



Trascender, contabilidad y gestión

ISSN: 2448-6388

Universidad de Sonora, División de Ciencias Económicas y Administrativas

Garza Cano, Alicia; Hernández Hernández, Nallely Guadalupe; Sánchez Tovar, Yesenia
Características gerenciales que influyen en el emprendimiento exitoso en Ciudad Victoria, Tamaulipas, México
Trascender, contabilidad y gestión, vol. 7, núm. 21, 2022, Septiembre-Diciembre, pp. 2-21
Universidad de Sonora, División de Ciencias Económicas y Administrativas

DOI: <https://doi.org/10.36791/tcg.v7i21sept-dic.179>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=667975184001>

- ▶ [Cómo citar el artículo](#)
- ▶ [Número completo](#)
- ▶ [Más información del artículo](#)
- ▶ [Página de la revista en redalyc.org](#)



Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



Trascender, Contabilidad y Gestión. Vol. 7, Núm. 21 (septiembre – diciembre del 2022).
 Universidad de Sonora. Departamento de Contabilidad. México.
 ISSN: 2448-6388. Reserva de Derechos 04-2015-04172070800-203.



Características gerenciales que influyen en el emprendimiento exitoso en Ciudad Victoria, Tamaulipas, México

Management characteristics that influence successful entrepreneurship in Victoria City, Tamaulipas, Mexico

Alicia Garza Cano ¹ ; Nallely Guadalupe Hernández Hernández ² ; Yesenia Sánchez Tovar ³

Recibido: 12 de enero de 2022.

Aceptado: 20 de mayo de 2022.

DOI: <https://doi.org/10.36791/tcg.v7i21sept-dic.179>

JEL: L26. Organización y comportamiento de la empresa. Emprendedores.

Resumen

El emprendimiento en México es una pieza trascendental para lograr el crecimiento económico y social deseado, lo que convierte a las nuevas empresas en un eslabón fundamental para lograrlo, sin embargo, no se han obtenido los resultados deseables debido a que la esperanza de vida de las empresas es corta y existe un alto número de

mortandad. Por lo anterior, es importante identificar los factores gerenciales que influyen en el éxito de los emprendimientos en Ciudad Victoria, Tamaulipas. El diseño metodológico para comprobar esta relación, consistió en una investigación cuantitativa, en la cual se utilizó para la recolección de datos un cuestionario, obteniendo 250 encuestas validas aplicadas a

¹ Alicia Garza Cano. Maestra en Dirección Empresarial, Universidad Autónoma de Tamaulipas, México. Correo: alix_garza@hotmail.com

² Nallely Guadalupe Hernández Hernández. Maestra en Dirección Empresarial y Contador Público. Coordinadora de la carrera de Licenciado en Economía y Desarrollo Sustentable de la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Profesora de Tiempo Completo. Miembro del cuerpo Académico Estrategias para el Desarrollo Regional, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Ciudad Victoria, Tamaulipas, México. Correo: nghernandez@docentes.uat.edu.mx.

³ Yesenia Sánchez Tovar. Doctora en Economía y Gestión de las Organizaciones. Contador Público. Coordinadora del Doctorado en Ciencias Administrativas y Profesora de Tiempo Completo de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, Ciudad Victoria, Tamaulipas, México. Miembro del Cuerpo Académico Estrategias para el Desarrollo Regional. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores. Correo: yesanchez@docentes.uat.edu.mx. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4299-191X>.

emprendedores con negocios en edades entre tres meses y menos de tres años y medio de operación. Los principales resultados resaltan que la dimensión educación del capital humano y las dimensiones relaciones empresariales y habilidades directivas de la variable de habilidades del emprendedor son los factores gerenciales que más influyen en el emprendimiento exitoso.

Palabras clave: Emprendimiento, factores gerenciales, nuevas empresas.

Abstract

Entrepreneurship in Mexico is a transcendental piece to achieve the desired economic and social growth, which makes the new companies a fundamental link to achieve it, however, the desired results have not been obtained because the life expectancy of the companies is short and there is a high death toll. Therefore, it is important to identify the managerial factors that influence the success of the enterprises in Ciudad Victoria. The methodological design to verify this relationship consisted of a quantitative investigation, in which a questionnaire was used for data collection, obtaining 250 validated surveys applied to entrepreneurs with businesses between three months and less than three and a half years of operation. . The main results highlight that the education dimension of human capital and the dimensions of business relationships and managerial skills of the entrepreneur skills variable are the managerial factors that most influence successful entrepreneurship.

Keywords: Entrepreneurship, managerial factors, new companies.

Introducción

La importancia de la creación de nuevas empresas en México radica en la contribución de estas en el crecimiento económico y a elevar el bienestar social del país, por medio del fortalecimiento del sector productivo elevando los niveles de empleo, impulsando la innovación y competitividad (Acs, et al., 2004). Sin embargo, han existido graves problemas que repercuten en la consolidación de los negocios lo que hace pensar en que existen inconvenientes en la gerencia de las mismas.

De acuerdo con investigación del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2014) sobre la probabilidad de vida de los negocios en México, por cada 100 empresas creadas solo 67 sobrevive el primer año y 35 llegan a los 5 años, lo que se vuelve preocupante puesto que las empresas no llegan a convertirse como un negocio próspero o maduro.

Asimismo, tomando como referencia la encuesta realizada por el INEGI (2015) sobre Productividad y Competitividad de las MiPyMES, estudio que evalúan las capacidades gerenciales de los negocios mediante el análisis de las acciones emprendidas ante problemas en el proceso de producción, señala que el 47.6% de las micro empresas no implementa acciones de solución, solamente el 9.8% de las micro empresas lleva a cabo solución e instrumentación de mejora continua, el 16.7% soluciona los problemas sin llevar a cabo acciones posteriores y el 25.9% soluciona los problemas llevando a cabo acciones posteriores para evitarlos.

En este sentido, puede observarse que la MiPyME no logra resolver los problemas que se le presentan lo que se convierte en un error que facilita el cese por falta de

una adecuada gerencia. Por lo anterior, este estudio tiene como propósito principal identificar los componentes gerenciales que repercuten en el éxito de los emprendimientos en Ciudad Victoria, identificando los factores que le han permitido al emprendedor dirigir una empresa adecuadamente.

