



---

# **Universidad de Valladolid**

**Facultad de Ciencias Económicas y  
Empresariales**

**Trabajo de Fin de Grado**

**Grado en ADE**

**Desarrollo en organización de  
empresa I: “Las aceleradoras  
de start-ups en el ámbito  
español: Análisis de pioneros y  
seguidores.”**

Presentado por:

***Silvia María Ribote González***

Tutelado por:

***María Teresa García Merino***

*Valladolid, 12 de Julio de 2017*

# ÍNDICE

RESUMEN.....	0
Palabras clave .....	0
Código JEL .....	0
ABSTRACT .....	0
Keywords .....	0
JEL code .....	0
INTRODUCCIÓN .....	1
1. LA ACTIVIDAD DE CREACIÓN EMPRESARIAL: LAS ACELERADORAS DE EM- PRESAS .....	3
1.1 LA FIGURA DEL EMPRESARIO – EMPRENDEDOR. LAS START-UP .....	3
1.1.1. El fenómeno start-up .....	4
1.2. EL CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA .....	5
1.3. ENTIDADES DE IMPULSO AL EMPRENDEDOR .....	6
1.3.1. Aceleradora de empresas .....	6
1.3.2. Incubadoras de empresas .....	7
1.3.3. ¿Es lo mismo una aceleradora que una incubadora? .....	8
2. ANALISIS DE PIONEROS Y SEGUIDORES.....	9
2.1. PIONEROS Y SEGUIDORES: DELIMITACIÓN TERMINOLÓGICA .....	10
2.2. ESTRATEGIAS DE PIONEROS Y DE SEGUIDORES .....	11
2.2.1. Relación directa: llegar primero y obtener ventaja competitiva .....	13
2.2.2. Relación inversa: no ser primero y obtener ventaja competitiva.....	14
3. LAS ACELERADORAS DE START-UP EN ESPAÑA: PIONEROS Y SEGUIDO- RES .....	15
3.1. EVOLUCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LAS ACELERADORAS DE STRTUPS.....	15
3.2. EMPRESAS ACELERADORAS DE START-UPS EN ESPAÑA: PIONERAS Y SEGUI- DORAS .....	17
CONCLUSIONES .....	20
BIBLIOGRAFIA.....	22
WEBGRAFIA.....	28

## ÍNDICE DE TABLES Y GRÁFICOS

Tabla 1: Comparativa entre una aceleradora y una incubadora.....	9
Tabla 2: Estudios empíricos que sustentan la relación directa .....	13
Tabla 3: Estudios empíricos que sustentan la relación inversa.....	14
Gráfico 1: Evolución de las aceleradoras de negocio mundial.....	16
Tabla 4: Aceleradoras TOP de España .....	19

## RESUMEN

La actividad emprendedora, y en particular las aceleradoras de empresas, y los análisis de pioneros y seguidores son dos temas de interés en el ámbito de la dirección de empresas. Las aceleradoras de empresas, por su juventud, han recibido todavía escaso tratamiento en la literatura. Además, estos dos temas se han abordado hasta la fecha de forma independiente en los estudios de dirección. Con este trabajo pretendemos, por tanto, contribuir en estos dos ámbitos. Efectuada la correspondiente revisión teórica, planteamos como aplicación un análisis de la evolución y caracterización de las aceleradoras de start-ups en España y, para éstas, un estudio general de pioneras y seguidoras. Para ello se ha analizado la información contenida en las web Startupexplore y Fundacity, así como artículos y noticias de carácter económico.

**Palabras clave:** Creación empresarial, aceleradoras de empresas, start-ups, pioneros, seguidores, aceleradoras en España.

**Código JEL:** M10 General, M13 Emprendimiento.

## ABSTRACT

Entrepreneurial activity, and in particular the company accelerators, and the analysis of pioneers and followers are two topics of interest in the field of business management. The accelerators of companies, by their youth, have still received little treatment in the literature. In addition, these two issues have been addressed to date independently in management studies. With this work we intend, therefore, to contribute in these two areas. After the corresponding theoretical revision, we propose as an application an analysis of the evolution and characterization of the start-up accelerators in Spain and, for these, a general study of pioneers and followers. For this purpose we have analyzed the information contained in the Startupexplore and Fundacity web, as well as articles and economic news

**Keywords:** Business creation, company accelerators, start-ups, pioneers, followers, accelerators in Spain.

**JEL code:** M10 General, M13 Entrepreneurship.

## INTRODUCCIÓN

Uno de los temas que tradicionalmente despierta interés en el ámbito empresarial es el de la actividad emprendedora. Gracias a ella los desequilibrios macroeconómicos a los que se han visto expuestos los países desarrollados en los últimos años no han sido tan devastadores, convirtiéndose así en la principal línea de escape ante la crisis. En los últimos años han adquirido una creciente presencia y desarrollo las que se denominan aceleradoras de empresas. Este tipo de proyectos a pesar de su juventud tienen el objetivo de fortalecer el tejido empresarial del país, ya que inciden en determinadas áreas de trabajo en las que los emprendedores tienen más inconvenientes, como pueden ser las áreas de gestión y financiación. De igual modo proporcionan el apoyo en el desarrollo de su actividad facilitando a los nuevos empresarios espacios de trabajo, infraestructuras, etc., ayudando de esta manera a crear e impulsar negocios fuertes y estables. Sin embargo y a pesar de su importancia, el tratamiento en la literatura sobre este tipo de actividad puede decirse que todavía es más bien escasa. Otra cuestión que igualmente ha despertado interés en la literatura empresarial es la relativa al orden de entrada, distinguiéndose así entre pioneros y seguidores. Es por ello que nos planteamos aquí enlazar ambas cuestiones, dado que no han sido tratadas conjuntamente hasta la fecha, aproximándonos al estudio de las aceleradoras y, para éstas, a la posible presencia de pioneros y de seguidores.

El principal objetivo de esta investigación es analizar los aspectos teóricos más relevantes en relación con los dos tópicos señalados (aceleradoras de empresas y análisis de pioneros-seguidores) e intentar su aplicación al caso español. Se pretende así atender a la inquietud que genera conocer más a fondo los nuevos programas de ayuda al emprendedor que existen hoy en día, considerando en particular los de aceleración de empresas. Y se persigue además revisar los puntos centrales señalados en la literatura acerca de pioneros y de seguidores. Mediante un análisis de los contenidos informativos de las páginas web incluidas en la Webgrafía y de algunos artículos de revistas económicas de actualidad abordamos el estudio, para el ámbito español, de los dos temas considerados. El trabajo se va a estructurar en cuatro bloques. El primero trata del proceso en sí que conlleva la puesta en marcha de una empresa, comenzando por el análisis

de la figura del empresario-emprendedor y del fenómeno de las start-ups. Le sigue una breve alusión a las diferentes etapas por las que todas las empresas pasan a lo largo de su vida, haciendo alusión a los distintos riesgos a los que se enfrentan las empresas en cada una de ellas. En el siguiente apartado abordamos como estos riesgos se ven mitigados gracias a la existencia de nuevas entidades de ayuda al emprendedor, examinando en concreto los términos de aceleradoras e incubadoras de start-ups. La segunda parte del trabajo consiste en detenerse en el análisis de pioneros y seguidores. Planteamos en concreto una delimitación terminológica y un breve repaso teórico de las estrategias seguidas por pioneros y por seguidores. En el tercer epígrafe nos centraremos en examinar las aceleradoras de start-ups en España, haciendo un breve recorrido por su evaluación para más tarde observar detenidamente los claros ejemplos prácticos que existen de este tipo de empresas en nuestro país. Haciendo mención a la teoría vista en los epígrafes anteriores sesgaremos el mercado diferenciando a las aceleradoras pioneras de sus seguidoras y el porqué de su distinción. Por último, se enunciaremos algunas de las conclusiones que hemos ido entresacando a medida que íbamos progresando en el tratamiento del tema. Un tema bastante complejo en el que se dificulta enormemente la búsqueda de información debido a la existencia de poca literatura académica, además de la existencia de fuentes de información incompletas.

