

## FACTORES GERENCIALES COMO DETERMINANTES DEL ÉXITO EMPREDEDOR EN PYMES MEXICANAS

Área de investigación: Entorno de las organizaciones

### Miguel Ángel Macías García

Facultad de Comercio y Administración Victoria  
Universidad Autónoma de Tamaulipas  
México  
miguel.macias83@hotmail.com

### Yesenia Sánchez Tovar

Facultad de Comercio y Administración Victoria  
Universidad Autónoma de Tamaulipas  
México  
yesanchez@docentes.uat.edu.mx

### Mariana Zerón Félix

Facultad de Comercio y Administración Victoria  
Universidad Autónoma de Tamaulipas  
México  
zfmariana@docentes.uat.edu.mx

Octubre 3, 4 y 5 de 2018

Ciudad Universitaria | Ciudad de México



## FACTORES GERENCIALES COMO DETERMINANTES DEL ÉXITO EMPRENDEDOR EN PYMES MEXICANAS



### Resumen

El presente trabajo analiza el impacto de los factores gerenciales en el éxito de un emprendedor. Para realizar el análisis se aplicó un cuestionario a 265 directivos de empresas de 0 a 3 años de edad, de los distintos sectores productivos en el estado de Tamaulipas, aplicando el método de ecuaciones estructurales, obteniendo como resultado un efecto significativo de los factores gerenciales con el éxito emprendedor, dichos factores fueron medidos mediante conocimiento de entorno y habilidades, conocimientos y experiencia laboral.

**Palabras clave:** éxito emprendedor, factores gerenciales, conocimiento de entorno.

### Introducción

En las últimas décadas la necesidad de empleo ha provocado el nacimiento masivo de empresas como una oportunidad para obtener un ingreso económico, además si dicha empresa sobrevive y crece, apoya al desarrollo económico y de manera ideal a la innovación del país (Minniti, 2016; Messina & Hochsztain, 2015; Acs y Mueller, 2008 y Autio et. al., 2008), en México las empresas de reciente creación superan el 27% apoyando con un significativo 10% del empleo del país, lo que permite evaluar la importancia del surgimiento de empresas.

En este sentido los investigadores han volcado su interés en evaluar el efecto de la actividad emprendedora reflejada en beneficios sociales y económicos (van Stel, Wennekers, & Scholman 2014; Acs, Audretsch, Braunerhjelm, & Carlsson, 2012; van Praag & Versloot, 2007), tratando de abordar los determinantes del emprendimiento abarcando desde factores exógenos y endógenos que indiquen el nivel de éxito emprendedor.

Así mismo el éxito de emprendimiento es medido por medio de indicadores de tipo financiero como creación de valor y rentabilidad, alcance de metas a corto y largo plazo (Ahmetoglu et al., 2011; Shane & Venkataraman, 2000), pero también existen indicadores de percepción





de éxito, desde consolidar la idea de emprendimiento en la creación de una empresa, así como la creencia de que su emprendimiento tiene éxito sin tomar en cuenta los índices financieros si no el crecimiento del número de empleados por ejemplo (Gartner, 1988; Shane, 2008).



Así, el éxito de una empresa suele asociarse a su consolidación y crecimiento, a que gane cuota de mercado, cree empleo y obtenga beneficios para sus accionistas. Sin embargo, las medidas cuantitativas no siempre son las adecuadas para medir el éxito de las pymes, ya que muchas de ellas requieren del largo plazo para mostrar resultados financieros positivos (Schutjens y Wever, 2000).

Por otro lado, como se ha mencionado anteriormente para conseguir el éxito del emprendimiento existen diversos factores que ayudan a conseguirlo, en el presente estudio se aborda el enfoque individual en específico, el enfoque de las capacidades gerenciales determinantes de la nueva empresa (Robbie y Wright, 1996; Veciana, 1999; Fayolle, Linán & Moriano, 2014).

Ucbasaran et al. (2001), menciona que los factores que determinan el éxito personal del emprendedor consiste en sus expectativas, las aspiraciones y capacidades. Sin embargo, es imposible definir con exactitud cuáles de estos factores son determinantes del éxito emprendedor (Leutner et al., 2014).

