.L. Y MALATESTA, P.H. (2001).- “State- owned and privately owned firms: an empirical análisis of profitability, leverage and labor intensity”, *American Economic Review*, vol. 91, n° 1, pp. 320-334.

DIMAGGION, P. Y POWELL, W. (1983).- “The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality on organizational fields”, *American Sociological Review*, vol. 48, pp. 147-160.

DOBBIN, F. DOWD. T.J. (1997).- “How policy shapes competition: Early railroad foundings in Massachusetts”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, pp. 510-529.

DOH, J.P. (2000).- “Entrepreneurial privatization strategies: Order of entry and local partner collaboration as sources of competitive advantage”, *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 3, pp. 551-571.

DOLLINGER, M.J. (1984).- “Environmental boundary spanning and information processing effects on organizational performance”, *Academy of Management Journal*, vol. 27, n° 2, pp. 351-368.

DOMAH, P. Y POLLIT, M.G. (2001).- “The restructuring and privatisation of the electricity distribution and supply businesses”, *Fiscal Studies*, vol. 22, n° 1, pp. 107-146.

DOMBERGER, S. Y PIGGOTT, J. (1986).- “Privatization policies and public enterprise: a survey”, *The Economic Record*, vol. 62, pp. 145-162.

DOTY, D.H.; GLICK, W.H. Y HUBER, G.P. (1993).- “Fit, equifinality and organizational effectiveness: A test of two configurational theories”, *Academy of Management Journal*, vol. 36, n° 6, pp. 1196-1250.

-
- DOWNS, A. (1957).**- *An economic theory of democracy*. Harper & Row, Nueva York.
- DOWNS, A. (1967).**- *Inside bureaucracy*. Little Brown, Boston, MA.
- DRUCKER, P.F. (1985).**- *Innovation and entrepreneurship*. Harper & Row, Nueva York.
- DRUCKER, P.F. (1990).**- *Managing the non-profit organization*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- DRUM, B. (1993).**- "Privatization in Africa", *Journal of World Business*, vol. 28, pp. 144-149.
- D'SOUZA, J. Y MEGGINSON, W.L. (1999).**- "The financial and operating performance of newly privatized firms during the 90's", *Journal of Finance*, vol 54, n° 4, pp. 1397-1438.
- D'SOUZA, J. Y MEGGINSON, W.L. (2000).**- "Sources of performance improvement in privatized firms: a clinical study of the global telecommunications industry", *Working Paper*, Universidad de Oklahoma.
- D'SOUZA, J.; MEGGINSON, W.L. Y NASH, R. (2000).**- "Determinants of performance improvement in privatized firms: The role of restructuring and corporate governance", *Working Paper*, Universidad de Oklahoma, pp. 1-40.
- DUNNE, T.; ROBERTS, M. Y SAMUELSON, L. (1988).**- "Patterns of firm entry and exit in U.S. manufacturing industries", *Rand Journal of Economics*, vol. 19, pp. 495-515.
- DUNSIRE, A. (1990).**- "Holistic governance", *Public Policy and Administration*, vol 5, n° 1, pp. 3-28.
- DUNSIRE, A. (1991).**- "Organisational status change and performance: The significance of internal structure". En K. HARTLEY Y A. OTT (Eds.): *Privatisation and economic efficiency*, pp. . Edward Elgar, Aldershot.
- DUNSIRE, A; HOOD, C. Y HUBY, M. (1989).**- *Cutback management in public bureaucracies: Popular theories and observed outcomes in Whitehall*. Cambridge University Press, Cambridge.
- DYCK, A. (1997).**- "Privatization in Eastern Germany: management selection and economic transition", *American Economic Review*, Septiembre, pp. 565-597.
- EARLE, J. (1998).**- "Post-privatization ownership and productivity in Russian industrial enterprises", *SITE Working Paper*, n° 127, Stockholm School of Economics, Stockholm.
- ECKEL, C.; ECKEL, D. Y SINGAL, V. (1997).**- "Privatization and efficiency. Industry effects of the sale of British Airways", *Journal of Financial Economics*, vol. 43, n° 2, pp. 275-298.

-
- ECKHARDT, J.T. Y SHANE, S.A. (2003).**- “Opportunities and entrepreneurship”, *Journal of Management*, vol. 29, nº 3, pp. 333-349.
- EGGAR, T. (1995).**- “The regulation of the former nationalised utilities: a government view”. En D. HELM (Ed.): *British utility regulation: Principles, experience and reform*, pp. .Oxera Press, Oxford.
- ENTRIALGO, M.; FERNÁNDEZ, E. Y VÁZQUEZ C.J. (2001).**- “Los efectos de la turbulencia del entorno y del grado de discrecionalidad percibido en el comportamiento emprendedor”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 10, nº 1, pp. 21-36.
- ESTRIN, S. Y PEROTIN, V. (1991).**- “Does ownership always matter?”, *Internacional Journal of Industrial Organization*, vol. 9, pp. 55-72.
- EVANS, D. Y LEIGHTON, L. (1989).**- “Some empirical aspects of entrepreneurship”, *American Economic Review*, vol. 79, pp. 519-535.
- FAMA, E.F. (1980).**- “Agency problems and the theory of the firm”, *Journal of Political Economy*, vol. 88, nº 2, pp. 288-307.
- FAMA, E.F. Y JENSEN, M.C. (1983).**- “Separation of ownership and control”, *Journal of Law and Economics*, vol. 26, nº 2, pp. 301-325.
- FAST, N. (1981).**- “Pitfalls of corporate venturing”, *Research Management*, vol. 24, nº 2, pp. 21-24.
- FERNÁNDEZ, Z. (1985).**- “Rasgos diferenciales de la dirección de las empresas públicas”, *Economía Industrial*, vol. 24, pp. 107-120.
- FERNÁNDEZ, Z. (1994).**- “Comportamiento y eficiencia de la empresa pública”. En J. VELARDE Y J. L. GARCÍA DELGADO (Ed.): *El estado en la economía española*, pp. 105-124. Cívitas, Madrid.
- FERNÁNDEZ, Z; ROMERO, A.M. Y VÁZQUEZ, E. (2004).**- “Privatizaciones y cambios estratégicos (El caso español 1985-2000). En SEPI (Eds.): *Teoría y política de privatizaciones: Su contribución a la modernización económica. Análisis del caso español*, pp. 595-623.
- FERNER, A. Y COLLING, T. (1993).**- “Privatization of the British utilities: regulation, decentralization and industrial relations”. En T. CLARKE Y C. PITELIS (Eds.): *The political economy of privatization*, pp. 125-141. Routledge, Londres.

-
- FILATOTCHEV, I.; WRIGHT, M.; BUCK, T. Y ZHUKOV, V. (1999).**- “Corporate entrepreneurs and privatized firms in Russia, Ukraine and Belarus”, *Journal of Business Venturing*, vol. 14, pp. 475-492.
- FINKELSTEIN, S. Y D’AVENI, R.A. (1994).**- “CEO duality as a double-edge sword. How boards of directors balance entrenchment avoidance and unity of command”, *Academy of Management Journal*, vol. 37, pp. 1079-1108.
- FIORINA, M.P. Y NOLL, R.G. (1978).**- “Voters, bureaucrats and legislators: a rational choice perspective on the growth of bureaucracy”, *Journal of Public Economics*, vol. 9, pp. 239-254.
- FISHER, R.; GUTIERREZ, R. Y SERRA, P. (2003).**- “The effects of privatization in Colombia: a plant performance analysis”, *Working Paper*, nº R-458, Banco Interamericano de Desarrollo.
- FLIGSTEIN, N. (1990).**- *The transformation of corporate control*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- FOMBRUN, C. Y GINSBERG, A. (1990).**- “Shifting gears: Enabling and disabling forces on change in corporate aggressiveness”, *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 297-308.
- FORBES, D.P. (1999).**- “Cognitive approaches to new venture creation”, *International Journal of Management Review*, vol. 1, pp. 415-439.
- FOSTER, C.D. (1992).**- *Privatization, public ownership and the regulation of natural monopoly*. Blackwell, Oxford, U.K.
- FRANKO, L. (1989).**- “Global corporate competition: who’s winning, who’s losing, and the R&D factor as one reason why”, *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 449-474.
- FREEMAN, K.D.; OUM, T.H.; TRETHERWAY, M.W. Y WATERS, W.G. (1985).**- “The total factor productivity of the Canadian class I railways: 1956-1981”, *The Logistics and Transportation Review*, vol. 21, pp. 249-276.
- FRYDMAN, R.; GRAY, C., HESSEL, M. Y RAPACZYNSKI (1999).**- “When does privatization work? The impact of private ownership on corporate performance in the transition economies”, *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 114, nº 4, pp. 1153-1191.
- FRYDMAN, R.; HESSEL, M. Y RAPACZYNSKI A. (2000).**- “Why ownerships matters? Entrepreneurship and the restructuring of enterprises in Central Europe”, *Working Paper*, C.V. Starr Center for Applied Economics, New York University, Nueva York.
- FUJITA, S. (1997).**- *A strategy for corporate innovation*. Asian Productivity Organization, Tokio.

-
- GALAT, A.; JONES, L.; TANDON, P. Y VOGELSANG, I. (1994).**- *Welfare consequences of selling public enterprises*. The World Bank, Washington, D.C.
- GALIANI, S.; GERTLER, P.; SCHARDGRODSKY, E. Y STURDZENEGGER, F. (2003).**- “The costs and benefits of privatization in Argentina: a microeconomic analysis”, *Research Network Working Paper*, nº R-454, Banco Inter-Americano de Desarrollo.
- GÁMIR, L. (1999).**- *Las privatizaciones en la España actual*. Pirámide, Madrid.
- GARRÓN, M.; MACHICADO, C. Y CAPRA, K. (2003).**- “Impacts of privatization in Bolivia on firm performance”. En A. CHONG Y F. LÓPEZ-DE-SILANES (Eds.): *The true about privatization in Latin America*, pp. . Stanford University Press, Estados Unidos.
- GARTNER, W.B. (1985a).**- “A conceptual framework for describing the process of new venture formation”, *Academy of Management Review*, vol. 10. pp. 696-706.
- GARTNER, W.B. (1985b).**- “Who is the entrepreneur? is the wrong question”, *American Journal of Small Business*, vol. 12, pp. 11-32.
- GARTNER, W.B. Y BURGER, K.J. (1983).**- “Entry strategies in the robotic industry”. En J.A. HORNADAY; J.A. TIMMONS Y K.M. VESPER (Eds.): *Frontiers of entrepreneurship research*, pp. 118-138. Babson College, Wellesley, MA.
- GEDAJLOVIC, E. (1993).**- *A cross-national study of corporate governance, strategy and performance*. Tesis doctoral, Concordia University, Montreal, Quebec, Canada.
- GEROSKI, P. (1995).**- “What do we know about entry?”, *International Journal of Industrial Organization*, vol. 13, pp. 421-440.
- GIAMARTINO, G.; MCDOUGALL, P. Y BIRD, B. (1993).**- “Internacional entrepreneurship: The state of the field”, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 18. nº 1, pp. 37-42.
- GINSBERG, A Y BUCHLOTZ, A. (1990).**- “Converting to for-profit status: Corporate responsiveness to radical change”, *Academy of Management Journal*, vol. 33, nº 3, pp. 445-477.
- GOLDSTEIN, A. (2003).**- “Privatization in Italy 1993-2002: goals, institutions, outcomes, and outstanding issues”, *CESifo Working Paper*, nº 912.
- GONZÁLEZ-PÁRAMO, J.M. (1995).**- “Privatización y Eficiencia: ¿Es irrelevante la titularidad?”, *Economistas*, vol. 63, pp. 32-43.
- GOODMAN, J.B. Y LOVEMAN, G.W. (1991).**- “Does privatization serve the public interest?”, *Harvard Business Review*, vol. 69, nº 6, pp. 26-38.
- GRANT, R.M. (1998).**- *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications*. 3ª edición, Basil Blackwell, Inc, Cambridge, MA.