Emprendimiento

El emprendimiento es un campo de investigación emergente que ha recibido mucha atención en las últimas décadas (Landström, Harirchi y Åström, 2012). Numerosos estudios ponen de relieve que la actividad

empresarial es una poderosa fuente de crecimiento económico y de creación de empleo y que el espíritu empresarial productivo es crucial en términos de bienestar económico (Storey, 1994; Wennekers y Thurik, 1999; Zacharakis, Bygrave y Shepherd, 2000; Van Stel, Carree y Thurik, 2005; Parker, 2004; Acs, Audretsch, Braunerhjelm, y Carlsson, 2012, Naudé, 2013).

En un intento por describir las diversas definiciones de emprendimiento, en la Tabla 1, se enumeran algunos de los autores que han abordado este tema de investigación.

Tabla 1

Definiciones de emprendimiento

Autor (es)	Definición
Thompson (1999)	El emprendimiento es un patrón de comportamiento, un estilo de gestión que se ocupa de obtener y gestionar recursos para explotar oportunidades.
Stevenson (1990, 2000)	Emprender es perseguir la oportunidad más allá de los recursos que se controlen en la actualidad.
Shane y Venkataraman (2000)	El campo del emprendimiento es el examen académico de cómo, por quién y con qué efectos, oportunidades para crear bienes y servicios futuros son descubiertos, evaluados y explotados.
Johnson (2001)	El emprendimiento, en su sentido más estrecho, implica capturar ideas, convertirlas en productos y / o servicios y luego construir una empresa para llevar el producto al mercado.
Hitt, Ireland, Sirmon y Trahms (2011)	El emprendimiento involucra tanto fuentes como procesos de descubrimiento, evaluación y explotación de oportunidades, pero también el conjunto de individuos que descubren, evalúan y explotan estas oportunidades.

Fuente: Elaboración propia, basado en autores.

Sin embargo, existe una falta de consenso sobre precisamente lo que constituye la actividad empresarial ya que en muchos casos se ha relacionado con el "individuo emprendedor" o enmarcado como la creación y el funcionamiento de la propia empresa (Davidsson, 2016).

Al analizar el término entrepreneurship en las diferentes investigaciones que se han realizado, se encuentran diferentes sinónimos debido a las traducciones o connotaciones que se le da al emprendimiento, tales como: actividad emprendedora, espíritu emprendedor y emprendedor.

Para Shane y Venkataraman (2000), la actividad emprendedora es aquella que incluye el descubrimiento, evaluación y explotación de oportunidades para introducir nuevos productos o servicios, nuevos procesos de producción, nuevas materias primas, nuevos mercados y nuevas fórmulas organizativas a través de esfuerzos organizativos que previamente no existían, lo que puede ser realizado tanto por las empresas ya existentes como por nuevas empresas.

Por otra parte, el espíritu emprendedor o empresarial es una forma de pensar, razonar y actuar, vinculada y suscitada por la búsqueda de una oportunidad de negocio (Urbano, Pulido y Garrido, 2008).

Mientras que el emprendedor, de acuerdo con Johnson (2001), es un individuo que toma el negocio, es intuitivo, asume la responsabilidad y la propiedad para hacer que las cosas sucedan, está abierto y es capaz de crear novedad, maneja los riesgos asociados al proceso y tiene la persistencia de ver las cosas a través de algún punto final identificado, incluso cuando se enfrentan con obstáculos y dificultades. Bolton y Thompson (2000) argumentan que, el emprendedor es una persona que habitualmente crea e innova para construir algo con valor reconocido en torno a las oportunidades percibidas.

De acuerdo con Carree y Thurik (2008), el emprendimiento es un concepto mal definido y multidimensional; las dificultades para definir y medir el alcance de las actividades empresariales complican la medición de su impacto en el desempeño económico, por lo que es fundamental entender el papel que juega en el proceso de crecimiento, definiendo las variables intermedias o vínculos que ayuden a explicar cómo el emprendimiento influye en el desarrollo económico.

En la búsqueda por precisar la relación del emprendimiento con el crecimiento económico,

numerosas investigaciones empíricas han argumentado la importancia del emprendimiento a nivel industria (Nickell, 1966; Geroski, 1989; Caves, 1998; Carree, 2002), región (Audretsch y Fritsch, 1996; Reynolds, 1999; Audretsch et al. 2006; Audretsch, 2007b; Audretsch y Keilbach, 2008), y país (Blanchflower, 2000; Carree, Van Stel, Thurik y Wennekers, 2002, 2007; Martínez, Colino y Gómez, 2014; Urbano y Aparicio, 2016; Aparicio, Urbano y Audretsch, 2016) citados por Moreno (2017).

El emprendimiento es un importante impulsor de la creación de empleo en las economías tanto desarrolladas como en desarrollo (Audretsch y Fritsch, 2003; Decker et al., 2014), ayuda a mejorar la competitividad de una sociedad gracias a las innovaciones que ayudan a crear riquezas (Spencer, et al., 2008), contribuye a la producción y al crecimiento actuando como un conducto para los efectos del conocimiento, fomentando la competencia a través del aumento del número de empresas y aumentando la diversidad de actividades empresariales (Audretsch y Keilbach, 2007).

Sin embargo, autores como Audretsch y Fritsch (2002), Van Stel, et al. (2005), Wennekers et al. (2005) y Urbano y Aparicio (2015) han argumentado que para que el impacto del emprendimiento en el crecimiento económico sea indefinido, es necesario que prevalezcan ciertas condiciones en la economía, tales como, capital humano, regímenes tributarios, niveles de desarrollo, entre otros.

Características del emprendedor

Existe un amplio consenso por diversos investigadores del tema donde concuerdan en que los emprendedores tienen características peculiares diferentes a otras personas no emprendedoras (Alcaraz, 2011), que permiten distinguirlas y analizar el éxito alcanzado en el proceso del emprendimiento.