Existen diversos investigadores que argumentan que un emprendedor se hace no nace, de acuerdo a lo anterior Ucbasaran et al., 2003 y Honing, 2004 definen que el éxito de una nueva empresa tiene una mayor posibilidad si el emprendedor está bien cualificado.

Esta investigación analiza el efecto de los factores gerenciales en el rendimiento emprendedor, abordando el estudio desde un enfoque individual de empresarios tamaulipecos, realizando una revisión de la literatura y un análisis mediante ecuaciones estructurales que permita identificar las relaciones entre los factores financieros y no financieros de éxito con las habilidades y conocimientos como variables del enfoque gerencial.



## Habilidades gerenciales y experiencia

Veciana (1999) menciona que el emprendedor debe poseer habilidades directivas que permitan consolidar una idea de negocios y favorezcan el crecimiento empresarial, también diferentes autores indican que las PYMES más exitosas son aquellas donde se destacan las habilidades y conocimientos de gestión (Acs y Audretsch, 1990; Laforet, 2013), y en dichas empresas se realiza un inventario de capacidades gerenciales que les permita llevar un proceso administrativo interno favorecedor de la rentabilidad de la organización (McKenzie y Woodruff, 2012; Bruhn y Zia, 2011; Minniti y Bygrave, 2001).

Una de las capacidades que debe poseer el emprendedor es el *impacto e influencia*, esta habilidad consiste en lograr hacer llegar el conocimiento a los empleados de tal manera que se permee en la organización y no pase desapercibido (Gennero et al., 1999; Mueller & Thomas, 2000; Codina, 2010), para ello debe tener tolerancia al estrés y conocimientos bastos de los procesos directivos, como las instituciones y el entorno emprendedor de la zona. Así, el impacto y la influencia se vuelve una capacidad de comunicación necesaria para el éxito del emprendimiento (Creasy y Anantatmula, 2013; Lord, y Dinh, 2014; Harrison, 2015).

Además del impacto e influencia como una característica deseable en el emprendedor, también se presenta la *capacidad de aprendizaje* como una habilidad básica que apoye en el proceso administrativo, esta competencia consiste en lograr la transferencia del conocimiento en temas de negociación, experiencias y valores de innovación (Kolb, Osland, Rubin, 2007; Messina y Hochsztain, 2015). Además, existen diferentes investigaciones que realizan análisis donde relacionan el éxito emprendedor con la capacidad de adquisición del conocimiento externo (Lane, Koka y Pathak, 2002, Franke y Shah, 2003; Lüthje, 2004; Koellinger, 2008; Wang, 2008).

También, como parte de las características directivas como parte del enfoque gerencial, se puede destacar a la experiencia laboral, administrativa o emprendedora como un indicador relacionado con el éxito empresarial, debido a que mediante ella se logran relaciones con proveedores y clientes de manera estratégica, además de generar altas capacidades de negociación (Pinillos, 2001, Abdesselam, Bonnet y Le Pape 2004), así mismo, forma la identidad que permite resolver





problemas y tomar oportunidades empresariales, mediante un conjunto de conocimientos recopilados a través del tiempo (Cope, 2005; Politis, 2005; Priyanto & Sandjojo, 2005 y Bingham y Davis, 2012).



Aunado a lo anterior, diversos autores presentan estudios que demuestran que la experiencia empresarial disminuye en gran medida la posibilidad de fracaso (Duchesneau y Gartner, 1990; Bruderl *et al.*, 1992; Taylor, 1999), también el emprendedor debe percibirse en posesión de conocimientos para iniciar un negocio (Ihrig *et al.*, 2006), para Coduras, Urbano, Rojas y Martínez (2008) el nivel de conocimientos empresariales se relacionan con la calidad de los productos y servicios ofertados, además generan una mayor rentabilidad (Schefczyk, 2001). De lo anterior se desprende la siguiente hipótesis.

**H1: Las habilidades gerenciales y la experiencia impactan de manera positiva y significativa en el éxito del emprendimiento.**

Siguiendo con el enfoque gerencial se contempla el nivel de *conocimiento del entorno empresarial* como un favorecedor del rendimiento empresarial, este contexto incluye el marco legal económico e institucional que provee la estructura socio cultural para el desarrollo de los negocios (Acs & Amoros, 2008; Reisinger & Lehner, 2015).