-
- GRAY, B. Y ARISS, S.S. (1985).**- “Politics and strategic change across organizational life cycles”, *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 4, pp. 707-723.
- GRIMM, C.M. Y SMITH, K.G. (1997).**- *Strategy as action: Industry, rivalry and coordination*. South-Western College Publishing, Cincinnati, OH.
- GROSSE, R. y YANES: (1988): “Carrying out a successful privatization: The YPF case”, *Academy of Management Executive*, vol. 12, pp. 64-73.
- GROSSMAN, S. Y HART, O. (1986).**- “The costs and benefits of ownership: a theory of vertical and lateral integration”, *Journal of Political Economy*, vol. 94, pp. 691-719.
- GUTH, W.D. Y GINSBERG, A. (1990).**- “Guest editor’s introduction: Corporate entrepreneurship”, *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 5-15.
- HAGE, J. Y AIKEN, M. (1970).**- *Social change in complex organizations*. Random House, Nueva York.
- HAMBRICK, D. (1981).**- “Strategic awareness within top management team”, *Strategic Management Journal*, vol. 2, pp. 263-279.
- HAMBRICK, D. (1983).**- “Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow’s strategic types”, *Academy of Management Journal*, vol. 26, n° 1, pp. 5-26.
- HAMBRICK, D. (1985).**- “Strategies for mature industrial product businesses”. En J.H. GRANT (Ed): *Strategic Management Frontiers*, pp. 320-356. JAI Press, Greenwich, CT.
- HAMEL, C. Y PRAHALAD, C.K. (1989).**- “Strategic intent”, *Harvard Business Review*, vol. 67, n° 3, pp. 63-76.
- HANKE, S. (Ed.) (1987).**- *Prospects for privatization*. Academy of Political Science, Nueva York.
- HANNAN, M. Y FREEMAN, J. (1984).**- “Structural inertia and organizational change”, *American Sociological Review*, vol. 49, pp. 149-164.
- HARPER, J.T. (2002).**- “The performance of privatized firms in the Czech Republic”, *Journal of Banking and Finance*, vol. 26, pp. 621-649.
- HART, S. (1992).**- “An integrative framework for strategy-making processes”, *Academy of Management Review*, vol. 17, pp. 327-351.
- HART, O.D. (1993).**- “Incomplete contracts and the theory of the firm”. En O.E. WILLIAMSON y S.G. WINTER (Eds.): *The nature of the firm. Origins, evolution and development*, pp. Oxford University Press, Oxford.
- HART, O.D. (1995).**- *Firms, contracts and financial structure*. Oxford University Press, Oxford.

-
- HART, O.D. Y HOLMSTROM, B. (1987).**- “The theory of contracts”. En T.F. BEWLEY (Ed.): *Advances in economic theory*, pp. Cambridge University Press, Cambridge.
- HART, O.D. Y MOORE, J. (1990).**- “Property right and the nature of the firm”, *Journal of Political Economy*, vol. 98, pp. 1119-1159.
- HARTLEY, K.; PARKER, D. Y MARTIN, S. (1991).**- “Organisational status, ownership and productivity”, *Fiscal Studies*, vol. 12, n° 2, pp. 46-60.
- HASKEL, J.; SANCHÍS, A. (1995).**- “Privatisation and X-inefficiency: A bargaining approach”, *The Journal of Industrial Economics*, vol. 43, n° 3, pp. 301-321.
- HASKEL, J. Y SZYMANSKI, S. (1993).**- “Privatization, liberalization, wages and employment: Theory and evidence for the U.K.”, *Economica*, vol. 60, n° 127, pp. 161-181.
- HAVEMAN, A.H. (1992).**- “Between a rock and a hard place: Organizational change and performance under conditions of fundamental environmental transformation”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, pp. 48-68.
- HAYES, R.H. Y ABERNATHY, W.J. (1980).**- “Managing our way to economic decline”, *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp. 67-77.
- HERNÁNDEZ DE COS, P. (2003).**- *Empresa pública, privatización y eficiencia*. Tesis doctoral, Departamento de Economía Aplicada VI Hacienda Pública y Sistema Fiscal, Universidad Complutense de Madrid.
- HERNÁNDEZ DE COS, P.; ARGIMÓN, I. Y GONZÁLEZ-PÁRAMO, J. M. (2004).**- “Public ownership and business performance in the Spanish manufacturing sector 1983-1996”, *Public Finance Review*, vol. 32, n° 2, pp. 148-182.
- HISRICH, R.D. Y FULOP, G. (1995).**- “Hungarian entrepreneurs and their enterprises”, *Journal of Small Business Management*, vol. 33, n° 3, pp. 88-94.
- HISRICH, R.D. Y PETERS, M.P. (1984).**- *Entrepreneurship: Starting, developing and managing a new enterprise*. Richard D. Irwin Inc, Boston.
- HITT, M.A.; HOSKISSON, R.E. E IRELAND, R.D. (1990).**- “Mergers and acquisitions and managerial commitment to innovation in M-form firms”, *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 29-47.
- HITT, M.A.; HOSKISSON, R.E. E IRELAND, R.D. (1994).**- “A mid-range theory of the interactive effects of international and product diversification on innovation and performance”, *Journal of Management*, vol. 20, pp. 297-326.

-
- HITT, M.A.; HOSKISSON, R.E.; IRELAND, R.D. Y HARRISON, J.S. (1991).**- “Effects of acquisitions on R&D inputs and outputs”, *Academy of Management Journal*, vol. 34, nº 3, pp. 693-706.
- HITT, M.A. E IRELAND, R.D. (2000).**- “The intersection of entrepreneurship and strategic management research”. En D.L. SEXTON Y H.A. LANDSTROM (Eds): *Handbook of entrepreneurship*, pp. 45-63. Blackwell, Oxford.
- HITT, M.A.; IRELAND, R.D., CAMP, S.M. Y SEXTON, D.L. (2001).**- “Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation”, *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 479-491.
- HJALMARSSON L. Y VEIDERPASS, A. (1992).**- “Productivity in Swedish electricity retail distribution”, *Scandinavian Journal of Economics*, pp. 193-206.
- HOFER, C.W. Y SCHENDEL, D. (1978).**- *Strategy formulation: Analytical concepts*. West Publishing Co, St Paul.
- HOLDERNESS, C. G. (2003).**- “A survey of blockholders and corporate control”, *Economic Policy Review*, Abril, pp. 51-62.
- HOLDERNESS, C. G. Y SHEEHAN, D.P. (1988).**- “The role of majority shareholders in publicly held corporations”, *Journal of Financial Economics*, vol. 20, pp. 317-346.
- HOLMSTROM, B. (1989).**- “Agency costs and innovation”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 12, pp. 305-327.
- HOLMSTROM, B. Y TIROLE, J. (1989).**- “Theory of the firm”. En R. SCHMALENSEE Y R. WILLIG (Eds.): *Handbook of industrial organization*, pp. . North-Holland, Amsterdam.
- HOLMSTROM, B. Y TIROLE, J. (1993).**- “Market liquidity and performance monitoring”, *Journal of Political Economy*, vol 101, pp. 678-709.
- HOOD, C.; HUBY, M. Y DUNSIRE, A. (1984).**- “Bureaucrats and budgeting benefits: How do British Central Department measure up?”, *Journal of Public Policy*, vol. 4, nº 3, pp. 163-179.
- HORNSBY, J.S.; NAFFZIGER, D.W.; KURATKO, D.F. Y MONTAGNO, R.V. (1993).**- “Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment”, *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 49-58.
- HOSKISSON, R.E.; HITT, M.A. Y HILL, C.W.L. (1991).**- “Managerial risk taking and diversified firms: An evolutionary perspective”, *Organization Science*, vol. 2, nº 3, pp. 296-314.

HOSKISSON, R.E.; HITT, M.A. Y HILL, C.W.L. (1993).- “Managerial incentives and investment in R&D in large multiproduct firms”, *Organization Science*, vol. 4, pp. 325-341.

HURST, D.K.; RUSH, J.C. Y WHITE, R.E. (1989).- “Top management teams and organizational renewal”, *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 87-105.

HUBER, G.P. Y POWER, D.J. (1985).- “Retrospective reports of strategic-level managers: guidelines for increasing their accuracy”, *Strategic Management Journal*, vol. 6, pp. 171-180.

IRELAND, R.D.; HITT, M.A.; CAMP S.M. Y SEXTON D.L. (2001).- “Integrating entrepreneurship actions and strategic management actions to create firm wealth”, *Academy of Management Executive*, vol. 15, nº 1, pp. 49-63.

IRELAND, R.D.; HITT, M.A. Y SIRMON, D.G. (2003).- “A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions”, *Journal of Management*, vol. 29, nº 6, pp. 963-989.

JACKSON, S. Y MARKOWSKI, S. (1995).- “The attractiveness of countries to foreign direct investment implications for the Asia-Pacific region”, *Journal of World Trade*, vol. 29, nº 5, pp. 159-179.

JACKSON, P. Y PRICE, C. (EDS.) (1994).- *Privatization and regulation: A review of the issues*. Longman, Londres.

JELINEK, M. Y SCHOONHOVEN, C. (1990).- *The innovation marathon: Lessons from high technology firms*. Basil Blackwell, Oxford.

JENKINS. E Y SEILER, (1990).- “The impact of executive compensation schemes upon the level of discretionary expenditures and growth in stockholder wealth”, *Journal of Business Finance and Accounting*, vol. 17, pp. 585-592.

JENNINGS, D.F. Y LUMPKIN, J.R. (1989).- “Functionally modeling corporate entrepreneurship: An empirical integrative analysis”, *Journal of Management*, vol. 15, pp. 485-502.

JENNINGS, D.F. Y SEAMAN, S.L. (1994).- “High and low levels of organizational adaptation: An empirical analysis of strategy, structure, and performance”, *Strategic Management Journal*, vol. 15, nº 6, pp. 459-475.

JENNINGS, D.F. Y YOUNG, D. M. (1990).- “An empirical comparison between objective and subjective measures of the product innovation domain of corporate entrepreneurship”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Otoño, pp. 53-66.

JENSEN, M.C. Y MECKLING, W.H. (1976).- “Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure”, *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4, pp. 305-360.

JENSEM, M.C. Y MURPHY, K.J. (1990).- “Performance pay and top management incentives”, *Journal of Political Economy*, vol. 98, pp. 225-263.

JOHNSON, B. R. (1990): “Towards a multidimensional model of entrepreneurship: the case of achievement motivation and the entrepreneur”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 14, n° 3, pp. 39-54.

JOHNSON, S. Y LOVEMAN, G. (1995).- *Starting over in Eastern Europe: Entrepreneurship and economic renewal*. Harvard Business School Press.

JOHNSON, G.; SMITH, S. Y CODLING, B. (2000).- “Microprocesses of institutional change in the context of privatization”, *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 3, pp. 572-580.

JONES, D.C. (1998).- “The economic effects of privatization: Evidence from a Russian panel”, *Comparative Economic Studies*, vol. 40, pp. 75-103.

JONES, S.; MEGGINSON, W.; NASH, R. Y NETTER, J. (1999).- “Share issue privatizations as financial means to political and economic ends”, *Journal of Financial Economics*, vol. 53, pp. 217-253.

KAISH, S. Y GILAD, B. (1991).- “Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives: Sources, interests and general alertness”, *Journal of Business Venturing*, vol. 6, pp. 45-61.

KANTER, R. (1983).- *The change masters: Innovation and entrepreneurship in the American corporation*. Simon & Schuster. Nueva York.

KANTER, R. (1986).- “Supporting innovation and venture development in established companies”, *Journal of Business Venturing*, vol. 1, n° 1, pp. 47-60.

KANTER, R. (1989).- *When giants learn to dance*. Simon and Schuster, Nueva York.

KAPLAN, S. (1989).- “The effects of management buyouts on operating performance and value”, *Journal of Financial Economics*, vol. 24, pp. 217-254.

KARAGOZOGLU, N. Y BROWN, W.B. (1988).- “Adaptive responses by conservative and entrepreneurial firms”, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 5, pp. 269-281.

KATZ, J. Y GARTNER, W.B. (1988).- “Properties of emerging organizations”, *Academy of Management Review*, vol. 13, pp. 429-441.

-
- KATZ, J. Y GREEN, R.P. (1996).**- “Academic resources for entrepreneurship education”, *Simulation & Gaming*, vol. 27, n° 3, pp. 365-374.
- KATZ, D. Y KAHN, R.L. (1978).**- *The social psychology of organizations*. Wiley, Nueva York.
- KAY, J. A. (1987).**- “Introduction: Public ownership, public regulation or public subsidy?”, *European Economics Review*, n° 31, pp. 343-345.
- KAY, J.A. Y THOMPSON, D.J. (1986).**- “Privatisation: A policy in search of a rationale”, *Economic Journal*, vol. 96, pp. 18-32.
- KAY, J.A. Y VICKERS, J. (1988).**- “Regulatory reform in Britain”, *Economic Policy*, vol. 7, pp. 285-351.
- KELLY, D. Y AMBURGEY, T.L. (1991).**- “Organizational inertia and momentum: A dynamic model of strategic change”, *Academy of Management Journal*, vol. 34, pp. 591-612.
- KHANDWALLA, P.N. (1977).**- *The design of organizations*. Navard Press, Nueva York.
- KHANDWALLA, P.N. (1987).**- “Generators of pioneering innovative management: some Indian evidences”, *Organizational Studies*, vol. 8, n° 1, pp. 39-59.
- KHILSTROM, R. Y LAFFONT, J. (1979).**- “A general equilibrium entrepreneurial theory of firm formation based on risk aversion”, *Journal of Political Economy*, vol. 87, pp. 719-748.
- KIKERI, S. Y NELLIS, J. (2001).**- “Privatization in competitive sectors: The record so far”, *Public Sector Advisory Services of the World Bank*, Washington, D.C.
- KIRZNER, I.M. (1973).**- *Competition and entrepreneurship*. University of Chicago Press, Chicago.
- KIRZNER, I.M. (1995).**- “The nature of profits: Some economic insights and their ethical implication”. En R.COWAN Y M.J. RIZZO (Eds.): *Profits and morality*. University of Chicago Press, Chicago.
- KIRZNER, I. (1997).**- “Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach”, *Journal of Economic Literature*, vol. 35, pp. 60-85.
- KNIGHT, F. (1921).**- *Risk, uncertainty and profit*. Houghton Mifflin, Boston.
- KNIGHT, G. (1997).**- “Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation”, *Journal of Business Venturing*, vol. 12, pp. 213-225.
- KORNAI, J. (1980).**- *Economics of shortage*. North-Holland, Amsterdam.
- KRAFT, K. (1989).**- “Market structure, firm characteristics and innovative activity”, *Journal of Industrial Economics*, vol. 37, n° 3, pp. 329-336.