# **1. LA ACTIVIDAD DE CREACIÓN EMPRESARIAL: LAS ACELERADORAS DE EMPRESAS.**

A pesar de la relevancia que tiene este proceso en las economías de todos los países del mundo, paradójicamente, existe aún cierta falta de claridad tanto en los conceptos relacionados con el tema, como con el proceso de creación en sí mismo, sin contar con las desconocidas formas de apoyo a las que pueden acudir los emprendedores para llevar a cabo sus ideas y convertirlas en proyectos fuertes y viables. Por ello, en este primer capítulo, se pretende establecer un marco básico teórico de estudio, donde se presenta en primer lugar la definición de empresario, teniendo en cuenta la visión de numerosos autores que lo identifican con el término emprendedor. Seguidamente esclareceremos qué es una start-up pudiendo planteando sus aspectos diferenciales. A continuación, haremos una pequeña mención a las distintas etapas por las que pasan las empresas a lo largo de su vida y con ello los riesgos a los que se exponen en cada una de las etapas, siendo estas más vulnerables en las primeras fases del ciclo. Posteriormente veremos cómo los riesgos se ven mitigados con los distintos programas de ayudas que disponen en la actualidad los nuevos emprendedores para llevar a cabo su idea de negocio.

## **1.1. LA FIGURA DEL EMPRESARIO – EMPRENDEDOR. LAS START-UPS.**

A la figura del empresario se le atribuyen cuantiosas funciones. Existen multitud de términos que tratar de sintetizar en una sola palabra todo el proceso que conlleva que una persona tenga una idea de negocio y sea capaz de llevarla a la práctica. Por ejemplo Schumpeter (1936) la define como la encargada de incentivar los procesos de cambio que existen en una sociedad. Sin embargo para Siqueira (2010) la figura del empresario es donde se sustenta la empresa en sí misma. Drucker (1985) integra la implicación que tiene en la organización de los distintos recursos para que den su mayor rendimiento y así crear más riqueza. Casson (1992) incorpora la competencia lógica al empresario para una buena coordinación de los recursos. Kirzner (1979) le atribuye la capacidad de percibir oportunidades de negocio en situación de incertidumbre donde Casson y Godley (2005) le asignan al empresario la capacidad de aclimatarse a cada una de las distintas circunstancias imprevisibles que se dan en un entorno

dinámico como en el que operan las empresas. El empresario no solo se limita al descubrimiento de oportunidades de negocio como hemos visto con anterioridad, sino que gestiona, controla y coordina la actividad de la empresa de forma eficiente como nos cita Leibenstein (1979). En todo caso, tal como nos señala Cuervo (2005) la figura del empresario no solo es un emprendedor individual. Una vez visto las definiciones de empresario y emprendedor vemos que son términos complementarios y muy similares el uno del otro, que se utilizan indistintamente para definir a una persona que es capaz de identificar una oportunidad de negocio inapreciable para el resto, sino que además examina y establece los recursos necesarios para llevarla a cabo, asumiendo todos los riesgos que trae consigo comenzar una nueva actividad. Es por ello, que con frecuencia se utilizan indistintamente en la literatura sobre creación de empresarial. En este ambiente tan emprendedor afloran ideas acentuadas por la innovación, son las mencionadas start-ups. Su traducción literal es puesta en marcha, lo que deja ver que se trata de una empresa en sus primeras etapas de desarrollo como menciona Román (2016). Seguidamente, vamos a descifrar el concepto tan novedoso que es una start-up. Es importante la distinción entre los términos de empresario-emprendedor y start-up, aunque hay numerosos autores que no hacen ninguna diferenciación entre ellos y simplemente aluden este nuevo vocablo a la definición del emprendedor del siglo XXI.

### **1.1.1. El fenómeno start-up.**

Diversos autores afirman la existencia de una delgada línea entre los términos a los que nos hemos referido en el epígrafe anterior y una start-up. Para Nelson (2015) no existe una definición categórica de este término aunque existen características comunes entre ellas como son el crecimiento, enfoque, filosofía y el mercado al que están dirigidas. Según Blank (2002) se puede definir como una corporación de duración determinada cuyo objetivo principal es la búsqueda de un modelo de negocio estable. Uno de sus discípulos, Ries (2011) las define como instituciones humanas que son creadas para surtir productos y servicios innovadores en situaciones de gran incertidumbre. Castro (2016) sin embargo las establece como experimentos que permiten identificar un modelo de negocio próspero y estable al que se puede coger como referencia en el caso de que su desarrollo sea satisfactorio. En el siguiente apartado analizaremos más en

profundidad porque algunos de los proyectos llevados a cabo no han tenido éxito y se han visto obligados a su disolución. Daremos respuesta a estas preguntas incorporándolas en un análisis conjunto con el concepto del ciclo de vida de la empresa. Veremos la gran influencia que tienen las distintas etapas de este ciclo en el éxito o en el fracaso de una actividad emprendedora.

## **1.2. EL CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA**

Como hemos mencionado en el epígrafe anterior, existe un grupo numeroso de iniciativas emprendedoras que no tienen progresión y se quedan en simples proyectos visionarios. Indistintamente del tipo de empresa que sea, en relación a la forma jurídica que tome o al desempeño de su actividad corporativa, podemos encontrar algunos patrones similares en su evolución. Como nos señala Adizes (1990) para poder interpretar el ciclo de vida de las empresas hay que partir de que estas tienen una conducta semejante al ciclo biológico de los seres vivos. Lezana (1996) lo define como un proceso evolutivo que experimentan las empresas desde su nacimiento hasta consolidarse como entidad. Sin embargo Teixeira (2004) completa esta percepción afirmando la importancia que tiene para las empresas la experiencia que acumulan en el transcurso de las distintas fases del ciclo. Kaufmann (1990) asienta que el ciclo de vida está formado por cuatro etapas; nacimiento, crecimiento, madurez y renovación. A continuación revisaremos algunos estudios prácticos que demuestran que al igual que los seres vivos las empresas son más débiles y vulnerables en sus inicios. El primero de los estudios está formulado por Juan Antonio García Ordóñez de la Universidad de Cádiz que tiene como título "Estudio de los factores que condicionan el éxito o fracaso de las pymes en Andalucía" demuestra que el 80% de las nuevas empresas que se crean fracasan en su andadura profesional en los primeros años de vida. Este dato es confirmado por el programa Emprendedor XXI de la Caixa, que aclara el dato, alertando que como máximo estos incipientes proyectos tienen cuatro años de vida. Sin embargo, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en uno de sus estudios saca a la luz que entre el 50% y un 75% de las nuevas empresas de los países subdesarrollados quiebran en los primeros tres años de vida. Como hemos visto el índice de fracaso de las empresas jóvenes es muy alto. A la hora de buscar las razones de por qué se produce, tenemos

dos grandes grupos enfrentados. Por un lado nos encontramos a los propietarios de las empresas jóvenes que asocian este fracaso a las fuerzas externas de las empresas que actúan en el entorno económico, político y social, como son la escasez de ayudas a su financiación, a los excesivos controles que pone el gobierno para la nueva creación, las altas tasas impositivas etc. Y por otro lado nos encontramos la visión que tienen los analistas sobre este tema. Ellos enfocan el problema en que la capacidad de gestión de las empresas no es buena y de ahí viene su fracaso. Como podemos ver parece más concluyente la visión de los especialistas que la de los propietarios de las empresas jóvenes ya que el entorno que mencionan es el mismo para todas ellas. Aunque el porcentaje de éxito es muy escaso algunas de ellas sobreviven a ese entorno hostil citado anteriormente y con el tiempo se convierten en grandes empresas. Podría decirse entonces que las empresas que operan bajo un sistema de gestión, con modelos operativos y conocimientos adecuados no fracasan, sino que pueden llegar muy lejos en el mundo empresarial.