Por otro lado el entorno es volátil y dinámico lo que puede generar incertidumbre en las organizaciones, esto obliga al emprendedor a mantenerse actualizado de las reglas de juego que permitan elevar su desempeño o inclusive sobrevivir, poseer alto nivel de conocimiento del entorno empresarial permite obtener efectos positivos de derrama económica (Acs & Amoros, 2008; Semrau, Ambos, & Kraus, 2016).

Es necesario mencionar que el entorno es heterogéneo en las diferentes de regiones de un país lo que genera distintas condiciones para emprender, por lo tanto el conocimiento de dicho medio ambiente se vuelve indispensable no sólo para la creación sino también para el desarrollo y crecimiento de la empresa (Hajek, Nekolova, & Novosak, 2015), estas condiciones pueden ser provistas mediante políticas públicas que den facilidades fiscales para la apertura de negocios (Clarke *et al.*, 2016).



## H2: El nivel de conocimiento de entorno impacta de manera positiva y significativa en el éxito del emprendimiento.

### Metodología



Para cumplir con los objetivos antes propuestos se realiza un análisis empírico, en las empresas de reciente creación que el estado de Tamaulipas tiene 24,460 Pymes 0 a 3 años de edad de los diferentes sectores productivos (INEGI, 2014). De esta manera se obtiene una muestra de 379 empresas con un margen de error de 5% y un nivel de confianza de 95%, la recopilación de la información se realizó mediante una encuesta aplicada en 3 ciudades representativas del estado en cuestión como son: Ciudad Victoria, Reynosa y Tampico, dicha recopilación se realizó de septiembre a octubre del 2017 obteniendo 255 cuestionarios contestados lo que representa un 67.38 de la muestra.

La encuesta está compuesta de preguntas en escala de Likert de 5 puntos donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, el instrumento está basado en la escala evaluación del emprendedor denominado European Certificate in Entrepreneurship (ECENT, 2006), además adaptado de autores como Amit et al. (2000), Wang (2008) y Shepherd (2010). La información recopilada consiste en las variables de habilidades gerenciales y experiencia con 8 ítems, conocimiento de entorno compuesto de 4 ítems y éxito emprendedor con 10 ítems.

Para realizar este análisis se aplicó el método de ecuaciones estructurales mediante SPSS y Amos V. 21.0, iniciando con la evaluación de la escala a través de la validez interna, convergente y discriminante.

La validez interna de la escala se determina evaluando los pesos de regresión estandarizados a partir del análisis factorial confirmatorio (CFA), los ítems con valores menores a .5 fueron eliminados del estudio (Hair, et al., 2010), por lo que fueron eliminados 3 ítems de habilidades gerenciales y experiencia, 2 de conocimiento de entorno y 5 de éxito emprendedor.

Se muestra una fiabilidad satisfactoria de los ítems de capacidad de aprendizaje, experiencia laboral, impacto e influencia, conocimiento de entorno y 5 ítems de éxito emprendedor resultaron válidos con valores por encima de .6 (Tabla 1).





*Tabla 1.*  
*Validez interna de los constructos*

<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Definición de indicador</b>	<b>Pesos de regresión estandarizados</b>
Habilidades Gerenciales y Experiencia	II1	Interés en innovación	0.631
	II2	Aporte de conocimientos	0.747
	II3	Entusiasmo y Penetración	0.785
	EL5	Experiencia en proc admvos	0.661
	EL6	Experiencia en negocios	0.603
	CA1	Ideas convincentes	0.807
Conocimiento del entorno	CE4	Nivel de desarrollo	0.781
	CE3	Oportunidad creación emp	0.782
Éxito Emprendedor	EX4	Rentabilidad financiera	0.782
	EX5	Margen de utilidad	0.874
	EX6	Utilidad operacional	0.885
	EX7	Ratio de ventas	0.871

Fuente: Elaboración propia mediante Amos 21.0

Una vez evaluada la fiabilidad de la escala se continúa con la validez compuesta de los constructos mediante la evaluación de la validez convergente y discriminante. La validez convergente define la homogeneidad de los constructos, es decir que las variables manifiestas midan realmente a las variables latentes, para esto se realiza el cálculo de los coeficientes de alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) y el Coeficiente Omega ( $\omega$ ) Heise y Bohrnstedt 1970), además de la varianza media extraída (AVE). Los valores superiores a 0.6 se consideran aceptables, al igual que valores de 0.6 a 0.9 son considerados valores adecuados para el coeficiente Omega, así mismo, el umbral para la varianza media extraída es de 0.5 (Fornell y Larcker, 1981).