-
- KROLL, M.; WRIGHT, P.; TOOMBS, L. Y LEAVELL, H. (1997).**- “Form of control: A critical determinant of acquisition performance and CEO rewards”, *Strategic Management Journal*, vol. 18, nº 2, pp. 85-96.
- KUHN, R.L. (1989).**- *Creativity and strategy in mid-sized firms*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Nueva York.
- KUKALIS, S. (1989).**- “The relationship among firm characteristics and design of strategic planning systems in large organizations”, *Journal of Management*, vol. 15, pp. 565-579.
- KURATKO, D.; IRELAND, R.D. Y HORNSBY, J. (2001).**- “Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia’s corporate entrepreneurship strategy”, *Academy of Management Executive*, vol. 15, nº 4, pp. 60-71.
- KURATKO, D.; MONTAGNO, R. Y HORNSBY, J. (1990).**- “Developing an intrapreneurial assessment instrument for effective corporate entrepreneurial environment”, *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 49-58.
- LA PORTA, R. Y LÓPEZ-DE-SILANES, F. (1997).**- “The benefits of privatization: Evidence from Mexico”, NBER Working Paper, nº 6215, Cambridge, MA.
- LA PORTA, R. Y LÓPEZ-DE-SILANES, F. (1999).**- “The benefits of privatization: Evidence from Mexico”, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 4, pp. 1193-1242.
- LA PORTA, R.; LÓPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A. Y VISHNY, R. (1997).**- “Legal determinants of external finance”, *Journal of Finance*, vol. 52, pp. 1131-1150.
- LA PORTA, R.; LÓPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A. Y VISHNY, R. (1998).**- “Law and finance”, *Journal of Political Economy*, vol. 106, pp. 1113-1150.
- LA PORTA, R.; LÓPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A. Y VISHNY, R. (1999).**- “The quality of government”, *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 15, pp. 222-279.
- LA PORTA, R.; LÓPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A. Y VISHNY, R. (2000).**- “Investor protection and corporate governance”, *Journal of Financial Economics*, vol. 58, pp. 3-27.
- LA PORTA, R.; LÓPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A. Y VISHNY, R. (2002).**- “Investor protection and corporate valuation”, *Journal of Finance*, vol. 58, nº 3, pp.
- LAFFONT, J.J. (1995).**- “Privatization and incentives”, *Revista Española de Economía*, Monográfico de Regulación, pp. 9.21.
- LAFFONT, J.J. Y TIROLE, J. (1991).**- “Privatization and incentives”, *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 7, pp. 84-105.

-
- LAFFONT, J.J. Y TIROLE, J. (1993).**- *A theory of incentives in procurement and regulation*. MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- LAFORGE, R.W. Y MILLER, S.J. (1987).**- “The moderating effects of company size and business level marketing strategies”. En G.G. HILLS (Eds.): *Research at the marketing or entrepreneurship interface*, pp. 54-64. Usasbe, Marietta, GA.
- LANE, P.J.; CANNELLA, A.A. Y LUBATKIN, M.H. (1998).**- “Agency problems as antecedents to unrelated mergers and diversification: Amihud and Lev reconsidered”, *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 555-578.
- LANT, T.K. Y MEZIAS, S.J. (1992).**- “An organizacional learning model of convergente and reorientation”, *Organization Science*, vol. 3, pp. 47-71.
- LARSSON, R. Y FINKELSTEIN, S. (1999).**- “Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization”, *Organization Science*, vol. 10, n° 1, pp. 1-26.
- LAURIN, C. Y BOZEC, Y. (2000).**- “Privatization and productivity improvement: The case of Canadian National (CN)”, *Working Paper*, Ecoles de HEC, Montreal.
- LAWLESS, M.W. Y ANDERSON, P.C. (1996).**- “Generational technological change: effects of innovation and local rivalry on performance”, *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 5, pp. 1185-1217.
- LAWRENCE, P.R. Y LORSCH, J.W. (1967).**- *Organization and the environment*. Harvard UP, Boston.
- LAWRIWSKY, M.L. (1984).**- *Corporate structure and performance*. Croom Helm, Londres.
- LEE, J. Y MILLER, D. (1996).**- “Strategy, environment and performance in two technological context: Contingency theory in Korea”, *Organizational Studies*, vol. 17, n° 5, pp. 729-750.
- LENWAY, S.A. Y MURTHA, T.P. (1994).**- “The state as strategist in international business research”, *Journal of international Business Studies*, vol. , pp. 513-535.
- LENZ, R.T. (1980).**- “Environment, strategy, organizacional structure and performance: Patterns in one industry”, *Strategic Management Journal*, vol. 1, n° 3, pp. 209-226.
- LEVINE, R. (1997).**- “Financial development and economic growth. Views and agenda”, *Journal of Economic Literature*, vol. 35, pp. 688-726.
- LEVINE, R. Y ZERVOS, S. (1998).**- “Stock markets, banks and economic growth”, *American Economic Review*, vol. 88, pp. 537-558.

-
- LI, H. Y ROZELLE, S. (2000).**- “Saving or stripping rural industry: an analysis of privatization and efficiency in China”, *Agricultural Economics*, vol. 23, pp. 241-252.
- LI, H. Y ROZELLE, S. (2003).**- “Privatizing rural China: Insider privatization, innovative contracts and the performance of township enterprises”, *China Quarterly*, vol. 174, pp. 981-1005.
- LI, M. Y SIMERLY, R.L. (1998).**- “The moderating effect of environmental dynamism on the ownership and performance relationship”, *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 169-179.
- LIEBERMAN, M.B. Y MONTGOMERY D.B. (1988).**- “First mover advantages”, *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 41-58.
- LIOUKAS, S.; BOURANTAS, D. Y. PAPADAKIS, V. (1993).**- “Managerial autonomy of state-owned enterprises: Determining factors», *Organization Science*, vol. 4, n° 4, pp. 645-666.
- LÓPEZ DE SILANES, F. (1997).**- “Determinants of privatization prices”, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 112, pp. 965-1025.
- LONGENCKER, C.O. Y POPOVSKI, S. (1994).**- “The trials of privatization: Retooling Russian managers”, *Business Horizons*, noviembre-diciembre, pp. 35-43.
- LORANGE, P.; MORTON, M. Y GHOSHAL, S. (1986).**- *Strategic control systems*. West, St. Paul, MN.
- LOUGHRAN, T. Y RITTER, J.R. (1997).**- “The operating performance of firms conducting seasoned equity offering”, *Journal of Finance*, vol. 52, pp. 1959-1970.
- LOW, M. Y ABRAHAMSON, E. (1997).**- “Movements, bandwagons, and clones: Industry evolution and the entrepreneurial process”, *Journal of Business Venturing*, vol. 12, n° 6, pp. 435-457.
- LOW, M.B. Y MCMILLAN, I.C. (1988).**- “Entrepreneurship: past research and future challenges”, *Journal of Management*, vol. 14, pp. 139-161.
- LUMPKIN, G.T. Y DESS, G.G. (1996).**- “Simplicity as a strategy-making process: The effects of stage of organizational development and environment on performance”, *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 5, pp. 135-172.
- MACMILLAN, I.C. (1986).**- “To really learn about entrepreneurship: Let’s study habitual entrepreneurs”, *Journal of Business Venturing*, vol. 1, pp. 241-243.
- MACMILLAN, I.C. Y DAY, D.L. (1987).**- “Corporate ventures into industrial markets: Dynamics of aggressive entry”, *Journal of Business Venturing*, vol. 2, pp. 29-39.

-
- MACMILLAN, I.C.; ZEMAN, L. Y SUBBA NARASIMHA, P.N. (1987).**- “Criteria distinguishing successful from unsuccessful ventures in the venture screening process”, *Journal of Business Venturing*, vol. 2, nº 2, pp. 123-137.
- MACQUIERIRA, C. Y ZURITA, S. (1996).**- “Privatizaciones en Chile: Eficiencia y políticas financieras”, *Estudios de Administración*, vol. 3, nº 2, pp. 1-36.
- MAHON, J.F. Y MURRAY, E.A. (1981).**- “Strategic planning for regulated companies”, *Strategic Management Journal*, vol. 2, pp. 251-262.
- MANNE, C. (1965).**- “Mergers and the market for corporate control”, *Journal of Political Economy*, nº 73, pp. 693-706.
- MAÑAS, L. (1998).**- “La experiencia de una década de privatizaciones”, *ICE Privatizaciones*, nº 772, pp. 145-175.
- MARCH, J.G. Y SHAPIRA, Z. (1987).**- “Managerial perspectives on risk and risk taking”, *Management Science*, vol. 33, nº 11, pp. 1404-1418.
- MARCH, J.G. Y SIMON, H.A. (1958).**- *Organizations*. Wiley, Nueva York.
- MAROTO, J.A. (1985).**- “Análisis económico-financiero de una muestra de empresas públicas durante el periodo 1979-82”, *Informe para el Departamento de Sociedades Estatales*, Tribunal de Cuentas.
- MAROTO, J.A. (1990).**- “Los análisis económico-financieros comparativos entre empresas públicas y privadas en España, 1978-1988”. En INSTITUTO DE ESTUDIOS FISCALES (Ed.): *La empresa pública estatal no financiera en España, 1978-1988*. Madrid.
- MAROTO, J.A. (1991).**- “Los análisis económico-financieros comparativos entre empresas públicas y privadas en España: Un estado de la cuestión”. En *Memoria de M^a Ángeles Gil Luezas*, pp. 341-363. Editorial AC. Madrid.
- MARTÍN, P. Y COMÍN, F. (1990).**- “El sector público empresarial en España antes de la Guerra Civil”. En P. MARTÍN y F. COMÍN (Eds.): *Empresa pública e industrialización en España*, pp. 31-59. Alianza Editorial, Madrid.
- MARTIN, S. Y PARKER, D. (1995).**- “Privatization and economic performance throughout the UK business cycle”, *Managerial and Decision Economics*, vol. 16, pp. 225-237.
- MARTIN, S. Y PARKER, D. (1997).**- *The impact of privatisation. Ownership and corporate performance in the UK*. Routledge, Londres.
- MCCLELLAND, D. (1961).**- *The achieving society*. Van Nostrand, Princeton,.

-
- MCCONNELL, J.J. Y SERVAES, H. (1990).**- “Additional evidence on equity ownership and corporate value”, *Journal of Financial Economics*, vol. 27, nº 2, pp. 595-612.
- MCGRATH, R.G. (1999).**- “Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure”, *Academy of Management Review*, vol. 24, nº 1, pp. 13-30.
- MCGRATH, R.G. Y MACMILLAN, I. (2000).**- *The entrepreneurial mindset*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- MCKINNEY, G. Y MCKINNEY, M. (1989).**- “Forget the corporate umbrella: Entrepreneurs shine in the rain”, *Sloan Management Review*, vol. 30, nº 4, pp. 77-82.
- MEGGINSON, W.L.; NASH, R.C. Y VAN RANDENBORGH, M. (1994).**- “The financial and operating performance of newly privatized firms: An international empirical analysis”, *Journal of Finance*, vol. 49, nº 2, pp. 403-452.
- MEGGINSON, W.L.; NASH, R.C.; NETTER, J.M Y POULSEN, A. (2000).**- “The choice between private and public markets: Evidence from privatizations”, *Working Paper*, University of Georgia, Athens, GA.
- MEGGINSON, W.L. Y NETTER, J.M. (2001).**- “From state to market: a survey of empirical studies on privatization», *Journal of Economic Literature*, vol. 39, nº 2, pp. 321-389.
- MEHRAN, H. (1995).**- “Executive compensation structure, ownership, and firm performance”, *Journal of Financial Economics*, vol. 38, pp. 163-184.
- MELLE, M. (1999).**- “Algunos resultados efectivos de las privatizaciones en España”, *Economía Industrial*, vol. 330, pp. 141-158.
- MERRIFIELD, D. (1993).**- “Intrapreneurial corporate renewal”, *Journal of Business Venturing*, vol. 8, pp. 383-389.
- MEYER, G.D. Y HEPPARD, K.A. (2000).**- *Entrepreneurship as strategy: competing on the entrepreneurial edge sage*. Thousand Oaks, CA.
- MIGUÉ, J.L. Y BÉLANGER, G. (1974).**- “Toward a general theory of managerial discretion”, *Public Choice*, vol. 17, pp. 27-47.
- MILES, R.E. Y SNOW, C.C. (1978).**- *Organizational strategy structure and process*. McGraw-Hill, Nueva York.
- MILLER, D. (1983).**- “The correlates of entrepreneurship in three types of firms”, *Management Science*, vol. 29, pp. 770-791.
- MILLER, D. (1986).**- “Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis”, *Strategic Management Journal*, vol. 7, nº 3, pp. 233-249.