Kao (1989) argumenta que algunas de las características del emprendedor son: perseverancia, compromiso y determinación, orientación y logro de metas, identificación de oportunidades, autoconfianza, solución a problemas, control interno alto, autoconfianza, realismo, aversión al riesgo, tolerante al cambio, entre otras.

García, et al. (2010) identifican como capacidades del emprendedor a aquellos que son denominados como: emprendedores vocacionales (personas motivadas y obsesionadas por crear algo propio y hacerlo crecer), emprendedores pasionales (movidos por una pasión en concreto y emprenden para poder seguir alimentándola y

profundizando en su realización), emprendedores causales (los herederos de empresas que acogen una actividad ya fundada, estructurada y continúan su desarrollo), y los emprendedores forzosos (aquel que no tenía la intención de ser emprendedor, pero que se ha visto obligado, por una falta de ingreso y carencia de expectativas).

En forma de listado y resumen, en la Tabla 2 se describen con claridad las principales características que posee un emprendedor, vistos desde la perspectiva de diversos autores como lo son Kao (1989), Sánchez-Almagro (2003) y Veciana (1989).

Tabla 2

Características de los emprendedores

Dimensión	Ítems	Autor (es)
Factores motivacionales	Necesidad de logro	Sánchez-Almagro (2003); Veciana (1989) y Kao (1989)
	Necesidad de reconocimiento	
	Necesidad de desarrollo personal	
	Percepción de beneficio económico	
	Baja necesidad de poder y estatus	
	Necesidad de independencia	
	Necesidad de afiliación o ayuda a los demás	
Características personales	Necesidad de escape, refugio o subsistencia	Sánchez-Almagro (2003); Veciana (1989), Kao (1989)
	Iniciativa personal	
	Capacidad de decisión	
	Aceptación de riesgos moderados	
	Orientación hacia la oportunidad	
	Estabilidad emocional/autocontrol	
	Orientación hacia metas específicas	
	Locus de control interno	
	Tolerancia a la ambigüedad/ incertidumbre	
	Es repetitivo en sus relaciones sociales.	
	Posee sentido de urgencia/tiempo valioso	
	Honestidad/integridad y confianza	
	Perseverancia/constancia	

Tabla 2

Continuación...

Dimensión	Ítems	Autor (es)
Características personales	Responsabilidad personal	Sánchez-Almagro (2003); Veciana (1989), Kao (1989)
	Es individualista	
	Es optimista	
Características físicas	Energía	Sánchez-Almagro (2003); Veciana (1989), Kao (1989)
	Trabaja con ahínco	
Características intelectuales	Versatilidad/ flexibilidad	Sánchez (2003), Kao (1989)
	Creatividad/imaginación/innovación	
	Búsqueda de la verdad e información	
	Planificación y seguimiento sistemático de resultados	
	Capacidad para analizar el ambiente	
	Visión comprensiva de los problemas	
	Planificación con límites de tiempo	
	Capacidad para solucionar problemas	
Competencias generales	Liderazgo	Sánchez-Almagro (2003)
	Orientación al cliente	
	Capacidad para conseguir recursos	
	Gerente/administrador de recursos	
	Patrón de factores de producción	
	Exige eficiencia y calidad	
	Dirección y gestión de la empresa	
	Red de contacto	
Comunicación		

Fuente: Elaboración propia basado en Sánchez-Almagro (2003); Veciana (1989), Kao (1989).

Por otra parte, para Veciana (2005), el perfil del emprendedor está íntimamente ligado a la motivación y a los rasgos psicológicos, sin embargo, también destaca el nivel de formación y la experiencia personal.

En cuanto a la motivación, según Locke y Latham (2004), está compuesta por factores internos (el motivo de la acción emprendedora) y externos (actúan como estímulo para emprender), pudiendo afectar en tres aspectos: dirección del negocio, intensidad del esfuerzo

por hacerlo funcionar y la duración del mismo. Según este mismo autor, la motivación también puede afectar la adquisición y manejo de las habilidades y capacidades obtenidas.

Analizar los rasgos psicológicos tiene como finalidad identificar las características personales de los emprendedores, con el propósito de detectar el potencial que tienen para que ocurra un emprendimiento exitoso (Freire y Teijeiro, 2009).

Según Veciana (2005), los principales rasgos psicológicos y motivaciones del emprendedor son las siguientes: logro de metas, independencia, energía, iniciativa, control interno, asunción de riesgos, visión a futuro, tolerancia de la ambigüedad, entre otras.

En estudio realizado por Naranjo, et al. (2016), el nivel de educación es un elemento muy importante en la decisión de emprender un negocio, dado que a mayor nivel de educación mayor es la percepción de que se poseen las capacidades para seguir una oportunidad de emprendimiento.

La educación puede ser un potenciador del emprendimiento, ya que a mayor educación aumentan las probabilidades de convertirse en emprendedor, asimismo ante mayor educación y capacitación aumentan las probabilidades de éxito de una empresa, dado que el emprendedor contará con mejor entendimiento y conocimiento de herramientas administrativas y de gestión para conducir su negocio (Naranjo, et al. 2016, p.75).

Por otra parte, la experiencia ayuda a aumentar la posibilidad de éxito de la nueva empresa pues facilita la detección de oportunidades, mejorando el conocimiento del funcionamiento del mercado y de las necesidades del cliente (Simón, et al., 2015).

Aunado a lo anterior, Veciana (2005) propone para que un emprendimiento sea exitoso, el emprendedor debe poseer conocimientos sobre creación y dirección de una nueva empresa, marketing, operaciones, finanzas y conocer el sector al se dirigirá. Asimismo, es indispensable que tome decisiones estratégicas en la

ambigüedad e incertidumbre, planifique, dirija equipos, delegue tareas y responsabilidades, facilidad de comunicación y negociación, sea creativo y que aprenda de la experiencia.

Determinantes del emprendimiento

El éxito, en general, se relaciona con el logro de metas y objetivos en cualquier sector de la vida humana, en la vida empresarial el éxito es un término clave en el campo de la gestión, aunque no siempre se menciona explícitamente (Islam, et al., 2011). Sin embargo, no existe una definición de éxito universalmente aceptada, interpretándose de muchas maneras (Foley y Green 1989).