La confiabilidad convergente es aceptable para los constructos en cuestión con valores de alfa de cronbach mayores a 0.7, la fiabilidad compuesta es aceptable también con valores de coeficiente omega mayores a 0.75 y para la varianza media extraída se tiene que Habilidades, conocimientos y experiencia apenas supera el valor aceptado con 0.504, por lo que se conserva dicho constructo al igual que los dos restantes con valores superiores a 0.6 (Tabla 2).



Tabla 2.

*Validez convergente de los constructos.*

Variable		$\alpha$	$\omega$	AVE
Habilidades, conocimientos y exp.	HCE	0.854	0.883	0.504
Conocimiento del entorno	CE	0.758	0.763	0.611
Éxito emprendedor	EX	0.914	0.915	0.729

Fuente: Elaboración propia mediante Amos 21.0

Se concluye el modelo de medida con la evaluación de la validez discriminante inter constructo, para demostrar la heterogeneidad de las variables, para ello se evalúa la varianza media extraída que debe ser mayor a las correlaciones al cuadrado inter constructo. Los resultados que se obtienen en este sentido permiten observar la exclusividad de las variables con AVEs bastante superiores a las correlaciones cuadradas entre cada factor, lo que indica una validez discriminante aceptable de las variables analizadas.

Tabla 3.

*Validez discriminante del modelo.*

	HCE	CE	EX
HCE	0.611	0.097	0.087
CE		0.504	0.052
EX			0.729

Fuente. Elaboración propia

**Resultados**

Después de realizar el modelo de medida donde se evaluó la fiabilidad de la escala se realiza el análisis del modelo estructural para contrastar las hipótesis planteadas anteriormente. El modelo estructural inicia con la medición del ajuste del modelo a través de los índices de ajuste absoluto, incremental y de parsimonia.

Respecto al modelo propuesto se obtiene un valor superior a 0.9 lo que se considera como un buen ajuste por Bentler y Bonett, (1980), al igual que la bondad de ajuste, se obtiene un índice adecuado del error del modelo estructural (RMSEA), con un valor de 0.06, considerando adecuados valores cercanos a 0.06 (Browne y Cudeck, 1993).







Por otro lado, el ajuste incremental (CFI, TLI, IFI) es adecuado con valores mayores a 0.9 como indica la literatura (Hooper et al., 2008; Hair et al., 2010). Por último, la evaluación del ajuste de parsimonia que se determina mediante  $X^2/gl$ , que debe ser menor a 2 para que se considere como un ajuste adecuado (Wheaton et al, 1977; Byrne, 1989), este umbral se cumple en el modelo analizado con un valor de valor de 1.903 (Tabla 4).

**Tabla 4.**  
*Ajuste del modelo*

Medidas de ajuste					
Absoluto		Incremental		Parsimonia	
CMIN	321.83	CFI	0.966	CMIN/gl	1.903
GFI	0.900	TLI	0.960		
RMSEA	0.044	IFI	0.966		

Fuente. Elaboración propia

Una vez revisado el ajuste del modelo que resulto adecuado, se realiza la evaluación de las hipótesis propuestas, donde se obtienen los efectos esperados de las habilidades, conocimientos y experiencia con el éxito empresarial (0.152\*) con los parámetros que se pueden ver en la Tabla 5.