-
- MILLER, D. (1987).**- “Strategy making and structure: Analysis and implications for performance”, *Academy of Management Journal*, vol. 30, nº 1, pp. 7-32.
- MILLER, D. (1988).**- “Relating Porter’s business strategies to environment and structure”, *Academy of Management Journal*, vol. 31, nº 2, pp. 280-308.
- MILLER, D. Y CAMP, B. (1985).**- “Exploring determinants of success in corporate ventures”, *Journal of Business Venturing*, vol. 1, nº 1, pp. 87-105.
- MILLER, D.; DROGE, C. Y TOULOUSE, J.M. (1988).**- “Strategic process and content as mediators between organizational context and structure”, *Academy of Management Journal*, vol. 31, pp. 544-569.
- MILLER, D. Y FRIESEN, P.H. (1978).**- “Archetypes of strategy formulation”, *Management Science*, vol. 24, pp. 921-933.
- MILLER, D. Y FRIESEN, P.H. (1982).**- “Innovation in conservative and entrepreneurial firms: To models of strategic momentum”, *Strategic Management Journal*, vol. 3, pp. 1-25.
- MILLER, D. Y FRIESEN, P.H. (1983).**- “Strategy-making and environment: The third link”, *Strategic Management Journal*, vol. 4, pp. 221-235.
- MILLER, D. Y FRIESEN, P.H. (1984).**- *Organizations: A quantum view*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- MILLER, D. Y MINTZBERG, H. (1984).**- “The case for configuration”. En G. MORGAN (Ed): *Beyond Method*, pp. 57-73. Sage, Beverly Hills, CA.
- MILLWARD, R. (1982).**- “The comparative performance of public and private ownership”. En E. ROLL (Ed.): *The mixed economy*, pp. 58-93. McMillan, Londres.
- MILLWARD, R. Y PARKER, D.M. (1983).**- “Public and private enterprise, comparative behaviour and relative efficiency”. En R. MILLWARD, D. PARKER, L. ROSENTHAL, M.T. SUMNER Y N. TOPHAM (Eds.): *Public Sector Economies*, pp. 199-274. Longman, Londres.
- MINTZBERG, H. (1973).**- “Strategy-making in three modes”, *California Management Review*, Invierno, pp. 44-53.
- MINTZBERG, H. (1979).**- *The structuring of organizations*. Prentice Hall, New Jersey.
- MINTZBERG, H. Y MCHUGH, A. (1985).**- “Strategy formulation in an adhocracy”, *Administrative Science Quarterly*, pp. 160-197.
- MIQUEL, S; BIGNÉ, E.; LÉVY, J.; CUENCA, A.C. Y MIQUEL, M.J. (1997).**- *Investigación de mercados*. McGraw Hill, Madrid.

-
- MITCHELL, W.C. (1988).- "Government as it is", *Hobart Paper* 109, Institute of Economic Affairs.
- MOLYNEUX, R. Y THOMPSON, D.J. (1987).- "Nationalised industry performance: Style third rate?", *Fiscal studies*, vol. 8, nº 7, pp. 48-82.
- MORCK, R.; SHLEIFER, A. Y VISHNY, R.W. (1988).- "Managerial ownership and market valuation: An empirical analysis", *Journal of Financial Economics*, vol. 20, pp. 293-315.
- MORCK, R. Y YEUNG, B. (1991).- "Why investors value multinationality?", *Journal of Business*, vol. 64, nº 2, pp. 165-187.
- MORCK, R. Y YEUNG, B. (1992).- "Internalization: An event study test", *Journal of International Economics*, vol. 33, nº 1-2, pp. 41-56.
- MORGAN, W.D. (1977).- "Investor owned versus publicly owned water agencies: An evaluation of the property rights theory of the firm", *Water Resources Bulletin*, vol. 13, pp. 775-781.
- MORRIS, M.H. (1998).- *Entrepreneurial intensity: Sustainable advantages for individuals, organizations and societies*. Quorum, Westport, CT.
- MORRIS, M.H.; DAVIS, L. Y EWING, J. (1988).- "The role of entrepreneurship and marketing in established firms", *Industrial Marketing Management*, vol. 17, pp. 337-346.
- MORRIS, M.H. Y PAUL, G.W. (1987).- "The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms", *Journal of Business Venturing*, vol. 2, pp. 247-259.
- MORRISON, S. (1981).- "Property rights and economic efficiency: a further examination of the Australian airlines", *trabajo no publicado*, Faculty of Commerce and Business Administration, University of British Columbia.
- MURPHY, K.J. (1985).- "Corporate performance and managerial remuneration: An empirical analysis", *Journal of Accounting and Economics*, vol. 7, pp. 11-41.
- MYRO, R. (1985).- "Productividad y rentabilidad en las industrias del INI: comparación sectorial con empresas privadas", *Economía Industrial*, nº 241, pp. 77-88.
- MYRO, R. (1993).- "Las empresas públicas". En J. L. GARCÍA (Dir.): *España Economía*, pp. 613-640. Espasa-Calpe, Madrid.
- MUZYKA, D.; DE KONING, A. Y CHURCHILL, N. (1995).- "On transformation and adaptation: Building the entrepreneurial corporation", *European Management Journal*, vol. 13, nº 4, pp. 346-362.
- NAHAVANDI, A. Y MALEKZADEH, A.E. (1988).- "Acculturation in mergers and acquisitions", *Academy of Management Review*, vol. 13, pp. 79-90.

-
- NAMAN, J. Y SLEVIN, D. (1993).**- “Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests”, *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 137-153.
- NELLIS, J. (1999).**- "Time to rethink privatization in transition economies?", *Finance & Development*, vol. 36, pp. 16-19.
- NELSON, R.R. Y WINTER, S.G. (1982).**- *An evolutionary theory of economic change*. Belknap Press, Cambridge, MA.
- NEWBERRY, D.M. Y POLLIT, M.G. (1997).**- “The restructuring and privatization of Britain’s CEGB-Was it worth it?”, *Journal of Industrial Economics*, vol. 45, n° 3, pp. 269-303.
- NEWMAN, K.L. (2000).**- “Organizational transformation during institutional upheaval”, *Academy of Management Review*, vol. 35, n° 3, pp. 602-619.
- NIELSEN R.P.; PETERS, M.P. Y HISRICH, R. (1985).**- “Intrapreneurship strategy for internal markets: Corporate non-profit and government institution cases”, *Strategic Management Journal*, vol. 6, pp. 181-189.
- NISKANEN, W.A. Jr. (1971).**- *Bureaucracy and representative government*, Aldine, Chicago.
- NISKANEN, W.A. Jr. (1987).**- “Bureaucracy”. En C.K. ROWLEY (Ed.): *Democracy and public choice*, pp. . Basil Blackwell, Oxford.
- NOVALES, A. (1989).**- “Evolución del saneamiento financiero de las empresas industriales en España, 1984-1986”, *Papeles de Economía Española*, vol. 38, pp. 159-176.
- NOVALES, A.; SEBASTIÁN, C.; SERVÉN, L. Y TRUJILLO, J.A. (1987).**- “La empresa pública industrial en España”, *Colección Estudios*, vol. 4, FEDEA, Madrid.
- NOVALES, A. Y TRUJILLO, J.A. (1986).**- “La estructura financiera de las empresas públicas industriales”, *Documento de trabajo*, n° 86.13, FEDEA, Madrid.
- OBLOJ, K. Y THOMAS, H. (1998).**- “Transforming former state-owned companies into market competitors in Poland: The ABB experience”, *European Management Journal*, vol. 16, n° 4, pp. 390-399.
- OGDEN, S. Y WATSON, R. (1999).**- “Corporate performance and stakeholder management: Balancing shareholder and customer interests in the U.K. privatized water industry”, *Academy of Management Journal*, vol. 42, pp. 526-538.
- ORZECZOWSKI, W. (1977).**- “Economic models of bureaucracy: Survey, extensions and evidence”. En T.E. BORCHERDING (Ed.): *Budgets and bureaucrats: the sources of government growth*, pp. . Duke University Press, Durham, North Carolina.

-
- PALICH, L. Y BAGBY, R. (1995).**- “Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: Challenging conventional wisdom”, *Journal of Business Venturing*, vol. 10, pp. 425-438.
- PARKER, D. (1995).**- “Privatization and agency status: Identifying the critical factors for performance improvement”, *British Journal of Management*, vol. 6, pp. 29-43.
- PARKER, D. (1999).**- “The performance of BAA before and after privatisation: a DEA study”, *Journal of Transport Economics and Policy*, vol. 33, nº 2, pp. 133-145.
- PARKER, D. (2004).**- “The U.K.’S privatisation experiment: the passage of time permits a sober assessment”, *CESifo Working Paper*, nº 1126.
- PARKER, D. Y HARTLEY, K. (1991).**- “Do change in organizational status affect financial performance?”, *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 631-641.
- PARKER, D. Y WU, H.L. (1998).**- “Privatisation and performance: a study of the British steel industry under public and private ownership”, *Economic Issues*, vol. 3, nº 2, pp. 31-50.
- PENG, M.W. Y HEATH, P.S. (1996).**- “The growth of the firm in planned economies in transition: Institutions, organizations, and strategic choice”, *Academy of Management Review*, vol. 21, pp. 492-528.
- PENROSE, E.T. (1959).**- *The theory of the growth of the firm*. Wiley, Nueva York.
- PERRY, J.L. Y BABITSKY, T.T. (1986).**- “Comparative performance in urban bus transit: assessing privatization strategies”, *Public Administration Review*, vol. 46, pp. 57-66.
- PERRY, J.L. Y RAINEY, H.G. (1988).**- “The public-private distinction on organization theory: A critique and research strategy”, *Academy of Management Review*, vol. 13, pp. 182-201.
- PESTIEAU, P. Y TULKENS, H. (1993).**- “Assessing and explaining the performance of public enterprises”, *Finanzarchiv*, vol. 50, pp. 293-323.
- PETERS, B. G. (1989).**- *Comparing public bureaucracies: problems of theories and methods*. University of Alabama Press, Tuscaloosa, Alabama.
- PETERS, T.J. Y WATERMAN, R.H. Jr (1982).**- *In search of excellence: Lessons from America’s best-run companies*”, Harper & Row, Nueva York.
- PHAN, P. Y HILL, C. (1995).**- “Organizational restructuring and economic performance in leveraged buyouts: An ex post study”, *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 704-739.
- PINCHOT, G. III (1985).**- *Intrapreneuring*. Harper & Row, Nueva York.