### **1.3. ENTIDADES DE IMPULSO AL EMPRENDEDOR**

Como no todos los emprendedores tienen los conocimientos necesarios para llevar a una compañía al éxito y no todos los que poseen los conocimientos necesarios para llevarla tienen una idea o dinero para financiarla, nacieron en el siglo XXI nuevos medios para solventar esta situación de una forma notoria, son las llamadas aceleradoras e incubadoras. Estas forman parte de las distintas alternativas de ayuda que existen actualmente para la creación de nuevas empresas. Gracias a estos programas una idea novedosa puede convertirse en un negocio exitoso y de gran trayectoria. Cada uno de estos nuevos conceptos los analizaremos individualmente. Con ello conseguiremos detallar sus características propias, los puntos que tienen en común y por supuesto, sus múltiples diferencias.

#### **1.3.1. Aceleradora de empresas.**

En los últimos años el concepto de aceleradora de empresas está tomando gran relevancia no solo en nuestro país, sino en todo el mundo. Aunque con frecuencia está relacionado con el sector de la tecnología, las aceleradoras matiza Santiso (2014) son programas de ayuda realizados por empresas, cuya

principal intención es conseguir que los proyectos emprendedores maduren en pocos meses. Con un adecuado programa intensivo como menciona Carrillo y Moloman (2009), se consigue más pronto lo que en condiciones normales tardaría más en producirse. Esto ha supuesto una novedosa aportación al mundo empresarial con un consiguiente incremento del espíritu emprendedor subraya Casalet (2010). Este tipo de programación puede durar entre tres y doce meses como apuntan Pomar y Jiménez (2010). En este periodo de tiempo, la nueva empresa va adquiriendo el "saber-hacer" necesario para un buen funcionamiento. Los conocimientos son transmitidos por especialistas de cada una de las áreas en las que reciben apoyo. Además durante el proceso de aceleración cuentan con todo el apoyo por parte de la aceleradora para solventar cualquier inconveniente que se pueda producir. Una de las acciones más importantes promovidas por este tipo de entidades son los foros de inversión apunta Alcázar (2017). En ellos se presentan los nuevos proyectos para que sean valorados por parte de los inversores asistentes al acto y si a alguno de los inversores le parece atractivo algún proyecto, este se pondrá en contacto con sus creadores para ayudar en su financiación. Una vez obtenidos los recursos necesarios para su puesta en marcha, comienza la andadura profesional para la que se han estado preparando todo este tiempo. Esta ronda de contactos suele propiciarse en la etapa final del proceso de aceleración.

### **1.3.2. Incubadoras de empresas.**

Las incubadoras de empresas son también un apoyo a los nuevos emprendedores. Cada país las desarrolla de una manera distinta debido a que cada uno de ellos pasa por una situación económica y financiera diferente. En general podemos utilizar la definición de incubadora que nos proporcionan Hunter y Allum (1996). Estos dos autores la determinan como una infraestructura que ofrece apoyo a las nuevas empresas desde sus inicios. Lalkaka (1997) puntualiza que esta organización está dotada de personal cualificado para el correcto asesoramiento a los nuevos empresarios, añadiendo que para facilitar su instauración en el mundo empresarial algunas de estas organizaciones cuentan con salas de reuniones, despachos, conexiones a Internet, atención telefónica, servicio de correspondencia, etc., que ponen a disposición de los emprendedores. Por otra parte, Smilor (1987) las esboza como un procedimiento

que entrelaza el desarrollo de estas nuevas empresas con el suministro de diferentes tipos de servicios. Sin embargo Cassin (2004) las concibe como un conglomerado de servicios básicos que se ofrecen a las nuevas empresas para su correcta formación, incidiendo en ella con instrumentos de promoción, fomento, investigación y desarrollo, además este tipo ayudas pueden tener disponibles infraestructuras para el desarrollo a la incubación. Todas estas definiciones muestran a las incubadoras de una forma práctica, es decir, son instituciones normalmente formadas con capital privado, como hemos podido observar a través del portal startupexplorer, que apoyan el emprendimiento de personas que no tienen ninguna formación empresarial, ni tampoco cuentan con los recursos financieros necesarios para poner en marcha su idea o por el contrario empresarios que quieren expandir su negocio actual y buscan ayuda especializada, y así hacerlo de una manera más eficiente. Bravo (2012) define a las incubadoras como organizaciones que proporcionan los conocimientos necesarios y adecuados para alcanzar los objetivos que se han propuesto como empresa. Aernoudt (2004) sugiere el acompañamiento a la nueva empresa desde su concepción hasta que se encuentre con capacidad de continuar con las directrices fijadas por sí sola. Concretar este concepto tan amplio es bastante complicado aunque no podemos abandonar este término sin citar como nos menciona Casson (2010) la contribución que tienen este tipo de empresas en el ámbito socioeconómico a través de la creación de puestos de trabajo y la aportación al fortalecimiento de los negocios ya instaurados que nos subraya Krackhardt (1990). Camacho (1998) las define como un instrumento de política económica, que hace hincapié en el sector industrial y tecnológico, pudiendo ser enfocadas al ámbito local, regional, nacional y, por supuesto, comunitario. Como una pequeña síntesis podemos decir que este tipo de empresas ayuda a reducir la tasa de fracaso de los nuevos proyectos empresariales. Para que estos proyectos sean rentables, viables y con gran proyección, las incubadoras les ayudan en el desarrollo de productos, para que tanto su calidad como su cantidad sean adecuadas para el público objetivo al que se quiere llegar.

### **1.3.3. ¿Es lo mismo una aceleradora que una incubadora?**

Como hemos podido ver en los puntos anteriores, ambos conceptos no son lo mismo aunque los dos son programas de ayuda al emprendedor, los términos en

sí mismos no son iguales. Autores como Miller y Bound (2011) se atreven a diferenciar a las aceleradoras de las incubadoras en cinco características; la primera de estas características es que las aceleradoras son un proceso de aplicación, abierto a todos aunque muy competitivo entre los que quieren optar a él. Segundo hay una inversión en forma de capital semilla que por lo general se hace a cambio de acciones dentro de la start-up. Tercero hay un enfoque en los equipos y no en fundadores individuales. Cuarto hay un apoyo limitado en el tiempo, donde se incluyen eventos programados y mentoría intensiva. Y por último la existencia de distintas clases o promociones de start-ups en lugar de compañías individuales. Para poder ver con mejor claridad esta distinción utilizaremos la tabla 1, donde recogemos las características más propias de cada una de ellas de una forma clara, fácil y concisa.

**Tabla 1: Comparativa entre una aceleradora y una incubadora.**

	<b>¿Proporciona instalaciones?</b>	<b>¿Ayuda de profesionales?</b>	<b>¿Necesita inversión?</b>
<b>Aceleradora</b>	No necesariamente	Si	Si
<b>Incubadora</b>	Si	No	No

Fuente: Elaboración propia.

El término aceleradora se centra generalmente en dar mayor velocidad o aumentar la velocidad a un proyecto que ya está iniciado, donde le aportan asesoramiento de ámbito legal, técnico y financiero. Esta ayuda se la proporcionan durante un determinado periodo de tiempo que puede estar comprendido entre tres y doce meses. Sin embargo la principal característica de las incubadoras es crear sus propios proyectos, esto las diferencia de las aceleradoras ya que estas dan impulso a proyectos que ya han sido iniciados.

## **2. ANALISIS DE PIONEROS Y SEGUIDORES.**

Aunque hay multitud de cuestiones que se podrían abordar en el análisis de las aceleradoras de start-ups, por la escasa literatura aún existente sobre las mismas, nos centraremos en particular en lo relativo a la estrategia seguida por este tipo de entidades en cuanto al momento de entrada en la actividad de

aceleración aquí considerada. Para ello en primer lugar esbozaremos el marco teórico, definiendo los términos básicos, para continuar con el estudio de la estrategia en sí misma, viendo las ventajas y desventajas que tiene ser pionero o seguidor.