El éxito emprendedor depende de diferentes factores como la motivación del emprendedor, de los objetivos establecidos, de la edad, de la supervivencia, del retorno de la inversión, crecimiento de las ventas, número de empleados, felicidad, reputación, entre otros (Walker y Brown, 2004; Islam, et al., 2011; Rodríguez, et al., 2015). Autores como Watson et al. (1998) y Dafna (2008) asocian el éxito empresarial relacionando el éxito con la continuación del negocio.

Es decir, el éxito tiene diferentes significados para diferentes personas. Por lo que, Camisón y Cruz (2008) argumentan que la percepción del éxito cambia con el tiempo, por lo que también se modifican los objetivos a alcanzar.

En la Tabla 3, se presentan algunos indicadores del emprendimiento exitoso.

Tabla 3*Indicadores del emprendimiento exitoso*

Indicador	Autor (es)
Ingresos, crecimiento de la empresa, creación de riqueza personal, rentabilidad, sostenibilidad, facturación	Perren (1999); Amit et al. (2000)
Crecimiento del empleo, tasa de rendimiento, productividad	Reid & Smith (2000)
Beneficios, empleo, duración	Bosma, van Praag y de Wit (2000)
Creación de empleo y activos financieros, beneficios, facturación	McCartan-Quinn y Carson (2003)
Criterios financieros y no financieros (satisfacción y logros personales, orgullo en el trabajo y estilo de vida flexible)	Walker y Brown (2004)
Indicador de autoevaluación de satisfacción con la propia empresa	Kessler (2007)
Tasa de crecimiento, volumen de ventas, estabilidad empresarial, aceptación del cliente, satisfacción general del empresario	Sebora, Lee y Sukasame (2009)
Rentabilidad, crecimiento, tamaño de la empresa	Unger, Rauch, Frese y Rosenbusch (2011); Fried y Tauer (2015)

Fuente: Staniewski (2016).

Existen dos clasificaciones del éxito: cuantitativo y cualitativo. Entre los principales indicadores del cuantitativo se encuentran: rentabilidad, productividad, posición competitiva (Wiklund y Shepherd, 2005), ingresos, volumen de ventas y riqueza personal (Amit et al., 2000; Perren, 2000). En cuanto a los cualitativos se refiere a la satisfacción laboral, crecimiento empresarial, innovación, entre otros (Covin, et al. 2006; Hill y Jones, 2011).

Es importante considerar que todos los beneficios que genera el emprendimiento son el resultado del trabajo del emprendedor, quién se enfrenta a numerosos riesgos e incertidumbres para lograr el éxito (Kuratko y Hodgetts, 2004).

Por otra parte, Bosma, et al. (2000), establecen como determinantes del éxito emprendedor al capital humano,

capital financiero y capital social, los cuales son los elementos que aborda este estudio.

- a) El capital humano es el conocimiento y la capacidad dentro de las personas para realizar ciertas tareas (Klyver y Schenkel, 2013), se define como el conjunto de habilidades, competencias, conocimientos y atributos que poseen los individuos y que facilita la creación de bienestar personal, social y económico (Keeley, 2008), considerándose como el principal activo de las empresas y como un factor generador de importantes ventajas competitivas.
- b) El capital financiero es un aspecto importante del emprendimiento, por lo que se convierte en una necesidad indispensable contar con algún tipo de conocimiento sobre financiamiento (Bosma, et al.,

2000), dado que la creación de un nuevo negocio implica altos niveles de incertidumbre en cuanto a su capacidad y, por lo tanto, la posibilidad de recuperar el capital financiero invertido (Berger y Udell, 1998).

- c) En cuanto al capital social, Liñán y Santos (2006) argumentan de que se trata de determinar la influencia del entorno sobre las percepciones del individuo en la formación de sus intenciones hacia el inicio de una actividad empresarial. El capital social abarca el contexto, el inventario de relaciones, la confianza interpersonal y las normas que permiten ciertos comportamientos y relaciones entre individuos, y que aseguran las condiciones para el desarrollo de las organizaciones y el intercambio de conocimientos (Anklam, 2002).

H1. *El desarrollo del capital humano (educación, experiencia y conocimientos) influye positivamente en el éxito emprendedor.*

H2. *El capital financiero influye positivamente en el éxito emprendedor.*

H3. *El capital social (redes afectivas) influye positivamente en el éxito emprendedor.*

H4. *Las habilidades emprendedoras (habilidades directivas, liderazgo, relaciones empresariales, motivación) influyen positivamente en el éxito emprendedor.*

Método

La presente investigación es de enfoque cuantitativo y de alcance correlacional, (Bernal, 2010) ya que se buscó establecer y explicar la relación que pueda existir entre las variables de capacidades gerenciales y éxito emprendedor, para lo cual se parte de un análisis

descriptivo, un análisis factorial y se aplicó la técnica de regresión logística binaria con la finalidad de comprobar dicha relación.

La muestra de este estudio estuvo conformada por emprendedores que se encuentran en las etapas de naciente y nuevas, que de acuerdo con la tasa de actividad emprendedora temprana (TEA) son los negocios que tienen entre tres meses y menos de tres años y medio, encuestando a 350 emprendedores y validándose 250.

El cuestionario aplicado se sustentó en las aportaciones de Bosma, et al. (2000), quienes establecen como determinantes del emprendimiento exitoso al capital humano, financiero y social, además se complementó con las habilidades del emprendedor, considerándose estas como variables independientes y el emprendimiento exitoso como la variable dependiente. El instrumento constó de dos secciones, la primera se integró por 13 preguntas de datos generales; mientras que la segunda sección contenía 9 ítems para la variable capital humano, 7 ítems para capital financiero, 5 ítems para capital social y 13 ítems para la variable de habilidades del emprendedor, las cuales fueron medidas mediante la escala de tipo Likert de 5 puntos que van desde 1 totalmente en desacuerdo hasta 5 totalmente de acuerdo.