-
- PINHEIRO, A.C. (1996).**- "Impactos microeconômicos da Privatização no Brasil", *Pesquisa e Planejamento Econômico*, vol. 26, pp. 357-398.
- PINT, E. (1991).**- "Nationalization vs. regulation of monopolies. The effects of ownership on efficiency", *Journal of Public Economics*, vol. 44, pp. 131-164.
- PIRIE, M. (1988).**- *Privatization in theory and practice*. Wilwood House, Aldershot.
- POLLIT, M.G. Y SMITH, A.S.J. (2002).**- "The restructuring and privatisation of British rail. Was it really that bad?", *Fiscal Studies*, vol. 23, nº 4, pp. 463-502.
- POMBO, C. Y RAMÍREZ, M. (2003).**- "Privatization in Colombia: a plant performance analysis", *Research Network Working Paper*, nº R-458, Banco Inter-Americano de Desarrollo.
- PORTER, M.E. (1980).**- *Competitive strategy*, Free Press, Nueva York.
- PORTER, M.E. (1987).**- "From competitive advantage to competitive strategy", *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp. 43-59.
- PRAWER, B.S. Y EASTMAN, K.K. (1997).**- "The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination", *Academy of Management Review*, vol. 22, pp. 80-109.
- PRIOR, D.; VERGÉS, J. Y VILARDELL, I. (1993).**- "La evaluación de la eficiencia en los sectores privado y público", Ministerio de Economía y Hacienda, Instituto de Estudios fiscales, Madrid.
- PUGH, D.; HICKSON, D. J.; HININGS, C. R. Y TURNER, C. (1969).**- "The context of organization structures", *Administrative Science Quarterly*, vol. 14, nº 1, pp. 91-114.
- PUGH, D.D. Y HICKSON, D.J. (1976).**- *Organisational structure in its context. The Aston Programme 1*. Saxon House, Farnborough.
- QUINN, R.E. Y CAMERON, K. (1983).**- "Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness", *Management Science*, vol. 29, nº 1, pp. 33-51.
- RAJAGOPALAN, N.; RASHEED, A. Y DATTA, D. (1993).**- "Strategic decision processes: Critical review and future directions", *Journal of Management*, vol. 19, pp. 349-384.
- RAJAGOPALAN, N. Y SPREITZER, G.M. (1997).**- "Toward a theory of strategic change: A multilens perspective and integrative framework", *Academy of Management Review*, vol. 22, nº 1, pp. 48-79.
- RAJAN, R.G. Y ZINGALES, L. (1998).**- "Financial dependence and growth", *American Economic Review*, vol. 88, pp. 559-586.

-
- RAMACHANDRAN, K. Y RAMNARAYAN, S. (1993).**- “Entrepreneurial orientation and networking: some Indian evidence”, *Journal of Business Venturing*, vol. 8, pp. 513-524.
- RAMAMURTI, R. (1986).**- “Performance evaluation of state-owned enterprises in theory and practice”, *Management Studies*, vol. 33, nº 7, pp. 876-893.
- RAMAMURTI, R. (1992).**- “Why are developing countries privatizing?”, *Journal of International Business Studies*, vol. 23, pp. 225-249.
- RAMAMURTI, R. (Ed.) (1996).**- *Privatizing monopolies: Lessons from the telecommunications and transport sectors in Latin America*. John Hopkins University Press, Baltimore.
- RAMAMURTI, R. (1997).**- “Testing the limits of privatization: Argentine railroads”, *World Developments*, vol. 25, nº 12, pp. 1973-1993.
- RAMAMURTI, R (2000).**- “A multilevel model of privatization in emerging economies”, *Academy of Management Review*, vol. 25, nº 3, pp. 525-550.
- RAMASWAMY, K. (2001).**- “Organizational ownership, competitive intensity, and firm performance: An empirical study of the Indian manufacturing sector”, *Strategic Management Journal*, vol. 22, nº 10, pp. 989-998.
- RAMASWAMY, K. Y VON GLINOW, M.A. (2000).**- “Organizational performance following changes in ownership: modelling post-privatization outcomes”, *Strategic Change*, vol. 9, pp. 297-310.
- RAVENS CRAFT, D.J. Y SCHERER, F.M. (1982).**- “The lag structure of returns to research and development”, *Applied Economics*, vol. 14, pp. 603-620.
- RAVENS CRAFT, D.J. Y SCHERER, F.M. (1989).**- “The profitability of mergers”, *International Journal of Industrial Organization*, vol. 7, pp. 101-116.
- RAYNEY, H.G., PANDEY, S.K. Y BOZEMAN, B. (1995).**- “Public and private managers’ perceptions of red tape”, *Public Administration Review*, vol. 55, pp. 567-574.
- REDIKER, K. Y SETH, A. (1995).**- “Boards of directors and substitution effects of alternative governance mechanisms”, *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 85-100.
- REES, R. (1988).**- “Inefficiency, public enterprise and privatisation”, *European Economic Review*, vol. 32, pp. 422-431.
- RICART, J.E.; GUAL, J.; LOPEZ, G.; ROSANAS, J.M. Y VALOR, J. (1991).**- *Incentivos y control en la empresa pública*. Ariel Economía, Barcelona.

-
- RING, P.S. Y PERRY, J.L. (1985).**- “Strategic management in public and private organizations: Implications of distinctive contexts and constraints”, *Academy of Management Journal*, vol. 10, nº 7, pp. 276-286.
- RODRÍGUEZ, J.M. Y DE LA FUENTE, J.M. (1987).**- “Características económicas y financieras de la empresa pública española, desde una perspectiva multivariante”, *Economía Industrial*, nº 256, pp. 137-143.
- ROS, A.J. (1999).**- “Does ownership or competition matter? The effects of telecommunications reform on network expansion and efficiency”, *Journal of Regulatory Economics*, vol. 15, nº 1, pp. 65-92.
- ROTH, K. (1992).**- “International configuration and coordination archetypes for medium-sized firms in global industries”, *Journal of International Business Studies*, vol. 23, pp. 533-549.
- ROURE, J.B. Y MAIDIQUE, M.A. (1986).**- “Linking prefunding factors and high-technology venture success: An exploratory study”, *Journal of Business Venturing*, vol. 1, nº 3, pp. 295-306.
- RULC, E.G. E IRWIN, D.W. (1988).**- “Fostering intrapreneurship: The new competitive edge”, *Journal of Business Strategy*, vol. 9, nº 3, pp. 44-47.
- RUMELT, R. P. (1987).**- “Theory, strategy and entrepreneurship”. En D. TEECE (Ed): *The competitive challenge*, pp. 137-158. Ballinger, Cambridge.
- RUMELT, R.P. (1995).**- “Inertia and transformation”. En C.A. MONTGOMERY (Ed.): *Resource-based and evolutionary theories of the firm: towards a synthesis*, pp. 101-132. Kluwer, Boston.
- SAAL, D.S. Y PARKER, D. (2001).**- “Productivity and price performance in the privatized water and sewerage companies of England and Wales”, *Journal of Regulatory Economics*, vol. 20, nº 1, pp. 61-90.
- SAAL, D.S. Y PARKER, D. (2003).**- “The impact of privatisation on the English and Welsh water and sewerage industry”, *CESifo Conference on Privatization Experiences in the EU*, Munich.
- SACHS, J. Y LIPTON, D. (1990).**- “Poland’s economic reform”, *Foreign Affairs*, vol. 69, nº 3, pp. 47-66.
- SANCHÍS, J.A. (1996).**- “Privatización y eficiencia en el sector público español”, *Revista de Economía Aplicada*, vol. 10, nº 4, pp. 65-92.
- SAPPINGTON, D. Y STIGLITZ, J.E. (1987).**- “Privatization, information and incentives”, *Journal of Policy Analysis of Management*, vol. 6, pp. 567-582.

-
- SATHE, V. (1988).**- “From surface to deep corporate entrepreneurship”, *Human Resource Management*, vol. 27, pp. 389-411.
- SATHE, V. (1989).**- “Fostering entrepreneurship in the large, diversified firm”, *Organizational Dynamics*, vol. 18, n° 1, pp. 20-32.
- SAVAS, E.S. (1974).**- “Municipal monopolies versus competition in delivering urban services”. En W.D. HAWLEY Y D. ROGER (Eds.): *Improving the quality of urban management*, pp. 437-500. Sage Publications, Beverly Hills.
- SCHENDEL, D. (1990).**- “Introduction to the special issue on corporate entrepreneurship”, *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 1-3.
- SCHMIDT, K.M. (1996).**- “The costs and benefits of privatization: an incomplete contracts approach”, *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 12, n° 1, pp. 1-24.
- SCHMOOKLER, J. (1966).**- *Invention and economic growth*. Harvard University Press. Cambridge, MA.
- SCHOLLHAMMER, H. (1982).**- “Internal corporate entrepreneurship”. En C.A. KENT; D.L. SEXTON Y K.H. VESPER (Eds.): *Enciclopedia of entrepreneurship*, pp. 209-229. Prentice- Hall, Englewood, Cliffs, Nueva York.
- SCHUMPETER, J.A. (1934).**- *Capitalism, socialism and democracy*. Harper & Row, Nueva York.
- SCHUMPETER, J.A. (1936).**- *The theory of economic development*. Cambridge University Press, Cambridge, U.K.
- SEXTON, D.L. Y BOWMAN-UPTON, N. (1991).**- *Entrepreneurship: Creativity and growth*. MacMillan Publishing Company, Nueva York.
- SEXTON, D.L. Y LANDSTRÖM, H. (2000).**- “Remaining issues and research suggestions”. En D.L. SEXTON Y H. LANDSTRÖM (Eds.): *The Blackwell handbook of entrepreneurship*, pp. 435-443. Blackwell, Oxford.
- SHANE, S. (1996).**- “Explaining variation in rates of entrepreneurship in the United States: 1899-1988”, *Journal of Management*, vol. 22, pp. 747-781.
- SHANE, S. Y VENKATARAMAN, S. (2000).**- “The promise of entrepreneurship as a field of research”, *Academy of Management Review*, vol. 25, pp. 217-226.
- SHAPERO, A. (1975).**- “The displaced, uncomfortable entrepreneur”, *Psychology Today*, vol. 11, n° 7, pp. 83-89.
- SHAPIRO, C. Y WILLING, R.D. (1990).**- “Economic rationales for the scope of privatization”. En E. SULEIMAN Y J. WATERBURY (Eds.): *The political economy of public sector reform and privatization*. Boulder, Colorado.

SHESHINSKI, E. Y LÓPEZ-CALVA, L.F. (1998).- “Privatization and its benefits: theory and evidence”, *CAER II Discusión Paper*, nº 35.

SHIRLEY, M. Y NELLIS, J. (1991).- *Public enterprise reform: The lessons of experience*. The World Bank, Washington, D.C.

SHIRLEY, M. Y WALSH, P. (2000).- “Public versus private ownership: the current state of the debate”, *Policy Research Working Paper*, nº 2420, World Bank, Development Research Group.

SHLEIFER, A. Y SUMMERS, L. (1991).- “Breach of trust in hostile takeovers”. En A. AUERBACH (Ed.): *Corporate Takeovers: causes and consequences*, pp. . Chicago University Press, Chicago.

SHLEIFER, A. Y VISHNY, R.W. (1986).- “Large shareholders and corporate control”, *Journal of Political Economy*, vol. 95, pp. 461-488.

SHLEIFER, A. Y VISHNY, R.W. (1994).- “Politicians and firms”, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 109, nº 4, pp. 995-1025.

SHLEIFER, A. Y VISHNY, R.W. (1997).- “A survey of corporate governance”, *Journal of Finance*, vol. 52, nº 2, pp. 737-783.

SIMON, M; HOUGHTON, S.M. Y AQUINO, K. (1999).- “Cognitive biases, risk perception and venture formation: How individuals decide to Start companies”, *Journal of Business Venturing*, vol. 15, pp. 113-134.

SINGH, H. (1990).- “Management buyouts: Distinguishing characteristics and operating changes prior to public offering”, *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 111-130.

SINGH, J. Y LUMSDEN, C. (1990).- “Theory and research in organizational ecology”, *Annual Review of Sociology*, vol. 16, pp. 161-195.

SLATER, S.F. Y NARVER, J.C. (1994).- “Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?”, *Journal of Marketing*, vol. 38, pp. 46-55.

SLEVIN, D.P. Y COVIN, J.G. (1990).- “Juggling entrepreneurial style and organizational structure: How to get your act together”, *Sloan Management Review*, vol. Invierno, pp. 43-53.

SMITH, P. (1990).- “The use of performance indicators in the public sector”, *Journal of the Royal Statistical Society Series A*, vol. 153, nº 1, pp. 53-72.

SMITH, S.C.; CIN, B.C.; Y VODOPIVEC, M. (1997).- “Privatization incidence, ownership forms, and firm performance: Evidence from Slovenia”, *Journal of Comparative Economics*, vol. 25, pp. 158-179.