## **2.1. PIONEROS Y SEGUIDORES: DELIMITACIÓN TERMINOLÓGICA.**

Para poder definir con exactitud quienes son pioneros y quienes son seguidores contaremos con la ayuda de diferentes autores de distintas épocas intentando esbozar así su verdadero significado. En los últimos años como nos recuerda Kelley (1992) en el estudio de estas dos figuras se ha ido viendo el gran vínculo de conexión que existe entre los términos de pionero y seguidor. Maureira (2004) hace una escueta reflexión del tema dejando entrever la gran amplitud del mismo aclarando que aunque existe multitud de estudios aún no se puede dar por finalizado. Lussier y Achúa (2002) aclaran que en la actualidad encontramos infinidad de trabajos que tratan sobre la imagen del pionero dejando en un segundo plano la función que desempeñan los seguidores en los mercados. Una breve síntesis de estos dos autores es la relación dual que plantean entre ambos términos donde el pionero deja sus huellas que más tarde los seguidores irán detrás de ellas. Kelley (1992) reafirma esta postura con el planteamiento de la existencia de una relación de influencia entre pioneros y seguidores, donde uno no es nada sin el otro. Sin embargo Ruiz y García (2003) las definen como dos puntos extremos, en un extremo tendríamos la posición pionera que introduce un nuevo producto en el mercado antes que cualquier otra empresa y en el otro estaría la posición seguidora que entraría de forma tardía en el juego. A la vista está que este tema tiene una gran dualidad compleja, debido a que no podemos estudiar cada uno de los términos por separado, sino que ambas figuras tienen una relación conexas, es decir, una no es nada sin la otra y viceversa. Nuestro siguiente objetivo será analizar cómo actúan ambas figuras a la hora de instaurarse en un mercado.

## **2.2. ESTRATEGIAS DE PIONEROS Y DE SEGUIDORES.**

En este segundo apartado nos centraremos en estudiar más en profundidad las estrategias de pioneros y de seguidores. Aunque algunas investigaciones tienen

como foco principal la figura del primer entrante en el mercado muchas otras estudian la relación que existe entre los primeros entrantes y sus seguidores. Algunos como Lieberman y Montgomery (1988) reflexionan sobre aspectos del mercado en sí mismo como por ejemplo la existencia de barreras de entrada, la gran inversión tanto en activos específicos como en innovación tecnológica, los costes de cambio que realizarán los clientes o su comportamiento etc. Kerin (1992) y Varadarajan (1992) ven en el primer entrante una inversión segura para obtener y mantener una ventaja competitiva frente a sus seguidores. Covin, Slevin y Schultz (1994) por el contrario apunta que no siempre se consigue esa ventaja competitiva a la que hacían referencia los dos autores anteriores, sino que a menudo se sobrevalora la estrategia de ser una empresa pionera en un mercado. Diferentes trabajos, como los de Kalyanaram y Wittink (1994), Green, Barclay y Ryans (1995), Pan, Li y Tse (1999) y Shepherd, Ettenson y Crouch (2000) llegan a la conclusión de la fuerte relación que existe entre llegar el pionero y alcanzar mayor éxito. Es importante puntualizar la existencia de autores como Schnars (1995), Levitt (1966) y Sandberg (2001) quienes en sus investigaciones han cuestionado la existencia de esa relación causa-efecto en cuanto a la obtención de los beneficios, planteando que no necesariamente los primeros en entrar en el mercado son los que producen la rentabilidad. White (1983), Golder y Tellis (1993) en sus estudios dejan ver que en determinadas circunstancias las empresas seguidoras pueden de una forma sencilla y dinámica mermar la ventaja competitiva que ha obtenido la empresa pionera. Mansfield, Schiowitz y Wagner (1981), Levin, Klevorick, Nelson y Winter (1987) o Teece (1986) señalan como razón principal de este acortamiento de distancia el exánime régimen de propiedad que existe o los llamados efectos “free-rider”, llevan las empresas seguidoras a adueñarse de las inversiones en investigación y desarrollo que realizan las empresas pioneras y así poder emular sus productos. Schnars (1994) alude ese acortamiento en el proceso de aprendizaje que tienen los seguidores en cuanto a los errores que ya han cometido sus antecesores pudiendo conseguir así mejores rendimientos. Grant (1995) manifiesta que una vez fijada la supremacía de pioneros sobre seguidores esta puede ir mermando a medida que la empresa seguidora se vuelva más competitiva. El tiempo que tarde en acotar esa ventaja solo dependerá de sus habilidades en imitar o innovar. Para Miller y Chen (1994) esto es debido a la

pasividad competitiva que adquieren las empresas ya establecida en el mercado, que puede ser debida a la negativa de la dirección ante una visión nueva para la empresa o por el contrario a la existencia de activos muy específicos que no dejan fluir ese cambio, beneficiando la posición competitiva de la empresa novel. Por su parte Teece (1986) no cree que todo sean buenas expectativas para las empresas seguidoras, ya que en determinadas ocasiones existen contratos de distribución exclusivos que pueden delimitar las capacidades de producción y distribución de las empresas seguidoras, ya que dichos contratos se les habrán atribuido las empresas pioneras.

Como hemos podido ver las ventajas e inconvenientes de ser pionero o seguidor no dejan decantarte por una u otra estrategia a la hora de introducirse en el mercado. Kerin, Varadarajan y Peterson (1992) o Covin, Slevin y Heeley (1999) creen que para que la estrategia de pionero o de seguidor tenga éxito, esta debe estar bien ordenada con las actuaciones que la empresa realiza en el mercado. Lieberman y Montgomery (1988) determinan que el éxito de una u otra estrategia solo dependerá de las competencias y aptitudes que la empresa posea. A la hora de examinar las estrategias competitivas que llevan a cabo las empresas pioneras y seguidoras nos encontramos ante un marco teórico bastante escaso. Solo dos autores De Castro y Chrisman (1995) verifican la existencia de un aumento en los resultados de las empresas que han llevado a cabo estrategias competitivas genéricas. No obstante como nos señala Barney (2002) hay empresas que en entornos más dinámicos en los que suceden cambios regulatorios y tecnológicos con más frecuencia, llevar una estrategia de reducción de costes no es la clave para mayores resultados. Porter (1994) identifica las fluctuaciones de estas estrategias. Han sido múltiples los estudios que han abordado la relación entre orden de entrada y posición alcanzada en el mercado. No todos coinciden en el sentido de esa relación, de modo que mientras algunos defienden una relación directa otros entienden que se produce una relación inversa. Estas dos posiciones son brevemente abordadas en los siguientes subepígrafes.

### **2.2.1. Relación directa: llegar primero y obtener ventaja competitiva.**

Existen innumerables trabajos prácticos que amparan la idea de que la empresa pionera obtendrá con el tiempo una ventaja competitiva frente a sus seguidoras.