Resultados

Análisis descriptivo

Del total de emprendedores encuestados 104 fueron hombres y 246 mujeres que representan el 42% y 58%, respectivamente, lo que implica que en dicha ciudad las mujeres son más propensas al emprendimiento. Los rangos de edad oscilaron en su mayoría entre los 31 y 40 años, con 88 emprendedores (35%), seguido de las personas con edad entre los 21 y 30 en un 33%, mientras

que las personas mayores de 41 y menores de 50 solo constituyen el 15%, lo que implica que las personas menores de 40 son menos adversas al emprendimiento. Alrededor del 47% de los encuestados cuenta con nivel de licenciatura, el 18% preparatoria, 12.8% carrera técnica, 10% maestría, 8.4% secundaria, 3.2% primaria y el 0.4% doctorado.

Respecto al sector en donde se encuentra el emprendimiento, el 62.4% corresponde a emprendimientos comerciales, un 29.2% a emprendimientos de servicio y tan solo un 8.4% a emprendimientos de manufactura. El 56% de los

negocios encuestados se encuentra legalmente constituido ante las oficinas tributarias del país, las que fueron dadas de alta entre el año 2014 y 2015.

Análisis factorial

Para conocer cuáles son los factores gerenciales que influyen en el entorno, se realizó un análisis factorial, ya que esta técnica permite agrupar los elementos similares e identificar las dimensiones que lo componen. En la Tabla 4 se describen los indicadores de validez de las variables de capital humano (CH), financiero (CF), social (CS) y las habilidades del emprendedor (HE).

Tabla 4

Indicadores de validez

KMO y prueba de Bartlett		Capital humano	Capital financiero	Capital social	Habilidades emprendedor
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.870	.856	.656	.822
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aprox.	1293.905	783.964	213.851	1553.985
	gl	36	21	10	78
	Sig.	.000	.000	.000	.000

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados.

En la Tabla 5 se muestran las cargas factoriales y fiabilidad de cada una de las variables estudiadas. La variable de capital humano explica el 69.5% de la varianza acumulada, agrupándose en dos dimensiones (educación y experiencia y conocimientos), el capital financiero explica el 56.4% de la varianza quedando en una sola dimensión, mientras que la variable de capital

social quedo en dos factores (vinculante y tiende puentes) que explican el 66.24% de la varianza acumulada y, por último, las habilidades del emprendedor se redujeron a cuatro factores (liderazgo, relaciones empresariales, habilidades directivas y capacitación y motivación), dichos factores explican el 70.275% de la varianza acumulada.

Tabla 5

Cargas factoriales y fiabilidad de variables

Variable	Dimensión	Ítems	Carga factorial	Alpha de Cronbach
Capital Humano	Experiencia y conocimientos	CH8 – Habilidades laborales	.885	0.916
		CH6 – Entrenamiento profesional	.788	
		CH9 – Resolución de problemas	.765	
		CH3 – Eficacia en el trabajo	.754	
		CH5 – Experiencia en el trabajo	.746	
	Educación	CH2 – Formación académica	.728	0.771
		CH4 – Experiencia necesaria	.667	
		CH1 – Confianza en la educación	.594	
		CH7 – Conocimiento sobre empresas	.543	
Capital Financiero		CF5 – Administración financiera	.861	0.869
		CF6 – Utilidades sobre inversiones	.815	
		CF7 – Superioridad sobre competidores	.677	
		CF4 – Solidez financiera	.650	
		CF3 – Inversiones posteriores	.635	
		CF2 – Rendimiento de las inversiones	.628	
		CF1 – Retorno de inversión	.609	
Capital Social	Redes afectivas	CS4 – Influencia de la universidad	.958	0.660
		CS5 – Influencia del trabajo	.535	
		CS3 – Influencia de amistades	.392	
	Vinculante	CS1 – Influencia de padres	.695	0.600
	CS2 – Motivación de la familia	.603		
Habilidades del Emprendedor	Liderazgo	HE5 – Responsabilidad en la toma de decisiones	.848	0.886
		HE6 – Involucramiento en problemas	.833	
		HE7 – Toma de decisiones oportunas	.650	
	Relaciones empresariales	HE9 – Relaciones con clientes	.952	0.771
		HE8 – Cartera amplia de clientes	.577	
		HE10 – Relaciones con proveedores	.557	

Tabla 5

Continuación...

Variable	Dimensión	Ítems	Carga factorial	Alpha de Cronbach
Habilidades del Emprendedor	Habilidades directivas y Capacitación	HE3 – Administración de recursos	.653	0.739
		HE4 – Planificación de riesgos	.620	
		HE2 – Habilidad para relacionarse	.538	
		HE1 – Capacitación	.459	
	Motivación	HE12 – Deseo de independencia	.971	0.606
		HE13 – Cubrir necesidades personales	.429	
		HE11 – Cumplir un sueño	.341	

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos recolectados.

Análisis de regresión logística binaria

Con el objetivo de predecir el éxito del emprendimiento se realizó una regresión logística binaria, categorizando la variable dependiente como éxito del emprendimiento medido a través de la combinación de dos requisitos (si está constituido formalmente ante las autoridades fiscales y si seguirá el próximo año en el negocio), teniendo de esta forma 140 negocios clasificados como exitosos, frente a 110

clasificados como no exitosos.

El modelo permite hacer una estimación correcta ($\chi^2 = 53.924$, $p < 0.001$) del 68,80% de los casos (Tabla 6), entrando a formar parte de la ecuación como predictores las variables (Tabla 7) : Relaciones empresariales «REP» (Wald= 9.928, $p < 0.002$), Habilidades directivas «HD» (Wald= 5.051, $p = 0.025$) y Educación «EDU» (Wald= 6.045, $p = 0.014$):

$$\text{Emprendimiento} = \frac{1}{1 + e^{-H}}; H = -5.923 + 0.673REP + 0.499HD + 0.432EDU$$

En la Figura 1 se observa todos los casos con probabilidad.