**Tabla 5.**  
*Evaluación de las hipótesis de la investigación*

Hipótesis	Solución Estandarizada		C.R	P	Estado	
<b>H1</b>	HCE	EX	0.152*	2.048	0.041	No se rechaza
<b>H2</b>	CE	EX	0.247**	3.07	0.002	No se rechaza

\*\* p valor .01 \* p valor .05

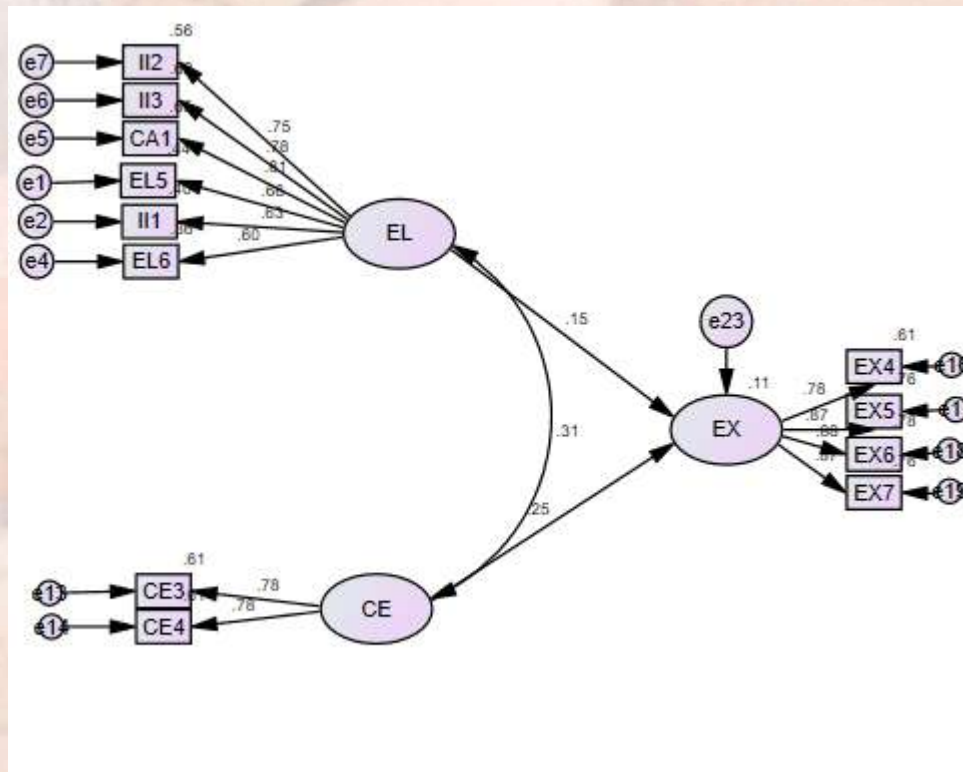
Fuente. Elaboración propia

También se encuentra un efecto positivo y significativo del conocimiento de entorno son el éxito emprendedor con un peso de regresión estandarizado de .247 y un p valor altamente significativo por lo que existen elementos suficientes que soportan las hipótesis 1 y 2, así que se puede concluir que las habilidades gerenciales favorecen al éxito



emprendedor en el estado de Tamaulipas. Los resultados del modelo pueden observarse en la Figura 1.

Figura 1.  
Modelo estructural estandarizado



Fuente. Elaboración propia

## Conclusión y discusión

El objetivo de esta investigación fue evaluar el éxito emprendedor mediante los factores gerenciales del individuo. Análisis en investigaciones anteriores han abordado la teoría gerencial, este estudio aporta evidencia en dicha línea de investigación.

Los hallazgos en esta investigación respaldan los resultados de estudios previos con lo expuesto donde existe una relación positiva de las habilidades, conocimientos y experiencias gerenciales hacia el éxito o rendimiento emprendedor (DeTienne y Chandler, 2004; Ucbasaran et al., 2003), contrastando con resultados como los de Gartner (1988) quien indica que las habilidades gerenciales no se logran diferenciar entre un emprendedor o el dueño de una pequeña o mediana empresa.





Los resultados obtenidos dejan ver que las competencias gerenciales son importantes en la gestión de la organización a largo plazo, además de la experiencia que debe poseer el emprendedor, que le permita resolver situaciones que permitan la supervivencia de la organización, mediante la correcta toma de decisiones y la transferencia de tecnología e innovación.