Robinson y Fornell (1985), Robinson (1988), Lambkin (1988), Parry y Bass (1990) manifiestan la existencia de una relación directa entre el orden de llegada y la cuota de mercado alcanzada

**Tabla 2: Estudios empíricos que sustentan la relación directa.**

Autores	Muestra analizada	Resultados (en %) de cuota de mercado
Robinson y Fornell (1985)	371 empresas maduras Sector: bienes de consumo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pioneras: 20%</li> <li>▪ Seguidoras:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tempranas: 17%</li> <li>- Tardías: 13%</li> </ul> </li> </ul>
Robinson (1988)	1.209 empresas maduras del negocio de bienes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pioneras: 29%</li> <li>▪ Seguidoras:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tempranas: 21%</li> <li>- Tardías: 15%</li> </ul> </li> </ul>
Lambkin (1988)	129 empresas incipientes en el mercado y 187 empresas con poca trayectoria.	<p style="text-align: center;"><b><u>Empresas incipientes</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pioneras: 24%</li> <li>▪ Seguidoras:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tempranas: 10%</li> </ul> </li> </ul> <p style="text-align: center;"><b><u>Empresas con poca trayectoria</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pioneras: 33%</li> <li>▪ Seguidoras:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tempranas: 19%</li> <li>- Tardías: 25%</li> </ul> </li> </ul>
Parry y Bass (1990)	593 empresas fabricantes de bienes de consumo y 128 empresas que elaboran productos industriales	Los pioneros obtienen mayor cuota del mercado todo depende si la industria que se estudia es o no concentrada.

### 2.2.2. Relación inversa: no ser primero y obtener ventaja competitiva.

Los resultados de los estudios realizados por Miller, Gartner y Wilson (1989), Sullivan (1991), Golder y Tellis (1992) y Schnnars (1994) indican una relación inversa.

**Tabla 3: Estudios empíricos que sustentan la relación inversa.**

<b>Autores</b>	<b>Muestra analizada</b>	<b>Resultados (en %) de cuota de mercado</b>
Millar, Gartner y Wilson (1989)	119 nuevas corporaciones.	Relación inversa significativa entre la entrada y la porción de mercado. Productos pioneros diferenciados de mayor calidad y servicio.
Sullivan (1991)	11 empresas dedicadas a la manufactura de productos no duraderos.	Altas cuotas de mercado de las empresas seguidoras. Con un mercado de gran competitividad, incluyendo además reacciones de las empresas pioneras.
Golder y Tellis (1992)	50 empresas dedicadas a la creación de productos de consumo.	En este caso ser pionero en este mercado no produce buenos resultados inmediatamente sino que los resultados se ven a largo plazo. El éxito se consigue dejando a las empresas pioneras que exploren el mercado, consiguiendo así cierto nivel de experiencia sobre su estructura y dinámica. Solo en 4 de las 50 empresas logran esa ventaja competitiva las empresas pioneras.
Schnnars (1994)	28 empresas fabricantes del sector de las innovaciones tecnológicas orientadas hacia el consumidor.	En todo el conjunto de la muestra se verificó que las empresas seguidoras desbancaron a las empresas pioneras ya no solo aumentando su cuota de mercado sino reemplazándolas como líderes.

Fuente: Kerin y Varadajan (1992) y Munuera y Rodríguez (1998)

### **3. LAS ACELERADORAS DE START-UP EN ESPAÑA: PIONEROS Y SEGUIDORES.**

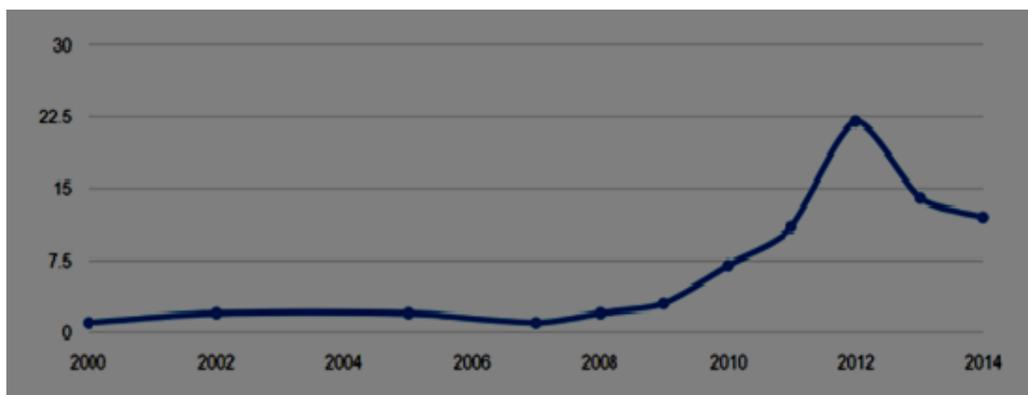
Una vez asentado en el apartado anterior la base teórica de nuestro estudio, intentaremos ver de forma práctica los principales aspectos teóricos abordados anteriormente aplicándolo a las aceleradoras de start-ups en España. En primer lugar haremos una breve síntesis sobre la evolución experimentada por este tipo de entidades en Europa para más tarde centrarnos en el ámbito español, donde veremos su caracterización, evolución y desarrollo. Finalizamos con el análisis de algunas de ellas, atendiendo en particular a las que se pueden considerar pioneras frente a aquellas otras a las que habría que calificar como seguidoras. Para ello hemos utilizado como fuentes de información esencialmente las páginas web que aparecen en la webgrafía, pero también algunos artículos y noticias en medios de carácter económico. Gracias a ellos hemos podido observar la situación actual de nuestro país en materia de emprendimiento e inversión. En cuanto al periodo objeto de análisis, éste abarca desde la puesta en marcha de la primera aceleradora mediados de la década de 2000, hasta la actualidad.

#### **3.1. EVOLUCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LAS ACELERADORAS DE START-UPS.**

Si echamos la vista atrás, hace casi doce años este tipo de iniciativas apenas comenzaban a utilizarse y, sin embargo, hoy en día se estima que existen alrededor de 235 programas de aceleración repartidos por todo el mundo, encontrándose casi el 25% de estas en el continente europeo, como nos indica el informe Fundacity 2014. Al tratarse de una actividad emprendedora relativamente joven, su estudio resulta bastante complicado debido a la falta de información. No podemos observar el impacto que tiene este tipo de actividad sobre los diferentes ecosistemas europeos, pero sin embargo sí que podemos aclarar algunos otros aspectos. En marzo del año 2005 nació el concepto de aceleradora en Estados Unidos, más concretamente en la zona sur de la bahía de San Francisco más conocida como Silicon Valley. Es allí, en la cuna de la industria del software, donde nació la primera aceleradora llamada “Y Combinator” poniendo de manifiesto una nueva actividad emprendedora. Su

llegada al continente europeo no se produjo de inmediato, sino que tardó varios años, no fue hasta que en el año 2007 de la mano de un grupo de 30 emprendedores naciera la primera aceleradora de start-ups en Europa llamada “Seedcamp”.

**Gráfico 1: Evolución de las aceleradoras de negocio mundial.**



Fuente: Fundacity 2014.

En el transcurso de los años como podemos observar en el gráfico 1, la incorporación de nuevas entidades a esta actividad presenta una tendencia claramente creciente, consiguiendo así una dinámica en la evolución de su desarrollo. Una de las razones de su rápida expansión la podemos encontrar en el modelo de negocio en sí mismo. Este está centrado prioritariamente en la aceleración de empresas dedicadas al sector tecnológico como hemos podido observar a lo largo de los años y más en estos últimos ha sido de vital importancia este sector para el desarrollo de múltiples industrias. Si además le añadimos el bajo coste que se requiere para la puesta en marcha de este tipo de actividades o incluso el gran interés que despiertan entre los inversores este tipo de actividades estaremos convirtiendo al sector de las aceleradoras en algo más que rentable y duradero. Aunque nuestro interés en este trabajo se centra en los programas de aceleración de iniciativa privada, también hay claros ejemplos de compromiso e interés por parte de las entidades públicas. Este es el caso, por ejemplo, de la Comisión Europea denominado FIWARE Accelerator Programme, financiada a través de fondos públicos esta comisión ayuda a las jóvenes empresas a entrar en el mercado, creando un modelo de negocio sostenible. Por lo que se refiere a España, como nos muestra la comunidad de start-ups e inversores denominada Startupxplore, forma parte, junto con Reino Unido,

Alemania, Italia y Portugal, del “top five” de países con mayor cantidad de inversión realizada en este tipo de proyectos. Que España se situó en el grupo de cabeza europeo no es nada sorprendente, ya que por un lado esta actividad se inicia en nuestro país solo un año más tarde que en el conjunto del continente europeo. Y, por otro lado, actualmente España cuenta con aproximadamente unas cien aceleradoras de start-up repartidas por todo el territorio nacional como nos muestra el informe de Fundacity 2014.