Tabla 6

Número y porcentaje de casos correctamente clasificados en la predicción del éxito / no éxito del emprendimiento

Observado	Pronosticado		Porcentaje correcto
	Emprendimiento Exitoso		
	E. No exitoso	E. Exitoso	
No Exitoso	65	45	59.1
E. Exitoso	33	107	76.4
% casos acertados			68.8

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados.

Tabla 7

Resultados del modelo

		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Paso 1(a)	REP	.673	.214	9.928	1	.002	1.960
	HD	.499	.222	5.051	1	.025	1.648
	EDU	.432	.176	6.045	1	.014	1.540
	Constante	-5.923	1.042	32.332	1	.000	.003

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados.

Por lo anterior, se concluye que los factores más representativos que influyen en el emprendimiento exitoso están relacionados con el capital humano (educación) y las habilidades del emprendedor (relaciones empresariales y habilidades directivas).

En este sentido, los resultados obtenidos ayudan a comprobar las hipótesis planteadas en la presente investigación, las cuales deducen lo siguiente:

H1. *El desarrollo del capital humano (educación, experiencia y conocimientos) influye positivamente en el éxito emprendedor.* La hipótesis se acepta parcialmente. Para que exista un emprendimiento exitoso es necesario el desarrollo del capital humano por medio de la preparación y formación académica, es decir, es la educación el factor que se considera más importante

para que el nuevo negocio funcione correctamente a través del tiempo y supere la esperanza de vida de los negocios en México.

H2. *El capital financiero influye positivamente en el éxito emprendedor.* La hipótesis se rechaza. El capital financiero no influye en el emprendimiento exitoso, aunque es de reconocer que, el financiamiento es parte fundamental para lograr los objetivos estratégicos del nuevo negocio.

H3. *El capital social (redes afectivas) influye positivamente en el éxito emprendedor.* Las redes afectivas que se involucran en la decisión de emprender un negocio no influyen en el éxito emprendedor, por lo tanto, la hipótesis se rechaza, esto quiere decir que, si bien el emprendedor está vinculado con su entorno y

esté lo motivo a emprender, eso no significa que el emprendimiento resulte en un éxito, este se logra mediante otros factores como lo es la preparación académica, las relaciones empresariales que se forman en la operación del negocio y mediante las habilidades que desarrolle el emprendedor para dirigir el negocio con éxito.

H4. *Las habilidades emprendedoras (habilidades directivas, liderazgo, relaciones empresariales, motivación) influyen positivamente en el éxito emprendedor.* Esta hipótesis se acepta parcialmente. Las habilidades emprendedoras que influyen en el emprendimiento exitoso son las relaciones empresariales y las habilidades directivas, consideradas como parte fundamental para operar el negocio sin contratiempos y resolviendo los problemas que se presenten día con día en la operación de la nueva empresa.

Conclusiones

El estudio del emprendimiento ha cobrado gran relevancia durante las últimas décadas, dado que se ha demostrado que la creación de empresas es un factor importante que contribuye al desarrollo económico del país o región, sin embargo, la probabilidad de vida de los negocios en México es incierta, ya que muy pocas empresas llegan a consolidarse al pasar los primeros 5 años de operación, la esperanza media nacional ronda los 9.9 años, mientras que Tamaulipas presenta una esperanza de vida de 8.3 años durante ese mismo periodo, el municipio de Victoria es quien muestra los mejores índices a nivel estado con 6.6 años.

Ante tal situación, el objetivo de la presente investigación fue analizar las características gerenciales que influyen en el emprendimiento exitoso de los negocios en Ciudad Victoria, Tamaulipas.

Para lograr nuestro cometido, se procedió a identificar

al emprendedor, como ente responsable para lograr el éxito de su negocio, así como los principales factores gerenciales que influyen en la decisión de iniciar un negocio y en su consolidación, dando como resultado que el emprendimiento es un multi constructo que para lograrse deben cubrirse cuatro características básicas, siendo estas, el capital humano, el capital financiero, el capital social y las habilidades del emprendedor.

Conforme a los resultados obtenidos en el análisis factorial el capital humano, la experiencia y el conocimiento son los factores más valorados por los emprendedores al considerar que la experiencia en el trabajo y las habilidades laborales son los elementos más importantes que se deben considerar al momento de iniciar un negocio. Este resultado demuestra que para que un emprendimiento perdure en el tiempo es importante que el emprendedor tenga la confianza en sí mismo para desempeñar su trabajo y para ello es indispensable que cuente con los conocimientos necesarios para lograr el funcionamiento idóneo del negocio, debido a que estos factores proveen información importante sobre el mercado y planeación de los recursos disponibles, ayudando a crear estrategias sólidas y a una toma de decisiones acertadas, aumentando con ello la posibilidad de que su emprendimiento sea exitoso.

Con respecto al capital financiero, debe destacarse que una de las principales limitantes de una empresa de nueva creación es su financiamiento, los emprendedores resaltan que para crecer y madurar es necesario realizar inversiones posteriores que fortalezcan la economía empresarial, no obstante, esto no se logra a plenitud, lo que dificulta el paso en el ciclo de madurez de un emprendimiento. Del mismo modo los resultados dejan entrever la falta de superioridad financiera de sus emprendimientos frente a las empresas ya establecidas.

De esta forma el financiamiento se vuelve un elemento necesario para emprender, pero sobre todo para transitar en el camino de desarrollo empresarial.

El capital social, conocido por ser la capacidad del emprendedor para relacionarse con el entorno y como éste a su vez está vinculado con la puesta en marcha del negocio, se observó que lo que verdaderamente influye en la decisión de emprender es el factor entorno, es decir, son las relaciones laborales y la influencia de la formación académica las que determinan en mayor medida la disposición del emprendedor para aventurarse a crear una nueva empresa. Lo anterior se puede deber a las circunstancias que rodean al emprendedor, como puede ser la falta de oportunidades laborales que le ayuden a sostener el gasto personal y familiar, siendo una alternativa para obtener nuevos ingresos, asimismo, la relación positiva que ejercen los centros de formación como universidades al incentivar a sus alumnos para que se atrevan a crear negocios dotándolos de conocimientos que le aumenten su confianza para tener un negocio propio.