Por otro lado, resalta la importancia de la formación emprendedora, que se enfoca en proporcionar las habilidades y dotar de experiencia empresarial que favorezcan una gestión adecuada de negocios (Tan, et al., 2007; Vargas & Sánchez 2017; Sánchez, Hernández & Zerón, 2017). Debido a lo anterior se puede revelar mediante los resultados obtenidos que diferente a lo que menciona Gartner (1988), quien indica que el emprendimiento fracasa en el término de la creación de la empresa, no es así, si no que si el emprendedor no tiene los conocimientos ni la experiencia necesaria la gestación de la idea no puede llevarse a cabo.

Además de evidenciar la importancia de las habilidades gerenciales en el emprendimiento, en este trabajo se identifica la necesidad de establecer políticas públicas intensivas para capacitar a los empresarios (Díaz & Echeverría, 2016) y que sus emprendimientos logren sobrevivir y obtener un rendimiento adecuado, distinto a las políticas actuales que van más encaminadas a proporcionar financiamiento para llevar a cabo las ideas de negocio.

También se analizó la relación del conocimiento de entorno con el alto rendimiento emprendedor, resultando un efecto positivo del conocimiento de la estructura de emprendimiento con el éxito, esto debido a que esta capacidad permite realizar una adecuada toma de decisiones del proceso de gestión de la empresa soportando estos resultados en estudios como el de Clarke et al. (2016), en dicho estudio se demuestra que el dinamismo del entorno obliga al emprendedor a mantenerse actualizado referente a las instituciones que permitan una ágil apertura de empresas.

Para finalizar esta investigación, es necesario recalcar que las habilidades gerenciales fungen un papel importante en el éxito emprendedor, además de la importancia del medio ambiente compuesto por las instituciones formales e informales que proveen las condiciones necesarias para soportar el ciclo de vida del



emprendimiento, tomando las precauciones que implica el desarrollo del estudio en el estado de Tamaulipas, pero aportando al enfoque gerencial mediante una aproximación de manera exploratoria de las habilidades directivas y el conocimiento de entorno como favorecedores del éxito emprendedor.



### Referencias bibliográficas

Abdesselam, R., Bonnet, J., & Le Pape, N. (2004). An explanation of the life span of new French firms. *Small Business Economics*, 23(3), 237-254.

Acs, Z. J., & Audretsch, D. B. (1990). The determinants of small-firm growth in US manufacturing. *Applied Economics*, 22(2), 143-153.

Acs, Z. J., Desai, S., & Hessels, J. 2008. Entrepreneurship, economic development and institutions. *Small Business Economics*, 31: 219-234.

Acs, Z. J., & Mueller, P. (2008). Employment effects of business dynamics: Mice, gazelles and elephants. *Small Business Economics*, 30(1), 85-100.

Acs, Z. J., Audretsch, D. B., Braunerhjelm, P., & Carlsson, B. (2012). Growth and entrepreneurship. *Small Business Economics*, 39(2), 289-300.

Ahmetoglu, G., Leutner, F., & Chamorro-Premuzic, T. (2011). EQ-nomics: Understanding the relationship between individual differences in trait emotional intelligence and entrepreneurship. *Personality and Individual Differences*, 51(8), 1028-1033.

Amit, R., MacCrimmon, K., Zietsma, C., & 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.

Autio, E., Kanninen, S., & Gustafsson, R. (2008). First-and second-order additionality and learning outcomes in collaborative R&D programs. *Research Policy*, 37(1), 59-76.





Bentler, P. M. & Bonett, D. G. (1980) Significance tests and goodness-of-fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88: 588-600.



Bingham, C. B., & Davis, J. P. (2012). Learning sequences: Their existence, effect, and evolution. *Academy of Management Journal*, 55(3), 611-641.

Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. *Sage focus editions*, 154, 136-136.

Brüderl, J., Preisendörfer, P., & Ziegler, R. (1992). Survival chances of newly founded business organizations. *American sociological review*, 227-242.

Bruhn, M., & Zia, B. (2011). Stimulating managerial capital in emerging markets: the impact of business and financial literacy for young entrepreneurs.

Clarke, L., McFarland, J., Octaviano, C., van Ruijven, B., Beach, R., Daenzer, K., ... & Rodriguez, A. M. L. (2016). Long-term abatement potential and current policy trajectories in Latin American countries. *Energy Economics*, 56, 513-525.