-
- SMITH, A.; GOLDEN, P. Y PITCHER, P. (1999).**- “The clock is ticking: Surviving privatization and deregulation by utilizing the running time”, *European Management Journal*, vol. 17, pp. 409-421.
- SMITH, G.K. Y GRIMM, C.M. (1987).**- “Environmental variation, strategic change and firm performance: A study of railroad deregulation”, *Strategic Management Journal*, vol. 8, n° 4, pp. 363-376.
- SONOBE, T. Y OTSUKA, K. (2003).**- “Productivity effects of TVE privatization: the case study of garment and metal casting enterprises in the greater Yangtze river region”, *NBER Working Paper*, n° 9621.
- SOULSBY, A. Y CLARK, E. (1996).**- “The emergence of post-communist management in the Czech Republic”, *Organization Studies*, vol. 17, n° 2, pp. 227-247.
- SPICER, A.; MCDERMOTT, G.A. Y KOGUT, B. (2000).**- “Entrepreneurship and privatization in Eastern Europe: The tenuous balance between destruction and creation”, *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 3, pp. 630-649.
- STARR, J.A. Y MACMILLAN, I.C. (1990).**- “Resource co-option via social contracting: resource acquisition strategies for new ventures”, *Strategic Management Journal*, vol.11, pp. 79-92.
- STEVENSON, H.H. (1983).**- “A perspective on entrepreneurship”, *Harvard Business School Working Paper*, n° 9-384-131.
- STEVENSON, H.H. Y GUMPERT, D.E. (1985).**- “The heart of entrepreneurship”, *Harvard Business Review*, vol. 63, n° 2, pp. 85-94.
- STEVENSON, H.H. Y JARILLO, J.C. (1986).**- “Preserving entrepreneurship as companies grow”, *Journal of Business Strategy*, pp. 10-23.
- STEVENSON, H.H. Y JARILLO, J.C. (1990).**- “A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurship management”, *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 17-27.
- STEWART, J. Y RANSON, S. (1988).**- “Management in the public domain”, *Public Money and Management*, Verano, pp. 13-19.
- STOPFORD, J. (2001).**- “Should strategy makers become dream weavers?”, *Harvard Business Review*, vol. 79, n° 1, pp. 165-169.
- STOPFORD, J. Y BADEN-FULLER, C. (1993).**- “Corporate rejuvenation”, *Journal of General Management*, vol. 27, n° 4, pp. 399-415.
- STOPFORD, J. Y BADEN-FULLER, C. (1993).**- “Corporate entrepreneurship”. En P. LORANGE; B. CHAKRAVARTY; J. ROOS Y A. VEN DE VEN (Eds): *Implementing strategic processes: change, learning and cooperation*, pp. 91-114. Blackwell, Oxford.

-
- STOPFORD, J. Y BADEN-FULLER, C. (1994).**- “Creating corporate entrepreneurship”, *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 521-536.
- STUART, R.W. Y ABETTI, P.A. (1987).**- “Start-up ventures: Towards the prediction of initial success”, *Journal of Business Venturing*, vol. 2, pp. 215-230.
- STULZ, R.M. (1988).**- “Managerial control of voting rights: Financing policies and the market for corporate control”, *Journal of Financial Economics*, vol. 20, nº 1-2, pp. 25-54.
- SUBRAHMANYAM, A. Y TITMAN, S. (1999).**- “The going public decision and the development of financial markets”, *Journal of Finance*, vol. 54, pp. 1045-1082.
- TAN, J.J. Y LITSCHERT, R. J. (1994).**- “Environment-strategy relationship and its performance implication: An empirical study of the Chinese electronics industry”, *Strategic Management Journal*, vol. 31, nº 2, pp. 280-308.
- TEECE, D.J. (1998).**- “Using dynamic capabilities to manage intellectual capital: Intangible assets, markets for know-how and the new economy”, *Working Paper*, nº 98-1, Center for Research in Management, University of California, Berkeley.
- THOMAS, L.G. (1996).**- “The two faces of competition: Dynamic resourcefulness and the hypercompetitive shift”, *Organization Science*, vol. 7, nº 3, pp. 221-242.
- THOMPSON, J.D. (1967).**- *Organizations in action*. McGraw-Hill, Nueva York.
- THOMPSON, R.S. Y WRIGHT, M. (Eds.) (1988).**- *Internal organisation, efficiency and profit*. Alden Press, Oxford.
- THORNBERRY, N. (2001).**- “Corporate Entrepreneurship: Antidote or oxymoron?”, *European Management Journal*, vol. 19, nº 5, pp. 526-533.
- TIMMONS, J.A. Y BYGRAVE, W.D. (1986).**- “Venture capital’s role in financing innovation for economic growth”, *Journal of Business Venturing*, vol. 1, nº 2, pp. 161-176.
- TORERO, M. (2002).**- “Peruvian privatization. Impacts on firm performance”, *Research Network Working Paper*, nº R-481, Inter-American Development Bank.
- TOULOUSE, J.M. (1980).**- *L’Entrepreneurship au Quebec*. Les Presses H. E. C., Montreal.
- TRUJILLO, J.A. (1986).**- “La eficiencia de las empresas públicas industriales”, *Documento de trabajo*, nº 86.10, FEDEA, Madrid.
- TULLOCK, G. (1965).**- *The politics of bureaucracy*. Public Affairs, Washington, DC.
- TULLOCK, G. (1976).**- *The vote motive*. Institute of Economic Affairs, Londres.
- TUSHMAN, M.L. Y ANDERSON, P. (1986).**- “Technological discontinuities and organizacional environments”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, nº 3, pp. 439-465.

TUSHMAN, M.L. Y ROMANELLI, E. (1985).- “Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. En L.L. CUMMINGS Y B.M. STAW (Eds.): *Research in organization behaviour*, vol. 7, pp. 171-222. JAI Press, Greenwich, CT.

UHLENBRUCK, N. y DE CASTRO, J. (1998).- “Privatization from the Acquirer’s perspective: A mergers and Acquisitions based Framework”, *Journal of Management Studies*, vol. 35, nº 5, pp. 619-640.

UTTERBACK, J. (1994).- *Mastering the dynamics of innovation*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA.

VELKANOVSKI, C. (1987).- *Selling the state*. Weidenfeld & Nicolson, Londres.

VENKATARAMAN, S. (1997).- “The distinctive domain of entrepreneurship research”. En J. KRATZ Y J. BROCKHAUS (Eds.): *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, pp. 119-138. JAI Press, Greenwich.

VENKATARAMAN, S. Y SARASVATHY, S.D. (2001).- “Strategy and entrepreneurship: outlines of an untold store”. En M.A. HITT, E. FREEMAN Y J.S. HARRISON (Eds.): *Handbook of strategic management*. Blackwell, Oxford.

VERBRUGGE, J.; OWENS, W. Y MEGGINSON, (2000).- “State ownership and the financial performance of privatized banks: an empirical analysis”, *Conference Proceedings of a Policy Research Workshop*, World Bank, Dallas.

VERGÉS, J. Y PRIOR, D. (1985).- “La empresa pública española: Evolución, déficit y financiación”, *Documento de trabajo*, nº 7, Departamento de Estudios de La Caixa, Barcelona.

VICKERS, J. Y YARROW, G. (1988).- *Privatization: An economic analysis*. MIT Press. Cambridge, MA.

VICKERS, J. Y YARROW, C. (1991).- “Economic perspectives on privatization”, *Journal of Economic Perspectives*, vol. 5, pp. 111-132.

VILLALONGA, B. (2000a).- *Privatización y eficiencia en España: Un análisis empírico y un modelo teórico a nivel de empresa*. Tesis Doctoral, Departamento de Organización de Empresas, Universidad Complutense de Madrid.

VILLALONGA, B. (2000b).- “Privatization and efficiency: differentiating ownership effects from political, organizational, and dynamic effects”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 42, nº 1, pp. 43-74.

-
- VINING, A.R. Y BOARDMAN, A.E. (1992).**- “Ownership versus competition: efficiency in public enterprise”, *Public Choice*, vol. 73, nº 2, pp. 205-239.
- VON HIPPEL, E. (1977).**- “Successful and failing corporate ventures”, *Industrial Marketing Management*, vol. 6, pp. 163-174.
- VON HIPPEL, E. (1986).**- “Lead users: A source of novel product concepts”, *Management Science*, vol. 32, pp. 791-805.
- VOZIKIS, G.S.; BRUTON, G.D.; PRASAD, D. Y MERIKAS, A.A. (1999).**- “Linking corporate entrepreneurship to financial theory through additional value creation”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, winter, pp. 33, 43.
- WALLSTEN, S.J. (2001).**- “Telecommunications investment and traffic in developing countries: The effects of international settlement rate reforms”, *Journal of Regulatory Economics*, vol. 20, nº 3, pp. 307-323.
- WALLSTEN, S.J. (2002).**- “Does sequencing matter? Regulation and privatization in telecommunications reforms”, World Bank, Washington, DC.
- WATERMAN, R.H. (1987).**- *The renewal factor*. Bantam, Nueva York.
- WEISS, A. Y NIKITI, G. (1998).**- “Performance of Czech companies by ownership structure”, *Working Paper*, nº 85, The William Davidson Institute, Boston University, Boston.
- WELSH, D.H.B.; LUTHANS, F. Y SOMMER, S.B. (1993).**- “Managing Russian factory workers: The impact of U.S. based behavioral and participative techniques”, *Academy of Management Journal*, vol. 36, pp. 58-79.
- WHITLEY, R. Y CZABAN, L. (1998).**- “The transformation of work systems in emergent capitalism: The case of Hungary”, *Work, Employment and Society*, vol. 12, pp. 1-26.
- WIKLUND, J. (1998).**- *Small firms growth and performance: Entrepreneurship and beyond*. Tesis doctoral, Jönköping International Business School, Jönköping.
- WIKLUND, J. (1999).**- “The sustainability of the entrepreneurial orientation-Performance relationship”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, fall, pp. 37-48.
- WILLIAMSON, O.E. (1991).**- “The firm as a nexus of treaties: an introduction”. En M. AOKI; M.B. GUSTAFSSON Y O.E. WILLIAMSON (Eds.): *The firm as a nexus of treaties*. Sage, Londres.
- WILLNER, J. (1996).**- “A comment on Bradburd, privatisation of natural monopolies”, *Review of Industrial Organization*, vol. 11, nº 5, pp. 869-882.

WINSTON, C. (1993).- “Deregulation: Days of reckoning for microeconomists”, *Journal of Economics Literature*, vol. 31, pp. 1263-1289.

WOLFRAM, C.D. (1998).- “Increases in executive pay following privatization”, *Journal of Economics and Management Strategy*, vol. 7, nº 3, pp. 327-361.

WORTMAN, M.S. Jr. (1987).- “Entrepreneurship: an integrating typology and evaluation of the empirical research in the field”, *Journal of Management*, vol. 13, pp. 259-279.

WRIGHT, P. Y FERRIS, S.P. (1997).- “Agency conflict and corporate strategy: The effect on divestment on corporate value”, *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 77-83.

WRIGHT, M.; HOSKISSON, R.E.; BUSENITZ, L.W. Y DIAL, E.J. (2000).- “Entrepreneurial growth through privatization: The upside of management buyouts”, *Academy of Management Review*, vol. 25, nº 3, pp. 591-601.

WRUCK, K.H. (1989).- “Equity ownership concentration and firm value: Evidence from private equity financings”, *Journal of Financial Economics*, vol. 23, nº 1, pp. 3-28.

YAGÜE, M.J. (1987).- “Análisis económico-financiero de a empresa industrial española, 1985-86”, *Economía Industrial*, nº 256, pp. 73-84.

YARROW, C. (1986).- “Privatization in theory and practice”, *Economic Policy*, vol. 2, pp. 324-377.

ZAHRA, S.A. (1986).- “A canonical analysis of corporate entrepreneurship antecedents and impact on performance”, *Academy of Management Best Papers Proceedings, 46th Annual Meeting*, pp. 71-75.

ZAHRA, S.A. (1991).- “Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study”, *Journal of Business Venturing*, vol. 6, pp. 259-285.

ZAHRA, S.A. (1993a).- “Environment, corporate, entrepreneurship, and financial performance: a taxonomic approach”, *Journal of Business Venturing*, vol. 8, pp. 319-340.

ZAHRA, S.A. (1993b).- “New product innovation in established companies: Associations with industry and strategy variables”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 47-69.

ZAHRA, S.A. (1996).- “Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities”, *Academy of Management Journal*, vol. 39, nº 6, pp. 1713-1735.

ZAHRA, S.A. Y BOGNER, W. (1999).- “Technology strategy and software new venture performance: The moderating effect of the competitive environment”, *Journal of Business Venturing*, vol. 15, pp. 135-173.

ZAHRA, S.A. Y CHAPLES, S. (1993).- “Blind spots in competitive analysis”, *Academy of Management Executive*, vol. 7, n° 2, pp. 7-28.

ZAHRA, S.A. Y COVIN, J.G. (1995).- “Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal análisis”, *Journal of Business Venturing*, vol. 19, pp. 43-58.

ZAHRA, S.A. Y DAS, S. (1993).- “Innovation strategy and firm performance in manufacturing companies: an empirical study”, *Production and Operations Management*, vol. 2, n° 1, pp. 15-37.

ZAHRA, S.A. Y FESCINA, M. (1991).- “Will leveraged buyouts Hill U.S. corporate research and development?”, *Academy of Management Executive*, vol. 5, n° 4, pp. 7-21.

ZAHRA, S.A. Y GARVIS, D. (2000).- “International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility”, *Journal of Business Venturing*, vol. 15, n°. 4-5, pp. 469-492.