Finalmente, el cuarto elemento que integra al emprendimiento son las Habilidades personales del emprendedor, las cuales están definidas por cuatro categorías, siendo estas el liderazgo, las relaciones empresariales, las habilidades directivas y la motivación. Los elementos más sobresalientes de esta variable fueron el liderazgo y las relaciones empresariales. Para que un negocio llegue a la etapa de madurez es importante que los emprendedores se involucren activamente para la solución de los problemas que se llegasen a presentar, así como tomar decisiones acertadas para resolverlos y ayudar a erradicarlos, si no se posee con un liderazgo fuerte podría ocasionar el cese de actividades dado que el emprendedor requiere de

destrezas y habilidades de un líder para operar el negocio con éxito, tales como, la previsión de actividades, una comunicación asertiva, ser proactivo y dinámico, receptivo ante quejas y sugerencias, que sea creativo e innovador, pero sobre todo, que se adapte a las exigencias del entorno. Por otra parte, es fundamental que el emprendedor establezca relaciones fuertes y estables con los clientes, quienes son el corazón del negocio, sin ellos no existe razón válida para lograr los objetivos planteados, son los clientes quienes pagan por los productos y servicios recibidos, por lo que, es importante escucharlos y tomar las acciones necesarias para lograr su satisfacción.

Con la finalidad de identificar las características gerenciales que influyen en el emprendimiento en Ciudad Victoria, y con ello comprobar las hipótesis presentadas en esta investigación, se realizó un análisis de regresión logística binaria donde se identificaron que los factores que más influyen en el emprendimiento exitoso son:

La dimensión educación de la variable capital humano, esto significa que para que un emprendimiento tenga más probabilidades de éxito es preferible que el emprendedor cuente con los conocimientos necesarios para operar el negocio adecuadamente. De acuerdo con Cruz, Barahona y Escudero (2005), la educación universitaria desempeña un importante papel para el desarrollo de una cultura emprendedora, considerado como un elemento determinante para lograr el éxito o fracaso empresarial, no obstante, el emprendedor debe poseer conocimientos generales de todas las áreas con el objetivo de explotar todas las oportunidades. Por lo anterior, las universidades juegan un rol indispensable para formar emprendedores competentes con múltiples habilidades y destrezas que le ayuden a desarrollar con

éxito el negocio.

La dimensión relaciones empresariales de la variable de Habilidades del emprendedor fue el factor que más influye en el emprendimiento exitoso, por lo que es preciso que el emprendedor establezca vínculos comerciales cuando se encuentre operando el negocio; las relaciones con clientes y proveedores son fundamentales para que el negocio perdure en el tiempo, tal como lo señala Rose, Kumar y Yen (2006), quienes afirman que para que una empresa tenga éxito es necesario que el emprendedor organice y coordine redes entre individuos y organizaciones.

Otro factor que influye en emprendimiento exitoso son las habilidades directivas de la variable de Habilidades del emprendedor, estas habilidades son consideradas como las competencias y capacidades de los emprendedores para realizar un determinado trabajo. La mayoría de los problemas que ocasionan el fracaso de los negocios son por la falta de capacidad gerencial para resolverlos, por lo que es necesario que los emprendedores cuenten con las aptitudes idóneas para establecer objetivos y estrategias apropiadas para lograr el éxito emprendedor.

En resumen, el emprendedor requiere de fuertes habilidades y conocimientos para poner en marcha su negocio, los cuales influyen directamente en el éxito emprendedor.

Referencias

- Acs, Z., Audretsch, P., Braunerhjelm, B., y Carlsson, B. (2004). The Missing Link: The Knowledge Filter and Endogenous Growth. *Creating, Sharing and Transferring Knowledge*. https://www.academia.edu/14195226/The_missing_link_The_knowledge_filter_and_entrepreneurship_in_endogenous_growth
- Acs, Z. J., Audretsch, D. B., Braunerhjelm, P., y Carlsson, B. (2012). The missing link: knowledge diffusion and entrepreneurship in endogenous growth. *Small Business Economics*, 39, 289–300.
- Amit, R., MacCrimmon, K., Zietsma, C., y Oesch, J. (2000). Does money matter? Wealth attainment as the motive for initiating growth-oriented technology ventures. *Journal of Business Venturing*, 16(2), 119-143.
- Anklam, P. (2002). Knowledge management: the collaboration thread. *Bulletin of the American Society for Information Science and Technology*, 28(6), 1-8.
- Audretsch, D., y Fritsch, M. (2003). Linking entrepreneurship to growth: The case of West Germany. *Industry and Innovation*, 10, 65–73.
- Audretsch, D., y Fritsch, M. (2002). Growth regimes over time and space. *Regional Studies*, 36, 113-124.

- Alcaraz, R. (2011). *El Emprendedor de Éxito* (4ta ed.). México: McGraw Hill.
- Berger, A., y Udell, G. (1998). The economics of small business finance: the roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of Banking and Finance*, 22, 613-673.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Bolton, B., y Thompson, J. (2000). *Entrepreneurs, Talent, Temperament and Technique*. London: Elsevier Butterworth Heinemann.
- Bosma, N., Van Praag, M., y De Wit, G. (2000). Determinants of successful entrepreneurship. *Research report 0002/E. Amsterdam: Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*, 3-42.
- Camisón, C., y Cruz, S. (2008). La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: creación de un instrumento de medida. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), 79-102.
- Carree, M. A., y Thurik, A. R. (2008). The lag structure of the impact of business ownership on economic performance in OECD countries. *Small Business Economics*, 30(1), 101-110.
- Covin, J. G., Green, K. M., y Slevin, D. P. (2006). Strategy process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. *Entrepreneurship: theory and practice*, 30(1), 57-81.
- Dafna, K. (2008). Managerial performance and business success: Gender differences in Canadian and Israeli entrepreneurs. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 2(4), 300-331.
- Davidsson, P. (2016). *Researching entrepreneurship: conceptualization and design*. Berlín: Springer.
- Decker, R., Haltiwanger, J., Jarmin, R., y Miranda, J. (2014). The role of entrepreneurship in US job creation and economic dynamism. *The Journal of Economic Perspectives*, 28(3), 3-24.
- Foley, P., y Green, H. (1989). *Small Business Success*. SAGE Publications.
- Freire, M. J., y Teijeiro, M. (2009). Análisis de los factores que afectan a decisión de ser emprendedor. *Cuadernos de Economía*, 32(90), 5-28.
- García, D., Bernal, J., y Briones, A. (2010). *El emprendedor innovador y la creación de empresas*. España: Universidad Politécnica de Cartagena.
- Hill, C., y Jones, G. (2011). *Administración Estratégica. Un enfoque integrado*. (9th ed.) Bogotá: Cengage.
- Hitt, M. A., Ireland, R., Sirmon, D., y Trahms, C. (2011). Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. *The Academy of Management Perspectives*, 25(2), 57-75.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2014). *Esperanza de vida de los negocios en México*. [http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/Investigacion/ Experimentales/esperanza/default.aspx](http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/Investigacion/Experimentales/esperanza/default.aspx)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2015). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE)*. [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/encuestas/ establecimientos/otras/enaproce/default_t.aspx](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/default_t.aspx)