Codina, A. (2005). ¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para un trabajo efectivo. *Resumen y análisis de Investigación*. México.

Coduras, A., Urbano, D., Rojas, Á., & Martínez, S. (2008). The relationship between university support to entrepreneurship with entrepreneurial activity in Spain: A GEM data based analysis. *International Advances in Economic Research*, 14(4), 395-406.

Cope, J. (2005). Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(4), 373-397.

Creasy, T., & Anantatmula, V. S. (2013). From every direction How personality traits and dimensions of project managers can conceptually affect project success. *Project Management Journal*, 44(6), 36-51.



DeTienne, D. & Chandler, G.N. (2004). Opportunity identification and its role in the entrepreneurial classroom: A pedagogical approach and empirical test. *Academy of Management Learning and Education*, 3(3), 242-257.



Díaz, I. & Echeverría, D. (2016). El emprendimiento en Cuba: un análisis de la participación de la mujer. *Entramado*; 12(2).

Duchesneau, D.A. y Gartner, W.B. (1990). A profile of new venture success and failure in an emerging industry. *Journal of Business Venturing*, 5(5), 297-312.

Fayolle, A., Linán, F. y Moriano, J. A. (2014). Beyond entrepreneurial intentions: values and motivations in Entrepreneurship. *International Entrepreneurship Management Journal*, 10, 679-689.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of marketing research*, 382-388.

Franke, N., & Shah, S. (2003). How communities support innovative activities: an exploration of assistance and sharing among end-users. *Research policy*, 32(1), 157-178.

Gartner, B. (1988). "Who Is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question. *Entrepreneurship Theory and Practice*; 12 (4), pp. 11 - 32.

Gennero de Rearte, A. M., Lanari, M. E., & Alegre, P. (1999). Capacidad innovativa de núcleos impulsores de firmas en entornos territoriales dinámicos. El caso de Mar del Plata, Argentina (No. 1094). Centro de Documentación, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Pearson, Ed.

Hájek, O., Nekolová, J., & Novosák, J. (2015). Determinants of New Business Formation-Some Lessons from the Czech Republic. *Economics & Sociology*, 8(1), 147.





Heise, D. R., & Bohrnstedt, G. W. (1970). Validity, invalidity, and reliability. *Sociological methodology*, 2, 104-129.

Honig, B., Karlsson, T., 2004. Institutional forces and the written business plan. *Journal of Management* 30, 29-48.

Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Articles*, 2.

Ihrig, M., Zu Knyphausen-Aufseß, D., & O'Gorman, C. (2006). The knowledge-based approach to entrepreneurship: linking the entrepreneurial process to the dynamic evolution of knowledge. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 1(1-2), 38-58.

INEGI, (2014). Censos Económicos, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Información, consultado en <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/-ce/ce2014>.

Koellinger, P. (2008). Why are some entrepreneurs more innovative than others?. *Small Business Economics*, 31(1), 21.

Kolb, D. A., Rubin, I. M., & Osland, J. S. (2007). *Organizational behavior: An experiential approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Laforet, S. (2013). Organizational innovation outcomes in SMEs: Effects of age, size, and sector. *Journal of World business*, 48(4), 490-502.

Lane, P. J., Koka, B., & Pathak, S. (2002). A thematic analysis and critical assessment of absorptive capacity research. In *Academy of Management proceedings*, pp. M1-M6.

Leutner, F., Ahmetoglu, G., Akhtar, R., & Chamorro-Premuzic, T. (2014). The relationship between the entrepreneurial personality and the Big Five personality traits. *Personality and individual differences*, 63, 58-63.

Lord, R. & Dinh, J (2014) What Have We Learned That Is Critical in Understanding Leadership Perceptions and Leader-Performance Relations. *Industrial and Organizational Psychology*. Número 7, pp. 158-177. 2014.



Lüthje, C., & Franke, N. (2003). The making of an entrepreneur: testing a model of entrepreneurial intent among engineering students at MIT. *R&d Management*, 33(2), 135-147.



Mckenzie, B., Ugbah, S. and Smothers, N. (2007). Who Is An Entrepreneur? Is It Still The Wrong Question? *Academy of Entrepreneurship Journal*, 13(1) 23-44.