### **3.2. EMPRESAS ACELERADORAS DE START-UPS EN ESPAÑA: PIONERAS Y SEGUIDORAS.**

A continuación nos centramos en el estudio del desarrollo de este tipo de actividad en el territorio español. En primer lugar nos encontramos con una clara segmentación por parte de las aceleradoras de start-up. Por un lado están las pioneras, claras incursoras de ese modelo tan novedoso de negocio como son; SeedRocket (2008), Sonar Venture (2008), Tetuan Vallery (2010), Business Booster (2010), Wayra (2011) de Telefonica y Lanzadera (2013) de Mercadona. Gracias a ellas los emprendedores de nuestro país tienen a su disposición un novedoso modelo de negocio, con el que impulsar la creación y el desarrollo de empresas de base tecnológica. Esto lo hacen posible a través de programas especializados en formación y mentorización, aunque también satisfacen otras necesidades prioritarias consideradas por las nuevas empresas a la hora de emprender su andadura como son la financiación, apoyo logístico, espacios de trabajo, comunicación etc., Una de sus características más importantes es su ubicación, las empresas pioneras se ubican entre dos grandes centros logísticos como son Madrid y Barcelona, aunque también nos encontramos con casos como Business Booster y Lanzadera localizadas en la ciudad de Valencia. La incertidumbre que genera su entrada necesita de tiempo para ilustrar a los distintos agentes que integran el mercado de las ventajas de su utilización, es por ello que durante el transcurso de esta investigación vemos como el año 2012 se convierte en la cúspide hacia una transición. En él, el sector de las aceleradoras de start-up experimenta su época más prominente. Tras años de altas tasas de crecimiento, debidas a numerosas incorporaciones de empresas al sector, asistimos a un periodo de decadencia. Es por ello, que tras alcanzar la cumbre, manifiestan una clara transformación en el modelo habitual de negocio

que desarrollaba este tipo de empresas hacia un modelo orientado más a la diversificación. Es en esta nueva etapa donde nos encontramos empresas tardías, que llegan a un mercado ya liderado por empresas aventajadas, cuyos resultados según diversos trabajos expuestos anteriormente pueden ser menores que los que recauden las empresas pioneras, ya que estas disponen de una serie de ventajas adquiridas con anterioridad. Sin embargo, otros trabajos indican que las pioneras soportan mayores riesgos que sus seguidoras. El cambio en concreto no es referente al modelo de negocio en sí, las empresas seguidoras siguen ayudando a la creación y al desarrollo de nuevas empresas pero ahora sus seguidoras centran sus esfuerzos en apoyar a empresas no solo ubicadas en el sector tecnológico sino que también ayudan a empresas ubicadas en otros sectores. Las últimas empresas incorporadas al mercado se centran en diferentes nichos de mercado que sus antecesoras, a este reajuste le podemos encontrar claros ejemplos, como Phometheus, iniciativa de Reimagine Food que selecciona y acelera compañías del sector alimenticio, startup Alcobendas que acoge cualquier proyecto innovador siempre que pueda operar legalmente en España, Viavigo centrada más en proyectos industriales y Conector Startup Accelerator, cuyos ámbitos de aplicación son Internet, móvil y nuevas tecnologías. En la tabla 4, que mostramos más abajo del texto, encontramos la clasificación realizada por Startupexplorer, cuyo objetivo principal es el de ayudar a la conectividad entre la comunidad emprendedora, es decir poner en contacto a las distintas start-ups con sus posibles inversores y viceversa. Esta clasificación nos muestra las mejores aceleradoras de start-up que existen en España hoy en día. Si echamos una vista rápida a la lista, encontramos tanto a las empresas aceleradoras pioneras que hemos mencionado al principio del apartado como sus seguidoras. Sorprendentemente también se hallan en ella las últimas empresas que se han incorporado al sector, poniendo en práctica una estrategia diferenciadora. Evocando a la teoría vista anteriormente, observamos como la ventaja competitiva que multitud de autores atribuyen a las primeras empresas que entran en un sector emergente se ve acorta a medida que las empresas emergentes van adquiriendo una especialización y se van desprendiendo del grupo, aplicando su trabajo solo a un nicho concreto del mercado. Junto con esto, podemos atribuir a las empresas seguidoras una mayor ventaja frente a las pioneras, si estas segundas enfocan con exactitud sus

estrategias podrán obtener una ventaja competitiva más fuerte y duradera frente a las primeras. Esto puede darse gracias al efecto aprendizaje que tienen las segundas frente a las primeras incursoras del sector.

**Tabla 4: Aceleradoras TOP de España.**

COMPañIA	FASE	LOCALIZACIÓN	DURACIÓN	ESPACIO DE COWORKING	MENTORES	INVERSIÓN	FECHA PROGRAMAS	EQUITY	CAPITAL
TETUAN VALLEY	Preseed	Madrid	8 semanas	✓	✓	✓	Septiembre	✗	✗
LANZADERA	Preseed Seed	Valencia	11 meses	✗	✓	✓	Noviembre > Preseed Febrero > Seed	✗	hasta 200K
PNP SPAIN	Seed	Valencia	4 meses	✓	✓	✓	Julio/Agosto Enero	5-10%	25-50K
WV	Seed	Madrid	6 meses	✓	✓	✓	Abril	7-10%	50K
SeedRocket	Seed	Barcelona y Madrid	3-6 meses	✓	✓	✓	2 veces al año: en primavera y otoño	✗	Investor's day hasta 200K
B	Seed Startup Crecimiento	Valencia	4 meses	✓	✓	✓	Mayo Octubre	Depende del proyecto	hasta 300K
orbont	Seed	Pamplona	6 meses	✓	✓	✓	Abril	9%	20K cash 10K servicios 80K préstamo
Ship2B	Seed Startup Crecimiento	Barcelona	3-12 meses	✗	✓	✓	Todo el año	>20%	hasta 75K
BStartup	Seed	Barcelona	6 meses	✗	✓	✓	2 veces al año: Marzo y Noviembre	5-15%	70K cash 30K servicios
ert Climate-KIC	Seed	Valencia	9 meses	✓	✓	✓	No declarado	✗	60K
DEMIUM	Seed	Valencia	4 meses + 2 meses	✓	✓	✓	Septiembre	15%	✗
zaripamos	Seed	A Coruña	6-7 meses	✓	✓	✓	Septiembre	10%	10K - 130K
incubio	Preseed	Barcelona	hasta 18 meses	✓	✓	✓	Abril	hasta 25%	hasta 138K
Top LABS	Seed	Madrid	5 meses	✓	✓	✓	Septiembre	10-15%	20K cash 30K servicios
startup bootcamp	Seed	Barcelona	6 meses	✓	✓	✓	De Julio a Octubre	8%	15K cash 450K servicios
bolt	Seed	Málaga	12 semanas	✓	✓	✓	Julio	3-9%	20K
BERRIUP	Seed	San Sebastián	4 meses	✓	✓	✓	2 veces al año: Marzo y Octubre	10%	50K
Center Startup Accelerator	Seed Crecimiento	Madrid y Barcelona	4-6 meses	✓	✓	✓	Sept./Octubre Enero/Febr.	5-10%	✗
Startup Next	Preseed	Madrid Valencia Barcelona	5 semanas	✗	✓	✓	No declarado	✗	✗
Sprita	Seed	Málaga	6 meses (prorrogables a 12)	✓	✓	✓	En cualquier momento	20-30%	15K cash 20K servicios
exputnik	Seed	Babajoz	6 meses	✓	✓	✓	De Septiembre a Diciembre	5-10%	20K
<IMPACT>	Seed Startup Crecimiento	Madrid y Barcelona	6 meses	✗	✓	✓	Octubre	✗	90K cash 10K servicios
Finnovista	Seed Startup Crecimiento	Madrid	2 semanas	✓	✓	✓	No declarado	✗	15K cash 20K servicios
GAME BCN	Seed	Barcelona	8 meses	✓	✓	✓	Septiembre	10%	100K
b-ventures	Seed Startup Crecimiento	Madrid	9 meses	✓	✓	✓	Todo el año	10%	30K
FOUNDER INSTITUTE	Preseed	Barcelona Córdoba	4 meses	✓	✓	✓	No declarado	3,5%	15K cash 20K servicios
STARTUP PIRATES	Preseed	Diferentes ciudades	1 semana	✓	✓	✓	Octubre (en Málaga)	✗	✗

Fuente: Startupxplorer.