- Islam, M. A., Khan, M. A., Obaidullah, A. Z. M., y Alam, M. S. (2011). Effect of entrepreneur and firm characteristics on the business success of small and medium enterprises (SMEs) in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 6(3), 289.
- Johnson, D. (2001). What is innovation and entrepreneurship? Lessons for larger organisations. *Industrial and commercial training*, 33(4), 135-140.
- Kao, J. J. (1989). *Entrepreneurship, creativity & organization*. Prentice Hall.
- Keeley, B. (2008). Capital humano. Cómo influye en su vida lo que usted sabe. *Innovación Educativa*, 8(43), 88.
- Klyver, K., y Schenkel, M. (2013). From resource access to use: Exploring the impact of resource combinations on nascent entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 51(4), 539-556.
- Kuratko, D., y Hodgetts, R. (2004). *Entrepreneurship: theory, process and practice*. Mason, OH: South-Western Publishers.
- Landström, H., Harirchi, G., y Åström, F. (2012). Entrepreneurship: Exploring the knowledge base. *Research Policy*, 41(7), 1154-1181.
- Liñán, F., y Santos, F. (2006). La influencia del capital social sobre los empresarios potenciales. *Estudios de Economía Aplicada*, 24(2).
- Locke, E., y Latham, G. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29(3), 388-403.
- De Jorge-Moreno. (2017). influencia del emprendimiento sobre el crecimiento económico y la eficiencia: importancia de la calidad institucional y la innovación social desde una perspectiva internacional. *Revista de Economía Mundial*, 46.
- Naranjo, E., Campos, M., y Natzin, L. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor: Reporte Nacional 2015-2016 México*. Tecnológico de Monterrey. <https://www.gemconsortium.org/report/gem-mexico-2015-national-report>
- Naudé, W. A. (2013). *Entrepreneurship and economic development: Theory, evidence, and policy*. IZA discussion paper. 7507. <https://ftp.iza.org/dp7507.pdf>
- Parker, S. (2004). *The economics of self-employment and entrepreneurship*, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Perren, L. (2000). Factors in the growth of micro-enterprise: Exploring the implications. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 7(1), 58-68.
- Rodríguez-Gutiérrez, M. J., Moreno, P., y Tejada, P. (2015). Entrepreneurial orientation and performance of SMEs in the services industry. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 194-212.
- Sánchez-Almagro, M. L. (2003). *Perfil Psicológico del Autoempleado*. [Tesis doctoral no publicada, Universidad Complutense de Madrid], Madrid, España.
- Shane, S., y Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 26(1), 217-226.

- Simón, V., Sastre, O., y Revuelto, L. (2015). El emprendedor social: análisis de la alerta social. *Suma de Negocios: Elsevier España*, 6, 155–165.
- Spencer, A. Kirchoff, B., y White, G. (2008). Entrepreneurship, Innovation, and Wealth Distribution. *International Small Business Journal*, 26, 26-9.
- Staniewski, M. (2016). The contribution of business experience and knowledge to successful entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 69, 5147-5172.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.095>
- Stevenson, H. (2000). Why the entrepreneurship has won! www.usasbe.org/pdf/cwp-2000-stevenson.pdf
- Storey, D. (1994). *Employment, the small firm and the labour market*. London: Ed. Routledge.
- Thompson, J. (1999). A strategic perspective of entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 5(6), 279-296.
<https://doi.org/10.1108/13552559910306105>
- Urbano, D., y Aparicio, S. (2015). Entrepreneurship capital types and economic growth: International evidence. *Technological Forecasting and Social Change*, 102, 34-44. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.02.018>.
- Urbano, D., Pulido, D., y Garrido, N. (2008). *Invitación al emprendimiento: Una aproximación a la creación de empresas*. Editorial UOC.
- Van Stel, A., Carree, M., y Thurik, R. (2005). The effect of entrepreneurial activity on national economic growth. *Small Business Economics*, 24, 311-321.
- Veciana, J. M. (2005). *La creación de empresas. Un enfoque gerencial*. Barcelona: Colección de estudios económicos.
- Veciana, J. M. (1989). Características del empresario en España. *Papeles de economía española*, 39(40), 19-36.
- Walker, E., y Brown, A. (2004). What success factors are important to small business owners? *International small business journal*, 22(6), 577-594.
- Watson, K., Hogarth-Scott, S., y Wilson, N. (1998) Small Business Start-Ups: Success Factors and Support Implications. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 4, 217-238.
- Wennekers, A., y Thurik, A. (1999). Linking Entrepreneurship and Economic Growth. *Small Business Economics*, 13, 27-55.
<http://doi.org/1008063200484>
- Wennekers, S., Van Stel, A., Thurik, R., y Reynolds, P. (2005). Nascent entrepreneurship and the level of economic development. *Small Business Economics*, 24(3), 293-309.
- Wiklund, J., y Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- Zacharakis, A., y Bygrave, W., y Shepherd, D. (2000). *Global entrepreneurship monitor: National entrepreneurship assessment: United States of America*. Kansas City: Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.