ZAHRA, S.A.; HANSEN, C.D. (2000).- “Privatization, entrepreneurship, and global competitiveness in the 21st century”, *Competitiveness Review*, vol. 10, n° 1, pp. 83-103.

ZAHRA, S.A.; IRELAND, R.D.; GUTIERREZ, I. Y HITT, M.A. (2000).- “Privatization and entrepreneurial transformation: emerging issues and a future reseach agenda”, *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 3, pp. 509-524.

ZAHRA, S.A.; JENNINGS, D.F. Y KURATKO, D.F. (1999).- “The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, pp. 45-65.

ZAHRA, S.A.; NASH, S. Y BICKFORD, D. (1995).- “Transforming technoogical pioneering into competitive advantage”, *Academy of Management Executive*, vol. 9, n° 11, pp. 17-31.

ZAHRA, S.A. Y NEUBAUM, D.O. (1998).- “Environmental adversity and the entrepreneurial activities in the new ventures”, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 3, n° 2, pp. 123-140.

ZAHRA, S.A.; NEUBAUM; D.O. Y HUSE, M. (2000).- “Enterpreneurship and medium-size companies: Exploring the effects of ownership and governance systems”, *Journal of Management*, vol. 26, n° 5, pp. 947-976.

ZAHRA, S.A. Y PEARCE, J.A. II (1990).- “Research evidence on the Miles-Snow typology”, *Journal of Management*, vol. 16, n° 4, pp. 751-768.

ZAJAC, E.J.; GOLDEN, B. Y SHORTELL, S.M. (1991).- “New organizational forms for enhancing innovation: The case of internal corporate joint ventures”, *Management Science*, vol. 37, pp. 170-184.

ZAJAC, E.J. Y SHORTELL, S.M. (1989).- “Changing generic strategies: Likelihood, direction and performance implications”, *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 413-430.

ZAJAC, E.J. Y WESTPHAL, J. (1994).- “The cost and benefits of managerial incentives and monitoring in large US corporations”, *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 121-142.

ZECKHAUSER, R.J. Y HORN, M. (1989).- “The control and performance of state-owned enterprises. En P.W. MACAVOY y G.S. MCLSAAC (Eds.): *Privatization and state-owned enterprises*, pp. 7-58. Klumer, Boston.

ANEXOS

ANEXO 1

PRIVATIZACIÓN, ESTRATEGIA Y EFICIENCIA

INSTRUCCIONES GENERALES

Toda la información solicitada se refiere a la empresa privatizada, no a la empresa matriz a la que pueda pertenecer actualmente.

Consideramos que la fecha de privatización de la empresa Y es t. En algunas preguntas se le solicita que haga valoraciones “Antes de la privatización” –es decir, sobre los tres años previos (t-3, t-2 y t-1)– y “Después de la privatización” –es decir, tres años después (t+1, t+2 y t+3).

En las preguntas en las que se le pide una valoración, la escala es creciente de 1 a 5 (menos a más).

Escala	Grado de acuerdo
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni acuerdo ni desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Para las preguntas con una estructura de respuesta distinta se darán las instrucciones correspondientes.

TODAS LAS RESPUESTAS SON ESTRICTAMENTE CONFIDENCIALES.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA PRIVATIZADA

Nombre de la empresa	
Domicilio social	
Localidad y Código Postal	
Persona de contacto	
Cargo en la empresa	
Teléfono/Fax	
Dirección e-mail	

CARACTERÍSTICAS GENERALES

1. Indique los siguientes datos generales sobre su empresa

	Año		X	Año
a. Fecha de constitución		b. ¿Cotiza en bolsa?		

2. Señale (X) si desde la privatización la empresa ha sufrido alguno de los siguientes procesos

	X	Año
a. Se integra en un grupo de sociedades pero mantiene su identidad organizativa		
b. Se integra o se fusiona con otras empresas y pierde su identidad organizativa		
c. Se liquida total o parcialmente		
d. Se liquida la antigua empresa y se crea una nueva con parte de sus activos y pasivos		
e. Se mantiene sin cambios relevantes		

ESTRUCTURA DE GOBIERNO

3. Indique si *tras la privatización* alguno/s de los siguientes tipos de accionistas son de referencia (% capital igual o mayor al 5%), si participan activamente en la gestión y el porcentaje de capital que poseen.

	X	Postura activa (X)	% capital adquirido
a. Instituciones financieras (cajas y bancos) y compañías de seguros			
b. Inversión colectiva (fondos de pensiones e inversión)			
c. Familias			
d. Multinacionales extranjeras			
e. Otro grupo (especifique cual):			

4. Indique los años en los que el Estado mantiene o ha mantenido tras la privatización una *acción dorada* u otro tipo de restricción a la venta de la empresa (imposibilidad de venta de acciones, de que el porcentaje de acciones esté por debajo del 50% u otro porcentaje, de vender determinados activos, etc).

	Años de aplicación
a. El Estado mantiene tras la privatización una acción dorada	
b. Otro tipo de restricción (especifique cual):	

DESREGULACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR

Todas las preguntas de este bloque se refieren al sector donde la empresa desarrolla su ACTIVIDAD PRINCIPAL.

5. Señale el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones

	Antes de la privatización					Después de la privatización				
	-				+	-				+
a. Las regulaciones del gobierno son fuertes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
b. Las regulaciones desincentivan el crecimiento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
c. Las posibilidades de conseguir financiación son limitadas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
d. Las condiciones competitivas generales son desfavorables	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
e. Fuerte competencia basada en la calidad	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
f. Fuerte competencia basada en el precio	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
g. Fuerte competencia basada en el servicio	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
h. Fuerte competencia basada en lanzar productos nuevos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
i. Los clientes necesitan cambios frecuentes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
j. Las necesidades de los clientes son cada vez más impredecibles	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
k. La lealtad de los clientes está decayendo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
l. La tasa de fracaso entre los competidores es alta	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
m. La velocidad de cambio tecnológico es alta	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
n. Los productos pasan a estar obsoletos con rapidez	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ñ. La tasa de innovación de producto es alta	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
o. La tasa de innovación de procesos productivos es alta	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

INICIATIVA EMPRENDEDORA

6. Señale su grado de acuerdo en las siguientes cuestiones relacionadas con su empresa

	Antes de la privatización		Después de la privatización							
	-	+	-	+						
Innovación de producto										
a. Es la primera en el sector que introduce productos nuevos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
b. Crea productos radicalmente nuevos y los vende en mercados nuevos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
c. Crea productos radicalmente nuevos y los vende en mercados tradicionales	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
d. Comercializa productos nuevos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
e. Realiza fuerte inversión en I+D puntera orientada al producto	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Innovación de proceso										
a. Realiza fuerte inversión en I+D puntera orientada al proceso	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
b. Es la primera en el sector que desarrolla e introduce tecnologías radicalmente nuevas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
c. Es pionera en la creación de nuevas tecnologías de proceso	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
d. Copia tecnologías de proceso de otras empresas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Innovación organizativa										
a. Es la primera en su sector que desarrolla sistemas de dirección y administración innovadores	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
b. Es la primera en su sector que introduce nuevos conceptos y prácticas de negocio	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
c. Cambia la estructura organizativa de forma significativa para promover la innovación	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
d. Introduce programas innovadores de recursos humanos para estimular la creatividad e innovación	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Entrada en mercados, sectores o negocios españoles										
a. Entra en nuevos mercados	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
b. Crea nuevos negocios	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
c. Se diversifica en nuevos sectores	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
d. Apoya el desarrollo de nuevos negocios de riesgo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
e. Ha adquirido empresas en diferentes sectores	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Entrada en mercados extranjeros										
a. Entra en nuevos mercados	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
b. Aumenta el volumen de operaciones internacionales	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
c. Apoya el desarrollo de nuevos negocios de riesgo dedicados a operaciones internacionales	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Renovación estratégica										
a. Ha abandonado varios negocios que no eran rentables	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
b. Ha cambiado su enfoque competitivo en cada unidad de negocio	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
c. Ha iniciado varios programas para mejorar la productividad de sus unidades de negocio	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
d. Ha reorganizado las operaciones para asegurarse una mejor coordinación y comunicación entre las unidades de negocio	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

7. Durante un periodo de tiempo breve antes de la privatización, ¿empezó la empresa a realizar acciones emprendedoras sólo para mejorar su situación de cara a su posterior venta? Si No

8. Indique las siguientes cuestiones:

	t-3	t-2	t-1	t	t+1	t+2	t+3
a. Nº total de trabajadores							
b. Gastos en I+D (% de las ventas)							
c. Patentes registradas							
d. % de ventas de la actividad desarrollada en el extranjero							
e. Nº de países (sin contar España) en los que vende o exporta sus productos							

9. Indique el número de innovaciones de producto, de proceso y organizativas de su empresa

Tipo de innovación	Antes de la privatización	Después de la privatización
	Nº	Nº
De producto		
a. Incorpora nuevos materiales		
b. Nuevos componentes o productos intermedios		
c. Nuevo diseño y presentación		
d. Nuevas funciones		
De proceso		
e. Nuevas maquinarias		
f. Nuevos métodos de organización de la producción		
Organizativa		
g. Nuevos sistemas de dirección, administración y programas de RRHH		

10. Enumere las principales ramas de actividad (por orden de importancia y utilizando, a ser posible, la denominación y el código de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE)) y el porcentaje que representa cada una sobre el total de ventas en el año o sobre la cifra de negocio antes (t-3) y después de la privatización (t+3).

Actividades antes de la privatización	Código CNAE (4 dígitos)	Porcentaje sobre ventas
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
Restantes actividades		
	Total	100%

Actividades después de la privatización	Código CNAE (4 dígitos)	Porcentaje sobre ventas
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
Restantes actividades		
	Total	100%

RESULTADOS

11. Rellene las cifras solicitadas.

	t-3	t-2	t-1	t	t+1	t+2	t+3
a. Rentabilidad económica (BAII/total activos)							
b. Rentabilidad financiera (beneficio neto/ fondos propios)							
c. Crecimiento de las ventas							
d. Creación de valor (valor de mercado de los fondos propios/valor contable de los fondos propios)							
e. Porcentaje de ventas por empleado							

OBSERVACIONES

.....

.....

.....

.....

.....

Si No

¿Desea recibir los resultados del estudio?

Por favor, si es posible, adjunte organigramas de la empresa de antes y de después de la privatización.

Remitirlo a:
Ana María Romero Martínez
Universidad Complutense de Madrid
Departamento de Organización de Empresas
Campus de Somosaguas
28223 Madrid

E-mail: amromero@ccee.ucm.es
Tfno.: 91 394 2376
Fax.: 91 394 2371

ANEXO 2



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE
DE MADRID



UNIVERSIDAD CARLOS III
DE MADRID



Estimado D.:

Los Departamentos de Organización de Empresas de las Universidades Complutense y Carlos III de Madrid estamos desarrollando un proyecto de investigación sobre los cambios estratégicos experimentados por las empresas privatizadas en España.

Adjunto a esta carta le remitimos un cuestionario donde se le solicitan datos sobre la empresa Y, adquirida por X, transcurridos unos años tras su privatización. Se le pide también información sobre el momento anterior, en cuyo caso basta con que ésta sea aproximada. Todas sus respuestas serán tratadas confidencialmente.

Somos conscientes del esfuerzo que se le solicita pero entendemos que el resultado merece la pena, por lo que le agradeceríamos encarecidamente su apoyo y el de su empresa. Para cualquier duda o aclaración, por favor póngase en contacto con:

Ana María Romero Martínez
Teléfono: 913942376
e-mail: amromero@ccee.ucm.es

Sobre todo necesitamos que nos contesten hasta la pregunta 8a, y muy especialmente las preguntas 5 y 6.

Esperando poder contar con su colaboración, reciba un cordial saludo,

Dr. D. Álvaro Cuervo García
Catedrático de Economía de la Empresa
Universidad Complutense de Madrid

Dra. Dña. Zulima Fernández Rodríguez
Catedrática de Economía de la Empresa
Universidad Carlos III de Madrid

ANEXO 3

ANÁLISIS FACTORIAL PARA VALIDAR LA INICIATIVA EMPRENDEDORA Y LA HOSTILIDAD DEL SECTOR.