#### **4. CONCLUSIONES.**

Tras la finalización de este estudio podemos deducir que los términos de empresario-emprendedor y start-up son términos complementarios uno de otro, es decir se utilizan para definir no solo a una persona capaz de identificar una oportunidad de negocio inapreciable para el resto, sino que además examina y establece los recursos necesarios para llevarla a cabo, asumiendo todos los riesgos que trae consigo comenzar una nueva actividad, es por ello que nos encontremos con frecuencia su utilización indistintamente en la literatura sobre creación de empresa. Por otra parte en el siglo XXI nacieron nuevos medios para solventar una de las situaciones más enigmáticas del mundo empresarial el de tener una idea y no tener los conocimientos o medios necesarios para llevarla a cabo, a estos programas se les conoce hoy en día bajo el nombre de aceleradoras e incubadoras de start-up. Ambas forman parte de las distintas alternativas de ayuda que existen actualmente para la creación de nuevas empresas. Bajo el nombre de incubadoras se encuentran recogidos programas que abarcan desde las primeras etapas de la vida de la empresa como es la concepción de la idea de negocio hasta la madurez empresarial. Todo ello con el fin de apoyar al emprendedor en los primeros años de vida, reduciendo de este modo el porcentaje de problemas a los que se enfrentan y a su vez acelerando su crecimiento. Este tipo de ayudas apoyan tanto a nuevas empresas como a las que ya están en funcionamiento, fomentando la formación, el entretenimiento, el asesoramiento, la financiación o incluso la vinculación tecnológica. Por otro lado nos encontramos con las aceleradoras de start-up que se dedican sobre todo a impulsar el desarrollo, lo que supone un incentivo positivo para la creación de empleo. De esta manera se han convertido en una forma segura de crecer gracias a sus programas especializados de mentorización de expertos. Además facilitan a sus empresas una red de contactos necesarios para empezar su andadura profesional. Aunque las aceleradoras son difíciles de rentabilizar y financiar a corto plazo, ya que las ideas en fase inicial suelen necesitar algunos años antes de generar ingresos a sus socios. Para apoyar este periodo de crecimiento, los gobiernos de todo el mundo ofrecen subsidios y subvenciones para estimular la creación de nuevas aceleradoras y así ayudar a su crecimiento. Gracias a este tipo de ayudas por parte de los gobiernos en los últimos años este

tipo de actividades corporativas se ha visto incrementado tanto que es un tema de gran interés económico por sus múltiples beneficios al tejido empresarial del país donde se desarrollan. Aunque hay multitud de cuestiones que se podrían abordar en el análisis de las aceleradoras de start-ups, por la escasa literatura aún existente sobre las mismas, nos centraremos en particular en lo relativo a la estrategia seguida por este tipo de entidades en cuanto al momento de entrada en la actividad de aceleración. Han sido muchos los estudios que han abordado la relación entre orden de entrada y posición alcanzada de obtener una ventaja competitiva en el mercado. No todos coinciden en el sentido de esa relación, de modo que mientras algunos defienden una relación directa, otros entienden que se produce una relación inversa. Una vez estudiado el mercado en concreto observamos que podemos atribuir a las empresas seguidoras una mayor ventaja frente a las pioneras en un primer impulso, pero la relación cambia si estas segundas enfocan con exactitud sus estrategias, ya que podrán obtener una ventaja competitiva más fuerte y duradera frente a las primeras. Esto puede darse gracias al efecto aprendizaje que tienen las segundas frente a las primeras incursoras del sector y a la falta de legislación que regula este tipo de actividad.

## BIBLIOGRAFIA

- ADIZES, I. 1990, "Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito", Pioneira.
- AERNOUDT, R. 2004, "Incubators: Tool for Entrepreneurship", Small Business Economics, número 23, paginas 127-135.
- ALCAZAR, P. 2017, "Un turbo para tu negocio; aprovecha la llegada de las nuevas aceleradoras superespecializadas", [www.emprendedores.es](http://www.emprendedores.es).
- BARNEY, J.B. 2002, "Gaining and sustaining competitive advantage", Prentice-Hall.
- Blank, S. 2012, "The Startup Owner's Manual".  
<http://ctinnovations.com/images/resources/Startup%20Owners%20Manual%20-%20BlankDorf.pdf>. [Consulta Marzo 2017]
- BRAVO, S. 2012, "Incubadoras de empresas, creación de empresas y redes sociales", tesis doctoral, Universidad de Sevilla.
- CAMACHO, J. 1998, "Incubadoras o Viveros de Empresas de Base Tecnológica: La Reciente Experiencia Europea como Referencia para las Actuales y Futuras Iniciativas Latinoamericanas", XII Congreso Latinoamericano Sobre Espíritu Empresarial.
- CARRILLO, J y MOLOMAN, A. 2009, "La nueva configuración institucional de enlace y apoyo a la producción. El caso de ProduCen en Baja California", Plaza y Valdés S.A.
- CASSIN, E. 2004, "Programa Especial de Incubadoras, Parques y Polos Tecnológicos Dirección de Programas Y Proyectos Especiales", Secretaria de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva.
- CASSON, M. 1992, "The Entrepreneur", Barnes & Noble Books.
- CASSON, M. 2010, "Entrepreneurship: theory, institutions, and history", Eli F. Heckscher Lecture, 2009, Scandinavian Economic History Review 58: volumen 2, paginas 139-170.

- CASSON, M. y GODLEY, A. 2005, "Entrepreneurship and and historical explanation", Entrepreneurship in theory and in history, paginas 25-60.
- CASTRO, I. 2016, "La start-up a la empresa", Pirámide.
- COVIN, J.G., SLEVIN, D.P. y HEELEY, M.B. 1999, "Pioneers and followers: Competitive tactics, environment, and firm growth", Journal of Business Venturing, volumen 15, paginas 175-210.
- COVIN, J.G., SLEVIN, D.P. y SCHULTZ, R.L., 1994, "Implementing strategic missions: Effective strategic, structural and tactical choices", Journal of Management Studies, volumen 31, paginas 481-505.
- CUERVO, A. 2005, "La razón de ser empresario". Universidad Complutense de Madrid.
- DE CASTRO, J.O. y CHRISMAN, J.J. 1995, "Order of market entry, competitive strategy, and financial performance", Journal of Business Research, número 33, paginas 165-177.
- DRUCKER, P. 1985, "Innovation and Entrepreneurship", Harper & Row.
- GOLDER, P.N. y TELLIS, G.J. 1992, "Pioneer advantage: marketing logic or marketing legend?", Journal of Marketing Research, volumen 30 (2), paginas 158-170.
- GRANT, R.M. 1995, "Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications", Blackwell Publishers.
- GREEN, D.H., BARCLAY, D.W. y RYANS, A.B. 1995, "Entry strategy and long-term performance: Conceptualization and empirical examination", Journal of Marketing, volumen 59, paginas 1-16.
- HUNTER, B. y ALLUM G. 1996, "Políticas de Innovación, La Gestión de Incubadoras de Empresas en las Universidades". <http://www.columbus-web.org/images/pdf/Politicasinovacion%281%29.pdf> (consulta Marzo 2017).
- KALYANARAM, G. y WITTINK, D.R. 1994, "Heterogeneity in entry effects between nondurable consumer product categories", International Journal of Research in Marketing, volumen 11, paginas 219-231.
- KAUFMANN, L. 1990, "Passaporte para o ano 2000: como desenvolver e

explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000”, Makro/McGraw-Hill do Brasil.