Messina, M., & Hochsztain, E. (2015). Factores de éxito de un emprendimiento: Un estudio exploratorio con base en técnicas de data mining (Entrepreneurial success factors: An exploratory study based on Data Mining Techniques). *Tec Empresarial*, 9(1), 30-40.

Minniti, M., & Bygrave, W. (2001). A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship: Theory and practice*, 25(3), 5-5.

Minniti, M. (2016). El emprendimiento y el crecimiento económico de las naciones. *Fundamentos y aspectos territoriales* (383), 23-30.

Mueller, S. L. Thomas, A. S., &(2000). A case for comparative entrepreneurship: Assessing the relevance of culture. *Journal of international business studies*, 31(2), 287-301.

Pinillos, M. J. (2001). Factores coadyuvantes para la creación de empresas en la Comunidad de Madrid. *Papeles de Economía Española*, (89-90), 343-363.

Politis, D. (2005). The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(4), 399-424.

Priyanto, S. H., & Sandjojo, I. (2005). Relationship between entrepreneurial learning, entrepreneurial competencies and venture success: empirical study on SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 5(5-6), 454-468.

Reisinger, S., & Lehner, J. M. (2015). Navigating a family business through a changing environment: findings from a longitudinal study. *Review of Managerial Science*, 9(2), 411-429.





Robbie, K. y Wright, M. (1996): *Management Buy Ins: Entrepreneurship, Active Investors and Corporate Restructuring*. Manchester: Manchester University Press.



Sánchez, Y., Hernández, N. & Zerón, M. (2017). Estrategias de negocio en pymes familiares del norte de México: estudio comparativo. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(79), 351-367.

Schefczyk, M. (2001): Determinants of success of German venture capital investments, *Interfaces*, 31(5), 43-61.

Schutjens, V. A., & Wever, E. (2000). Determinants of new firm success. *Papers in Regional Science*, 79(2), 135-153.

Semrau, T., Ambos, T., & Kraus, S. (2016). Entrepreneurial orientation and SME performance across societal cultures: An international study. *Journal of Business Research*, 69(5), 1928-1932.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.

Shane, S. A. (2008). *The illusions of entrepreneurship: The costly myths that entrepreneurs, investors, and policy makers live by*. Yale University Press.

Shepherd, D. A., Patzelt, H. y Haynie, J. M. (2010). Entrepreneurial spirals: Deviation-amplifying loops of an entrepreneurial mindset and organizational culture. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(1), 59-82.

Tan, H., López-Acevedo, G., Flores, R., Rubio, M., Slota, E., Tinajero, M. & Beker, G. (2007), *Evaluando los programas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas en México*, Banco Mundial. Estados Unidos: Washington.

Taylor, M. (1999). The small firm as a temporary coalition. *Entrepreneurship & Regional Development*, 11(1), 1-19.



Ucbasaran, D., Westhead, P.; Wright, M. (2001). The Focus of Entrepreneurial Research: Contextual and Process Issues. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Verano, págs. 57-80.



Ucbasaran, D., Lockett, A., Wright, M., Westhead, P., 2003. Entrepreneurial founder teams: factors associated with member entry and exit. *Entrepreneurship Theory and Practice* 28, 107–128.

Van Praag, C. M., & Versloot, P. H. (2007). What is the value of entrepreneurship? A review of recent research. *Small business economics*, 29(4), 351-382.

Van Stel, A., Storey, D. J. y Thurik, A. R. (2007). The effect of business regulations on nascent and young business entrepreneurship. *Small Business Economics*, 28(2-3), 171-186.

Vargas, J. & Sánchez, J. (2017). Business Support as Ongoing Policy Helping Permanency Companies in the State of Colima in Mexico. In *Handbook of Research on Economic, Financial, and Industrial Impacts on Infrastructure Development* (pp. 404-415). Estados Unidos: IGI Global.

Veciana, J.M. (1999). Creación de Empresas como programa de investigación Científica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. 8(3) 11-36.

Wheaton, W. C. (1977). Income and urban residence: An analysis of consumer demand for location. *The American Economic Review*, 67(4), 620-631.