INICIATIVA EMPRENDEDORA

Tabla 1.- *Análisis factorial de los ítems de innovación de producto antes y después de la privatización.*

Antes de la privatización	
ÍTEMS	Innovación de producto
6.1.c. Crea productos nuevos y los vende en mercados tradicionales	0,858
6.1.e. Realiza fuerte inversión I+D puntera orientada al producto	0,855
6.1.b. Crea productos nuevos y los vende en mercados nuevos	0,843
6.1.a. Primera en sector que introduce productos nuevos	0,804
6.1.d. Comercializa productos nuevos	0,733
Autovalor = 3,361; % varianza explicada = 67,230 KMO = 0,820; Chi ² (Bartlett) = 77,519***; Sig. 0,00	
Después de la privatización	
ÍTEMS	Innovación de producto
6.1.b. Crea productos nuevos y los vende en mercados nuevos	0,891
6.1.c. Crea productos nuevos y los vende en mercados tradicionales	0,876
6.1.e. Realiza fuerte inversión I+D puntera orientada al producto	0,821
6.1.a. Primera en sector que introduce productos nuevos	0,799
6.1.d. Comercializa productos nuevos	0,766
Autovalor = 3,460; % varianza explicada = 69,194 KMO = 0,798; Chi ² (Bartlett) = 95,374***; Sig. 0,00	

*** p < 0,01; ** p < 0,05.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2.- *Análisis factorial de los ítems de innovación de proceso antes y después de la privatización.*

Antes de la privatización	
ÍTEMS	Innovación de proceso
6.2.c. Pionera en la creación de nuevas tecnologías de proceso	0,945
6.2.b. Primera que desarrolla e introduce tecnologías nuevas	0,894
6.2.a. Realiza fuerte inversión I+D puntera orientada al proceso	0,859
6.2.d. Copia tecnología de proceso de otras empresas	0,466
Autovalor = 2,647 ; % varianza explicada = 66,181 KMO = 0,673; Chi ² (Bartlett) = 66,590 ***; Sig. 0,00	
Después de la privatización	
ÍTEMS	Innovación de proceso
6.2.c. Pionera en la creación de nuevas tecnologías de proceso	0,927
6.2.b. Primera que desarrolla e introduce tecnologías nuevas	0,918
6.2.a. Realiza fuerte inversión I+D puntera orientada al proceso	0,885
6.2.d. Copia tecnología de proceso de otras empresas	0,462
Autovalor = 2,699 ; % varianza explicada = 67,480 KMO = 0,763 ; Chi ² (Bartlett) = 69,695***; Sig. 0,00	

*** p < 0,01; ** p < 0,05.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.- *Análisis factorial de los ítems de innovación organizativa antes y después de la privatización.*

Antes de la privatización	
ÍTEMES	Innovación organizativa
6.3.d. Introduce programas innovadores de RRHH	0,886
6.3.a. Primera desarrolla sistemas de dirección y administración innovadores	0,870
6.3.c. Cambia estructura organizativa significativamente para promover innovación	0,863
6.3.b. Primera introduce nuevos conceptos y practicas de negocio	0,846
Autovalor = 3,002 ; % varianza explicada = 75,054 KMO = 0,725 ; Chi ² (Bartlett) = 87,778***; Sig. 0,00	
Después de la privatización	
ÍTEMES	Innovación organizativa
6.3.d. Introduce programas innovadores de RRHH	0,893
6.3.c. Cambia estructura organizativa significativamente para promover innovación	0,879
6.3.a. Primera desarrolla sistemas de dirección y administración innovadores	0,872
6.3.b. Primera introduce nuevos conceptos y practicas de negocio	0,857
Autovalor = 3,065 ; % varianza explicada = 76,637 KMO = 0,795 ; Chi ² (Bartlett) = 91,983 ***; Sig. 0,00	

*** p < 0,01; ** p < 0,05.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.- *Análisis factorial de los ítems de entrada en nuevos mercados, sectores o negocios nacionales antes y después de la privatización.*

Antes de la privatización	
ÍTEMES	Mercados nacionales
6.4.b. Crea nuevos negocios españoles	0,894
6.4.c. Se diversifica en nuevos sectores españoles	0,881
6.4.d. Apoya el desarrollo de nuevos negocios de riesgo en España	0,868
6.4.a. Entra en nuevos mercados españoles	0,792
6.4.e. Ha adquirido empresas en diferentes sectores en España	0,761
Autovalor = 3,535 ; % varianza explicada = 70,692 KMO = 0,824 ; Chi ² (Bartlett) = 99,336 ***; sig = 0,000	
Después de la privatización	
ÍTEMES	Mercados nacionales
6.4.b. Crea nuevos negocios españoles	0,900
6.4.c. Se diversifica en nuevos sectores españoles	0,876
6.4.d. Apoya el desarrollo de nuevos negocios de riesgo en España	0,817
6.4.a. Entra en nuevos mercados españoles	0,621
6.4.e. Ha adquirido empresas en diferentes sectores en España	0,596
Autovalor = 2,986 ; % varianza explicada = 59,711 KMO = 0,787 ; Chi ² (Bartlett) = 73,360 ***; Sig. 0,00	

*** p < 0,01; ** p < 0,05.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.- *Análisis factorial de los ítems de entrada en mercados extranjeros antes y después de la privatización.*

Antes de la privatización	
ÍTEMES	Mercados extranjeros
6.5.a. Entra en nuevos mercados extranjeros	0,944
6.5.b. Aumenta el volumen de operaciones internacionales	0,891
6.5.c. Apoya el desarrollo de nuevos negocios de riesgo dedicados a operaciones internacionales	0,876
Autovalor = 2,451 ; % varianza explicada = 81,711 KMO = 0,693 ; Chi ² (Bartlett) = 61,232***; sig = 0,000	
Después de la privatización	
ÍTEMES	Mercados extranjeros
6.5.a. Entra en nuevos mercados extranjeros	0,918
6.5.b. Aumenta el volumen de operaciones internacionales	0,903
6.5.c. Apoya el desarrollo de nuevos negocios de riesgo dedicados a operaciones internacionales	0,785
Autovalor = 2,273 ; % varianza explicada = 75,779 KMO = 0,669 ; Chi ² (Bartlett) = 50,426 ***; Sig. 0,00	

*** p < 0,01; ** p < 0,05.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6.- *Análisis factorial de los ítems de renovación estratégica antes y después de la privatización.*

Antes de la privatización	
ÍTEMES	Renovación estratégica
6.6.d. Ha reorganizado las operaciones para asegurarse una mejor coordinación y comunicación entre las unidades	0,880
6.6.c. Ha iniciado varios programas para mejorar la productividad	0,851
6.6.b. Ha cambiado su enfoque competitivo en cada unidad de negocio	0,832
6.6.a. Ha abandonado varios negocios que no eran rentables	0,747
Autovalor = 2,749; % varianza explicada = 68,728 KMO = 0,626; Chi ² (Bartlett) = 91,655 ***; Sig. 0,00	
Después de la privatización	
ÍTEMES	Renovación estratégica
6.6.c. Ha iniciado varios programas para mejorar la productividad	0,859
6.6.b. Ha cambiado su enfoque competitivo en cada unidad de negocio	0,851
6.6.d. Ha reorganizado las operaciones para asegurarse una mejor coordinación y comunicación entre las unidades	0,799
6.6.a. Ha abandonado varios negocios que no eran rentables	0,761
Autovalor = 2,679 ; % varianza explicada = 66,982 KMO = 0,697 ; Chi ² (Bartlett) = 63,067 ***; Sig. 0,00	

*** p < 0,01; ** p < 0,05.

Fuente: Elaboración propia.

HOSTILIDAD DEL SECTORTabla 7.- *Análisis factorial de los ítems de hostilidad macro antes y después de la privatización.*

Antes de la privatización		
ÍTEMES	Hostilidad macro 1	Hostilidad macro 2
a. Las regulaciones del gobierno son fuertes	0,834	
b. Las regulaciones desincentivan el crecimiento	0,768	
c. Posibilidades limitadas de financiación		0,805
d. Condiciones competitivas generales desfavorables		0,711
Autovalor = 1,380 (1) 1,233 (2) ; % varianza explicada = 34,512 (1) 30,816 (2) KMO = 0,480 ; Chi ² (Bartlett) = 6,513 ; Sig. 0,368		
Después de la privatización		
ÍTEMES	Hostilidad macro 1	Hostilidad macro 2
a. Las regulaciones del gobierno son fuertes	0,796	
b. Las regulaciones desincentivan el crecimiento	0,777	
c. Posibilidades limitadas de financiación		0,749
d. Condiciones competitivas generales desfavorables		0,625
Autovalor = 1,298 (1) 1,086 (2) ; % varianza explicada = 32,457 (1) 27,156 (2) KMO = 0,462 ; Chi ² (Bartlett) = 3,792 ; Sig. 0,705		

*** p < 0,01; ** p < 0,05.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8.- *Análisis factorial de los ítems de hostilidad competitiva antes y después de la privatización.*

Antes de la privatización	
ÍTEMES	Hostilidad competitiva
g. Fuerte competencia basada en el servicio	0,868
e. Fuerte competencia basada en la calidad	0,867
f. Fuerte competencia basada en el precio	0,772
h. Fuerte competencia basada en lanzar productos nuevos	0,574
Autovalor = 2,433; % varianza explicada = 60,818 KMO = 0,691; Chi ² (Bartlett) = 42,864***; Sig. 0,000	
Después de la privatización	
ÍTEMES	Hostilidad competitiva
g. Fuerte competencia basada en el servicio	0,883
e. Fuerte competencia basada en la calidad	0,865
h. Fuerte competencia basada en lanzar productos nuevos	0,729
f. Fuerte competencia basada en el precio	0,631
Autovalor = 2,458; % varianza explicada = 61,451 KMO = 0,740; Chi ² (Bartlett) = 45,521 ***; Sig. 0,000	

*** p < 0,01; ** p < 0,05.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9.- *Análisis factorial de los ítems de hostilidad de mercado antes y después de la privatización.*

Antes de la privatización		
ÍTEMES	Hostilidad mercado 1	Hostilidad mercado 2
i. Los clientes necesitan cambios frecuentes	0,837	
j. Las necesidades de los clientes son cada vez más impredecibles	0,807	
l. La tasa de fracaso entre los competidores es alta	0,744	
k. La lealtad de los clientes está decayendo		0,960
Autovalor = 1,911(1) 1,059 (2) ; % varianza explicada = 47,778 (1) 26,487 (2) KMO = 0,632 ; Chi ² (Bartlett) = 19,751*** ; Sig. 0,003		
Después de la privatización		
ÍTEMES	Hostilidad mercado 1	Hostilidad mercado 2
i. Los clientes necesitan cambios frecuentes	0,853	
j. Las necesidades de los clientes son cada vez más impredecibles	0,792	
l. La tasa de fracaso entre los competidores es alta	0,748	
k. La lealtad de los clientes está decayendo		0,956
Autovalor = 1,961(1) 1,028(2) ; % varianza explicada = 49,025(1) 25,707 (2) KMO = 0,633; Chi ² (Bartlett) = 22,963*** ; Sig.0,001		

*** p < 0,01; ** p < 0,05.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10.- *Análisis factorial de los ítems de hostilidad de mercado antes y después de la privatización tras eliminar el ítem k.*

Antes de la privatización	
ÍTEMES	Hostilidad mercado
i. Los clientes necesitan cambios frecuentes	0,839
j. Las necesidades de los clientes son cada vez más impredecibles	0,810
l. La tasa de fracaso entre los competidores es alta	0,738
Autovalor = 1,906; % varianza explicada = 63,531 KMO = 0,655; Chi ² (Bartlett) = 18,497***; Sig. 0,000	
Después de la privatización	
ÍTEMES	Hostilidad mercado
i. Los clientes necesitan cambios frecuentes	0,864
j. Las necesidades de los clientes son cada vez más impredecibles	0,754
l. La tasa de fracaso entre los competidores es alta	0,783
Autovalor = 1,927 ; % varianza explicada = 64,234 KMO = 0,637; Chi ² (Bartlett) = 21,363 ***; Sig. 0,000	

*** p < 0,01; ** p < 0,05.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11.- *Análisis factorial de los ítems de hostilidad tecnológica antes y después de la privatización.*

Antes de la privatización	
ÍTEMES	Hostilidad tecnológica
ñ. La tasa de innovación de producto es alta	0,922
m. La velocidad de cambio tecnológico es alta	0,884
o. La tasa de innovación de procesos productivos es alta	0,736
n. Los productos pasan a estar obsoletos con rapidez	0,720
Autovalor = 2,690; % varianza explicada = 67,262 KMO = 0,713; Chi ² (Bartlett) = 61,722***; Sig. 0,000	
Después de la privatización	
ÍTEMES	Hostilidad tecnológica
n. Los productos pasan a estar obsoletos con rapidez	0,894
m. La velocidad de cambio tecnológico es alta	0,884
ñ. La tasa de innovación de producto es alta	0,882
o. La tasa de innovación de procesos productivos es alta	0,758
Autovalor = 2,932; % varianza explicada = 73,306 KMO = 0,752; Chi ² (Bartlett) = 79,984***; Sig. 0,000	

*** p < 0,01; ** p < 0,05.

Fuente: Elaboración propia.