- KELLEY, R. 1992, “Líderes y seguidores”, Cooperación mutua en beneficio de la empresa, McGraw-Hill.
- KERIN, R. y VARADARAJAN, R. P. 1992, “First-mover advantage: a synthesis, conceptual framework, and research propositions”, Journal of Marketing, volumen 56 (4), paginas 33-52.
- KERIN, R.A., VARADARAJAN, P.R. y PETERSON, R.A. 1992, “First-mover advantage: a synthesis, conceptual framework, and research propositions”, Journal of Marketing, volumen 56, paginas 33-52.
- KIRZNER, I. 1979, “Competencia y Función Empresarial”, Unión Editorial. Y “Perception, Opportunity and Profit: Studies in the Theory of Entrepreneurship”, University of Chicago Press.
- KRACKHARDT, D. 1990, “Assessing the political landscape: Structure, cognition, and power in organizations”, Administrative Science Quarterly, volumen 35, paginas 342-369.
- LALKAKA, R. 1997, “Lessons from international experience for the promotion of business incubation systems in emerging economies”, UNIDO.
- LAMBKIN, M. 1988, “Order of entry and performance in new markets”, Strategic Management Journal, volumen 9, paginas 127-140.
- LEIBENSTEIN, H. 1979, “The General X Efficiency Paradigm and the Role of the Entrepreneur”, Time Uncertainty and Disequilibrium, paginas 127-139.
- LEVIN, R., KLEVORICK, A., NELSON, R. y WINTER, S. 1987, “Appropriating the returns from industrial research and development”, Brookings Papers on Economic Activity, volumen 3, paginas 783-820.
- LEVITT, T. 1966, “Innovative Innovation”, Harvard Business Review, paginas 63-70.
- LEZANA, A.G.R. 1996, “Ciclo de vida das pequenas empresas”, Florianópolis, UFSC.
- LIEBERMAN, M.B. y MONTGOMERY, D.B. 1988, “First-mover advantages”,

Strategic Management Journal, volumen 9, paginas 41-58.

- LIEBERMAN, M.B. y MONTGOMERY, D.B. 1998, "First-mover (dis)advantages: Retrospective and link with the resourcebased view", Strategic Management Journal, volumen 19, paginas 1111-1125.
- LUSSIER, R. y ACHUA, C. 2002, "Liderazgo", Thomson.
- MANSFIELD, E., SCHWARTZ, M. y WAGNER, S. 1981, "Imitation costs and patents: An empirical study", Economic Journal, volumen 91, paginas 907-918.
- MAUREIRA, O. 2004, "El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal", Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 2004 Volumen 2, número 1.  
<http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol2n1/ResMaureira.htm>. (Consulta Mayo 2017)
- MILLER, A., GARTNER, W.B., WILSON, R. 1989, "Entry order, market share, and competitive advantage: a study of their relationships in new corporate ventures", Journal of Business Venturing, volumen 4(3), paginas 197-209.
- MILLER, D. y CHEN, MJ. 1994, "Sources and consequences of competitive inertia: A study of the US airline industry", Administrative Science Quarterly volumen 39, paginas 1-23.
- MILLER, P. y BOUND, K. 2011, "The Startup Factories". NESTA.  
<http://www.nesta.org.uk/library/documents/StartupFactories.pdf>. (Consulta Marzo 2017).
- MUNUERA, A. y RODRÍGUEZ, E. 1998,"Marketing estratégico: teoría y casos", Pirámide.
- NELSON, J. 2015, "El "crowdfunding" como mecanismo para obtener recursos para su startup", En El Financiero. 29 de julio de 2015.  
[http://www.elfinancierocr.com/pymes/fundraisingcrowdfunding-dinero-aporte-startup-pymeempresa\\_0\\_782921706.htm](http://www.elfinancierocr.com/pymes/fundraisingcrowdfunding-dinero-aporte-startup-pymeempresa_0_782921706.htm) (Consulta Marzo 2017).
- PAN, Y., LI, S. y TSE, D.K. 1999, "The impact of order and mode of market entry on profitability and market share", Journal of International Business Studies, volumen 30, paginas 81-104.

- PARRY, M. y BASS, F.M. 1990, "When to lead or follow? it depends", Marketing Letters, volumen 1(3), pagina 187-198.
- POMAR, S y JIMÉNEZ, P. 2010, "El papel de las aceleradoras en el apoyo a empresas de base tecnológica", Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración CLADEA.
- PORTER, M.E. 1994, "Towards a dynamic theory of strategy", Harvard Business School Press.
- RIES, E. 2011, "The Lean Startup", Crown Business.
- ROBINSON, W. 1988, "Sources of market pioneer advantages: the case of industrial goods industries", Journal of Marketing Research, volumen 25(1), paginas 87- 94.
- ROBINSON, W. y FORNELL, C. 1985, "Sources of market pioneer advantages in consumer goods industries", Journal of Marketing Research, volumen 22(3), paginas 305-317.
- ROMÁN, Y. 2016, "Análisis de las estrategias de comunicación de las startups españolas". Facultad de Ciencias de la Información. Universidad Complutense de Madrid.
- RUIZ, M<sup>a</sup> J. y GARCÍA, P.M., 2003, "La decisión de entrar el primero y los resultados de las nuevas empresas: planteamiento de un modelo teórico y revisión de evidencias empíricas", Universidad de Castilla- La Mancha, Dialnet.
- SANDBERG, K.D. 2001, "Rethinking the first-mover advantage", Harvard Management Update, volumen 6(5), paginas 1-3.
- SANTISO, J. 2014, "Sobre el boom de las aceleradoras. Europa: ¿Un continente zombi?", [www.coit.es](http://www.coit.es). (Consulta Marzo 2017)
- SCHNAARS, S. 1994, "Managing imitation strategies: How later entrants seize markets from pioneers", Ed. Free Press.
- SCHNAARS, S.P. 1995, "Managing imitation strategies: how later entrants seize markets from pioneers", New York: Free Press.
- SCHUMPETER, J. A. 1936, "The Theory of Economic Development", Cambridge Press.

- SHEPHERD, D.A., ETTENSON, R. y CROUCH, A. 2000, "New venture strategy and profitability: A venture capitalist's assessment", Journal of Business Venturing, volumen 15, paginas 449-467.
- SIQUEIRA, W. 2010, "Gerentes que duram: habilidades e conhecimentos que consolidam a competência", E-papers.
- SMILOR, R.W. 1987, "Managing the Incubator System: Critical success factors to Accelerate new Company Development", IEEE Transactions on Engineering Management, volumen 34, paginas 146-156.
- SULLIVAN, M. 1991, "Brand extension and order of entry", Marketing Science Institute, paginas 91-105.
- TEECE, D. 1986, "Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy", Research Policy volumen 15, paginas 285-305.
- TEIXEIRA, S. E. 2004, "Perfid de lideranca e crises organizacionais: um estudo exploratório", Faculdade de Gestao e Negócios, Universidade Metodista de Piracicaba.
- WHITE, A.P. 1983, "The dominant firm: A study of market power", UMI Research Press.

## **WEBGRAFIA**

- Página Web Starxplore. Disponible en <https://startupxplore.com> [Consulta: 14/06/2017]
- Página Web Fundacity 2014. Disponible en <http://www.fundacity.com/latam-accelerator-report-2014> [Consulta: 14/05/2017]